

EFICÁCIA ESCOLAR E GESTÃO APRENDENTE: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS EM ESCOLAS CATÓLICAS NA PARAÍBA¹

Emails:
aloirmar@hotmail.com.
marckson.mpgoa@gmail.com
ednabrennand@gmail.com.

Aloirmar José da Silva²; Marckson Roberto Ferreira de Sousa³;
Edna Gusmão de Góes Brennand⁴

Resumo

O presente estudo faz parte da pesquisa de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba. Este propõe analisar a perspectiva da Eficácia Escolar no contexto das práticas de gestão em Escolas Católicas na Paraíba, uma vez que a gestão escolar tem incidência sobre os resultados alcançados por essas unidades diante do cenário educacional contemporâneo. O percurso metodológico inclui uma abordagem quali-quantitativa por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, empregando também procedimentos de análise documental. Diante dos dados obtidos, pretende-se avaliar a eficácia das práticas de gestão das Escolas Católicas a partir de cinco fatores: sentido de comunidade, clima organizacional, gestão e liderança, ênfase pedagógica e aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Escolas Católicas. Eficácia Escolar. Gestão Escolar.

Abstract

The present study is part of research conducted in a Master's program in the field of Management of Learning Organizations at the Universidade Federal da Paraíba (the Paraíba State Federal University). The objective of the study is to analyze school effectiveness within the context of management practices in catholic schools in the state of Paraíba, as school management has an influence on results reached by these institutions in a contemporary educational setting. The methodology adopted included a quali-quantitative approach applied through exploratory and descriptive research and documental analysis procedures. Data obtained will be used to evaluate the effectiveness of management practices in catholic schools taking five factors into consideration: sense of community, organizational environment, management and leadership, emphasis on pedagogy and organizational learning.

Keywords: Catholic Schools. School Effectiveness. School Management.

¹ Trabalho aprovado em exame de qualificação e desenvolvido no Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da UFPB.

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da UFPB.

⁴ Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes e do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPB, Pesquisadora Associada do Laboratório de Vídeo Digital – LAVID/CI/UFPB.

1 INTRODUÇÃO

No contexto educacional, bem como nos principais documentos do Magistério Católico, por Escola Católica compreendem-se as escolas de educação básica, de natureza privada, cujo processo educativo articula o conhecimento escolarizado, os princípios da fé cristã católica e os ideais pedagógicos deixados por seus fundadores.

Ao analisar a trajetória dessas escolas, Alves (2005) e Moura (2000) sinalizam que elas compõem o complexo cenário educacional brasileiro desde os anos de 1550, atuando de forma paradoxal na educação das elites e das classes empobrecidas ao mesmo tempo. Trata-se de um composto de contradições, avanços e retrocessos, uma vez que a Escola Católica serviu não somente como instrumento de dominação como também de espaço de formação e libertação, reunindo diferentes matrizes pedagógicas em seu processo educativo.

Os desafios emergentes das mudanças societárias, nas últimas décadas, provocaram a retração das Escolas Católicas (CERIS, 1996) e com isso favoreceram o crescimento das instituições privadas de educação básica, de natureza mercadológica cujo processo educativo transformou a escola em campo de treinamento para os processos seletivos de ingresso no ensino superior. Constata-se, assim, a hegemonia dos resultados sobre o processo, a supremacia do ensino sobre a aprendizagem, da técnica sobre a formação.

Nesse contexto, a Escola Católica é chamada a uma renovação corajosa (CONGREGAÇÃO PARA EDUCAÇÃO CATÓLICA, 2014) e diante dessa necessidade, tendo em vista os desafios que emergem do contexto da sociedade contemporânea, as pesquisas em Eficácia Escolar tornam-se um caminho de possibilidades para estudar a Escola Católica com suas especificidades, uma vez que a importância da escola no desenvolvimento do ser humano é sempre reafirmada por essas investigações, além de moverem-se, na atualidade, ao encontro das organizações aprendentes.

