



UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



ANGELO EZEQUIEL LEUBET

A GESTÃO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO LASSALISTA NO BRASIL

CANOAS, 2015

ANGELO EZEQUIEL LEUBET

A GESTÃO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO LASSALISTA NO BRASIL

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientação: Prof. Dr. Balduino Antonio Andreola.

CANOAS, 2015

ANGELO EZEQUIEL LEUBET

A GESTÃO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO LASSALISTA NO BRASIL

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovado pela banca examinadora em 22 de dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Balduino Antonio Andreola
UNILASALLE

Prof. Dr. Paulo Fossatti
UNILASALLE

Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly
UNILASALLE

Prof. Dr. Luiz Gilberto Kronbauer
UFSM

Tomai as providências para não permanecer em esterilidade capaz de vos privar do gosto da oração e de Deus. Preocupai-vos de viver dias plenos, como é dito na Escritura, realizando boas obras que correspondam ao que Deus vos pede em vosso estado. Este será o meio de ser feliz e de agradar a Deus.

São João Batista de La Salle
Meditações sobre as principais festas do ano (146,1,2)

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de vida e de discernimento para meu caminhar.

Aos Irmãos Lassalistas pela confiança e incentivo para a formação permanente.

À minha família, em especial, meus pais, Alcindo e Nina, e minha irmã, Deise, que sempre me ensinaram o valor da educação.

Ao Prof. Balduino Antonio Andreola pela orientação, incentivo, sugestões e boas conversas.

Aos valorosos Irmãos que me motivaram para realização do Mestrado e colaboraram nos momentos de necessidade, em especial: Euclides Casagrande, Cledes Casagrande, Paulo Fossatti, Marcelo Misturini, Clóvis Trezzi, Jorge Bieluczyk, Marcelo Salami, Valdir da Silva, Gerso Paz e demais Irmãos que apoiaram de alguma forma essa pesquisa.

A todos os que foram meus (minhas) professores (professoras).

Enfim, a todos que trabalham em prol de uma educação de qualidade para os estudantes brasileiros.

RESUMO

A pesquisa, de natureza qualitativa, investiga o tema da gestão e da qualidade da educação, com o objetivo de identificar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. Está vinculada à linha de pesquisa “Gestão, Educação e Políticas Públicas”, do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Educação, do Centro Universitário La Salle, de Canoas-RS. A pesquisa justifica-se pela relevância pessoal, social, acadêmica e científica. O campo de investigação é a Província La Salle Brasil-Chile que faz parte do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs e é integrante da Rede La Salle de Educação. O foco do estudo são os documentos que norteiam a educação na Província e o Plano Global de cinco instituições educativas lassalistas do Brasil. A análise dos dados foi realizada com base na técnica de Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin (2011), a qual resultou em quatro categorias que compreendem o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil: 1) Gestão da qualidade acadêmica; 2) Gestão da qualidade formativa; 3) Gestão da qualidade econômico-financeira; 4) Gestão da qualidade do desenvolvimento humano. A partir da análise das categorias, concluiu-se que o aspecto central da educação lassalista é essencial para a elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação é a formação para o bem viver. Evidenciou-se a necessidade de outros estudos sobre a temática, principalmente, acompanhados de uma pesquisa de campo, com os gestores e educadores das Comunidades Educativas lassalistas.

Palavras-chaves: Educação. Qualidade. Gestão. La Salle, J. B. Formação para o bem viver.

ABSTRACT

This research, with qualitative approach, investigates the issue of the management and the quality of the education, with the aim of identify the concept of management quality in the lassalian education in Brazil. It's linked to the research area "Management, Education and Public Politics", of the Postgraduate Program Master's degree in Education, of the Centro Universitario La Salle, Canoas-RS. The research is justified by the personal, social, academic and scientific relevance. The field of research is the District La Salle Brazil-Chile, which is part of the Institute of the Brothers of the Christian Schools, which forms the La Salle Network of Education. The focus of study are the documents that guide the education in the District and the Global Plan of five Lassalian educational institutions of Brazil. Data analysis was based in the content analysis technique developed by Bardin (2011), resulting in four categories which comprise the concept of quality management in the Lassalian education in Brazil: 1) The academic quality management; 2) The training quality management; 3) The economic and financial quality management; 4) The quality of human development management. From the analysis of the categories, we concluded that the central aspect of the Lasallian education is the formation for the good living. It showed the need for further studies on this subject, especially accompanied by a field survey, with managers and educators of the Lasallian Educational Communities.

Keywords: Education. Quality. Management. La Salle, J. B. Formation for the good living.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedimento da técnica de análise de conteúdo.....	59
----------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Acadêmico.....	74
Quadro 2 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Formação e Acompanhamento Pessoal.....	76
Quadro 3 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Econômico-financeiro.....	77
Quadro 4 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Social.....	79
Quadro 5 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Sustentabilidade Ambiental.....	80
Quadro 6 – Categorias e subcategorias que expressam a gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil.....	81

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PISA - Programme for International Student Assessment

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	Erro! Indicador não definido.	7
2.1 A gestão da educação	Erro! Indicador não definido.	7
<i>2.1.1 A gestão da educação nas pesquisas brasileiras sobre educação ...</i>	Erro! Indicador não definido.	3
<i>2.1.2 A gestão da educação nos escritos de João Batista de La Salle</i>	Erro! Indicador não definido.	5
2.1.2.1 Escola Gratuita e financiamento.....		26
2.1.2.2 Estrutura adequada para o ensino.....		28
2.1.2.3 A educação a serviço da Igreja, da sociedade e da família.....		30
<i>2.1.3 Aproximações ao conceito de gestão da educação</i>	Erro! Indicador não definido.	2
2.2 A qualidade da educação brasileira	Erro! Indicador não definido.	3
<i>2.2.1 A qualidade da educação dos organismos internacionais</i>	Erro! Indicador não definido.	7
2.2.1.1 PISA.....		37
2.2.1.2 UNESCO.....		40
2.2.1.3 Banco Mundial.....		42
<i>2.2.2 A qualidade da educação nas pesquisas brasileiras sobre educação</i>	Erro! Indicador não definido.	4
<i>2.2.3 A qualidade da educação nos escritos de João Batista La Salle</i>	Erro! Indicador não definido.	7
2.2.3.1 Formação dos professores.....		47
2.2.3.2 A centralidade no aluno.....		49
2.2.3.3 Metodologias de ensino adequadas.....		50
<i>2.2.4 Aproximações ao conceito de qualidade da educação...</i>	Erro! Indicador não definido.	2
2.3 A gestão da qualidade da educação	Erro! Indicador não definido.	3
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	Erro! Indicador não definido.	6
3.1 Caracterização do estudo	Erro! Indicador não definido.	6
3.2 Fontes de coleta de dados	Erro! Indicador não definido.	7
3.3 Técnicas de análise dos dados	Erro! Indicador não definido.	8
4 PRÉ-ANÁLISE DOCUMENTAL		60

4.1 A Província La Salle Brasil-Chile.....	60
4.2 Pré-análise da gestão da qualidade da educação lassalista nos documentos institucionais	Erro! Indicador não definido.3
4.2.1 <i>A Proposta Educativa da Província La Salle Brasil-Chile</i>	Erro! Indicador não definido.3
4.2.2 <i>O Plano de Formação do Educador Lassalista</i>	Erro! Indicador não definido.6
4.2.3 <i>Manual Organizacional.....</i>	Erro! Indicador não definido.8
4.2.4 <i>Projeto Provincial.....</i>	70
4.2.5 <i>Aproximações ao conceito de gestão da qualidade da educação lassalista</i>	Erro! Indicador não definido.2
4.3 A correspondência entre os documentos provinciais e os documentos elaborados pelas Comunidades Educativas Lassalistas: A pré-análise dos Planos Globais	Erro! Indicador não definido.3
4.4 Categorias e subcategorias.....	Erro! Indicador não definido.1
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	Erro! Indicador não definido.2
5.1 Categoria 1: Gestão da qualidade acadêmica	Erro! Indicador não definido.2
5.1.1 <i>Atendimento à base legal e institucional.....</i>	Erro! Indicador não definido.2
5.1.2 <i>Avaliação do desempenho</i>	Erro! Indicador não definido.3
5.1.3 <i>Inovação pedagógica.....</i>	Erro! Indicador não definido.5
5.2 Categoria 2: Gestão da qualidade formativa	Erro! Indicador não definido.7
5.2.1 <i>Formação continuada dos educadores</i>	Erro! Indicador não definido.7
5.2.2 <i>Educação integral e integradora dos educandos.....</i>	90
5.3 Categoria 3: Gestão da qualidade econômico-financeira	Erro! Indicador não definido.2
5.3.1 <i>Gestão sustentável.....</i>	Erro! Indicador não definido.2
5.3.2 <i>Planejamento estratégico</i>	Erro! Indicador não definido.4
5.4 Categoria 4: Gestão da qualidade do desenvolvimento humano sustentável	Erro! Indicador não definido.5
5.4.1 <i>Responsabilidade pessoal.....</i>	Erro! Indicador não definido.5
5.4.2 <i>Responsabilidade social</i>	Erro! Indicador não definido.6
5.4.3 <i>Responsabilidade ecológica</i>	Erro! Indicador não definido.8
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.3

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa de cunho qualitativo tem como tema a gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. O interesse é discutir os conceitos de gestão e de qualidade da educação, a partir de uma análise da proposta lassalista de educação, a fim de definir os aspectos da educação lassalista que são essenciais para a elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação.

Em nível pessoal, a escolha do tema está relacionada com a minha formação e carreira profissional. Tenho formação em Magistério e duas graduações, uma em Teologia e outra em História. Atuei como professor de educação básica e vice-diretor de centros educativos. Sempre cultivei o interesse em aprofundar meu conhecimento sobre educação e gestão, principalmente sobre como uma boa gestão pode contribuir para melhorar a qualidade da educação. Dessa forma, reúno neste estudo minha área de interesse de pesquisa com a herança tricentenária das instituições educativas lassalistas, da qual faço parte como religioso e educador.

A busca da qualidade educacional passa pela boa gestão, pois é por meio da elaboração e acompanhamento dos projetos educacionais, que se torna possível avaliar e analisar assertivamente o desenvolvimento de uma organização educacional e criar estratégias para potencializar sua sustentabilidade e o processo de ensino e aprendizagem.

A Rede La Salle, com mais de trezentos anos de atuação no campo da educacional¹, tem vasta experiência na gestão de instituições educativas. Criada na segunda metade do século XVII, por João Batista de La Salle e os primeiros Irmãos², foi ao longo dos anos consolidando uma proposta educativa, atenta à realidade das crianças e jovens e aos fatores sociais, econômicos e religiosos, que correspondeu às necessidades educacionais de cada época. Atualmente, diante da evolução das teorias educacionais, das mudanças rápidas e da transformação da sociedade, percebe-se que a Rede La Salle continua com uma concepção clara de mundo e de educação, que permite colocar em andamento uma proposta educativa em sintonia com os desafios da sociedade contemporânea.

¹ Considerando que a fundação da primeira escola aconteceu em 1679, são 336 anos de atuação no campo da educação.

² João Batista de La Salle nasceu em Reims, França, a 30 de abril de 1651. Em 1679, La Salle passou a dedicar-se à educação dos filhos dos artesãos e dos pobres que vagavam pelas ruas de Reims e Paris. Gradativamente, comprometeu-se com a educação e formação dos professores, e, com eles, criou a Congregação dos Irmãos das Escolas Cristãs, conhecidos, no Brasil, como Irmãos Lassalistas, dedicados inteiramente à educação.

No Brasil, a Província La Salle Brasil-Chile³ é a instituição responsável por gerir as Comunidades Educativas⁴ da Rede La Salle e manter a tradicional qualidade educacional. Numa época em que a educação brasileira passa por um momento crítico na busca da melhoria da qualidade educacional, talvez a experiência das Comunidades Educativas lassalistas possa apontar alternativas para uma gestão da qualidade da educação, que colabore para formação de cidadãos aptos a enfrentar os desafios do tempo atual.

Conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2012), o Relatório Nacional Pisa 2012 apontou o Brasil como um dos países que apresentou os maiores progressos na educação básica. Esse resultado passa diretamente pela valorização da educação pela sociedade brasileira e pelas conquistas na área educacional, como, por exemplo, o aumento do investimento público em educação ao longo da última década, cujo percentual passou “[...] de 4,3% do PIB, em 2003, para 6,4% do PIB, em 2012. Esse crescimento colocou o Brasil como o país que destina a maior parcela do investimento público para a educação (18,13%), de acordo com o relatório *Education at a Glance 2013*, da OCDE” (INEP, 2012, p. 7).

Embora o cenário seja positivo, ainda há muito que fazer para superar as mazelas históricas da educação brasileira. Entre elas, pode-se citar a necessidade de uma gestão voltada para qualidade dos processos educacionais e a potencialização dos recursos investidos nas instituições. É nesse sentido que se pretende analisar os documentos da Província La Salle Brasil-Chile, com o fim de encontrar os aspectos que dão suporte para a sua gestão da qualidade da educação.

A pesquisa tem como temática investigativa a gestão da qualidade da educação e se insere na linha de pesquisa “Gestão, educação e políticas públicas”, do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Educação, do Centro Universitário La Salle, de Canoas-RS. Esta linha de pesquisa investiga:

[...] a gestão de sistemas de ensino e/ou de instituições educativas, no contexto das políticas públicas sociais, considerando as diferentes concepções teóricas de estado e de cidadania. Focaliza os mecanismos de produção das desigualdades sociais e educacionais, confrontando-as com as políticas públicas sociais. Desenvolve pesquisas para subsidiar diagnósticos, análises, proposições, programas e projetos nas áreas das políticas públicas (UNILASALLE, 2015).

³ Cf. Regra dos Irmãos das Escolas Cristãs (2002), uma Província é uma estrutura de governo, que possui a capacidade de associar-se ou manter vínculo com organismos afins à vida religiosa e sua missão, em nível internacional e nos países onde está presente. A Província é governada por um Irmão Provincial e auxiliares.

⁴ A Comunidade Educativa é o espaço institucional onde as ações pedagógico-acadêmicas e administrativas acontecem.

Diante do contexto, o problema da pesquisa envolve a seguinte pergunta: Qual é o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil?

Em decorrência dessa problemática, o objetivo geral é: identificar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. No que se refere aos objetivos específicos: a) conceituar gestão e qualidade da educação em alguns escritos de João Batista de La Salle e comentaristas da sua obra, em alguns documentos de organismos internacionais sobre educação, nas pesquisas brasileiras dos últimos cinco anos sobre gestão e qualidade da educação e nos documentos da Província La Salle Brasil-Chile; b) problematizar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil; c) definir os aspectos da educação lassalista essenciais para a elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação.

Com base no exposto, esta pesquisa se justifica, considerando: a minha trajetória na área da educação e a necessidade de formação permanente para responder aos desafios da educação contemporânea; o interesse em evidenciar os elementos que caracterizam uma gestão da qualidade da educação numa perspectiva lassalista; a busca de elementos que possam colaborar na reflexão sobre a gestão da educação e a qualidade da educação na sociedade brasileira; e o número reduzido de estudos que discutem a gestão da qualidade da educação lassalista.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo sistematiza reflexões em torno da gestão e da qualidade educacional que podem contribuir para futuras pesquisas. Além do mais, a discussão a partir da perspectiva da educação lassalista pode oferecer caminhos para instituições de ensino, da Rede La Salle e outras, refletirem sobre suas práticas educativas e de gestão.

Por fim, e por meio do entendimento dessa problemática de pesquisa, os gestores das escolas lassalistas poderão refletir e melhorar o atendimento educacional às famílias, além de promover a gestão da qualidade educacional lassalista, a qual há mais de trezentos anos tem respondido com muita responsabilidade aos desafios da educação no mundo.

O estudo está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução: nesse capítulo, indico o tema de estudo, o problema a ser abordado, os objetivos e as justificativas para a realização do estudo.

Capítulo 2: Referencial teórico: nesse capítulo, apresento os pressupostos teóricos que fundamentam o estudo, cujo tema é a gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. Inicialmente, procuro conceituar gestão da educação; depois, qualidade da educação; e, por fim, definir os fundamentos para uma gestão da qualidade da educação.

Capítulo 3: Metodologia da pesquisa: nesse capítulo, explico os procedimentos metodológicos orientadores do estudo, contemplando aspectos tais como: caracterização do estudo, fonte de coleta de dados e técnicas de análise dos dados.

Capítulo 4: Pré-análise documental: nesse capítulo, apresento um histórico da Província La Salle Brasil-Chile, que é a mantenedora das Comunidades Educativas lassalistas do Brasil; faço a pré-análise da gestão da qualidade da educação expressa nos documentos educacionais da Província La Salle Brasil-Chile e a pré-análise dos Planos Globais das Comunidades Educativas.

Capítulo 5: Análise e discussão dos resultados: nesse capítulo, realizo a análise e interpretação dos resultados, a partir das categorias e subcategorias captadas na pré-análise dos documentos da Província La Salle Brasil-Chile e dos Planos Globais, procurando problematizar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil.

Capítulo 6: Considerações finais: nesse capítulo, teço algumas conclusões sobre este estudo, apresentando suas contribuições e os aspectos da educação lassalista essenciais para a elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os pressupostos teóricos que fundamentam o estudo, cujo tema é a gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. Inicialmente, procura-se conceituar gestão da educação; depois, definir qualidade da educação; e, por fim, definir fundamentos para uma gestão da qualidade da educação.

2.1 A gestão da educação

O tema da gestão da educação envolve diferentes concepções teóricas que tornam necessária a discussão do tema a partir da administração em geral, a fim de compreender melhor a história da gestão e como ela é entendida no contexto educacional.

Segundo Chiavenato (2004, p. 2), a administração é a “[...] condução racional das atividades de uma organização [...]. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro da organização”. Já Drucker (2002, p. 24), destaca que a administração é imprescindível para o sucesso de uma organização, pois tem a tarefa de “[...] fazer que as pessoas funcionem em conjunto por meio de metas comuns, valores comuns, da estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento necessários para agir e para responder às mudanças”.

No decorrer da história, o significado e o conteúdo da administração foram sendo ampliados através do surgimento de novas teorias. Para este estudo daremos conta do entendimento do termo administração, por meio das seguintes Escolas: Clássica; das Relações Humanas; Estruturalista; Comportamental.

A Escola de Administração Clássica ou de Administração Científica tem origem com o americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e o francês Henri Fayol (1841-1925). Taylor queria “[...] aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho do operário” (CHIAVENATO, 2004, p. 38), enquanto Fayol preocupava-se em “[...] aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e aplicação de princípios gerais da Administração” (CHIAVENATO, 2004, p. 38). Esta escola de Administração busca o máximo de eficiência dos trabalhadores na execução das suas funções e a melhor forma de estruturar a organização, com a finalidade de maximizar a produtividade e os lucros das empresas. Entretanto, recebe críticas devido à visão mecanicista, a superespecialização dos operários e a falta de uma análise das questões sociais das organizações.

A Escola de Relações Humanas surge da crítica à escola de Administração Clássica que não atendia aos problemas sociais das organizações, ocasionando a desumanização do trabalho ao aplicar seus métodos científicos e precisos. O representante dessa Escola é o americano George Elton Mayo (1880-1949), que juntamente com seus colaboradores fez estudos sobre as influências das relações sociais no ambiente de trabalho. Entre as novidades apresentadas por essa escola, destaca-se que: “O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas pela capacidade social do trabalhador, que, quanto mais integrado socialmente ao grupo, mais produzirá” (FARIA, 2002, p. 56).