O Movimento teórico-prático de Eficácia Escolar surgiu nos anos 60 como uma oposição às afirmações do Relatório sobre a Igualdade de Oportunidades Educacionais, publicado nos EUA, sob a coordenação de James S. Coleman (CARVALLO-PONTÓN, 2010; LIMA, 2008; SOARES, 2004; TORRECILLA *et al.*, 2007). Os resultados dessa e de outras pesquisas publicadas, ao mesmo tempo, na Inglaterra e na França, produziram uma forte descrença na escola e uma espécie de pessimismo pedagógico, pois afirmavam que as escolas não faziam a diferença na redução das desigualdades entre os estudantes.

Embora esse movimento teórico-prático tenha suas raízes em modelos conceituais procedentes da economia e da administração (SOARES, 2004), é preciso deixar claro que sua evolução crítica, ao longo desse meio século de investigações, não permite mais identificá-lo com a concepção positivista de produtividade escolar cuja racionalidade desconsidera a complexidade das relações e concebe a escola como entidade estática, buscando a qualquer custo, por meio de metas, a eficácia e a eficiência do desempenho dos estudantes.

Ao contrário, o movimento teórico-prático de Eficácia Escolar é assinalado pelo conjunto de estudos empíricos que buscam conhecer e avaliar os efeitos da escola no desenvolvimento dos estudantes bem como os fatores que fazem da escola uma organização eficaz, visto que concebe a escola como uma agregação de unidades múltiplas, capaz de acrescentar valor aos atributos iniciais dos estudantes que nela ingressam (LIMA, 2008; SAMMONS, 2008; TORRECILLA, 2008).

Esse horizonte de compreensão é fundamental para estudar as Escolas Católicas, pois, embora tenham a mesma raiz e a mesma missão, entre muitos casos, estão instaladas em contextos societários similares, obtém resultados completamente distintos. Por isso, enquanto algumas dessas instituições possuem lista de espera para ingressos dos estudantes e figuram

os primeiros lugares no ranking das avaliações de larga escala e aprovações nos vestibulares, outras chegam a encerrar suas atividades educativas por falta de condições de se manter.

Nesse sentido, tanto os autores que discutem a realidade da Escola Católica (ALVES, 2005; BALBINOT, 2015; KLERING, 2008; MOURA, 2000) quanto aqueles que apontam os fatores de eficácia escolar em diferentes realidades (CARVALLO-PONTÓN, 2010; LIMA, 2008; SAMMONS, 2008; SOARES, 2004; TORRECILLA *et al.*, 2007; TORRECILLA, 2008) ressaltam a importância da gestão para a melhoria e manutenção da qualidade do processo educativo, bem como um elemento chave para o sucesso escolar.

A gestão escolar ganha destaque na literatura e maior aceitação no campo da educação na década de 1990, porém ainda é uma área de tensão e conflitos, e em diversas ocasiões é considerado um entrave para a efetivação da qualidade educacional. Segundo Campos (2010, p. 17), “a profissionalização da gestão é um dos elementos que nos falta”, haja vista que o ritmo acelerado das mudanças exige um conjunto de novas habilidades gerenciais dos gestores antes não demandadas.

Nesse horizonte onde se visualiza a gestão como espaço de mudanças e também como uma espécie de fiadora da eficácia escolar percebe-se a necessidade de remodelá-la a partir do viés democrático e participativo (LIMA, 2014; LOPES, 2015), pelo qual ela seja desempenhada por meio de uma liderança capaz de conjugar aprendizagem e empoderamento (COSTA; CASTANHEIRA, 2015; LOPES, 2016), uma vez que sua incidência sobre a qualidade educacional é indiscutível (SARMENTO; MENEGAT; SENIW, 2016).

Partindo do pressuposto que a gestão assume um papel preponderante na vitalidade das Escolas Católicas e constitui um fator importante de eficácia escolar, tendo em vista que esse cenário, no estado da Paraíba, provocou, nos últimos anos, o fechamento de várias delas (ANEC/PB, 2015), as quais atravessadas pelo dilema de manter a formação integral ou atender as exigências do mercado educacional acabaram perdendo o compasso da história, delineou-se, assim, a questão central da pesquisa: Como se constroem as práticas de gestão, sob a ótica das Pesquisas em Eficácia Escolar, no contexto das Escolas Católicas na Paraíba?