A partir da percepção de que os estímulos psicológicos e sociais são importantes para o sucesso e competitividade das empresas, surge uma nova linguagem na administração, voltada à motivação, liderança, comunicações, dinâmicas de grupos, etc.; e um novo perfil de administrador que não pode ser mais o gerente autocrático, e sim precisa ganhar a aceitação das pessoas e animá-las para o trabalho. Essa Escola sofreu críticas por não responder adequadamente aos problemas das relações nas indústrias, devido à concepção ingênua sobre os operários e a exagerada ênfase nos grupos formais.

A Escola da Teoria Comportamental foca sua atenção nas pessoas dentro de um contexto organizacional mais amplo, ou seja, vai além das relações sociais previstas nos regulamentos e organogramas. Os representantes desta escola são Herbert Alexander Simon (1916-2001), Chester Barnard (1886-1961), Douglas McGregor (1906-1964), Rensis Likert (1903-1981) e Chris Argyris (1923-2013). Essa teoria tem como um de seus temas principais a motivação humana, cujo impacto recai diretamente na forma de liderar os processos administrativos: “O administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio de melhorar a qualidade de vida nas organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 264). As organizações são sistemas cooperativos que tornam possível o desenvolvimento e o alcance dos objetivos pessoais, por meio das interações humanas.

A Escola da Teoria Estruturalista, surgida no final da década de 1950, diferentemente das escolas clássicas e de relações humanas, amplia a abordagem das organizações analisando as influências do contexto ambiental e das relações interorganizacionais, isto é, analisa os conflitos e antagonismos para além da esfera interpessoal. Tem entre seus representantes Max Weber (1864-1920), Robert K. Merton (1910-2003), Alvin Gouldner (1920-1980) e Amitai Etzioni (1929). Conforme Dourado (2006, p. 21), a perspectiva da Teoria Estruturalista conclui que “[...] a organização do mundo moderno exige do homem uma personalidade

flexível, resistente a frustrações, com capacidade de adiar a recompensa e com desejo de realização pessoal”.

As Teorias da Administração apontam caminhos possíveis para diagnosticar e tratar um fenômeno organizacional. Não existem respostas prontas. Cada gestor tem a tarefa de compreender sua realidade e adotar a melhor abordagem aos problemas que se apresentam. Atualmente, as mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios e no campo do conhecimento, o fenômeno da globalização e os avanços tecnológicos começaram a evidenciar algumas fraquezas da tradicional organização burocrática que, naturalmente, precisa se renovar para atender às atuais demandas da sociedade. Conforme Chiavenato (2004), a Era da Informação, com início em torno da década de 1990, tira o trono do capital financeiro e o passa para o capital intelectual. Em outras palavras, o recurso organizacional mais valioso e importante passa a ser o conhecimento. Essa mudança implica novas abordagens e concepções, como a busca pela melhoria contínua, a qualidade total, a organização que aprende, entre outras, as quais também impactam profundamente no campo da educação.

A análise de algumas Escolas da Administração demonstra que existem diferentes formas de analisar e organizar a administração das instituições sociais. Porém, nenhuma delas aborda de forma específica as particularidades da instituição escolar. Embora as escolas possam fazer uso das técnicas administrativas, os pesquisadores da educação procuram diferenciar a administração escolar da administração empresarial, justificando que o objetivo da escola é a formação de cidadãos, e não de produtos acabados para executar determinadas funções:

A escola, como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Assim, sua gestão deve ser diferenciada da administração em geral, e, particularmente, da administração empresarial (DOURADO, 2006, p. 24).

Bordignon e Gracindo (2011, p. 154) também ressaltam a especificidade da organização educacional frente às demais organizações. Para eles, fatores como a finalidade, a estrutura pedagógica, os tipos de relações que se estabelecem e o desafio de “produzir” um sujeito autônomo e livre, distinguem a escola de outras organizações: “[...] qualquer organização educacional precisa ter uma estrutura pedagógica, determinada pela finalidade,

pelos fins da educação, diferentemente da tradicional estrutura burocrática, em que, quase sempre, os meios são mais importantes que os fins”.

Nesse sentido, não cabe às instituições educacionais simplesmente transplantar as teorias e processos administrativos adotados pelas empresas para as escolas, visto que “[...] a gestão assumiria o modelo burocrático, em que a eficiência e eficácia ocupam a centralidade das questões gerenciais, sobrepondo-se à especificidade da organização educacional” (GRACINDO; MORAES, 2011, p. 161). As instituições educacionais requerem novas práticas de gestão, que tornem o ambiente escolar mais democrático e o ensino mais qualificado.

Dando continuidade à discussão, analisam-se como os autores do campo da educação abordam o tema da administração e como entendem o processo organizacional da escola, sobretudo a partir do termo gestão. Isso se deve ao fato de alguns deles, fundamentados na maior unidade das ações e envolvimento das pessoas, diferenciarem gestão de administração, pelo fato de aquela superar os antigos modelos fragmentados e hierárquicos das organizações, propondo novos referenciais para a gestão das instituições educativas.

Segundo Lück (2011), o modelo de gestão propõe uma visão mais abrangente e interativa da escola, com ações mais articuladas e mais consistentes, orientada pelos princípios democráticos e caracterizada pela importância da participação. Desse modo, a concepção de gestão supera a de administração que é “[...] vista como um processo racional, linear e fragmentado de organização e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados” (LÜCK, 2011, p. 57-58). Para a autora, a gestão não substitui a administração, mas a supera, tornando-a uma dimensão da gestão, responsável, por exemplo, pelo controle de recursos, do tempo, do apoio logístico, etc.:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24).

A autora afirma que a gestão é um meio para analisar, compreender e atuar sobre a realidade escolar, não possuindo um fim em si mesma. Azevedo (2011, p. 414) reforça que a gestão “[...] constitui um dos elementos que compõem a qualidade da educação, contribuindo

para que esta assuma tal ou qual padrão”, ou seja, ela é uma “[...] estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos” (LÜCK, 2009, p. 25).

Nesse sentido, Vieira (2007, p. 62) entende que a gestão engloba os aspectos relativos “[...] às pessoas, às ideias e à cultura produzida”, como também, “[...] diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que traduz na parte física de uma instituição escolar”. Ressalta que a gestão tem como finalidade viabilizar a elaboração e a execução da proposta pedagógica, com atenção para que todas as questões legais sejam cumpridas, a fim de que a escola vá bem, o que significa uma aprendizagem satisfatória para todos os alunos.

Paro (2010) utiliza os conceitos de administração e de gestão como sinônimos, pois considera que a gestão tem como finalidade garantir a qualidade da educação. Por isso, deve realizar-se da forma mais racional e eficaz, visto ser uma mediação que torna possível a concretização dos objetivos. Nesta perspectiva, a gestão é a “[...] utilização racional dos recursos para realizar fins” (PARO, 2010, p. 65). Para alcançar seus objetivos as escolas têm à disposição recursos objetivos e subjetivos. Os recursos objetivos são os materiais e instrumentos de trabalho. Já os recursos subjetivos estão relacionados à subjetividade humana. Esses dois tipos de recursos estão vinculados e se completam, porém, os subjetivos, por se tratar da vontade humana, precisam ser coordenados de forma que o esforço coletivo crie as condições para a realização dos objetivos da escola.

Nessa perspectiva, a gestão tem como eixo transversal uma orientação democrática, que pode ser entendida como a coordenação dos esforços coletivos na busca de metas comuns. Cury (2002, p. 165) afirma que: “A gestão [...] é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. A gestão democrática é uma forma de envolver mais pessoas na gestão escolar, de modo que as ações e processos educativos sejam mais transparentes e, da mesma forma, acompanhados por todos aqueles implicados com a qualidade da educação.

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita pra levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam ‘cidadãos ativos’ participantes da sociedade como profissionais compromissados (CURY, 2007, p. 489).

Libânio (2004, p. 102) entende a gestão democrática da escola como participação, que em outras palavras é “[...] o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. A participação tem como objetivo evitar os antigos modelos autoritários e hierárquicos, dominados por uma pessoa ou pequeno grupo e tornar a gestão mais aberta para que os interessados na educação possam contribuir com a escola. Traz presente que a gestão democrática, para atender aos seus objetivos, precisa de “[...] uma sólida estrutura organizacional, responsabilidade bem definida, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomadas de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação” (LIBÂNIO, 2004, p. 105).

A Lei⁵ que orienta a gestão democrática do ensino delega a incumbência da normatização para os sistemas de ensino, situação que admite variadas interpretações do que significa gestão democrática. Araujo (2012) compreende que esta situação permite aos gestores adotarem políticas anunciadas como democráticas, mas que na prática não se caracterizam como tais. Assim, muitas vezes, o direito de participação dos cidadãos não é respeitado, de modo que a construção coletiva das soluções para os problemas da escola fica prejudicada. Para a solução desse problema, defende a construção de parâmetros que definam a gestão democrática da escola e do sistema:

A gestão democrática da educação deve ser sustentada em princípios que valorizem um modo de vida democrático, pautado na colaboração, na cooperação, na ação coletiva, no respeito à diversidade de pensar e na construção de um direcionamento público para a educação. Assim, a gestão democrática da educação pressupõe ter metas claras, objetivos e ações construídos coletivamente. Ou seja, ter direcionamento, ter rumo e projetos que devem servir como norteadores para a mudança da prática social e escolar, visando formas de transformação mais ampla da sociedade (ARAUJO, 2012, p. 30).

A finalidade da escola é garantir uma educação de qualidade, que colabore com o desenvolvimento do educando, de modo que ele possa exercer seus direitos de cidadão, preparar-se para o trabalho e estudos posteriores. Dentro desse contexto, a gestão tem como objetivo contribuir para que o educando se desenvolva através de uma educação de qualidade, a qual só será eficaz e eficiente se tiver como centro o aluno e o seu desenvolvimento e não a luta política de pequenos grupos pelos seus interesses.

⁵ Constituição Federal de 1988, Art. 206, inciso VI e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, Art. 3º, inciso VIII.

A gestão é um meio utilizado pelas instituições educativas para melhorar a qualidade da educação. É por ela “[...] que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir, do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto” (LÜCK, 2011, p. 15). A forma de gestão indicada pela Lei e pela literatura é a democrática, que visa à participação da comunidade educativa e a divisão das responsabilidades nos espaços de atuação, os quais devem ser bem definidos.

2.1.1 A gestão da educação nas pesquisas brasileiras sobre educação

Com a finalidade de identificar o que as pesquisas brasileiras atuais do campo da educação estão discutindo sobre o tema da gestão da educação, foi feita uma pesquisa no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que pode ser acessado pelo seguinte endereço www.capes.gov.br, em que se encontram as produções acadêmicas, dissertações de mestrado e teses de doutorado realizadas no Brasil.

De forma a possibilitar a análise dos dados, foram feitos alguns refinamentos para a seleção de trabalhos. Primeiro, refinou-se a data da defesa das teses e dissertações apresentadas no período de 2010 até hoje⁶, período disponibilizado no site, e a área de conhecimento: educação. Depois, utilizou-se o descritor com o termo: “gestão da educação”. A pesquisa encontrou 169 títulos, dos quais 05 foram selecionados.

O motivo da seleção de apenas 05 títulos de um universo de 169 se deveu à opção de buscar dissertações que expressassem claramente nos objetivos a intenção de refletir sobre o tema da gestão da educação. Abaixo, seguem os resultados das pesquisas sobre a gestão da educação de Araujo (2011), Rubim (2011), Antunes (2012), Ozorio (2012) e Cunha (2012).

As pesquisas sobre gestão da educação discutem, sobretudo, a relação entre gestão e administração, a gestão como uma mediação para melhorar os serviços prestados pelas escolas e a gestão democrática como meio de ampliar a participação dos diversos membros da escola e da sociedade no fazer educativo.

Segundo Cunha (2012, p. 16): “A gestão da escola tem sido apresentada como uma atividade de mediação dos processos de ensino, que contribui para a melhoria dos resultados das organizações escolares”. O autor ressalta que a forma como a escola funciona ou é organizada traz melhores ou piores resultados educacionais. Por isso, a gestão assume importante papel no campo da educação, pois tem como essência transformar metas e

⁶ A pesquisa foi realizada no dia 10 de junho de 2015.

objetivos em ações concretas, visando o desenvolvimento da escola e das políticas educacionais. Destaca, ainda, fazendo referência a Bordignon e Gracindo (2006, 147), que “[...] a gestão não é concebida como atividade puramente técnica, mas sim, como um ‘processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada’” (CUNHA, 2012, p. 20).

Para Haadad (2012, p. 42-43): “Gestão significa tomada de decisões, organização, direção e relacionar-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades”, isto é, a gestão da educação supõe alinhar objetivos, atividades e estruturas de forma estratégica a fim de que produzam resultados positivos no ambiente educacional. Dessa forma, a gestão da educação assume, mais do que nunca, o papel fundamental na condução da educação e do ensino.

A gestão da educação também é concebida de acordo com os interesses de determinados setores da sociedade. Nessa perspectiva, Araujo (2011, p. 07) apresenta dois modelos de gestão:

De um lado, a perspectiva gerencialista defendida pelo Estado neoliberal, que organiza a escola a partir dos valores oriundos das organizações empresariais, com vista a subordiná-las ao setor produtivo; do outro, a perspectiva democrática defendida pelos setores vinculados aos trabalhadores da educação e comprometida com a defesa da escola pública e com a transformação da realidade social.

Conforme o autor (2011, p. 35-36), o papel da gestão da educação para os neoliberais é “[...] atender às demandas imediatas do setor produtivo”. Assim, “a gestão é uma questão gerencial, de eficiência, em que se prioriza o controle feito de forma unilateral na busca de resultados” (ARAUJO, 2011, p. 35-36). Já para os setores defensores da escola pública e democrática, o foco é “[...] valorizar as dimensões políticas da gestão, a participação da sociedade nos destinos da escola e a construção de um direcionamento coletivo para os rumos das políticas educacionais com vistas à transformação da educação e da realidade social” (ARAUJO, 2011, p. 35-36).

Rubim (2011) discute a educação sob os princípios da participação, da autonomia e da corresponsabilidade, ou seja, democráticos. Ressalta a necessidade de “[...] uma prática de gestão pautada na descentralização, na horizontalidade das relações, nas articulações entre decisão e execução, na flexibilidade estrutural, na valorização da competência, no compromisso e na responsabilidade compartilhada pelos resultados” (RUBIM, 2011, p. 20-21). Nesse caso, a gestão supera a administração, pelo fato de sua prática envolver pessoas, tecnologias e valores que estão além do gerenciamento:

[...] a gestão em educação engloba o conhecimento técnico-administrativo, mas também o supera quando nele inclui as complexas relações que se estabelecem no contexto interno e externo das organizações escolares e quando o ato de gestar deixa emergir valores individuais e coletivos, porque fazem parte de uma organização que é viva e dinâmica (RUBIM, 2011, p. 21-22).

Cunha (2012, p. 37), segue esse mesmo raciocínio ao explicar que o termo gestão, mesmo se inserindo na teoria administrativa, difere dela pelo fato de ter um caráter menos centralizador e mais participativo, isto é, “[...] o termo gestão envolve atividades especificamente de administração e organização, mas incorpora também aspectos políticos inerentes aos processos decisórios, o que sugere uma concepção mais ampla do que a administração”.

Uma instituição educativa participativa e de qualidade é o ideal proclamado por muitos autores que discutem a gestão da educação. Nessa perspectiva, Antunes (2012, p. 16), afirma que “[...] a construção de políticas educacionais amplas e abrangentes, e de projetos pedagógicos claros e coerentes, factíveis e com ampla participação da sociedade e da comunidade escolar, fortalecem um processo de gestão com foco na qualidade da educação [...]”.

A qualidade da educação é um interesse tanto das organizações empresariais quanto da sociedade em geral. Ambas dependem da boa educação para vislumbrarem melhores condições futuras: “[...] a gestão da educação não se caracteriza como uma técnica neutra e desinteressada, mas como ato político que pode legitimar a ordem existente ou abrir canais para transformá-la” (ARAUJO, 2011, p. 36). Desse modo, gestão é uma atividade de mediação dos processos educacionais. A partir dela, pode-se avançar no alcance das metas, incorporando elementos democráticos, por meio da corresponsabilidade entre os setores da sociedade.

2.1.2 A gestão da educação nos escritos de João Batista de La Salle

João Batista de La Salle, ao fundar as Escolas Cristãs no século XVII, não conhecia as teorias modernas de gestão. Porém, quando se analisa as suas obras escritas e as dos seus comentadores, pode-se perceber um modelo organizacional como de gestão. Esse educador criou uma rede de escolas dedicada ao ensino gratuito, buscou garantias econômicas para seu funcionamento, garantiu uma estrutura adequada para a natureza da obra e colocou escolas de qualidade a serviço dos seus educandos.

As opções feitas por La Salle demonstram que ele era um educador moderno e que tinha um tino para o que chamamos hoje de gestão da educação:

Estrategicamente, escolheu dedicar-se com exclusividade à escola, e não ao hospital e à escola. Elegeu atuar em escolas urbanas e não em escolas urbanas e rurais. Preferiu dedicar-se preponderantemente à educação de crianças e pobres e não de forma numericamente igual a pobres e a ricos (HENGEMÜLE, 2007, p. 248).

Desta forma, foi posicionando sua obra educativa de modo que pudesse fazer um trabalho diferenciado e de qualidade. A leitura das cartas que enviava para seus diretores e educadores também o revelam como alguém que acompanhava de modo criterioso todas as escolas e seus responsáveis, seja por meio de visitas ou por troca constante de informações. Exemplo disso é a carta escrita ao Irmão Roberto, em 26 de fevereiro de 1709: “Faz bem em procurar que seus alunos progredam a fim de que o número deles aumente, mas também para você cumprir seu dever. [...] Tenha cuidado para que a escola funcione sempre bem [...]” (LA SALLE, 2012a, p. 159).

Em seguida, apontam-se alguns elementos da gestão da educação presentes nos escritos de João Batista de La Salle: a escola gratuita e o financiamento, a estrutura adequada para o ensino e a educação a serviço da Igreja, da sociedade e da família.

2.1.2.1 Escola gratuita e financiamento

Uma das características das escolas de La Salle era a gratuidade. Conforme Justo (1991, p. 145): “Os pobres deviam, naquele tempo, ou pagar o estudo ou renunciar a ele. Diminuto era o número das escolas de caridade”. De fato, no final do século XVII e início do século XVIII, a maioria das crianças, por falta de vagas, por necessidade de ajudar a família no trabalho ou pela falta de atrativos e de organização das escolas, ficava fora do ambiente escolar.

As Escolas Cristãs criadas por La Salle e seus professores, tinham como objetivo oferecer as condições para que todas as crianças e jovens tivessem real acesso à educação, principalmente, os mais pobres. Por isso, desde os primórdios de 1717 as regras da ordem estabeleciam a educação gratuita como finalidade do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, nas quais é concebido como “[...] uma Sociedade na qual se faz profissão de manter as escolas gratuitamente” (LA SALLE, 2012b, p. 18).