Sendo assim, o objetivo central desta pesquisa é analisar a perspectiva da Eficácia Escolar no contexto das práticas de gestão em Escolas Católicas na Paraíba, buscando mapear as diretrizes de gestão presentes na Proposta Pedagógica e no Regimento Escolar dessas unidades educacionais. Outro ponto é identificar os desafios da gestão escolar sob a ótica dos gestores, avaliar as práticas destas por meio do ponto de vista dos professores e estudantes, bem como relacionar as práticas de gestão adotadas nas Escolas Católicas com os fatores de Eficácia Escolar.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os objetivos propostos, será desenvolvida uma pesquisa que associa as **abordagens de natureza qualitativa e quantitativa**, uma vez que analisar a perspectiva da Eficácia Escolar, no contexto das práticas de gestão em Escolas Católicas na Paraíba, requer uma ampla investigação capaz de expandir as possibilidades de análise, haja vista que a escola, de qualquer natureza, é uma organização social cuja diversidade e interatividade, de diferentes fatores, delineiam um processo complexo e dinâmico.

Com base nessa compreensão e como forma de proceder à abordagem quali-quantitativa, essa pesquisa caracteriza-se também como **exploratória e descritiva**. Torna-se exploratória à medida que anseia esclarecer e modificar conceitos e ideias sobre as práticas de gestão em escolas católicas na Paraíba à luz da eficácia escolar, bem como identificar desafios e aprendizados na gestão. Poderá, igualmente, oferecer substratos para novos estudos, uma

vez que o campo da gestão de escolas confessionais ainda é pouco estudado no Brasil. Ela também é descritiva, pois ao avaliar as práticas de gestão dessas escolas, será possível além de descrevê-las, caracterizá-las sob o olhar de diferentes sujeitos, possibilitando conhecer melhor a sua natureza e as relações com os fatores de eficácia escolar.

No que tange aos procedimentos empregados, esta pesquisa também será de cunho **documental**, empreendendo uma investigação nos seguintes documentos das escolas selecionadas: Projeto Político Pedagógico ou Proposta Pedagógica e Regimento Interno. Esse procedimento enriquecerá a coleta de dados e, por conseguinte os resultados pretendidos.

O campo empírico para realização desta pesquisa são as Escolas Católicas da Paraíba, presentes no estado desde 1829, que atualmente conta com dezoito instituições de educação católica sediadas em dez municípios e espalhadas nas quatro mesorregiões do estado, conforme dados do relatório da ANEC/PB (ANEC/PB, 2015). Essas escolas de natureza privada são de propriedade de diversas Congregações Religiosas, Comunidade de Vida e Aliança e da Diocese de Cajazeiras. Em sua maioria tem caráter filantrópico, atuando na educação básica e no ensino superior.

Para a realização dessa pesquisa será considerada uma amostra, pois, “o método mais frequentemente utilizado em Gestão para recolha de dados primários é o inquérito por amostragem, em que apenas uma fracção da população total é examinada, com o objetivo de obter a informação necessária sobre essa população” (BARAÑANO, 2008, p. 110). Essa seleção é necessária devido às restrições de abrangência para estudar todas as instituições de educação católica da Paraíba.

A amostra escolhida de forma intencional foi construída por meio de quatro Escolas Católicas da Paraíba, selecionadas a partir dos seguintes critérios: uma instituição por cada mesorregião do estado, sendo escola de educação básica que possua os três níveis de ensino – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio; não pertença à mesma Congregação Religiosa, tenha representatividade (seja a maior em número de estudantes ou a mais antiga na região) e cujos responsáveis mostraram-se abertos a participar da pesquisa. Obedecendo a esses critérios, na mesorregião Mata Paraibana foi selecionado o Colégio Marista Pio X, na mesorregião da Borborema o Colégio Nossa Senhora de Lourdes, no Agreste o Colégio Imaculada Conceição e no Sertão Paraibano o Colégio Nossa Senhora Auxiliadora.

O estudo contará com a participação dos seguintes sujeitos: oitenta estudantes, sendo vinte por escola; quarenta professores, sendo dez por escola; e oito gestores, sendo o diretor geral e o vice-diretor educacional ou equivalente de cada escola selecionada.

Os dados serão coletados por meio de **investigação documental** com intuito de mapear as diretrizes de gestão presentes na Proposta Pedagógica e no Regimento Escolar. Para avaliar as práticas de gestão das Escolas Católicas sob a ótica dos professores e estudantes será aplicado um **questionário**, previamente elaborado, e com os gestores será realizada uma **entrevista estruturada**, gravadas em áudio e transcritas posteriormente.

Para analisar os dados coletados, será utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, pois por meio dela será possível um maior aproveitamento do material recolhido. Com base em Bardin (2011), é possível compreender que Análise de Conteúdo é um conjunto de procedimentos de análise que busca salvaguardar o rigor da objetividade e da subjetividade, essenciais para a produção do conhecimento científico.

O primeiro momento será a pré-análise e consistirá na organização do material coletado. O segundo momento diz respeito à exploração do material preparado e a classificação do conteúdo em categorias. As categorias para análise do conteúdo desta pesquisa serão cinco fatores de eficácia escolar: sentido de comunidade, clima organizacional, gestão e liderança, ênfase pedagógica e aprendizagem organizacional.

O último momento corresponde ao tratamento dos resultados almejados. Será balizadora a questão apontada por Gibbs (2009, p. 129): “a prática ética contribui para a qualidade de sua análise. [...] A chave para a ética na pesquisa é minimizar o dano ou custo e maximizar o benefício”. Dessa forma, ocorrerá a interpretação do conteúdo, buscando produzir os resultados e inferências que trarão respostas para o problema dessa pesquisa.

3 A ESCOLA CATÓLICA: IDENTIDADE E DESAFIOS

O enigma da identidade confessional perpassa a Escola Católica de diversos modos e lugares, em tempos e aspectos diferentes. Se por um lado esse dilema vai assumindo uma roupagem distinta devido aos contextos e suas épocas, por outro sua essência parece constituir uma espécie de linha que atravessa a Escola Católica desde sua origem, fazendo ecoar uma indagação sobre o que é a Escola Católica e qual a sua razão de ser.

Não foi por acaso que a Congregação para Educação Católica (2014), no documento “Educar Hoje e Amanhã: uma paixão que se renova” elegeu como primeiro desafio da Escola Católica a urgente tarefa de redefinir a sua identidade, buscando no testemunho, no serviço e na doação de si, uma maneira de se autoafirmar diante da diversidade cultural e religiosa presente nos contextos onde atua. É significativo que no jubileu de ouro da Declaração *Gravissimum Educationis* a Igreja reconheça essa tarefa como sendo necessária e urgente.

Nessa perspectiva, é preciso perceber que, antes de qualquer ocorrência, a Escola Católica é escola e como tal tem uma finalidade específica. Ela constitui um *locus* eleito pela sociedade para a transição da esfera familiar para o âmbito público, ministrando a formação geral básica do cidadão e introduzindo-o na vida social, cultural e científica. Por isso, a escola assume uma função de caráter social regulador, uma vez que suas atribuições não podem ser providas por nenhuma outra instância da sociedade (CARNEIRO, 2015; LIBÂNEO, 2015).

A identidade confessional da Escola Católica, na atualidade, passa por reconhecer o que é duradouro no seu *modus operandi* e assumir o seu papel como escola, acolhendo que o católico de seu ser não se traduz em um nome, nem se resume a um *slogan*. Mas isso precisa configurar a experiência diária de formação que, por meio de um processo educativo dialógico, conforme afirma Celan (2007), Balbinot (2015) e Klering (2008), traduza-se em espaço-tempo de gestação do humano, onde não existe apenas um saber por adquirir, mas valores por assimilar e verdades por descobrir.

A catolicidade da Escola Católica também não está na doutrinação como no período da cristandade colonial, pois segundo Brighenti (2001, p. 32), “evangelizar não é incorporar à Igreja ou implantar a Igreja, muito menos a reprodução dela por clonagem”. A dimensão católica da escola no contexto atual está em uma proposta educativa que considere a formação como um todo para, no diálogo com as diferenças e na liberdade das consciências, realizar a síntese entre o vivido no cotidiano e a tradição formal dos conhecimentos sistematizados.

Outro dilema estéril é se a garantia da identidade confessional da escola passa por ser gerida por um religioso ou por um leigo. Essa identidade não é propriedade privada dessa ou daquela pessoa, mas é garantida e expressada no conjunto das pessoas e ações que compõe o todo da escola, a partir do testemunho e fidelidade ao carisma e missão da instituição. Nota-se que a essência está no testemunho e não no apego dogmático dissolvido nas vaidades pessoais. Nesse horizonte, a questão não passa por ser leigo ou religioso, mas por ter formação adequada e demonstrar as competências necessárias para função.