A gratuidade das escolas de La Salle estava posta em não exigir pagamento dos que nelas estudavam, visto que não tinham interesse financeiro. Logo, não esperavam elevar os rendimentos do Instituto, apenas queriam as condições necessárias para exercerem bem o magistério. La Salle sabia que para oferecer uma educação de qualidade precisaria que alguém bancasse os recursos. Por isso, procurou responsabilizar os órgãos de poder e outros interessados pela educação dos pobres a investir em seu empreendimento. Botana ([19--], p. 80, grifos do autor) resume da seguinte forma as intenções de La Salle com a escola gratuita e sua estratégia em vista do financiamento delas:

En primer lugar, la gratuidad en el educador es una actitud que le lleva a **no condicionar su disponibilidad** hacia los destinatarios de su misión **por lo que** recibe de ellos, sino **por lo que ellos necesitan**.

En segundo lugar, esa actitud no está reñida con la exigencia de la adecuada remuneración laboral e incluso con las reivindicaciones oportunas a los organismos sociales competentes. Es más: para que la actitud de la gratuidad pueda ser afectiva en la práctica y se beneficien de ella los alumnos que más lo necesitan, es necesario que los órganos de poder y todos los que tienen alguna responsabilidad se empeñen en lograr una remuneración justa para todos los educadores.

La Salle não abria escolas novas a seu gosto ou de acordo com seus desejos e meios. Somente assumia escolas que já existiam ou que eram criadas para que nela trabalhassem os seus professores. “Quem, portanto, respondia pelos custos eram os ‘fundadores’. Isto é, os que garantiam os ‘fundos’ para cobrir os gastos exigidos pelo funcionamento de cada escola: Geralmente, a própria pessoa que pedia a presença dos Irmãos: bispos, pároco, governante ou um particular” (HENGEMÜLE, 2007, p. 31). Lauraire (2006, p. 36) destaca o cuidado de La Salle antes de assumir a responsabilidade da direção de uma nova escola:

Tras análisis de las propuestas que se le habían hecho, aceptaba o no enviar maestros [...] para tomar a su cargo aquellas escuelas. Antes de entablar contrato con esos “fundadores” de escuelas, Juan Bautista de La Salle se aseguraba de que efetivamente se comprometían a costear la subsistencia de los Hermanos enviados” (LAURAIRE, 2006, p. 36).

Os Irmãos, que eram os professores das escolas, recebiam um valor pelo trabalho que era realizado. O valor recebido era repassado ao Instituto e distribuído de acordo com as necessidades. Assim, os educadores poderiam viver comprometidos com o voto de ensinar gratuitamente. Conforme carta de La Salle enviada ao Sr. Des Hayes, sacerdote de Ruão, em 26 de setembro de 1704, pode-se ter uma ideia de que os valores cobrados para a subsistência do Irmãos eram módicos e acessíveis para a realidade da época: “O senhor sabe que não

somos exigentes quanto aos custos [...] Ficar-lhe-ia muito agradecido se me informasse para qual bairro são solicitados e o que se pensa pagar-lhes” (LA SALLE, 2012a, p. 205).

O sucesso do empreendimento de La Salle está na fundação de seu Instituto religioso, no qual os professores assumiam o compromisso de uma vida humilde, que permitia o funcionamento de escolas a baixo custo e na fundação das Escolas Cristãs, que eram financiadas ora pelas autoridades do Estado, ora por benfeitores. Dessa forma, conseguia manter escolas gratuitas e na medida das necessidades dos mais pobres.

2.1.2.2 Estrutura adequada para o ensino

Outro aspecto da gestão da educação de La Salle é a busca de condições físicas adequadas para a prática do ensino. A opção pelo ensino simultâneo, o aumento do número de alunos na escola e por mais tempo, exigiu a elaboração de uma série de métodos e procedimentos, que tinham o objetivo de atender à totalidade do ambiente escolar, de modo a facilitar os exercícios comuns e o trabalho individual que aconteciam ao mesmo tempo. Era preciso levar em consideração a organização do tempo, do espaço, dos conteúdos a serem vistos e a ordem na sala de aula.

Nesse sentido, o Guia das Escolas Cristãs (LA SALLE, 2012d), manual que orienta a prática educativa das escolas, no seu capítulo 19, informa os detalhes sobre a estrutura, a uniformidade das escolas e dos móveis adequados a elas. Destaca-se nesse texto a busca de La Salle e dos primeiros Irmãos em criar um espaço adequado e funcional. Lauraire (2006, p. 39) informa que “[...] varios aspectos de esta organización material están en relación directa con el cuidado de la educación corporal de los escolares [...]. Además, hay que asegurar al alumno las buenas condiciones de trabajo y facilitarle el recurso al método simultáneo [...]”.

As escolas devem ser estruturadas de tal forma que mestres e alunos possam cumprir nelas facilmente seus deveres: Os espaços sejam tais que não se necessite nem subir, nem descer; a porta de entrada esteja, quando possível, localizada de maneira que os alunos não passem por outras salas para entrar na sua (LA SALLE, 2012d, p. 235).

As negociações para abertura de uma nova escola levavam em consideração a estrutura oferecida. Como informa Morales (1991, p. 287): “Necesitaba, por tanto, locales contiguos para tener al menos dos aulas, para comenzar. Esto es lo que pedía, cuando le solicitaban Hermanos, junto con los fondos para mantenerlos”. O Guia das Escolas Cristãs (LA SALLE, 2012d, p. 235) informa que as medidas ideais para cada sala de aula deveriam ter “[...] pelo menos de 18 a 20 pés, em formato quadrado ou, no máximo, 25” e as salas

pequenas e médias, “[...] pelo menos, 15 a 18 pés, em formato quadrado”. Entre outras exigências estão: que as salas fossem “[...] bem iluminadas e arejadas”, que houvessem “[...] janelas nos dois lados de cada classe, para a ventilação”, que elas não estivessem “[...] a menos de sete pés do soalho, a fim de os transeuntes não poderem olhar para dentro” e a existência de “[...] locais para os meninos fazerem suas necessidades, assentando muito mal irem à rua para isso”.

A gestão do espaço escolar incluía também uma mobília adaptada em função do pedagógico: “Em cada uma das classes inferiores deve haver dois bancos de 8 polegadas de altura, para os menores; 3 de 10 e 3 de 12, para os alunos médios e os maiores [...]” (LA SALLE, 2012d, p. 236) e cartazes com modelos do alfabeto, sílabas, números e contas confeccionados de igual forma “[...] em todas as casas das Escolas Cristãs” (LA SALLE, 2012, v. III, p. 237).

Outro aspecto importante da gestão era manter o espaço escolar limpo e organizado. Para tanto, o Guia das Escolas nomeia alunos para variadas e diferentes funções e, entre elas, estava a dos varredores:

Haverá um aluno, por classe, cujo ofício será varrê-la, conservá-la ordenada e limpa. Deverá varrê-la, sem falta, uma vez por dia, ao final das aulas da manhã. Quando se for à santa Missa ao final das aulas, ele voltará, para este fim, à escola. Antes de começar a varrer, moverá os bancos e os colocará uns sobre os outros, junto à parede, uns de um lado e os restantes do outro. Depois de haver retirado os bancos, umedecerá a classe, se necessário e, a seguir, a varrerá. Levará, com a cesta, o lixo ao lugar da rua destinado a isso. Depois guardará a vassoura, a cesta e as demais coisas utilizadas, no lugar costumeiro (LA SALLE, 2012d, p. 231).

A citação acima permite observar que na escola de La Salle havia uma preocupação com a higiene e a limpeza. Além do mais, os serviços serviam para educar os alunos para com o cuidado e a estética das coisas. E, ainda, eles podiam ser distribuídos como “[...] estratégia disciplinar, isto é, na expectativa de que a confiança manifestada ao aluno com essa distribuição e a responsabilidade a ele atribuída viessem a melhorar-lhe o comportamento” (HENGEMÜLE, 2007, p. 288).

Ainda referente à estrutura física da escola, havia um cuidado constante com a manutenção dos móveis: “Que todos dos bancos estejam são e salvos, isto é, em bom estado, e que sejam consertados quando houver mínimo reparo a fazer. [...] que as vidraças se encontrem sempre em bom estado” (LA SALLE, 2012d, p. 245). Isso sugere que o ambiente escolar sempre estava em ordem e cuidado para oferecer aos alunos um espaço exemplar e ideal de trabalho.

Entre outros recursos necessários para o bom andamento das aulas, o Guia das Escolas (LA SALLE, 2012d, p. 244) apresenta, ainda, outras recomendações aos gestores das escolas: “Que nelas haja tantos livros de cada lição, quantos necessários para os pobres que não os podem adquirir”, que “[...] também haja papel para os escreventes pobres que não o podem ter” e “[...] que haja todos os livros necessários para cada mestre”. As orientações contidas nos escritos de La Salle permitem vislumbrar uma escola pensada em todos os seus detalhes, a fim de que a educação dos alunos pudesse transcorrer de forma tranquila e com o máximo de proveito da parte deles.

2.1.2.3 A educação a serviço da Igreja, da sociedade e da família

A gestão da educação de La Salle estava em consonância com o meio religioso, social e familiar. Por isso, os pedidos por escolas provinham da Igreja, de particulares e das autoridades públicas. Dito de outra forma, a educação das Escolas Cristãs estava de acordo com os interesses de todas essas instituições:

[...] a educação incluía sempre preparo específico para a sociedade civil, para a vida cidadã, mediante o aprendizado de conhecimentos profanos, o desenvolvimento de bons modos e a preocupação com a assimilação de fundamentos, quando não de práticas, de caráter profissional (HENGEMÜLE, 2007, p. 302).

Para as crianças pobres da época, a educação era uma oportunidade única, e os pais esperavam que a escola fosse realmente eficaz.

Em relação à família, La Salle procurava aproximar os interesses familiares com os escolares. Devido a isso, na entrevista de admissão, o diretor, procurava saber “[...] o nome e sobrenome da criança, de seu pai e da mãe, ou da pessoa responsável, sua profissão, residência, rua, insígnia e paróquia [...]; se já esteve numa escola, de quem, por que a deixou, se não for por travessura ou ter sido castigada [...] (LA SALLE, 2012d, p. 252). Contudo, o que mais chama a atenção é a pergunta sobre “[...] que projeto os pais têm sobre ele: se querem fazer-lhe aprender uma profissão e em quanto tempo; sua capacidade para ler e escrever” (LA SALLE, 2012d, p. 253). De posse dessas informações, La Salle podia argumentar sobre a importância de os pais manterem seus filhos na escola por mais tempo, com a finalidade de poderem alcançar no futuro uma situação de vida mais estável, devido aos ensinamentos recebidos e, também, visitar os faltantes, a fim de motivá-los a frequentar com regularidade as aulas. Era comum, na época, famílias retirarem seus filhos da escola para que eles colaborassem nos trabalhos dos pais.

Ainda com relação à família, conforme o Guia das Escolas (LA SALLE, 2012d, p. 190-192), a escola previa a possibilidade de ausências dos alunos em ocasiões especiais: devido ao emprego da criança: “Poder-se-á conceder licença a certos alunos para faltarem à escola alguma vez, durante a semana, por exemplo, para trabalhar nos dias de feira, ou em virtude de seu emprego”; devido às peregrinações religiosas: “Às vezes, nos dias de aula, pode-se permitir a alunos ir em peregrinação a lugares distantes da cidade [...], se forem com os pais e estiver claro que é unicamente a piedade e a devoção que os leva a elas”; e devido ao “[...] dia da festa do padroeiro da paróquia em que residem[...]”. Essa flexibilidade das escolas de La Salle demonstra que ele e os professores conheciam a realidade familiar dos alunos e respeitavam os momentos importantes da vida familiar.

La Salle e os primeiros Irmãos não tinham dúvida do “[...] caráter cristão de seu instrumento de ação educativa, fosse esse a escola elementar, a dominical, a normal, ou os pensionatos de variada natureza” (HENGEMÜLE, 2007, p. 116). A identidade cristã, destacada até no nome, fez com que as Escolas Cristãs fossem desejadas por bispos, sacerdotes, pais cristãos e líderes civis. Eram entendidas como uma obra de Deus, que tinha como missão colocar ao alcance das crianças e jovens os meios para chegarem à salvação. Segundo Gallego (1986, p. 47), “La escuela evangeliza creando un clima de fragancia cristiana”: orações, recordação da presença de Deus, rosário permanente, sessão diária de religião de meia ou de uma hora, nos domingos de uma hora e meia.

As escolas de La Salle eram um “[...] instrumento pastoral da Igreja” (HENGEMÜLE, 2007, p. 305). Os gestores tinham boa relação com as paróquias e dioceses, e colocavam-se à disposição para colaborar com a evangelização. Tinham presente que nas suas escolas preparavam os futuros membros da Igreja. Isso pode ser observado na orientação de La Salle (2012c, p. 96) aos seus professores: “Deus vo-las envia, para que lhes inspireis o espírito do cristianismo e as eduqueis conforme as máximas do Evangelho”.

Por fim, as escolas de La Salle tinham uma clara relação com a vida da sociedade. Um dos objetivos da educação era diminuir as distâncias entre os estratos sociais e isso se fez de duas formas: **“Não reproduzindo, na escola, a estratificação social vigente e fazendo dela um laboratório de vida social e de fraternidade cristã”** (HENGEMÜLE, 2007, p. 256, grifos do autor). Ele não pensou uma escola para pobres, mas sim uma escola gratuita, pública, que não distingue os ricos dos pobres. O ensino das Escolas Cristãs deveria ser de qualidade para que aqueles que nelas estudavam pudessem tirar algum proveito para a vida futura.

Uma das iniciativas de La Salle para diminuir as diferenças entre ricos e pobres foi ensinar-lhes as “Regras do decoro e da urbanidade cristãos” (LA SALLE, 2012d, p. 320), onde orienta sobre os cuidados com a higiene e limpeza, hábitos relacionados à postura, forma de andar, modos de comportamento etc. Segundo Lauraire (2006, p. 129):

Para llegar al sentido de su dignidad personal, no obstante su condición pobre, lo alumnos debían, pues, vigilar continuamente su porte y sus actuaciones dentro y fuera de la escuela. Era una manera de ir abandonando la dejadez de la cultura popular, para adoptar la dignidad, cuando no las apariencias, de la cultura erudita.

Ao assumir no dia a dia as regras do decoro e da urbanidade, os alunos teriam maiores oportunidades de integração na sociedade e de obterem os empregos para os quais eram preparados. La Salle tinha muito interesse em preparar bons cristãos para a Igreja e bons trabalhadores para a sociedade. Sabia que para auxiliar seus alunos tendo em vista um futuro melhor precisaria qualificá-los profissionalmente e ajudá-los a adquirir as virtudes necessárias para o convívio com pessoas de outro nível social: “Aquellos alumnos que encontraran un empleo en el tercer sector de la economía –a lo cual los preparaba la escuela- deberían introducirse en una sociedad de cortesía y urbanidad” (LAURAIRE, 2006, p. 133).

Portanto, percebe-se que a gestão da educação de La Salle está voltada para a qualidade. E qualidade para La Salle no âmbito da gestão é organizar os processos, a infraestrutura, os materiais necessários, relacionar-se com a sociedade, com a finalidade de incluir todos os alunos no ambiente social, para que sejam bons cristãos e bons cidadãos.

2.1.3 Aproximações ao conceito de gestão da educação

A discussão sobre o tema da gestão da educação exigiu o estudo de algumas das concepções teóricas da administração em geral, a fim de elucidar o tema. Sendo sentido, foram analisadas algumas das escolas da administração, para entender a evolução dos conceitos no decorrer da história. De modo geral, as teorias da administração apontam caminhos possíveis para os gestores conduzirem suas organizações da forma mais eficiente e eficaz. Indicam soluções de planejamento, acompanhamento, estruturação e controle, que tornam o trabalhador mais produtivo e a empresa mais sustentável.

Verificou-se que os pesquisadores do campo da educação procuram diferenciar a gestão empresarial da educacional, pois compreendem que o objetivo das instituições educativas é formar cidadãos e não produtos acabados. Aditem, no entanto, a necessidade

de aplicar algumas teorias da gestão na educação, com a finalidade de tornar os recursos e os processos de ensino-aprendizagem mais potentes. Sobretudo, defendem uma gestão democrática da educação, que incentive a participação de todos os envolvidos na educação a buscar melhores resultados.

A análise da gestão da educação nas pesquisas brasileiras atuais do campo da educação, demonstrou que as discussões sobre o tema giram em torno da relação entre gestão e administração, da gestão como mediação para a melhoria da qualidade da educação e a gestão democrática da educação, como meio de ampliar a cooperação entre os envolvidos com o fazer a educação.

A busca de elementos sobre a gestão da educação nos escritos de João Batista de La Salle resultou em achados interessantes. Cientes das diferenças de cada época, pode-se reconhecer na obra educativa de La Salle, aspectos interessantes de gestão, como: a criação de uma rede de escolas, com uma clara proposta de educação; a busca de garantias econômicas para a manutenção das escolas; a criação de espaços adequados e funcionais para o processo de ensino-aprendizagem; e a estreita relação que as escolas mantinham com a Igreja, a sociedade e a família.

No próximo subtítulo, abordar-se-á o tema da qualidade da educação brasileira, a partir da análise do desenvolvimento da qualidade da educação no Brasil, da qualidade da educação dos organismos internacionais (PISA, UNESCO, Banco Mundial), da qualidade da educação das pesquisas atuais sobre educação e da qualidade da educação nos escritos de La Salle.

2.2 A qualidade da educação brasileira

A termo qualidade da educação comporta uma diversidade de significados, pois a sua compreensão está relacionada com o tipo de educação para formar um ideal de pessoa e de sociedade. Por isso, no meio educacional brasileiro, o conceito de qualidade foi assumindo novas definições de acordo com os diferentes períodos e suas necessidades.

Conforme Azevedo (2011), a definição de qualidade é dada por meio de parâmetros comparativos, os quais identificam o que é uma boa ou má qualidade. Esses parâmetros comparativos fazem parte do sistema de valores de cada sociedade, que emite seu julgamento a partir daquilo que estabelece como padrão para a qualidade. Tais parâmetros podem sofrer influências de outras significações, oriundas de outros contextos, que podem interferir no entendimento do conceito, como, atualmente, é o caso dos organismos internacionais.

A autora também destaca que o conteúdo da qualidade da educação encontra-se dividido em dois campos de significações polarizados. Um primeiro, que valoriza a dinâmica relacional, ou seja, a qualidade social da educação: “Pressupõe uma educação escolar com padrões de excelência e adequação aos interesses da maioria da população, apoiada em valores como solidariedade, justiça, honestidade, autonomia, liberdade e cidadania” (AZEVEDO, 2011, p. 424). E um segundo que está vinculado aos pressupostos da orientação neoliberal, em que

[...] a busca da qualidade na educação implica superar a crise de eficiência, eficácia e produtividade presentes nos sistemas de ensino e, por conseguinte, corrigir a improdutividade que perpassa a prática pedagógica e a gestão das unidades escolares, de modo que haja retorno dos recursos investidos nas escolas (AZEVEDO, 2011, p. 425).

Enguita (1995) analisa a centralidade que a qualidade vem assumindo nos debates sobre a educação, sendo uma meta compartilhada por muitos setores da sociedade, que procuram unir esforços para melhorá-la. Segundo o autor, “[...] o predomínio de uma expressão nunca é ocioso ou neutro” (ENGUITA, 1995, p. 96). No caso da qualidade da educação: “Ela vem substituir a problemática da igualdade e da igualdade de oportunidades, que eram então os coringas desse jogo” (ENGUITA, 1995, p. 96).

Segundo Gentili (1995), esse discurso da qualidade começou a desenvolver-se na América Latina em fins da década de 80 como contraponto do discurso da democratização. Nesse período, os discursos hegemônicos sobre a qualidade assumiam “[...] o conteúdo que este conceito possui no campo produtivo, imprimindo aos debates e às propostas políticas do setor um claro sentido mercantil de consequências dualizadoras e antidemocráticas” (GENTILI, 1995, p. 115).

Nesse sentido, a retórica conservadora da qualidade no campo educativo presume uma dinâmica que chamaremos “duplo processo de transposição”. A primeira dimensão deste processo remete ao mencionado deslocamento do problema da democratização ao da qualidade; a segunda, à transferência dos conteúdos que caracterizam a discussão sobre a qualidade no campo produtivo-empresarial para o campo das políticas educativas e para a análise dos processos pedagógicos (GENTILI, 1995, p. 116).

No Brasil, o entendimento da qualidade da educação foi avançando até chegar ao conceito discutido por Gentili (1995). Uma primeira ideia de qualidade, estava relacionada à oferta limitada de oportunidade de escolarização, isto é, “[...] a primeira noção de qualidade com a qual a sociedade brasileira aprendeu a conviver foi aquela da escola cujo acesso era

insuficiente para atender a todos, pois o ensino era organizado para atender aos interesses e expectativas de uma minoria privilegiada” (OLIVEIRA; ARAUJO, 2005, p. 8). Conforme o INEP (2000, p. 78): “O Recenseamento Geral de 1920 registrava apenas 20% das crianças de 7 a 14 anos com capacidade para ler e escrever, ou seja, estavam na escola, naquela época, ou haviam passado por ela, mesmo sem completar o curso primário”. Dessa forma, um primeiro conceito de qualidade da educação pode ser anunciado pela possibilidade ou impossibilidade de acesso à escola.

A partir da década de 1940, teve início um processo de expansão das oportunidades de escolarização da população, no entanto, sem atenção para a garantia da qualidade. “Mais alunos entram na escola e esta se vê incapaz de manter até os modestíssimos níveis de qualidade que apresentava antes, quando sua clientela predominante era de classe média. [...] O que ganhamos em quantidade, perdemos em qualidade” (INEP, 2000, p. 79). A entrada de novos usuários da escola, “[...] incorporou as tensões, as contradições e as diferenças presentes na sociedade” (OLIVEIRA; ARAUJO, 2005, p. 8), dado que os alunos que chegavam à escola apresentavam uma série de dificuldades, não existentes anteriormente, quando somente entravam nas escolas os mais aptos, escolhidos em processos de seleção. Segundo estes autores:

Se, por um lado, o primeiro indicador de qualidade incorporado na cultura escolar brasileira foi condicionado pela oferta limitada, e um dos seus principais efeitos foi a política de expansão da oferta pela ampliação da rede escolar, por outro, a ampliação das oportunidades de escolarização da população gerou obstáculos relativos ao prosseguimento dos estudos desses novos usuários da escola pública, visto que não tinham as mesmas experiências culturais dos grupos que tinham acesso à escola anteriormente, e esta não se reestruturou para receber essa nova população (OLIVEIRA; ARAUJO, 2005, p. 10-11).

Essa nova realidade presente nas escolas deu origem a um novo conceito de qualidade, que nesse período era determinado pelo número de alunos que progrediam dentro de determinado sistema de ensino. Dessa forma, nas décadas de 1970 e 1980, a qualidade da educação era medida por meio das taxas de aprovação e reprovação. “Se a saída se mostrasse muito pequena em relação à entrada, a escola ou o sistema como um todo teria baixa qualidade” (OLIVEIRA; ARAUJO, 2005, p. 10).

A década 1990 revelou uma nova visão sobre a educação. A recente redemocratização da sociedade brasileira por meio dos textos da Constituição Federal, as mudanças econômicas que exigiam dos trabalhadores maiores competências para adquirirem melhores empregos e a necessidade de melhorar educação para o desenvolvimento do Brasil, faziam com que novas

iniciativas fossem tomadas para que mais pessoas tivessem acesso à escola e com qualidade no ensino. Neste novo cenário da educação não basta apenas o acesso, é preciso que o aluno aprenda.

Nesse sentido, um terceiro indicador de qualidade vem se incorporando na educação brasileira, “[...] que é a qualidade indicada pela capacidade cognitiva dos estudantes, aferida mediante testes padronizados em larga escala” (OLIVEIRA; ARAUJO, 2005, p. 12). São exemplos desse tipo de testes, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e do Exame Nacional de Cursos, conhecido como Provão, para o ensino superior.

Segundo Gentili (1995, p. 157), os testes padronizados para o controle da qualidade das escolas são uma forma reducionista de medir a eficiência de uma instituição escolar, pois procuram atender aos “[...] critérios de qualidade no campo educacional do modo como estes se formulam no mundo empresarial: adaptabilidade e ajuste ao mercado; competitividade; produtividade; rentabilidade e mensurabilidade”.

Dessa forma, o autor critica a educação adaptada às exigências do mercado, pois o conceito de qualidade do mercado não pode simplesmente ser transferido para educação, sob pena de que “[...] a qualidade, reduzida a um simples elemento de negociação, a um objeto de compra e venda no mercado, assume a fisionomia e o caráter que define qualquer mercadoria: seu acesso diferenciado e sua distribuição seletiva” (GENTILI, 1995, p. 176).

Embora a educação e o mercado tenham aspectos de convergência e podem cooperar um com o outro, este processo deve respeitar o caráter democrático das sociedades e garantir o direito de todos à boa educação, sem se transformar em privilégios de poucos. Nessa óptica: “Um novo discurso de qualidade deve inserir-se na democratização radical do direito à educação. Isto supõe que, em uma sociedade plenamente democrática, não pode existir contradição entre o acesso à escola e o tipo de serviço por ela proporcionado” (GENTILI, 1995, p. 176).

Para este estudo, toma-se como referência o conceito de qualidade da educação anunciado por Dourado, Oliveira e Santos (2007), no texto “A qualidade da educação: conceitos e definições”, em que apresentam a existência de diferentes formas de se enfrentar essa discussão, que vão

[...] desde a análise do processo de organização do trabalho escolar, que passa pelo estudo das condições de trabalho, da gestão da escola, do currículo, da formação docente, até a análise de sistemas de unidades que pode se expressar, por exemplo, nos resultados escolares obtidos a partir das avaliações externas. Além desses aspectos, é fundamental ressaltar que a educação articula-se as diferentes dimensões

e espaços da vida social sendo, ela própria, elemento constitutivo e constituinte das relações sociais mais amplas. Isso quer dizer que a educação é perpassada pelos limites e possibilidades da dinâmica econômica, social, cultural e política dada a cada sociedade (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 6).

Dessa forma, a análise da gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil será feita tendo presente tanto os aspectos sociais da educação, quanto os aspectos político-pedagógicos e de gestão, que se complementam na busca de uma educação que colabore para a formação de pessoas capazes de bem viver em sociedade.

A seguir, é feito um levantamento das concepções da qualidade da educação captadas em alguns organismos internacionais, nas pesquisas atuais sobre educação e nos escritos pedagógicos de João Batista de La Salle.

2.2.1 A qualidade da educação dos organismos internacionais

Os organismos internacionais são importantes referências na busca da qualidade da educação. Tendo como motivação o acesso de todos à educação de qualidade e o progresso da economia por meio de pessoas mais capacitadas, os organismos internacionais têm proposto exames e acompanhado a educação de diversos países, a fim de apontar soluções para que os sistemas de educação progridam. Na sequência, apresentam-se alguns conceitos de qualidade da educação do Programme for International Student Assessment⁷ (PISA), da United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization⁸ (UNESCO) e do Banco Mundial.

2.2.1.1 PISA

O PISA⁹ é um programa desenvolvido conjuntamente pelos países-membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹⁰, cujo objetivo é uma avaliação internacional comparada dos alunos na faixa dos 15 anos, idade em que se conclui a escolaridade básica obrigatória na maioria dos países e se está apto a ingressar no mercado do trabalho. As avaliações ocorrem a cada três anos e abrangem as áreas de Leitura, Matemática e Ciências. O programa coleta ainda dados com objetivo de gerar indicadores contextuais, que

⁷ Em português: Programa Internacional de Avaliação de Estudantes.

⁸ Em português: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

⁹ Informações sobre o PISA disponíveis em: <www.inep.gov.br>.

¹⁰ A OCDE é um organismo global, formado por 34 países membros, que visa ajudar no desenvolvimento de políticas nas áreas econômicas e sociais. “As questões tratadas pelos países-membros refletem as principais preocupações atuais de seus líderes e cidadãos, entre elas a busca do enriquecimento do capital humano das nações por meio da educação e do aprimoramento constante dos sistemas de ensino (INEP, 2000, p. 8).

permitem relacionar o nível de desempenho dos alunos com variáveis demográficas, socioeconômicas e educacionais. Segundo o INEP (2006, p. 22),

O principal objetivo do PISA consiste em saber em que medida alunos na faixa de 15 anos encontram-se preparados para enfrentar os desafios da vida futura, ou seja, adquiriram conhecimentos e competências que lhes serão essenciais para uma inserção participativa na sociedade. Esta idade foi escolhida uma vez que, na maior parte dos países participantes, esses alunos estão finalizando um ciclo de escolaridade obrigatória e, portanto, uma avaliação comum pode mostrar os ganhos em termos de conhecimentos, competências e atitudes acumuladas ao longo de 9 ou 10 anos de estudo.

A OCDE a partir do PISA tem um instrumento para saber o quanto de conhecimento os alunos da faixa etária pesquisada adquiriram de competências fundamentais para a vida na sociedade moderna, por meio de um marco de referência internacional comum. Para o organismo, como também para as nações parceiras, esses dados são importantes, uma vez que podem resultar em políticas educacionais mais objetivas e, além do mais, servirem para monitorar o desenvolvimento educacional dos países ao longo do tempo.

O programa teve início no final da década de 1990, sendo a primeira avaliação realizada no ano de 2000. O Brasil participa do PISA desde a sua primeira aplicação, na condição de convidado. A coordenação do programa em nível nacional é feita pelo INEP, que é vinculado ao Ministério da Educação.

A avaliação proposta pelo PISA é por competências, a qual busca identificar a existência de certas capacidades, habilidades e atitudes que, em conjunto, colaboram para que a pessoa possa viver de forma bem sucedida em um mundo em constante transformação. Para tanto, o PISA vai além da avaliação do domínio de conhecimentos que fazem parte do currículo das escolas e examina também se os estudantes são “[...] capazes de organizar e gerir seu aprendizado, o que requer consciência da própria capacidade de raciocínio e de estratégias e métodos de aprendizado” (INEP, 2006, p. 22). Permite, ainda, o levantamento de informações sobre a qualidade dos recursos humanos e materiais da escola, o carácter público ou privado de financiamento da instituição, o tamanho dos grupos e as práticas de direção da escola. Nesse caso:

No interesa, pues, en el enfoque de la evaluación de competencias, sólo si una persona lee y cuánto lee, por ejemplo, sino más bien qué competencia tiene en la lectura: qué capacidad para identificar ideas y argumentos en el texto, qué destreza para reconocer problemas y planteamientos distintos (ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, p. 6).

As provas são elaboradas com uma combinação de questões diretas com uma única resposta correta, e perguntas que requerem que os estudantes elaborem suas próprias respostas. Além da prova específica dos conteúdos, os estudantes devem responder a um questionário sobre si mesmos e sobre seus lares. Os diretores das escolas também respondem a um questionário sobre o contexto social e escolar.

Após a aplicação das provas e o devido tratamento dos dados, o PISA apresenta os resultados por meio de uma série de publicações. As informações detalhadas também ficam à disposição de todos que queiram fazer suas próprias análises. Conforme o INEP (2000, p. 22): “O PISA visa produzir um conjunto abrangente de informações e análises, capazes de fornecer um perfil do desempenho dos alunos em associação com seu contexto social e educacional, e de indicar como esse desempenho evoluirá ao longo do tempo”.

O PISA não tem como propósito criar um ranking para indicar os melhores e piores resultados da avaliação, mas sim “[...] la información más relevante proporcionada por PISA tiene que ver con las explicaciones que ofrece sobre cómo y por qué fallan algunas poblaciones de alumnos” (ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, p. 26). Também as distâncias dos resultados educativos entre os países devem chamar atenção da comunidade internacional, sobre a urgência de moderar as desigualdades existentes.

A análise do PISA permite concluir que a qualidade da educação não está somente vinculada à quantidade de conhecimentos que o estudante domina, mas vai além disso, dado que procura saber se a escola ajuda o estudante a desenvolver as competências necessárias para a vida em sociedade. Outro aspecto relevante para a qualidade da educação, segundo o programa, é o contexto socioeconômico e cultural dos alunos e as condições objetivas da escola que impactam diretamente no desempenho dos alunos nas avaliações.

A OCDE tem claro que a educação de qualidade é o alicerce mais estável da competitividade econômica e da superação das desigualdades sociais. Por isso, colabora com as diversas nações na busca das melhores práticas educativas. Os resultados da avaliação podem ser um poderoso recurso para as nações gerirem seus sistemas de educação com responsabilidade, por meio de políticas públicas que maximizam as oportunidades de aprendizagem dos alunos vindos de contextos desvantajosos para que possam ser sujeitos do próprio destino.

2.2.1.2 UNESCO

A UNESCO foi criada em 1945, a partir de uma conferência das Nações Unidas, “[...] com o propósito de fazer avançar, através das relações educacionais, científicas e culturais entre os povos do mundo, os objetivos da paz internacional, e do bem-estar comum da humanidade [...]” (UNESCO BRASILIA OFFICE REPRESENTAÇÃO DA UNESCO NO BRASIL, 2002). A constituição da UNESCO¹¹ entrou em vigor em 1946, assinada por 20 países, inclusive o Brasil. Atualmente, a UNESCO tem 195 membros e 8 membros associados. É governada por uma Conferência Geral e a Diretoria Executiva. A Secretaria, dirigida pela Diretora Geral, implementa as decisões destes dois organismos. A Organização tem 50 escritórios de campo espalhados pelo mundo. A sede fica em Paris, França.

Na área da educação, a UNESCO está empenhada em tornar realidade o direito de todos à educação, pois acredita que a educação tem um papel fundamental no desenvolvimento humano, social e econômico. Por isso, tem como objetivos “[...] to support the achievement of Education for All (EFA); to provide global and regional leadership in education; to strengthen education systems worldwide from early childhood to the adult years; to respond to contemporary global challenges through education” (UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION, [20--]).

Nesta pesquisa, a análise do entendimento de qualidade da educação para UNESCO, se dá pelo Relatório para UNESCO da Comissão Internacional de Educação para o século XXI, sob o título *Educação: um tesouro a descobrir*. No documento, constam discussões e orientações de especialistas do mundo todo sobre a importância da educação para o desenvolvimento das pessoas e das sociedades. Dentre as diversas reflexões sobre os rumos da educação na sociedade do século XXI, pistas, recomendações, objetivos e metas, ressalta-se a reflexão sobre os quatro pilares da educação (aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos), essenciais para vida em uma sociedade em constante transformação.

Conforme Delors (2006, p. 89), o desafio da educação do século XXI é “[...] fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permita navegar através dele”. Numa sociedade marcada pela rápida transformação e pelo contínuo fluxo de informação, a educação não pode mais trabalhar na perspectiva de oferecer ao educando, em um período da vida, todo conhecimento necessário para os desafios futuros, mas sim deveria mudar seus objetivos e a ideia de sua utilidade, a

¹¹ Cf. Informações sobre a UNESCO disponíveis em: <<http://en.unesco.org/>>.

fim de oferecer uma educação que ajude a pessoa a “[...] aproveitar e explorar, do começo ao fim da vida, todas as ocasiões de atualizar, aprofundar e enriquecer estes primeiros conhecimentos, e de se adaptar a um mundo em mudança” (DELORS, 2006, p. 89). Para tanto, indica quatro saberes como os pilares do conhecimento para a sociedade contemporânea e que fundamentam a qualidade da educação para a organização:

a) Aprender a conhecer

O aprender a conhecer tem como propósito a aprendizagem “[...] dos próprios instrumentos do conhecimento [...]” (DELORS, 2006, p. 90), ou seja, capacitar o indivíduo com os meios para compreender o mundo que o rodeia e a buscar continuamente a discernir e a aprofundar seu entendimento das coisas. A educação de qualidade precisa munir o indivíduo com os instrumentos necessários para que continue a cultivar o saber, aprendendo coisas novas ao longo da vida.

b) Aprender a fazer

O aprender a fazer, embora intimamente ligado ao conhecer, se debruça sobre a necessidade de a educação preparar indivíduos capazes de se integrarem ao mundo do trabalho num contexto de constante transformação e evolução, que exige dos trabalhadores mais do que capacidades físicas, capacidades mentais, para comandar, gerenciar e controlar máquinas cada vez mais sofisticadas e de alta complexidade. Também cada vez mais é importante desenvolver capacidades de comunicação, de trabalho com outros e de resolução de conflitos, num contexto em que manter relações estáveis e eficazes entre as pessoas é fundamental. Delors (2006, p. 94), desataca que:

Os empregadores substituem, cada vez mais, a exigência de uma qualificação ainda muito ligada, a seu ver, à ideia de competência material, pela exigência de uma competência que se apresenta como uma espécie de coquetel individual, combinando a qualificação, em sentido estrito, adquirida pela formação técnica e profissional, o comportamento social, a aptidão para o trabalho em equipe, a capacidade de iniciativa, o gosto pelo risco.

Desse modo, uma educação de qualidade além de formar para o conhecimento específico das ciências, precisa ajudar os estudantes a desenvolverem aptidões para as relações interpessoais, as quais se completam numa sociedade cada vez mais complexa, que exige do indivíduo um conhecimento cada vez mais amplo das coisas.

c) Aprender a viver juntos, aprender a viver com os outros

O desafio do aprender a viver juntos é fazer da educação um caminho para a compreensão do outro, do respeito ao diferente e para o trabalho em projetos comuns. “A

educação tem por missão, por um lado, transmitir conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana, por outro, levar as pessoas a tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre todos os seres humanos do planeta” (DELORS, 2006, p. 97). O mundo globalizado requer empatia entre os cidadãos das diversas partes do globo, para que todos possam ser respeitados na sua dignidade e terem as condições básicas de vida respeitadas.

d) Aprender a ser

A sociedade atual disponibiliza aos jovens um universo sem fim de possibilidades de ser, que muitas vezes podem causar confusão e dificuldades para escolher um caminho que os leve à realização pessoal. Nesse sentido, a educação tem o compromisso de levar o estudante ao desenvolvimento integral das suas capacidades, por meio de escolhas maduras e conscientes:

Todo o ser humano deve ser preparado, especialmente graças à educação que recebe na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida (DELORS, 2006, p. 99).