Compreender a identidade confessional da Escola Católica nessa perspectiva articulada, crítica e em diálogo com os contextos e suas épocas não exclui a responsabilidade com a excelência acadêmica e de obter resultados que comprovem tal comprometimento.

Porém, em nome de resultados é um grande risco vender a alma do processo pedagógico por meio da adoção de sistemas de ensino de caráter mercadológico, que na verdade, não é diferencial de escola alguma, e sim mais do mesmo que se encontra o âmbito do mercado educacional. Decerto, os resultados são aprendizados processuais, dialógicos e qualitativos, no horizonte da formação do ser humano, capaz de comprometer-se com a justiça e com a alteridade.

Trata-se de um tempo de grandes desafios para a Escola Católica, pois as mudanças profundas e rápidas exigem posturas mais pluralistas, democráticas, autocríticas e em movimento. Parece que “espera-nos um tempo [...] não de facilidades, mas, certamente, de novas possibilidades” (BRIGHENTI, 2001, p. 29), cujo enigma é transformar as dificuldades que emergem com as mudanças societárias em novas possibilidades de educar, ressignificando a identidade e rejeitando os dogmatismos que inviabilizam o diálogo, o avanço do conhecimento e a formação de sujeitos conscientes.

Conforme afirma Balbinot (2015), não deve haver espaço para o isolamento, para o pessimismo, para o puritanismo, para o saudosismo de um passado que não volta e, muito menos, do apelo exagerado à tradição que distancia a Escola Católica do mundo. O diálogo com as novas gerações passa pela acolhida de seus contextos de vida e pela capacidade de construção de alternativas que contemple a dinamicidade do tempo presente sem fatalismo. Mais do que nunca, deve haver espaço para esperança, abertura para os desafios, disposição para os esforços conjuntos, competência para discernir e coragem para ousar.

4 A PESQUISA EM EFICÁCIA ESCOLAR

Tendo em vista a trajetória da pesquisa em Eficácia Escolar, adota-se aqui o conceito de Torrecilla *et al.* (2007, p. 83) que “una escuela eficaz es aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural y económica de sus familias”⁵. Essa concepção traz consigo três elementos fundamentais: o desenvolvimento integral, a equidade e a ideia de valor agregado.

Em sua gênese, os estudos em Eficácia Escolar consideravam apenas o desempenho acadêmico, especialmente em leitura, escrita e matemática. Essa compreensão reducionista foi superada pela convicção que é preciso levar em conta o desenvolvimento integral que requer ampla visão da pessoa e de seu desenvolvimento, compreendido como processo formativo de subjetividades, dos modos de ser sujeito, em sua integralidade e inteireza.

No que tange a equidade, trata-se de um elemento chave no debate educacional contemporâneo. O conceito de equidade abdica à ideia de igualdade de condição e tem como ponto de partida o reconhecimento das diferenças para a promoção da igualdade de oportunidades. A equidade torna-se o caminho para a justiça social, pois, em contextos de desigualdades, buscará oferecer condições para que todos tenham as mesmas oportunidades. Para Torrecilla (2008, p. 469), “sem equidade não há eficácia”, pois uma escola que é melhor para uns e não para todos é discriminatória e não eficaz.

Na perspectiva de Sammons (2007), as influências da escola podem reduzir ou agravar os impactos da desvantagem social, por isso a ideia de valor agregado ocorre pela consideração das condições iniciais apresentadas pelos estudantes e o seu desenvolvimento a

⁵ “uma escola eficaz é aquela que promove permanentemente o desenvolvimento integral de cada um de seus alunos, além do que seria esperado, tendo em conta seu rendimento inicial e a situação social, cultural e econômica de suas famílias” (TORRECILLA *et al.*, 2007, p. 83, tradução nossa).

partir do ingresso na escola. Não se trata de legitimar as condições prévias como escudo ou justificativa para o desempenho, mas de considerá-las para promover o avanço. A eficácia está no fato de, mesmo levando em conta esse estágio inicial, o processo educativo empreendido ampliar e potencializar o desenvolvimento dos estudantes.