A UNESCO, no Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, ressalta que uma educação para ser de qualidade necessita compreender mais dimensões da vida humana do que até então tem compreendido. Sugere uma mudança nos objetivos educacionais que precisam integrar novos elementos fundamentais para vida em uma sociedade em constante transformação: “[...] os tempos e as áreas da educação devem ser repensados, completar-se e interpenetrar-se de maneira a que cada pessoa, ao longo de toda a sua vida, possa tirar o melhor partido de um ambiente educativo em constante ampliação” (DELORS, 2006, p. 101).

2.2.1.3 Banco Mundial

O Banco Mundial¹² foi criado em 1944, com objetivo de facilitar a reconstrução e desenvolvimento dos países no pós-guerra. Atualmente, o Banco Mundial é um grupo de cinco instituições de desenvolvimento estreitamente relacionadas, que tem como missão a luta contra a pobreza por meio de um processo de globalização inclusivo e sustentável. As instituições que formam o Banco Mundial são: o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, a Associação Internacional de Desenvolvimento, a Sociedade Financeira

¹² Cf. Informações sobre o Banco Mundial disponíveis em: < <http://www.worldbank.org/>>.

Internacional, a Agência Multilateral de Garantia de Investimentos e o Centro Internacional de Arbitragem de Disputas sobre Investimentos.

A educação é para o Banco Mundial um dos meios mais eficazes na luta contra a pobreza e na criação de melhores condições de vida das pessoas. Conforme o site do Grupo:

La educación es un factor poderoso que impulsa el desarrollo, además de ser uno de los instrumentos más eficaces para reducir la pobreza y mejorar la salud, la igualdad de género, la paz y la estabilidad. Si bien se han registrado avances notables durante la última década (muchos más niños asisten a la escuela y el acceso a la educación de las niñas ha mejorado considerablemente), todavía hay 58 millones de niños fuera del sistema escolar (2013) (PDF, en inglés) y 250 millones no saben leer ni escribir aunque muchos han asistido a la escuela. La educación ofrece grandes y consistentes ventajas en términos de los ingresos y contrarresta el aumento de la desigualdad, pero este potencial a menudo no se aprovecha debido a niveles de aprendizaje alarmantemente bajos (BANCO MUNDIAL, 2015).

As políticas do Grupo Banco Mundial destacam que a qualidade da educação está vinculada com investimento em recursos escolares, acesso de toda a criança à escola, sem distinção, desde o nascimento, seleção e adoção dos melhores programas educativos, contínua avaliação da aprendizagem e formação de professores de excelência.

A Estratégia 2020 para a Educação do Grupo Banco Mundial estabeleceu como objetivo alcançar a Aprendizagem para Todos e colocou como pilares da estratégia: investir antecipadamente, investir de forma inteligente e investir para todos. Dessa forma, pretende levar para todas as crianças e jovens a possibilidade de aquisição das competências de que necessitam para terem vidas saudáveis, produtivas e obterem um emprego significativo.

O Banco Mundial entende a educação como o motor do desenvolvimento econômico e, por isso, procura focar na aprendizagem, com o objetivo de melhorar os índices educacionais que indicam um grande número de alunos terminando a escolaridade básica sem os mínimos domínios de leitura e de matemática. Uma educação de qualidade deve formar trabalhadores mais competentes, que se adaptem com mais facilidade às novas tecnologias e rendem mais:

[...] os investimentos em educação de qualidade produzem crescimento econômico e desenvolvimento mais rápidos e sustentáveis. Indivíduos instruídos têm mais possibilidade de conseguir empregos, de receber salários mais altos e ter filhos mais saudáveis (BANCO MUNDIAL, 2011).

A educação, conforme a concepção do Banco Mundial, deveria ser iniciada já com investimentos em saúde pré-natal e em programas de desenvolvimento da primeira infância,

fundamentais para potencializar uma vida inteira de aprendizados. Depois, os governos deveriam investir em programas educacionais reconhecidos pelos seus resultados positivos. E, por fim, a educação de qualidade deveria proporcionar a todos as possibilidades de aprendizado, com atividades que atendem a todo o tipo de aluno, bem como lhe facilitem o aprendizado.

Para o Banco Mundial elevar os índices de aprendizagem é, ao mesmo tempo, elevar os índices do crescimento econômico. Por tanto, a educação de qualidade é de total interesse para o Banco, que visa aumentar o crescimento econômico dos países do globo, reduzindo a pobreza e aumentando a inclusão e a sustentabilidade.

2.2.2 A qualidade da educação nas pesquisas brasileiras sobre educação

A análise das pesquisas brasileiras sobre a qualidade da educação foi feita a partir do Banco de Teses da Capes. De forma a possibilitar a análise dos dados, foram feitos alguns refinamentos para a seleção de trabalhos. Primeiro, a data da defesa das teses e dissertações apresentadas no período de 2010 até hoje¹³, período disponibilizado no site, e a área de conhecimento: educação. Depois, utilizaram-se descritores com os termos: “qualidade da educação” e “qualidade na educação”. Utilizando o primeiro termo, foram encontrados 147 títulos, dos quais 04 foram selecionados e, utilizando o segundo termo, foram encontrados 23 títulos, dos quais 01 foi selecionado.

O motivo da seleção de apenas 05 títulos de um universo de 170 se deveu à opção de buscar dissertações que expressassem, entre seus objetivos, a intenção de refletir sobre a qualidade da educação. Abaixo, seguem os resultados das pesquisas sobre a qualidade da educação de Corradini (2012), Wiebusch (2011), Amorim (2011), Araujo (2011) e Franklin (2011).

O conceito de qualidade da educação é amplo, complexo e dinâmico, ou seja, há uma série de fatores que dificultam uma definição precisa sobre a qualidade da educação. Corradini (2012, p. 14) ressalta que talvez essa dificuldade de definição, ocorra porque a qualidade da educação “[...] esteja permeada por valores, experiências pessoais, pela cultura de um país, por representações sociais entre outros, conferindo ao termo significados distintos”. Franklin (2011, p. 232-233), por sua vez, observa que a qualidade da educação não tem um conceito conclusivo, porque o avanço tecnológico e as necessidades pontuais e locais,

¹³ A pesquisa foi realizada no dia 24 de maio de 2015.

“[...] fazem com que a ideia de qualidade em educação seja constantemente reconstruída ou recontextualizada. A boa qualidade na educação só se forma na interdependência de diversos fatores [...]”.

Mesmo sendo difícil conceituar a qualidade da educação, são muitos os pesquisadores que se interessam pelo tema e procuram responder a essa questão. Amorim (2011, p. 23) afirma que: “Mais particularmente a primeira década do século XXI é marcada por fortes discussões sobre o que é qualidade educacional? De que qualidade a educação precisa? Ou mesmo, o que a educação necessita ter para que tenha qualidade?” Nas próximas páginas são apresentadas algumas reflexões de pesquisadores da atualidade sobre o tema.

Wiebusch (2011) defende uma educação que seja acessível a todos e em que as aprendizagens colaborem para tornar os indivíduos melhores e mais comprometidos com a sociedade. Segundo ela:

Uma educação de qualidade deve buscar o desenvolvimento da Inteiraza dos alunos e professores nas diferentes dimensões que nos constituem: mente (cognição), corpo (físico), coração (sentimentos e emoções) e espírito (sentido e significado da vida) e as ações de educação continuada devem ser baseadas numa perspectiva de autoformação imprescindível para construção de novo paradigma que valorize a vida e as pessoas para a construção de outro mundo possível, mais humano e feliz (WIEBUSCH, 2011, p. 27).

Nesse sentido, a qualidade da educação se dá não só pela capacidade de a escola ensinar os conteúdos, disponíveis em diferentes formas e diversos locais, mas também, por meio das relações humanas, ou seja, do aprender a ser e a conviver. Portanto, a educação precisa ir além da simples transmissão de conhecimentos e colaborar na formação humana das crianças e jovens, a fim de que possam aprender a viver juntos, num mundo sustentável.

Corradini (2012, p. 15) sustenta a ideia de que o sucesso dos indivíduos depende da capacidade de continuarem aprendendo ao longo da vida. A educação de qualidade deve fornecer os meios para que o indivíduo possa aprender a aprender, dito de outra forma, “[...] um critério para definir se um sistema educativo apresenta qualidade é reconhecer se ele alimenta o sistema cultural com os valores necessários para que os indivíduos possam se constituir como sociedade, participar dela”.

Outro aspecto abordado por Corradini (2012) é a busca da melhoria da educação relacionada com o interesse dos Estados modernos. Segundo a autora, a qualidade da educação é na sociedade atual um diferencial de competitividade econômica internacional. Uma força de trabalho bem qualificada, ou seja, com alto nível educacional, atrai com mais frequência investimento estrangeiro das multinacionais, sendo um fator decisivo na

concorrência econômica. Por outro lado, a educação de qualidade também passa a ser um importante fator para o desenvolvimento dos países, que precisam de indivíduos altamente capacitados para atrair os investimentos estrangeiros, que colaboram para alavancar as economias nacionais. Para a autora,

[...] a educação, além de ser uma possibilidade de entrada no mercado de trabalho, oferecendo melhores condições de vida à população, assume a tarefa de inserir as pessoas no uso de recursos tecnológicos, para que deles usufruam, buscando superar as questões e desafios contemporâneos, por intermédio da reflexão, do conhecimento, da análise, da compreensão, da contextualização, do desenvolvimento de habilidades e atitudes (CORRADINI, 2012, p. 53).

Araujo (2011) critica a qualidade da educação unicamente fundamentada em testes padronizados, que não leva em conta as trajetórias, os contextos sociais, econômicos e culturais. Para ele, esse tipo de avaliação reforça uma lógica meritocrática e excludente. Afirma que

[...] pensar numa outra qualidade da educação pressupõe reconhecer e afirmar os sujeitos sociais como principais sujeitos responsáveis pela construção da qualidade educacional, ou seja, ter a formação humana integral como princípio básico do processo educativo e não os valores imediatistas e utilitários que visam atender o setor produtivo. Isso passa por entender a escola como um espaço de construção de significados e sentidos, pela construção de uma educação que valorize a ética pública, a participação, a responsabilização social. Assim, a qualidade tem uma dimensão política clara, sendo respaldada em valores sociais e concebida como prática social que envolve julgamentos e escolhas (ARAUJO, 2011, p. 177).

As pesquisas analisadas também indicam alguns fatores considerados relevantes para a melhoria da qualidade da educação. Wiebusch (2011, p. 128) destaca como importante “[...] o ambiente de aprendizagem, a infraestrutura física e a estrutura de sala de aula, acrescidos dos recursos didático e pedagógicos”. Já Corradini (2012) afirma que há uma relação estreita entre eficácia e professor. O trabalho sério do professor, que faz uma boa gestão do tempo e dos recursos que tem à sua disposição, é fundamental para práticas de ensino eficazes, ou seja, que permitem aos alunos a aquisição das habilidades básicas para seu desenvolvimento.

Amorim (2011) também ressalta a importância do professor para o alcance da qualidade educacional. Para ela, “[...] os professores devem ter consciência do tamanho de sua importância frente à formação educacional de seus alunos, e que diante de poucos ou muitos recursos, eles devem fazer o possível para oferecer uma aprendizagem digna equivalente ao que é por direito do aluno” (AMORIM, 2011, p. 64).

Além da importância do professor, a autora destaca como importante para a aquisição da qualidade da educação, o financiamento, que precisa ser em quantidade suficiente e bem aplicado a fim de dar o retorno adequado. Afirma que existe uma “[...] correlação entre boas escolas e maiores recursos e entre as condições socioeconômicas dos alunos e seu progresso escolar [...]” (AMORIM, 2011, p. 61). Por fim, cita a estrutura física das escolas, que somada aos outros fatores influencia na boa educação. “Salas lotadas, a falta de acompanhamento pedagógico, os salários baixíssimos e pouca competência profissional também são obstáculos frente uma atuação de êxito” (AMORIM, 2011, p. 65).

2.2.3 A qualidade da educação nos escritos de João Batista de La Salle

João Batista de La Salle, no século XVII, criou escolas para colaborar na salvação religiosa das crianças e jovens do seu tempo e, ainda, para remediar o cenário de pobreza, de mendicância e de precariedade econômica. A marca de suas escolas era o ensino eficaz e eficiente, isto é, o que hoje pode ser conceituado como uma educação de qualidade.

La Salle tinha um talento natural para “[...] colocar em andamento a instituição escolar de modo criativo ou transformador, organizada e funcionalmente” (HENGEMÜLE, 2007, p. 217). Implantou nas suas escolas os melhores métodos e técnicas existentes na época e, junto com os professores, refletiu sobre a prática educativa, buscando soluções adequadas para os problemas que se apresentavam.

Nesta seção, importa evidenciar os elementos que conferiam a qualidade às escolas dirigidas por La Salle. Dessa forma, destaca-se como elementos inovadores de La Salle, a formação dos professores, a centralidade da educação no aluno e o uso de metodologias de ensino adequadas.

2.2.3.1 Formação dos professores

Para La Salle, a escola que tiver bons professores terá bons resultados dentro de sala de aula, ou seja, a qualidade da educação passa pela qualidade do professor. Por isso, dedicou tempo para a formação dos mestres, ensinando-lhes os aspectos metodológicos e pedagógicos e os meios para corrigir as atitudes inadequadas que poderiam prejudicar o bom desenvolvimento dos alunos na sala de aula: “A formação dos novos mestres consiste em duas coisas: 1. eliminar nos novos mestres o que eles têm e que não devem ter; 2. fazer-lhes adquirir o que lhes falta e que lhes é muito necessário ter” (LA SALLE, 2012d, p. 291).

A formação docente era uma estratégia para que a escola fosse bem. Considerando os mestres como cooperadores e ministros de Deus (LA SALLE, 2012c), La Salle colocou o educador cristão em patamar diferenciado, recuperando a figura do professor reduzida pelo Renascimento à incapacidade e à frustração em outras áreas de atuação. Acolheu os professores em sua casa e lhes deu suporte intelectual para que pudessem conduzir as crianças e os jovens no caminho da salvação, isto é, para que estes pudessem ir além da realidade social, cultural, econômica, moral e espiritual em que se encontravam. De acordo com Chartier (1998, p. 6):

Os Irmãos das Escolas Cristãs são na verdade os primeiros professores realmente formados para um ensino popular nas cidades. [...] O ponto essencial de sua formação é o conhecimento perfeito das regras do fundador da ordem. Com efeito, a Conduta das escolas cristãs define com detalhes a missão do Irmão professor. Este é, antes de mais nada, um modelo a ser seguido pelos alunos, os quais deveriam imitar seu comportamento (modéstia na conduta, discrição de gestos e propósitos, humildade diante do saber).

Formar os professores para o desempenho em favor da missão educativa é considerado o principal papel de La Salle dentro da obra que constituiu. Foi dentro desse contexto, e respondendo às necessidades dos mesmos, que La Salle mostrou que o bom andamento da escola e a sua qualidade dependem de bons professores. Pois, os professores são responsáveis por atrair os alunos pela gratuidade do ensino, fidelizá-los pela boa instrução e pela ternura, sem castigos exagerados, além de fazê-los progredir com a assimilação dos conteúdos trabalhados.

La Salle procurou orientar seus professores para tornar a escola atrativa e eficaz. Não queria que os alunos evadissem pela falta de preparo do mestre. No capítulo 16, do Guia das Escolas (LA SALLE, 2012d, p. 194-195), que trata das ausências, fica evidente esse cuidado de La Salle com a atratividade da escola:

Terceira razão por que os alunos faltam é por estarem descontentes com a escola. Isso pode provir ou do fato de o mestre ser novo, sem suficiente formação e não saber bem como agir numa sala de aula, e como impor-se aos alunos; ou por ser demasiado frouxo, o que faz que não tenha nem ordem, nem silêncio na classe.

Como forma de solucionar essa falta, o Guia orienta para “[...] não deixar o mestre sozinho numa classe, não lhe confiando inteiramente a regência dela antes de estar perfeitamente formado por Diretor de grande experiência nas escolas” (LA SALLE, 2012d, p. 195). Isso era possível devido ao modo de vida comunitária dos educadores. Os Irmãos formavam uma comunidade religiosa em torno da escola, vivendo em comunhão em uma

residência comum: “Os Irmãos tinham um só coração e um só espírito. Viviam em profunda paz, ajudando-se mutuamente com grande caridade terna e compassiva. Tudo lhes era comum, nenhum interesse pessoal dividia sua atenção [...]” (MAILLEFER, 1991, p. 70).

O trabalho em equipe favorecia o bom andamento das escolas e a melhoria do ensino, pois partilhavam as experiências, selecionavam as melhores práticas e os professores mais experientes acompanhavam os docentes em formação, transmitindo-lhes suas experiências pedagógicas. Dessa forma, consolidavam seus métodos de ensino que imprimiam um estilo singular para sua rede de escolas.

2.2.3.2 A centralidade no aluno

La Salle pensava a escola a partir das necessidades dos alunos e, para tanto, a direção e os professores estavam a serviço da aprendizagem deles: “Numa palavra, não perdestes o tempo que, em vossa profissão, já não é vosso, mas de vossos alunos? Todo ele deve ser utilizado em proveito das crianças, assim como o servo deve usá-lo todo a serviço de seu senhor” (LA SALLE, 2012c, p. 217). Ele orientava seus professores a conhecer bem o aluno para poder atendê-lo de modo mais adequado, por isso, fez duplo esforço:

Primeiro, de conhecer o aluno, utilizando, para isso, vários meios, entre os quais, sobretudo, os ‘catálogos’, ou registros. Segundo, de oferecer ao educando atenção diferenciada e mesmo personalizada, com a criação de obras distintas para clientelas diferentes, a atenção adequada às características do educando, o aproveitamento de elementos do modo individual de ensino, junto ao modo simultâneo, o contato e diálogo pessoal, a possibilidade de avanços de acordo com o ritmo de cada um (FOSSATTI; HENGEMÜLE; CASAGRANDE, 2011, p. 107).

A educação oferecida nas Escolas de La Salle era concebida para atender às necessidades das crianças e jovens pobres, que precisavam de um método diferenciado, voltado para uma prática, a qual deveria favorecer a formação para a empregabilidade e a inclusão no ambiente social. La Salle pensou numa educação para os filhos do povo, acreditando que, ao ensinar-lhes a leitura, a escrita, o cálculo, a catequese e as boas maneiras, as crianças seriam “[...] capazes de tudo” (LA SALLE, 2012d, p. 197). Por isso, criou diferentes tipos de escolas que atendiam públicos específicos: as Escolas Cristãs primárias, que proporcionavam boa base para a vida cristã, cidadã e profissional; a Escola Dominical, para jovens que trabalhavam durante a semana; o Noviciado, para candidatos a professores Irmãos; os Seminários de Mestres do Interior, para formar professores leigos para as escolas

rurais e o Pensionato de Saint-Yon, destinado a filhos de burgueses, comerciantes e “industriais”. Todas elas adotavam processos escolares bem conduzidos:

[...] o preparo humano da pessoa humana em geral e o do cristão, do cidadão e do profissional em particular, não é realizado só pelos conteúdos ensinados, as experiências vividas, os exercícios executados, as disposições e habilidades desenvolvidas; é feito também pelo modo como se conduz o processo de ensinar e aprender (HENGEMÜLE, 2007, p. 201).