Torna-se evidente que a eficácia escolar passa pela consideração de múltiplos fatores, pela necessidade de investigação em diferentes níveis da organização escolar e pela combinação da abordagem qualitativa e quantitativa, uma vez que dada a complexidade da escola, nem todos os seus aspectos podem ser apenas quantificados. Todavia, corroborando com Torrecilla et al. (2007, p. 84), “la solución no estriba en prescindir de lo que es difícil de medir, sino en ir encontrando formas aceptables de hacerlo que permitan evaluaciones de los logros más ajustadas a lo que se espera de la escuela”⁶.

O conceito de escola eficaz, dessa forma, ultrapassa a noção de eficiência e eficácia presente nos modelos economicistas conservadores e avança na dimensão política ao ampliar o aspecto do desempenho, incluindo e considerando a equidade e ao assumir que a escola não pode se esconder atrás dos desafios, numa espécie de fatalismo interminável, mas precisa cumprir sua função social, conferindo qualidade aos processos de ensino-aprendizagem que ampliem as potencialidades dos estudantes e propiciem melhores resultados.

A pesquisa em eficácia escolar exige a adoção ou construção de um modelo teórico que contemple os diferentes níveis implicados na atividade educativa e organize as variáveis de acordo com a função que desempenham, incluindo o contexto, os processos e produtos. A partir da literatura internacional, Carvallo-Pontón (2010), Lima (2008) e Torrecilla *et al.* (2007) indicam e analisam diversos modelos compreensivos de eficácia escolar utilizados em contextos e épocas diferentes.

De acordo com os objetivos desta pesquisa, foi elaborado um modelo que, tomando como base os modelos utilizados nas últimas décadas, considera as especificidades das Escolas Católicas, direciona-se para a escola, a partir de três níveis hierárquicos – estudantes, professores e gestores, com o objetivo de avaliar a construção das práticas de gestão, tendo em vista cinco fatores de eficácia escolar: sentido de comunidade, clima organizacional, gestão e liderança, ênfase pedagógica e aprendizagem organizacional.

5 DA EFICÁCIA A GESTÃO ESCOLAR APRENDENTE

A função social da escola, de qualquer natureza, vem se ampliando a partir das mudanças societárias e com isso surge a necessidade de superar as práticas pedagógicas, curriculares e avaliativas construídas a partir de um viés excludente e classificatório que aprisiona a organização do conhecimento, o espaço-tempo escolar, bem como a disposição do trabalho e das relações entre os sujeitos os quais compõem a comunidade educativa. A superação dessas práticas implica compreender a escola como uma organização aprendente, um sistema vivo, dinâmico e em constante evolução e isso requer a passagem de um modelo estático e segmentado de gestão para modelos mais flexíveis e inovadores, voltados para a aprendizagem organizacional, entendendo que a mesma depende da aprendizagem pessoal e as pessoas aprendem na relação.

Segundo Assmann (2007, p. 92), “as organizações empenhadas na educação devem tornar-se aprendentes enquanto complexos organizativos, [...] porque é precisamente enquanto

⁶ “A solução não é ignorar o que é difícil de medir, mas encontrar formas aceitáveis de fazer isso, permitindo a realização de avaliações mais coerentes com o que se espera da escola” (TORRECILLA, 2007, p. 84, tradução nossa).

ambientação coletiva de experiências de aprendizagem, que elas devem merecer o nome de sistemas complexos e adaptativos”. Isso significa que não é o fato de a escola lidar com a aprendizagem dos estudantes que faz dela uma organização aprendente, pois não é o somatório das aprendizagens individuais que estabelece essa condição, mas a configuração da escola como espaço aberto, dinâmico e em constante movimento, a qual ultrapassa a ótica do pensamento linear, preso ao modelo causa-efeito, considera a interdependência dos processos e a importância das relações.

Essa comunidade de aprendizagem requer outras formas de gestão e acena para uma mudança de paradigma, pois a administração escolar, cuja centralidade era as coisas, passa a ser meio para que a gestão, cuja finalidade é as relações, encontre espaço nas práticas de liderança e condução da escola.