Para ter êxito no seu empreendimento, La Salle atraiu alunos para suas escolas, conservou-os nas salas de aula o tempo suficiente para aprenderem bem as lições, e os fez progredir. Conseguiu bons resultados, pois

[...] imprimió un sentido muy realista y práctico a los programas escolares: prioridad a los aprendizajes básicos para la vida, graduación y comprobación sistemática de los datos adquiridos, optimización del tiempo, aprendizaje simultánea, alfabetización en el idioma materno (MORALES, 1990, p. 275).

La Salle tornou a escola até então desinteressante para as crianças e jovens, devido à coação e excesso de castigos, num espaço atrativo, que inspirada pelo amor ao aluno, buscava os melhores métodos para prepará-los para a vida em sociedade.

2.2.3.3 Metodologias de ensino adequadas

A qualidade das escolas de La Salle também dependia do emprego de certos métodos que elevavam a eficácia e o rendimento da educação das crianças. Conforme Gauthier e Tardif (2010, p. 134), numa época, como o século XVII, em que o aluno não está mais no singular, mas se torna um grupo mais estável, a forma de educar muda e é necessário procurar um método para gerir esse coletivo:

Ensinar é mais do que simplesmente administrar um conteúdo, dividi-lo em sequências e transmiti-lo; é também preocupar-se com o outro. O ensino implica um movimento em direção ao outro, o aluno, para apreendê-lo, apoiá-lo, dar-lhe aquilo de que ele precisa. Isso supõe pois um método que vai além das simples considerações a respeito da matéria, e que se interessa por aquele a quem o mestre se dirige.

Uma primeira opção de La Salle foi pelo método simultâneo de ensino, que consistia em “[...] graduar as crianças conforme sua capacidade, usando as do mesmo grau livro idêntico, e seguindo todas a mesma lição com um só professor” (HENGEMÜLE, [199?], p.

96). Esse método permitiu ensinar, com qualidade no aprendizado, um grande número de alunos ao mesmo tempo e contribuiu para superar as limitações da educação aristocrática, com foco em um único aluno, viabilizando a proposta democrática de educação de todas as crianças.

No método simultâneo de ensino, a sala de aula era formada por grupos homogêneos, mas diferenciados. Havia mobilidade no interior de cada grupo, que respeitava a individualidade e o ritmo de aprendizagem dos alunos. Dessa forma, após a avaliação mensal, os grupos de alunos eram reconstruídos, de acordo com o desempenho e poderiam ser promovidos ou repetir a lição ocupando os primeiros bancos da classe. Para entender as vantagens desse método é preciso

[...] pensar en los estímulos complementarios, el incentivo de mejorar de nivel, e incluso la posibilidad de servir a los compañeros: los primeros de banco, por ejemplo, contituían una jerarquía interna de servicio, que facilitaba enormemente el trabajo del único maestro, el responsable final de aquella activa y diversificada colmena de alumnos (MORALES, 1990, p. 252).

Uma segunda opção metodológica da rede de escolas de La Salle foi a organização dos espaços e a otimização do tempo. Para tanto, criaram muitas regras e jornada contínua de trabalho, a fim de fazer educação de qualidade em salas pequenas e cheias de alunos. Conforme o Guia das Escolas Cristãs (2012c, p. 235), as medidas ideais para cada sala de aula teriam entre 25 e 35 metros quadrados para os pequenos e entre 35 e 45 para os maiores. Em cada sala, estudavam normalmente 60 alunos. Não havia espaços para recreação.

Entre as precauções tomadas para garantir o bom andamento das aulas nessas condições estão, a delimitação de um espaço para cada aluno: “Cada um dos alunos terá seu lugar assinalado, e não sairá dele, nem o trocará por outro, a não ser por ordem e com autorização do Inspetor de escolas” (LA SALLE, 2012d, p. 259) e o bom emprego do tempo, em outras palavras, evitar que o aluno ficasse ocioso, colocando em risco o bom ambiente de estudo, e mesmo deixando-o sem receber conhecimentos importantes para sua vida pessoal e social. Nesse aspecto, La Salle exige dos professores grande atenção: “Termine em poucas palavras a conversa com as pessoas que vêm à porta da escola, a fim de não fazer perder tempo aos alunos” (LA SALLE, 2012d, p. 76); e a ordem na sala de aula, que significava tudo funcionando muito bem, sem improvisos. Todos na escola deveriam saber o que fazer, quando e como, pois, isso colaborava para aumentar a eficácia e a satisfação de todos no ambiente escolar. “El orden permite evitar, tanto en los alumnos como en el maestro, las vacilaciones

generadoras de inseguridad y agresividad, y eso facilita el funcionamiento del grupo con mayor serenidad” (LAURAIRE, 2010, p. 166).

Uma terceira opção metodológica era a graduação programada dos conteúdos e a avaliação contínua. Os conteúdos nas escolas de La Salle eram organizados de tal forma que o aluno pudesse avançar de forma gradual, do mais fácil ao mais difícil. O sistema permitia ao aluno avançar conforme seu próprio ritmo. Havia um padrão grupal de aprendizagem que deveria ser alcançado para passar de uma etapa para outra.

A avaliação era composta por um conjunto de recursos que permitiam constatar o nível de crescimento integral do aluno. Avaliava-se o conhecimento de religião, o progresso na leitura e o desenvolvimento na escrita. A promoção dos alunos de um nível para outro era feita com muito cuidado:

Para isso, a promoção de lição se fará segundo normas e de forma ordenada. Para garanti-lo: [1.] cada mestre preparará seus alunos, conforme se indica na primeira parte; 2. o Inspetor fará as promoções, tomando algumas precauções para fazê-las bem; 3. estará atento para que os alunos tenham os requisitos e aptidões necessárias para serem promovidos; 4. as promoções serão feitas em tempo e modo determinados (LA SALLE, 2012d, p. 269-270).

A metodologia utilizada nas escolas de La Salle garantia a uniformidade do ensino. Todos os professores praticavam os mesmos rituais e assim conseguiam garantir que a escola fosse bem, ou seja, garantiam a qualidade por meio da atração, conservação e progressão dos alunos em verdadeiro sistema de ensino e não apenas em uma escola ou mestre-escola individual. A padronização permitia a universalização da qualidade da educação da escola de La Salle.

2.2.4 Aproximações ao conceito de qualidade da educação

A discussão do tema da qualidade da educação revela que a definição do conceito está associada ao tipo de educação que se deseja para formar um ideal de pessoa e de sociedade.

Os autores estudados apontam que o conteúdo da qualidade da educação está dividido em dois campos de significações: um apoiado na dimensão social da educação e, outro, em pressupostos da orientação neoliberal. Para o presente estudo levar-se-á em conta essas duas possibilidades de análise, ou seja, tanto as questões sociais quanto às ligadas à gestão da educação.

Os organismos internacionais como o PISA, a UNESCO e o Banco Mundial têm em comum a ideia de que a educação de qualidade é o fundamento para a competitividade econômica e para a superação das desigualdades sociais. O objetivo desses organismos é garantir o acesso de todas as crianças e jovens em idade escolar à uma educação de qualidade e a preparação de pessoas mais capacitadas para o mercado de trabalho e a vida em sociedade.

As pesquisas atuais sobre a qualidade da educação destacaram que esta é alcançada por meio da interdependência de diversos fatores. Entre eles destacam-se a uma boa infraestrutura, bons recursos didáticos e pedagógicos e professores competentes e comprometidos com a missão educativa. Também ressaltaram que uma educação de qualidade deve fornecer os meios para o indivíduo continuar aprendendo durante a vida e colaborar na formação humana.

A análise dos escritos de La Salle indicou elementos que contribuíam para a qualidade da educação no seu tempo, entre eles destacaram-se: formação de professores capacitados para a prática do magistério, educação pensada a partir das necessidades dos alunos e uso de metodologias uniformes e adequadas para cada realidade.

No próximo subtítulo, apresenta-se o conceito de gestão da qualidade da educação, que norteará a pesquisa sobre a gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil.

2.3 A gestão da qualidade da educação

Os termos gestão e qualidade são procedentes da teoria geral da administração e entraram no campo da educação com o objetivo de colaborar na busca da eficiência e da eficácia das organizações educacionais. Conforme Lück (2008, p. 111): “A gestão [...] se assenta sobre bons procedimentos de administração bem resolvidos e os supera mediante ações de sentido mais amplo, maior compromisso de pessoas com os processos sociais”. Nesse sentido, pensar uma gestão voltada para a qualidade da educação implica analisar como as instituições educativas se organizam para obter êxito nos aspectos organizacionais, no processo de ensino-aprendizagem e como a vida escolar e os aprendizados se articulam nas diferentes dimensões e espaços sociais.

Os autores do campo da educação defendem que a implantação de modelos de gestão na educação deve respeitar as características específicas dessas organizações, que têm um compromisso com a democracia e a formação social dos indivíduos. Por outro lado, autores do campo da administração, como Cassol et al. (2012, p. 27), acreditam que a gestão da qualidade da educação não deve se limitar aos aspectos político-pedagógicos, “[...] pois a

necessidade de eficiência nos processos de gestão é, também, um fator crítico de sucesso para a obtenção de um melhor desempenho do aluno quanto ao desenvolvimento de suas competências”.

Dessa forma, o presente estudo abordará a gestão da qualidade da educação, de modo que essa não fique limitada a apenas um aspecto – gerencial, social ou político-pedagógico – mas procurará convergir os diversos elementos que compõem o campo educacional para o propósito da melhoria da qualidade da educação. Como afirma Dourado (2012, p. 29): “A possibilidade da construção de práticas de gestão na escola, voltadas para a transformação social com a participação cidadã, reside nessa contradição em seu interior”, assim, a gestão da qualidade da educação terá como desafio pensar “[...] a mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, existentes na instituição escolar, e a busca dos seus objetivos, não mais o simples ensino, mas a formação para a cidadania” (DOURADO, 2012, p. 29).

O referencial teórico sobre a gestão e a qualidade da educação resultou em achados que podem contribuir para a reflexão sobre o tema da gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. Entre os aspectos importantes para uma gestão voltada para a qualidade da educação destacam-se:

- a) fazer uma intervenção organizadora e mobilizadora, orientada para promover a mudança e o desenvolvimento dos processos educacionais, a fim de que sejam mais potentes na formação e aprendizagem dos alunos;
- b) alinhar objetivos, atividades e estruturas de forma estratégica;
- c) ter como eixo transversal a gestão democrática, ou seja, dar maior unidade às ações e promover o envolvimento das pessoas no processo educativo;
- d) zelar pelo ambiente de aprendizagem, a infraestrutura física e a estrutura de sala de aula;
- e) investir em recursos didáticos e pedagógicos;
- f) promover a constante formação dos professores;
- g) adotar metodologias adequadas para o ensino.

A gestão da qualidade da educação tem como fim tornar a organização das instituições de ensino mais eficiente e sustentável. Para isso, precisa adotar algumas técnicas como o planejamento, a organização, a direção e o controle da instituição, com a finalidade de potencializar os investimentos financeiros; garantir uma sólida formação dos recursos humanos, principalmente, dos educadores; e, ainda, promover a participação de todos

envolvidos com a instituição no fazer educativo, de modo a colaborarem para o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar os desafios da sociedade contemporânea.

No próximo capítulo, serão apresentados os aspectos conceituais referentes à metodologia da pesquisa, seguidos da descrição das etapas e procedimentos metodológicos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Fazer pesquisa implica estudar com profundidade uma situação problema, a fim de gerar novos conhecimentos que contribuam para a melhor compreensão de uma realidade. Isso requer um método e procedimentos que servirão de guia para explorar criativamente o objeto de estudo e, também, uma série de virtudes, como a persistência, dedicação ao trabalho, seriedade e esforço, que são indispensáveis para alcançar os objetivos propostos. Pádua (2011, p. 31), conceitua pesquisa da seguinte forma:

[...] pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações.

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. Está dividido em três seções: caracterização do estudo, fonte de coleta de dados e técnicas de análise dos dados.

3.1 Caracterização do estudo

A presente pesquisa investiga o tema da gestão e da qualidade da educação, com o propósito de identificar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. O campo de investigação será a Província La Salle Brasil-Chile, que faz parte do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs e forma a Rede La Salle de Educação. O foco do estudo serão os documentos que norteiam a educação na Província e o Plano Global de cinco instituições educativas do Brasil. As instituições educativas do Chile e de Moçambique, que também fazem parte da Província, não serão contempladas no estudo, devido a diferenças de legislação educacional e pela opção de delimitação do estudo.

Para tanto, optamos por uma abordagem de natureza qualitativa, devido ao “[...] objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 24). Em relação ao objetivo o estudo, é classificado como exploratório, pelo fato de ter “[...] como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p. 27).

Com base nos procedimentos técnicos, o estudo é classificado como de análise documental com observação assistemática. Conforme Gil (2010, p. 30-31), uma pesquisa documental “[...] vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidade diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação, etc. [...] O que geralmente se recomenda é que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização”. Já a observação assistemática “[...] consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 77).

O problema da pesquisa envolve a seguinte pergunta: Qual é o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil?

Apoiado em tal problema, o objetivo geral é: identificar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil.

Os objetivos específicos que balizam a pesquisa são:

- a) conceituar gestão e qualidade da educação em alguns escritos de La Salle e comentaristas da sua obra, em alguns documentos de organismos internacionais sobre educação, nas pesquisas brasileiras dos últimos cinco anos sobre gestão e qualidade da educação e nos documentos da Província La Salle Brasil-Chile;
- b) problematizar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil.
- c) definir os aspectos da educação lassalista essenciais para a elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação.

3.2 Fontes de coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa é composta por análise documental e observação assistemática. Na análise documental, as referências foram os documentos institucionais da Província La Salle Brasil-Chile – Proposta Educativa (2014), Plano de Formação do Educador Lassalista (2013), Manual Organizacional (2012) e Projeto Provincial (2015) – e documentos das Comunidades Educativas – Planos Globais de 2015. Nesses documentos estão expressas as diretrizes que fundamentam a reflexão e a prática da educação lassalista no Brasil.

Na escolha destes documentos levaram-se em conta as considerações da Union Française des Organismes de Documentation apud Cervo e Bervian (2002, p. 89), que se referem a documento como “[...] toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova”. Conforme Marconi e Lakatos (2008, p. 51),

os documentos selecionados são do tipo escrito e oficiais: “Podem dizer respeito a atos individuais ou, ao contrário, atos da vida política, de alcance municipal, estatual e nacional”. Os autores ainda acrescentam: “O cuidado do pesquisador diz respeito ao fato de que ele não exerce controle sobre a forma como os documentos foram criados. Assim, deve não só selecionar o que lhe interessa, como também interpretar e comparar o material, para torná-lo utilizável” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 51-52).

Outra fonte de coleta de dados foi a observação assistemática. Como informado anteriormente, o autor faz parte do campo de investigação, já que é religioso lassalista e educador nas instituições educativas da Província La Salle Brasil-Chile. Tal fato, permite um contato direto com a realidade, o que facilita a observação e verificação de como as instituições educativas lassalistas realmente funcionam. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 76): “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Desse modo, cabe ao observador fazer o registro dos acontecimentos, de acordo com os objetivos da pesquisa e evitar, o quanto possível, o envolvimento emocional e a perda da objetividade. Rudio (2007, p. 44) ressalta que é importante, durante os registros, “[...] haver grande fidelidade, anotando-se realmente os fatos que foram observados, procurando não misturar com desejos e avaliações pessoais”.

3.3 Técnicas de análise dos dados

A análise dos dados é feita com base na técnica de análise de conteúdo, desenvolvida por Bardin (2011), que orienta para três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A etapa da pré-análise consiste na organização das ideias iniciais, com a finalidade de criar um esquema para as etapas seguintes. Nesse sentido, será feita a leitura flutuante, como atividade que visa um primeiro contato com os conteúdos coletados, levando-se em consideração as seguintes regras: a) a exaustividade, análise rigorosa dos elementos presentes nos conteúdos; b) a representatividade, seleção dos elementos representativos em relação ao que nos propomos investigar; c) a homogeneidade, relação estreita entre os conteúdos coletados e as categorias temáticas; d) a pertinência, verificar se os conteúdos selecionados contribuem para o alcance dos objetivos propostos.

Na etapa de exploração do material, organizam-se conteúdos em categorias e subcategorias temáticas. Conforme Gil (2012, p. 156): “A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Por fim, na etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os resultados são organizados por categorias temáticas e é feita a interpretação dos dados, com atenção aos objetivos propostos. Segundo Gil (2012, p. 156), “[...] a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

A figura abaixo representa os procedimentos da técnica de análise de conteúdo.

Figura 1 – Procedimento da técnica de análise de conteúdo



Fonte: Autoria própria, 2015.

No próximo capítulo, será apresentada a pré-análise documental, a partir dos documentos da Província La Salle Brasil-Chile e dos Planos Globais das Comunidades Educativas Lassalistas.

4 PRÉ-ANÁLISE DOCUMENTAL

No presente capítulo, apresenta-se um histórico da Província La Salle Brasil-Chile, que é a mantenedora das Comunidades Educativas lassalistas do Brasil, a pré-análise da gestão da qualidade da educação expressa nos documentos educacionais da Província e a pré-análise dos Planos Globais das Comunidades Educativas.

4.1 A Província La Salle Brasil-Chile

Os centros educativos lassalistas do Brasil são geridos pela Província La Salle Brasil-Chile, uma unidade administrativa do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs¹⁴, que forma a Rede La Salle de educação.

A Rede La Salle de educação surgiu em torno de 1679, com a primeira escola fundada por João Batista de La Salle¹⁵, com o objetivo de atender a uma necessidade específica do contexto social e educacional francês do século XVII, ou seja, a falta de escolas gratuitas para os filhos dos artesãos e dos pobres, que viviam nas cidades e precisavam de boa educação para serem bons cristãos e cidadãos. La Salle se dedicou à educação nas Escolas Menores, que tinham como programa de ensino aprender a ler, a escrever, a contar e receber aulas de catequese.

Na época, já existiam na França dois níveis bem estruturados de educação: o nível universitário e o nível secundário, formado pelos colégios. O nível elementar, que incluía as Escolas Menores, embora existente desde a Idade Média, não tinha o reconhecimento do ensino Universitário e dos Colégios. Essa realidade mudou a partir do século XVI, sobretudo pelo interesse da educação do povo por parte dos católicos e protestantes.

As escolas eram muito desiguais devido aos escassos recursos e à falta de qualificação dos professores. Algumas escolas eram gratuitas, mantidas por uma paróquia, por uma municipalidade ou governo da cidade ou algum benfeitor, que garantiam seus custos atendendo alunos pobres; outras eram pagas, destinadas a famílias que podiam pagar professores. Com relação à realidade dos professores da época, havia uma grande escassez de pessoas disponíveis para o ofício e aqueles que, efetivamente, atuavam no magistério não

¹⁴ Em 1694, João Batista de La Salle e doze Irmãos, criaram a Sociedade das Escolas Cristãs, ocasião na qual se consagraram a Deus, para manterem juntos e por associação escolas de serviço aos pobres. Hoje tal sociedade é chamada de Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs – Congregação Religiosa de Direito Pontifício – tem sede em Roma, na Itália. Seus membros são conhecidos como Irmãos das Escolas Cristãs ou, no Brasil, como Irmãos Lassalistas. O Instituto é governado por um Superior Geral e auxiliares.

¹⁵ Em 1679, La Salle abriu a primeira escola na paróquia de São Maurício, na cidade de Reims, França.

possuíam formação profissional adequada. Além disso, os mestres da época realizavam outras atividades profissionais, e não perseveravam, principalmente por ser o magistério uma atividade muito desvalorizada na sociedade.

As Escolas Cristãs, como eram conhecidas as escolas fundadas por La Salle, responderam de forma criativa aos desafios da educação das crianças e jovens, entre o final do século XVII e o começo do XVIII, colocando em ação práticas educativas que contribuíram para a constituição da escola moderna, muitas delas registradas no Guia das Escolas Cristãs (LA SALLE, 2012d), que pormenoriza os princípios pedagógicos e os métodos de ensino desenvolvidos pelos Irmãos. Entre as contribuições de La Salle e os primeiros Irmãos destacam-se a promoção do ensino simultâneo ao individual; a criação da primeira escola para a formação de professores; o agrupamento de alunos por níveis em cada tipo de ensino; a suavização dos castigos, através de normas para a disciplina escolar; e a corresponsabilidade dos alunos para com o funcionamento da escola.

Após a morte de João Batista de La Salle, em 1719, os Irmãos das Escolas Cristãs continuaram a obra educativa e a expandiram para outros países. Em 1725, tiveram a congregação religiosa – a *Fratres Scholarum Christianarum* – aprovada pela Igreja Católica. Sobreviveram às Revoluções Francesa e Espanhola e às Leis de Combes, que suprimiram o ensino das Congregações religiosas. As dificuldades em manter escolas na Europa obrigaram os Irmãos a deixarem suas pátrias e a partirem para outros países, inclusive ao Brasil.

A Rede La Salle de educação chegou ao Brasil em 1907, a convite da Arquidiocese de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Inicialmente um grupo de 12 de Irmãos e, logo em seguida, outros grupos foram se juntando aos pioneiros, totalizando cerca de 50 Irmãos, vindos de diferentes países da Europa: França, Bélgica, Holanda, Itália, Alemanha, Espanha e Áustria.

Conforme Compagnoni (1980, p. 191), os Irmãos das Escolas Cristãs vieram para o Sul do Brasil “[...] não apenas somar esforços para suprir a grande carência de escolas (públicas ou particulares), senão dar uma contribuição de excepcional valor qualitativo ao Ensino do país, em especial no Estado do Rio Grande do Sul, onde iniciaram e consolidaram sua obra educacional”.

De fato, a educação no Brasil, no início do século XX, enfrentava uma série de problemas, por exemplo, a falta de professores qualificados para ensinar ao reduzido número de escolas, principalmente, nos povoados do interior. As congregações religiosas que entravam no Brasil tinham a importante missão de colaborar com a implantação de seus métodos eficazes de ensino e pedagogias inovadoras.

A primeira escola da Rede La Salle no Brasil foi fundada no dia 1º de maio de 1907, na Paróquia Nossa Senhora dos Navegantes, de Porto Alegre, com o nome São João Batista de La Salle. Em seguida, foram fundadas outras escolas nas cidades de Porto Alegre, Canoas e Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul. De acordo com o aumento do número de Irmãos que chegavam, aumentava o número de escolas.

De início, as obras do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, no Brasil, eram governadas pela Província Lassalista de Cambrai, Norte da França, que era dirigida pelo Irmão Florentin de Jésus, o qual esteve no Brasil e acompanhou o início da obra educativa. Em 1909, foi criada a Província Lassalista do Brasil, que se manteve até 1959, quando foi dividida em duas unidades administrativas: a Província Lassalista de Porto Alegre e a Província Lassalista de São Paulo. Em 2012, novamente as duas Províncias do Brasil se uniram e, juntamente com a Delegação Lassalista do Chile¹⁶, formaram uma única unidade administrativa, chamada Província La Salle Brasil-Chile¹⁷.

Atualmente, o Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs reúne 4.485 Irmãos lassalistas, educadores de vida religiosa consagrada, não sacerdotes. Esse Instituto submete-se à legislação educacional de cada país e, hoje, mantém 1.050 instituições de ensino, onde estudam cerca de 1 milhão de alunos, e lecionam 86.500 educadores em todos os continentes. No Brasil, 200 Irmãos, 3 mil educadores e 45 mil estudantes estão ligados as instituições lassalistas, desde a Educação Infantil até o Doutorado (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, [20--]).

A presente pesquisa, enfocará as instituições educativas do Brasil, porque as instituições educativas da Província La Salle Brasil-Chile, localizadas no Chile e em Moçambique, seguem outra legislação. Dessa forma, nas próximas páginas, far-se-á a pré-análise da gestão da qualidade da educação lassalista a partir dos documentos institucionais.

¹⁶ Delegação é um agrupamento de Comunidades Religiosas que, por motivo de ordem prática ou provisória, não podem formar nem Província nem Subprovíncia. Ela permanece sob a dependência imediata do Irmão Superior Geral, primeiro responsável do Instituto Geral, que tem sede em Roma.

¹⁷ A Província La Salle Brasil-Chile abrange, ainda, Moçambique, país localizado no continente africano.

4.2 Pré-análise da gestão da qualidade da educação lassalista nos documentos institucionais

4.2.1 A Proposta Educativa da Província La Salle Brasil-Chile

A Proposta Educativa é o documento que fundamenta a ação educativa lassalista da Província La Salle Brasil-Chile. Ela é elaborada com a participação de várias instâncias da Província e está em permanente construção e reconstrução, devido à necessidade de atender ao surgimento de novas tendências pedagógicas e à intenção dos educadores de se manterem fiéis à tradição pedagógica lassalista.

A gestão da qualidade da educação das instituições educativas lassalistas tem como referência a experiência tricentenária dos Irmãos das Escolas Cristãs, que em todas as épocas “[...] souberam dialogar com o seu tempo, incorporar elementos teóricos, científicos, metodológicos, históricos e sociais que os auxiliavam a manter a capacidade de reinventar criativamente a forma de fazer educação [...]” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 8-9). Atualmente, essas instituições continuam renovando as suas práticas de gestão em diálogo com a sociedade, com a finalidade de auxiliar na melhoria da qualidade e da eficácia das ações educativas.

A gestão das instituições educativas lassalistas se dá nos moldes de Comunidades Educativas¹⁸, as quais são o espaço institucional onde as ações pedagógico-acadêmicas e administrativas acontecem. A Comunidade é o espaço da convivência, do ensino e da aprendizagem, e da vivência da fé, da fraternidade e do serviço. O termo comunidade denota o caráter democrático da gestão das instituições educativas lassalistas, que implica no envolvimento de todos seus integrantes na busca da qualidade educacional e da sustentabilidade econômica, pois cada um é convidado a contribuir para bom andamento da instituição.

O conjunto das Comunidades Educativas forma a Rede La Salle, que conecta os “[...] objetivos e interesses comuns, compartilhando recursos, ideias, competências e habilidades, projetos e planos em prol da missão educativa” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 29). O trabalho cooperativo em rede permite potencializar as experiências educacionais e os recursos econômicos, através da centralização de serviços e compartilhamento de materiais.

¹⁸ Na Província La Salle Brasil-Chile existem Comunidades Educativas de Educação Básica, de Educação Superior, de Assistência Social e Fundações.

A gestão de cada Comunidade Educativa lassalista é feita por uma Equipe Diretiva, um órgão colegiado, responsável máximo pela gestão da instituição, sendo normalmente composta pelos dirigentes (Diretores ou Reitores, Pró-Reitores, Supervisores e/ou Coordenadores) e pessoas responsáveis pelos serviços de apoio, respeitadas as peculiaridades de cada local.

A Equipe Diretiva de cada Comunidade Educativa, em diálogo com a direção da Rede La Salle e em consonância com os estatutos e regimentos institucionais, é responsável por: assegurar a efetiva vivência da Proposta Educativa Lassalista; garantir o cumprimento da missão, da visão, dos objetivos e dos valores institucionais; dirigir a instituição de acordo com suas atribuições e competências; zelar pelo bom andamento dos processos de ensino e de aprendizagem; elaborar implantar e executar o planejamento institucional; gerenciar os recursos disponíveis, de acordo com as indicações legais e institucionais; zelar pela observância aos dispositivos legais próprios de cada local (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 30-31).

Como ferramenta de gestão, as Comunidades Educativas da Província La Salle Brasil-Chile utilizam o planejamento estratégico, que ajuda os gestores a explicitar o que pretendem para o presente e o futuro. Além disso, permite acompanhar e avaliar sistematicamente os resultados obtidos, de maneira a operar de forma mais bem sucedida em ambientes dinâmicos e complexos como os atuais.

Para cumprir sua missão, as Comunidades Educativas ainda seguem alguns princípios de gestão, com o objetivo de alcançar qualidade acadêmica e sustentabilidade econômica:

[...] a sustentabilidade econômico-financeira; a subsidiariedade, a participação e a descentralização de iniciativas; a autonomia, a responsabilidade e a transparência na gestão dos recursos destinados; o diálogo e a articulação com as famílias e a comunidade; a equidade e a justiça social; a padronização de processos e procedimentos; a profissionalização da gestão; a formação continuada, como meio de aprimoramento da gestão; o zelo pelo cumprimento do planejamento e dos dispositivos legais; a diversificação e a qualificação dos produtos educacionais; o foco no atendimento ao aluno (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 30).

A educação concebida nas Comunidades Educativas Lassalistas no Brasil está em consonância com a legislação educacional brasileira e com as diretrizes mundiais sobre educação, portanto, entendem “[...] a Educação como direito fundamental da pessoa humana, um itinerário intencionado e sistemático de humanização, aprendizagem e crescimento permanente, que dá unidade e sentido à vida” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 21). Além do mais, “[...] os educandos lassalistas são convidados a serem

protagonistas do próprio desenvolvimento, aprendendo a ser, conhecer, conviver, fazer, colaborar e inovar” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 21).

A busca da qualidade da educação nas Comunidades Educativas lassalistas acontece por meio dos principais agentes da educação: os educadores, os educandos e as famílias. A cooperação entre a instituição educativa e as famílias é fundamental para o desenvolvimento dos educandos. Dessa maneira, cada um deve assumir o seu papel na dinâmica educacional: os educadores como os mediadores, animadores e organizadores da aprendizagem; os educandos como sujeitos e responsáveis pela própria aprendizagem; e as famílias como estimuladoras e colaboradoras no processo de socialização e de ensino-aprendizagem.

Conforme a Proposta Educativa (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 21-22), as instituições educativas lassalistas procuram manter viva a tradição pedagógica e, ao mesmo tempo, responder aos desafios atuais da educação. Por isso, sustentam uma proposta de educação humana e cristã de qualidade atenta aos seguintes fatores:

- a) Oferece um currículo centrado na pessoa do estudante, flexível, sistemático, intencionado, que acolhe a diversidade e a pluralidade, que busca o desenvolvimento integral e integrador da pessoa e que considera os diversos níveis e ritmos de aprendizagem;
- b) Fundamenta-se no desenvolvimento de competências, habilidade, saberes, atitudes e valores;
- c) Estimula um processo contínuo de formação, que busca desenvolver ao máximo as capacidades de cada sujeito, desde o âmbito escolar até o profissional, contribuindo para concretizar seu projeto de vida;
- d) Desenvolve-se em pastoral, considerando os valores do Evangelho e oportunizando a toda a Comunidade Educativa a integração entre fé, cultura e vida;
- e) Busca inovar seus conteúdos, utilizando novas tecnologias e melhorando os processos de ensino e de aprendizagem;
- f) Está atenta aos desafios e às necessidades da sociedade planetária atual e da Igreja, para responder com audácia e prontidão às urgências educativas;
- g) É transformadora, capaz de superar as lógicas hegemônicas, propondo outras maneiras de ser, de ser relacionar e de agir no mundo;
- h) É inclusiva, tendo em vista a preocupação e a atenção com os educandos com deficiência, com transtornos globais do desenvolvimento, com altas habilidades/superdotação e em situação de vulnerabilidade social;
- i) Considera a qualidade pedagógica, acadêmica, administrativa e pastoral, a sustentabilidade socioambiental, a consciência planetária e a defesa e a realização dos direitos das crianças e dos adolescentes;
- j) É feita também pelo testemunho de vida, pelos exemplos, palavras, ações e procedimentos educativos de seus atores;
- k) Articula o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma crítica e reflexiva.

A análise da Proposta Educativa Lassalista demonstra que a Província La Salle Brasil-Chile tem clareza do caminho que deseja trilhar para ser mais eficiente possível em seu papel educativo. A organização em Comunidades Educativas aponta para o caráter democrático da gestão das instituições educativas lassalistas, que buscam envolver todos os colaboradores no

alcance da qualidade pedagógica e da sustentabilidade econômica. A gestão da qualidade da educação é sustentada por uma visão clara da sociedade e do tipo de cidadão que deseja formar.

4.2.2 O Plano de Formação do Educador Lassalista

O Plano de Formação do Educador Lassalista é o documento que estabelece os processos e itinerários de formação dos educadores lassalistas. João Batista de La Salle, logo que iniciou sua obra educativa, percebeu que bons resultados acadêmicos dependiam de professores identificados com uma proposta educativa e qualificados para ensinar. Por isso, criou a primeira escola de formação de educadores. Segundo Nunes (1981, p. 144), consiste na “[...] primeira Escola Normal ou Seminário de mestres, cronologicamente, a primeira escola desse tipo formalmente organizada na Europa, em 1684”. Atualmente, a Rede La Salle continua oferecendo para seus educadores formação continuada, a fim de que possam engajar-se no espírito e na missão que identificam a origem e o propósito das escolas da Rede La Salle no mundo:

[...] participar das comunidades educativas lassalistas requer um itinerário formativo que implica em estudar, aprofundar, viver e atualizar continuamente os seus fundamentos, para assumi-los com consciência e convicção, prosseguindo e consolidando o legado do seu Fundador (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2013, p. 5).

Nas instituições educativas lassalistas a palavra educador compreende “[...] todos os agentes que atuam nas áreas administrativa e/ou pedagógica da Rede La Salle, bem como eventuais voluntários” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2013, p. 6). O educador é considerado um profissional e vocacionado ao exercício do magistério: “[...] tem sua identidade justificada por aquilo que é, diz e faz. Sua maneira de ser e fazer seu trabalho profissional-educativo como ministro e cooperador de Deus também colabora para diferenciá-lo de qualquer outro profissional da educação” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2013, p. 8).

A proposta de educação lassalista deixa claro que o educador precisa ser competente em uma disciplina e, ainda, ser um exemplo de vida para seus educandos: “Porque o exemplo impressiona muito mais o espírito e o coração do que as palavras. [...] elas [as crianças] se moldam ordinariamente pelo exemplo dos mestres, inclinando-se mais a fazer o que veem praticar do que aquilo que ouvem dizer [...]” (LA SALLE, 2012c, p. 464, grifo nosso).

Nesse sentido, a Rede La Salle no Brasil, inspirada na tradição educativa lassalista e nos documentos internacionais do Instituto, traça um perfil do educador lassalista, destacando as principais características desejadas nos seus profissionais:

- a) Um (a) Educador (a) de personalidade suficientemente equilibrada e integrada, que lhe faculta tanto incentivar e alimentar as qualidades de seus colegas e educandos, como lidar com as imaturidades, com a oposição e a agressividade e com as diferenças culturais inerentes ao mundo da educação.
- b) Competente e sempre atualizado em uma disciplina especializada do saber, mas também possuidor de cultura geral que o coloca em relação de sintonia com outras áreas do saber, gerando a construção de conhecimentos multi-intertransdisciplinares.
- c) Conhece recursos de tecnologia e das ciências humanas (em especial da Psicologia, Pedagogia e Sociologia), que o qualificam a utilizar os instrumentos didático-pedagógicos com eficiência e eficácia.
- d) Aberto (a) a conhecer e servir-se dos valores da diversidade cultural, religiosa e étnica em vista do aperfeiçoamento da ciência, da espiritualidade, da profissão e das relações humanas.
- e) Em suas palavras, ações e procedimentos educativos demonstra sintonia e convergência com os ideais, a visão e a missão da instituição lassalista.
- f) Uma pessoa madura na fé que, ante seus estudantes, testemunha e incentiva o compromisso com a espiritualidade, com o conhecimento e o anúncio dos valores fundamentais da vida e com a construção do Reino de Deus no mundo de hoje.
- g) Imbuído (a) do espírito de comunidade e com capacidade de partilha e diálogo, busca comunhão com os demais educadores e integração com outras culturas. Assim, contribui para que as riquezas de cada um convirjam para o serviço da formação integral do educando e para que a comunidade de educadores, com sua diversidade, testemunhe que a fraternidade entre pessoas é possível.
- h) Faz-se extensiva e intensamente irmão (ã) mais velho (a) de seus estudantes, que são, muitas vezes, desprovidos de afeto e de cuidados. Ama-os ternamente; em todas as circunstâncias expressa para com eles interesse, preocupação, atenção, abnegação e entrega.
- i) Imbuído (a) de sensibilidade social e altruísmo, manifesta atenção às situações de pobreza e de injustiça em que vivem milhares de pessoas em nossa sociedade; incentiva a Comunidade Educativa a compromissos de proteção do meio ambiente, de solidariedade, de respeito e de defesa dos Direitos Humanos e de serviço ao próximo necessitado; e valoriza, em especial, os educadores e educandos das Escolas Lassalistas que atendem os mais carentes (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2013, p. 8-9).

Os programas de formação lassalista têm como finalidade fazer o acompanhamento sistemático dos educadores mediante a organização de itinerários formativos, e à criação de equipes e instâncias de formação continuada, para que possam assumir e realizar sua vocação e missão nas áreas humana, cristã, lassalista e profissional. Consoante à proposta da Província La Salle Brasil-Chile (2013, p. 10): “Ele permite que o(a) educador(a) configure e reconfigure sua identidade como cristão(ã), pessoa e profissional dando, assim, continuidade à sua formação para responder aos novos horizontes e desafios que surgem na vida”. O processo formativo acontece em três etapas: a) Programa 1: “Animação”; b) Programa 2: “Aprofundamento”; c) Programa 3: “Qualificação”.

O Programa 1 está voltado para introduzir os educadores na dinâmica das instituições educativas lassalistas. As atividades acontecem durante o ano, na própria Comunidade Educativa, nos períodos de jornadas pedagógicas, reuniões pedagógicas, palestras, retiros, etc. O Programa 2 oportuniza aos educadores conhecer sobre a vida e a obra de São João Batista de La Salle e do ministério educativo cristão. É oferecido na modalidade de Curso de Extensão, em período de férias. O Programa 3 é oferecido para educadores já integrados às instituições educativas lassalistas e abrange temas como: “[...] espiritualidade e pedagogia lassalistas; a pastoral juvenil, a formação humana e cristã; a formação profissional nas diversas áreas do saber; e a gestão das instituições educativas da Rede La Salle” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2013, p. 20). É organizado em parceria com as Instituições de Educação Superior da Rede La Salle.

O acompanhamento dos Programas de Formação é feito pela direção, supervisão e coordenação das comunidades educativas, que garantem “[...] espaços e tempo para o diálogo pessoal e comunitário de avaliação, orientação e incentivo” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2013, p. 12).

Além dos Programas de Formação, a Província La Salle Brasil-Chile, ainda apoia a formação dos educadores por meio de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, conforme Resoluções Provinciais.