Segundo Lück (2010), o conceito de gestão traz em si outra concepção das organizações e da condução dos seus rumos, pois amplia os horizontes de compreensão, rompendo com a noção fragmentada que encontra na departamentalização o seu porto seguro. Para a autora, embora existam contextos em que administração e gestão são empregadas como sinônimos, não é possível substituir o conceito de administração pelo o de gestão, mas é imprescindível perceber que a ideia de gestão ultrapassa e amplia a noção de administração, pois desloca a centralidade para o todo das relações organizacionais, com intuito de promover maior efetividade do conjunto.

Compreende-se, com isso, que a gestão inclui atividades de administração e organização, mas ao centrar-se nas relações, passa a contemplar também a dimensão social e política constituinte dos processos humanos de poder e tomada de decisão.

Em se tratando de gestão escolar, o programa de formação de gestores à distancia, do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, apresenta o seguinte conceito:

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos, para que a instituição desempenhe, de forma efetiva, seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas (CEDHAP, 2003, p. 2).

Nota-se que esse conceito está centrado nas relações, uma vez que assume a mobilização do talento e do esforço coletivo como seu alicerce e em segundo plano associa os recursos necessários à realização da finalidade da escola. Parece assertivo o apreço pelas relações, visto que as pessoas são o patrimônio mais valioso da escola e Dinis (2015, p. 200) chega a afirmar que “a possibilidade do estudo das organizações implica a necessidade/possibilidade de estudo da pessoa humana”.

Para Libâneo (2015, p. 88), a gestão escolar constitui-se da “atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos”. Tal autor sustenta a gestão escolar no tripé dos recursos e meios necessários ao funcionamento da escola, no envolvimento e participação dos sujeitos e na realização da aprendizagem de todos os estudantes. Ele ainda indica e discute quatro modelos de gestão escolar: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa, sendo o último modelo assumido e defendido por ele como adequado à escola hodierna.

Essa definição apresenta certa redução do conceito de gestão à atividade e deixa de lado o seu caráter processual, bem como a importância das relações na conjuntura contemporânea da escola. Se por um lado o seu tripé de sustentação é amplo e inclui aspectos essenciais do contexto escolar, por outro lado demonstra limites ao mencionar apenas a

aprendizagem dos estudantes, desconsiderando a aprendizagem dos demais sujeitos que compõe a comunidade escolar e que são essenciais para o êxito de qualquer organização.

Ainda no horizonte dos conceitos, Lück (2010) assume a perspectiva da gestão escolar como uma nova compreensão da organização educacional e de seus processos, alocando ênfase nas relações, além de incluir no seu raio de abrangência a articulação dos processos educacionais com a sociedade. Para a autora, a gestão escolar consiste

na articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos (LÜCK, 2010, p. 51).

Essa concepção trazida por Heloísa Lück resgata o caráter de prática social da gestão, bem como o seu aspecto direcionador das práticas escolares, e de maneira abrangente envolve aspectos importantes do trabalho educacional que necessitam de direção conjunta: as relações, a articulação externa e a interação da unidade com o sistema. Por outro lado, esse conceito carece de objetividade e tende a se perder devido a sua vasta abrangência teórica.

Mesmo com limites, esses conceitos de gestão escolar acenam para uma mudança de paradigma no que tange a condução dos processos educacionais na escola. Todavia, deve-se levar em conta a contradição presente nesse esforço de conceituação, pois se para Dinis (2015) a gestão escolar tem características próprias e vem se desprendendo da tutela das teorias da administração empresarial, para Barbosa e Mello (2015), devido à crise de qualidade atribuída à educação, derivada de uma espécie de improdutividade que caracteriza as práticas pedagógicas atuais, é quase impossível desvincular gestão escolar de gestão empresarial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos propostos e o caminho percorrido até o momento, é possível observar a ligação existente entre gestão e eficácia escolar, bem como a necessidade de investigar as práticas de gestão das Escolas Católicas na Paraíba, pois mesmo diante dos desafios emergentes elas têm se destacado, porque figuram no estado entre as escolas com os melhores resultados nas avaliações de larga escala.

Esses resultados, tal como o crescimento em número de matrículas, as práticas de gestão e o reconhecimento das comunidades onde estão inseridas, continuam a chamar a atenção de educadores e estudiosos.

Essas instituições, ao lutar pela sobrevivência diante da acirrada competição do mercado educacional, vêm sinalizando para as demais instituições educativas que não existe uma incompatibilidade entre formação de valores e excelência acadêmica e por isso é possível obter resultados sem abdicar dos princípios indenitários.

REFERÊNCIAS

ALVES, Manoel. Sistema Católico de Educação e Ensino no Brasil: uma nova perspectiva organizacional e de gestão educacional. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 5, n.16, set./dez. 2005.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CATÓLICA DO BRASIL. Conselho Consultivo da Paraíba. **Relatório Anual**. João Pessoa, 2015.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a Educação: rumo à sociedade aprendente**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BALBINOT, Rodinei. **Gerir a Escola Católica com espiritualidade**. São Paulo: FTD, 2015.

BARBOSA, José Márcio Silva; MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz de. A gestão escolar e a busca pela melhoria na aferição do IDEB. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 67, jan./abr. 2015

BARAÑANO, Ana Maria. **Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Sílabo, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRIGHENTI, Agenor. **A igreja do futuro e o futuro da igreja**. São Paulo, Paulus, 2001.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e inovação: reflexões sobre avaliação, o Currículo e a Docência**. Curitiba: Melo, 2010.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB FÁCIL: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CARVALLO-PONTÓN, Mauricio. Eficácia escolar: antecedentes, hallazgos y futuro. **Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación**, v. 5, n. 3, jul/dez, 2010.

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO APLICADO. **Programa Escola Inteligente para capacitação a distância de gestores escolares, em equipe: dinamizador de aprendizagem**. Curitiba, 2003.

CELAN. Documento de Aparecida: texto conclusivo da V Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano e do Caribe. São Paulo, 2007.

CENTRO DE ESTATÍSTICA RELIGIOSA E INVESTIGAÇÕES SOCIAIS; ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MANTENEDORAS DE ESCOLAS CATÓLICAS. **Pesquisa sobre as escolas católicas do Brasil e levantamento dos estabelecimentos do ensino superior católico do Brasil**. Rio de Janeiro, 1996.

CONGREGAÇÃO PARA EDUCAÇÃO CATÓLICA. **Educar Hoje e amanhã: uma paixão que se renova**. Brasília: CNBB, 2014.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **RBP AE**, Goiânia, v. 31, n. 1, jan./abr. 2015.

DINIS, Luís Leandro. Das teorias das organizações à organização das teorias: do mundo da gestão ao mundo da educação. **RBP AE**, Goiânia, v. 31, n. 1, jan./abr. 2015.

- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- KLERING, José Ronaldo. O Documento de Aparecida e a educação católica. **Revista Teocomunicação**, Porto Alegre, v. 38, n. 159, jan./abr. 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2015.
- LIMA, Jorge Ávila de. **Em busca da boa escola: instituições eficazes e sucesso educativo**. Vila Nova Gaia: Fundação Manuel Leão, 2008.
- LIMA, Maria Helena de Macedo. Estilos de gestão e a influencia na administração escolar. **Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.**, Asunción, v. 10, n. 2, dez. 2014.
- LOPES, Maria. Cultura Organizacional de Boas Escolas: o sentido e as práticas de lideranças. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 67, jan./abr. 2015.
- LOPES, Maria. As lideranças na gestão de boas escolas: no contexto das políticas educativas europeias. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 70, jan./abr. 2016.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- MOURA, Laércio Dias de. **A Educação Católica no Brasil: passado, presente e futuro**. São Paulo: Loyola, 2000.
- SAMMONS, Pamela. **School effectiveness and equity: making connections**. Reading: Centre for British Teachers, 2007.
- SAMMONS, Pamela. As Características chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nikel; SOARES, José Francisco. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- SARMENTO, Dirléia Fanfa; MENEGAT, Jardelino; SENIW, Rafael Meira. Qualidade educacional e gestão. formação, investigação e práticas gestoras. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 70, jan./abr. 2016.
- SOARES, José Francisco. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 2, n. 2, 2004.
- TORRECILLA, Francisco Javier Murillo, *et al.* **Investigación Iberoamericana sobre Eficácia Escolar**. Bogotá: Covenio Andrés Bello, 2007.
- TORRECILLA, Francisco Javier Murrilo. Um panorama da pesquisa ibero-americana sobre a eficácia escolar. In: BROOKE, Nikel; SOARES, José Francisco. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.