A gestão da qualidade da educação da Província La Salle Brasil-Chile é sustentada por uma concepção clara de educação, consoante aos desafios da sociedade contemporânea. Nessa perspectiva, o Plano de Formação do Educador Lassalista tem como finalidade colocar o educador em sintonia com os fundamentos, a espiritualidade, o projeto e a tradição educativa lassalista. Nas instituições educativas lassalistas, a gestão da qualidade da educação está ligada a clareza da concepção de educação que orienta a prática educativa e o sentido atribuído pelo educador ao ato de educar.

4.2.3 Manual Organizacional

O Manual Organizacional da Província La Salle Brasil-Chile é o documento que esclarece as “[...] alçadas e os procedimentos que envolvem as pessoas e as instâncias que a compõem” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2012, p. 3). Cabe lembrar que a Província La Salle Brasil-Chile é fruto de uma recente reestruturação e que seus novos processos de gestão estão em fase de consolidação.

Segundo a Província La Salle Brasil-Chile (2012, p. 5), a Rede La Salle propõe-se, enquanto missão, “[...] formar cristã e integralmente as crianças, os jovens e os adultos, mediante ações educativas de excelência”; e, como visão, consolidar-se “[...] em uma rede de educação cristã reconhecida pela sua excelência”. Entre seus princípios estão:

Inspiração e vivência cristã; Fé, fraternidade e serviço; Escola em pastoral; Solidariedade; Participação e diálogo; Ética, cuidado e zelo; Gestão eficaz e eficiente; Sustentabilidade; Inovação pedagógica e acadêmica; Inclusão e respeito a diversidade; Cidadania; Serviço educativo a pobres; Formação continuada; Excelência nos processos e resultados; Família; Competência; Subsidiariedade; Novas tecnologias; Investigação científica; Avaliação contínua; Dimensão vocacional; Comunidade Educativa (Província La Salle Brasil-Chile, 2012, p. 5).

A Província La Salle Brasil-Chile é regida por um Estatuto, aprovado pelo superior da Rede La Salle no mundo. As Províncias estruturam-se juridicamente em sociedades civis, tornando-se mantenedoras das escolas sob sua jurisdição. A animação da Província é feita por um Provincial e dois Provinciais auxiliares; três Diretores Provinciais são responsáveis pelas áreas de Formação e Acompanhamento, Missão e Pastoral e Gestão e Administração; três Conselhos e três Comissões assessoram o trabalho dos Provinciais e Diretores: o Conselho Provincial, o Conselho Econômico, o Conselho da Missão Educativa Lassalista, a Comissão de Pastoral Vocacional, a Comissão de Educação e Pastoral e a Comissão de Formação e Vida Consagrada. Ainda fazem parte da animação da Província, um Secretário Provincial e os Diretores de Comunidades Religiosas e Educativas.

A gestão das Comunidades Educativas lassalistas se dá numa lógica democrática, porém, como já visto, para atender aos seus objetivos precisa de uma boa estrutura organizacional, responsabilidades bem definidas e procedimentos claros. Nesse sentido, a Rede La Salle, no Manual Organizacional, define as atribuições de todos os envolvidos em cargos de gerência nas instituições educativas, entre eles: Diretor/Reitor; Supervisor Educativo/Coordenador de Ensino/ Pró-Reitor ou Diretor Acadêmico; Supervisor Administrativo/Pró-Reitor ou Diretor Administrativo.

Nas atribuições para os Diretores e Reitores, a Rede La Salle no Brasil deixa clara a sua intenção de agir em conformidade com a legislação de ensino do país, além de exigir dos superiores das instituições o seguimento das determinações da Província. Busca melhorar o desempenho da Comunidade Educativa, ao promover a “[...] atualização sistemática do corpo docente e pessoal administrativo” (PROVÍNCIA LA BRASIL-CHILE, 2012, p. 26), bem como estimular os profissionais da instituição à inovação e à criatividade no agir. Atribui aos Diretores e Reitores responsabilidade sobre equilíbrio econômico-financeiro da instituição, a

qualidade do atendimento ao público interno e externo e ao atendimento da dimensão pastoral, cristã e lassalista da Comunidade Educativa.

No nível das Supervisões Educativas, Coordenações de ensino e Pró-Reitorias ou Direções Acadêmicas, atribui, entre outras responsabilidades: promover a elaboração, o conhecimento e a aplicação dos documentos e orientações provinciais (Proposta Educativa Lassalista, Regimento Escolar, Projeto Pedagógico, Matriz Curricular e Plano Global da Comunidade Educativa); incentivar o envolvimento e a participação da Comunidade Educativa nos processos de ensino-aprendizagem; planejar e organizar as jornadas pedagógicas, reuniões de estudo, palestras e seminários a fim de oportunizar a qualificação e a atualização dos educadores; garantir o funcionamento eficaz dos serviços pedagógicos da Comunidade Educativa; e acompanhar o desempenho e a avaliação dos professores e serviços pedagógicos (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2012).

E no nível das Supervisões Administrativas e Pró-Reitorias ou Direções Administrativas, destacam-se as atribuições de: favorecer a integração com a Supervisão Educativa na busca das melhores alternativas para a Comunidade Educativa; a administração corresponsável, eficiente, eficaz e unitária; a supervisão dos gastos dos Serviços; o zelo pela otimização e conservação dos espaços e bens materiais da Comunidade Educativa; e o investimento com aperfeiçoamento, desenvolvimento e retenção dos recursos humanos.

O Manual Organizacional da Província La Salle Brasil-Chile apresenta as atribuições de todos responsáveis por cargos de gerência na Rede La Salle e os procedimentos para a gestão das instituições educativas. Ressalta-se a estrutura organizacional das Comunidades Educativas, com uma pessoa responsável pela área pedagógica e outra destinada à área administrativa, o que pode favorecer um trabalho de qualidade, no caso de integração das equipes. A gestão da qualidade da educação se dá por processos e atribuições bem definidas, os quais permitem o bom desenvolvimento da Comunidade Educativa.

4.2.4 Projeto Provincial

O Projeto Provincial é uma decorrência do 1º Capítulo Provincial¹⁹ e tem como objetivo constituir um horizonte, políticas, prioridades, áreas estratégicas, acompanhamento e avaliação para as ações da Rede La Salle no Brasil e no Chile. Esse é um documento de

¹⁹ O 1º Capítulo Provincial da Província La Salle Brasil-Chile (2014) ocorreu após a reestruturação das Províncias do Brasil e da Delegação do Chile. O Capítulo Provincial é uma instância canônica, unicamente integrada por Irmãos, expressão máxima da vida da Província.

ordem geral, cujo objetivo é criar uma unidade frente às diversas realidades sociais, culturais e educacionais que são contempladas pela Província La Salle Brasil-Chile. Aborda aspectos da vida religiosa dos Irmãos e da missão educativa lassalista:

Na Província La Salle Brasil-Chile, Irmãos e colaboradores partilham diversos horizontes, integrando concepções pessoais, grupais, culturais, religiosas, regionais e outros. Um importante desafio provincial é configurar um horizonte comum que valorize a unidade na diversidade. O horizonte provincial tem a função de expressar nosso sonho de Província, fortalecer o sentido de pertença, comprometer-nos a Missão Educativa e constantemente convocarnos a caminhar em direção às periferias, fronteiras e desertos, onde cada integrante pode expressar o seu modo de ser lassalista. Esse horizonte provincial requer itinerários formativos delineados de tal forma que permitam uma efetiva apropriação e práxis do ideal lassalista proposto pela Província (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 5).

No que se refere à missão educativa, o documento divide a atuação lassalista por áreas estratégicas: Serviço Educativo aos Pobres, Educação Básica, Educação Superior e Formação continuada de Irmãos e Colaboradores.

O Serviço Educativo aos Pobres faz parte da origem da missão educativa lassalista. Em outras palavras, preocupar-se e dedicar atenção às pessoas que não têm recursos financeiros para uma sólida formação acadêmica é uma característica dessa rede de ensino. Para realizar bem essa missão, a Rede La Salle busca “[...] qualificar o serviço realizado ‘aos’ e ‘com’ pobres, mediante provisão de recursos humanos, pedagógicos, pastorais, financeiros, técnicos e administrativos” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 8). Propõe-se fazer acompanhamento dos alunos bolsistas, definir planos de Cargos e Salários das Escolas com essa finalidade e investir em infraestrutura e material didático e pedagógico.

Na área da Educação Básica, a Rede La Salle no Brasil, assume o compromisso de formar uma pessoa de modo integral, dentro de “[...] um itinerário intencional e sistemático de humanização, aprendizagem e crescimento, que dá unidade e sentido à vida” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 9). Por isso, está atenta às implicações de um mundo globalizado, em constante transformação e marcado por desigualdades sociais:

Diante desses desafios é necessário repensar e reconstruir constantemente a escola, priorizando os processos que favorecem a formação de sujeitos inventivos, participativos, cooperativos, inclusivos e preparados para diversificadas inserções sociais, culturais, laborais, políticas, e, ao mesmo tempo, sujeitos capazes de intervir e problematizar as formas de produção e de vida (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 9).

Entre as ações assumidas para alcançar o proposto estão: desenvolvimento de um processo permanente de Formação e Acompanhamento dos Gestores e Lideranças;

implementação e evolução do Planejamento Estratégico das Comunidades Educativas; acompanhamento dos indicadores de desempenho das Comunidades Educativas.

As Instituições de Educação Superior são espaços de boas oportunidades para o desenvolvimento da Rede La Salle, porque “[...] constituem ambiente para desenvolver o diálogo entre fé e cultura, promover a missão lassalista, a educação em geral e um lugar para a formação profissional de Irmãos e colaboradores” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 11). Entre suas ações para garantir uma gestão da qualidade da educação, estão a continuidade do planejamento estratégico na Educação Superior, o crescimento sustentável da Rede Lassalista de Educação Superior e o fomento do protagonismo das Instituições de Educação Superior como agentes ativos para a redução das desigualdades sociais através do ensino, pesquisa e extensão.

Por fim, valendo-se da Formação continuada de Irmãos e Colaboradores, busca-se fortalecer o compromisso dos integrantes das Comunidades Educativas com a missão educativa lassalista. “Em uma sociedade do conhecimento, a excelência acadêmica requer profissionais qualificados e imbuídos do espírito característico da instituição” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 13). Por assim ser, o Projeto Provincial prevê: “Estruturar e implementar o processo de formação continuada de Irmãos e de colaboradores, nas áreas humana, cristã, lassalista e profissional, tendo o suporte das Instituições de Educação Superior” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 13) e “Promover formação específica de Irmãos e de colaboradores no uso das tecnologias educacionais e de gestão” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2015, p. 14).

O Projeto Provincial está em consonância com os propósitos educacionais dos documentos analisados anteriormente, tendo como diferencial a busca por uma unidade no discurso da Província La Salle Brasil-Chile, a qual envolve realidades sociais, culturais e educacionais diversas.

4.2.5 Aproximações ao conceito de gestão da qualidade da educação lassalista

A pré-análise da gestão da qualidade da educação nos documentos da Província La Salle Brasil-Chile resultou em achados que podem indicar como esta instituição pretende alcançar uma gestão voltada para a qualidade educacional. Entre os fatores importantes estão os de ordem:

- a) Acadêmica: consonância com a legislação educacional brasileira e com as diretrizes mundiais sobre educação; acompanhamento do desempenho dos educandos nas

avaliações internas e externas; inovação dos conteúdos e uso de novas tecnologias; educação fundamentada no desenvolvimento de competências, habilidades, saberes, atitudes e valores; formação continuada dos educadores.

- b) Formativa e de Acompanhamento Pessoal: formação de educadores e educandos nas áreas humana, cristã, lassalista e profissional; currículo centrado na pessoa do estudante; formação integral e integradora do aluno; preocupação e atenção para com os alunos especiais.
- c) Econômico-financeira: gestão econômico-financeira sustentável; zelo pela otimização e conservação dos espaços e bens materiais; planejamento estratégico; transparência na gestão dos recursos.
- d) Social: atenção especial ao serviço educativo aos pobres; clara concepção de educação e de sociedade; gestão democrática ao estilo de Comunidade Educativa; acompanhamento dos alunos bolsistas.
- e) Sustentabilidade ambiental: políticas educacionais em consonância com os desafios e necessidades ambientais.

A seguir, verifica-se a correspondência entre os fatores importantes para uma gestão da qualidade da educação lassalista presentes nos documentos Provinciais e nos Planos Globais de algumas Comunidades Educativas do Brasil.

4.3 A correspondência entre os documentos Provinciais e os documentos elaborados pelas Comunidades Educativas Lassalistas: A pré-análise dos Planos Globais

O Plano Global é um documento elaborado anual e coletivamente por todas Comunidades Educativas de Educação Básica da Província La Salle Brasil-Chile e tem como objetivo detalhar a organização das instituições e os processos educativos.

Para verificar a correspondência entre os fatores importantes para uma gestão da qualidade da educação dos documentos Provinciais e dos documentos elaborados pelas Comunidades Educativas, analisar-se-ão cinco Planos Globais de 2015²⁰, de instituições de diferentes regiões do Brasil, especificamente, as ações e os objetivos referentes ao “Diagnóstico” e “Planos Setoriais”. O processo será realizado a partir dos temas de maior

²⁰ A Rede La Salle, no Brasil, possui trinta Comunidades Educativas de Educação Básica e cinco Comunidades Educativas de Ensino Superior. Neste estudo, optou-se por analisar uma Comunidade Educativa da Região Norte, uma da Região Central, duas da Região Sudeste e uma da Região Sul. Os nomes das Comunidades Educativas não são citados, sendo cada uma identificada com uma letra.

recorrência nos documentos Provinciais, que são: acadêmico; formação e acompanhamento pessoal; econômico-financeiro; social; sustentabilidade ambiental.

QUADRO 1 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Acadêmico

TEMA ACADÊMICO	
COMUNIDADE EDUCATIVA	ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO E OBJETIVOS DOS PLANOS SETORIAIS
A	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação pedagógica (Mind Lab, Lego, uso de tecnologias) (p. 7). - Investimento em assessoria para a formação de professores, visando o aprimoramento da qualidade do Ensino e Aprendizagem, para a melhoria dos resultados (p. 8). - Desenvolver um trabalho efetivo junto aos professores, primando pela formação permanente e inovação de práticas pedagógicas (p. 12). - Gerenciar os processos educativos da instituição, em consonância com a Legislação Vigente, o Regimento Escolar, o Projeto Pedagógico e os Fundamentos e Princípios Lassalistas, planejando, assessorando e avaliando (p. 12). - Buscar ações para a melhoria do desempenho dos alunos na avaliação da Rede e ENEM (p. 12). - Potencializar o professor a buscar práticas curriculares inovadoras na construção e vivência de outras formas de ensinar e aprender, que estas práticas sejam compatíveis com a proposta pedagógica e que o docente acredite na importância dessa inovação para que seu trabalho, de fato, se modifique e alcance os resultados esperados (p.13).
B	<ul style="list-style-type: none"> - Aprimorar os processos de formação continuada dos colaboradores lassalistas (p. 6). - Consolidar o modelo de formação da pessoa fundamentado no Projeto e na Proposta Pedagógica lassalistas e nas diretrizes educacionais vigentes no País (p. 13). - Maximizar o processo de ensino e aprendizagem no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para a formação do hábito de estudo nos alunos (p. 14). - Desenvolver processos avaliativos que garantam a efetividade do aprendizado e promoção ano/série conforme Proposta Educativa Lassalista (p. 15). - Incentivar o uso da tecnologia de maneira lúdica e interativa como possibilidades de criação, inclusão, desenvolvimento da criatividade, desenvolvimento pessoal, convivência em equipe, senso de organização, superação de desafios e raciocínio lógico (p. 23).
C	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a eficiência e eficácia do processo de ensino/aprendizagem (p. 14). - Implantar novas tecnologias a serviço da educação (p. 14). - Melhorar sua posição frente às avaliações, tanto internas como externas (p. 14). - Conhecer, estudar e aplicar a Proposta Educativa Lassalista, Regimento Escolar, Projeto Pedagógico, Matriz Curricular e Plano Global (p. 18). - Trazer inovações metodológicas para o processo de ensino e

	aprendizagem (p. 20).
D	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a qualidade dos instrumentos didático-pedagógicos: uso do Portal Futurum; Uso de recursos da informática; apresentação dos materiais didáticos com qualidade na correção verbal-gramatical e boa apresentação física (p. 4). - Melhorar o desempenho na Avaliação de Conhecimentos da Província (p. 5). - Manter atualizados os dados legais e os exigidos pela Província (p. 8).
E	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar focados na excelência acadêmica, consolidando a marca La Salle como referência em Educação de Qualidade (p. 7). - Assegurar o cumprimento da legislação em vigor bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior ou dos órgãos superiores da educação (p. 11). - Prestar assistência técnica aos professores, visando assegurar a eficiência e a eficácia do desempenho dos mesmos para a melhoria dos padrões de ensino (p. 16). - Propor e coordenar atividades de aperfeiçoamento e atualização de professores (p. 16). - Acompanhar o desenvolvimento e a avaliação dos professores e serviços pedagógicos (p. 19).

Fonte: Autoria própria, 2015.

A gestão da qualidade da educação acadêmica da Rede La Salle no Brasil começa com um trabalho sério e em consonância com a legislação do país e as orientações da Província La Salle Brasil-Chile. Nesse aspecto, todas as Comunidades Educativas informaram que estão atentas às questões legais e institucionais, a fim de consolidar um modelo educacional.

No que se refere à inovação dos conteúdos e uso de novas tecnologias, perceber-se um comprometimento na busca pelos melhores instrumentos didático-pedagógicos, consonantes com a proposta pedagógica. O uso de recursos tecnológicos é citado como importante no desenvolvimento das práticas de ensino-aprendizagem. Atualmente, todas as Comunidades Educativas trabalham em parceria com editoras e empresas especializadas que desenvolvem tecnologias com a finalidade de colaborar na educação. Um exemplo é o Portal Futurum, citado pela Comunidade Educativa D.

A formação continuada dos educadores também é contemplada nas ações de todas as instituições analisadas. Como vimos anteriormente, a preocupação com a formação dos professores é uma característica das origens da Rede La Salle. Hoje, mesmo com a maioria dos educadores formados em cursos de pedagogia e de licenciatura, cabe às instituições a tarefa de aperfeiçoar e atualizar os educadores para que possam responder com excelência aos desafios educacionais. Além do mais, a Rede La Salle acredita que os educadores precisam conhecer profundamente a sua Proposta Educativa, para desenvolverem uma educação humana e cristã de qualidade.

Todas as Comunidades Educativas mencionaram o objetivo de melhorar o resultado no desempenho ou a posição dos alunos nas avaliações internas da Rede La Salle ou nas avaliações externas. Cada vez mais, a qualidade educacional é medida por meio das avaliações institucionais ou nacionais e é natural que as instituições sérias busquem formas de competir, de forma honesta, por boas posições nos rankings.

A questão da educação fundamentada no desenvolvimento de competências, habilidades, saberes, atitudes e valores apareceu em apenas uma das instituições analisadas. Talvez algumas instituições educativas da Província La Salle Brasil-Chile ainda não estão atualizadas quanto ao uso do termo e, por isso, não fizeram constar nos seus documentos.

QUADRO 2 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Formação e Acompanhamento Pessoal

TEMA FORMAÇÃO E ACOMPANHAMENTO PESSOAL	
COMUNIDADE EDUCATIVA	ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO E OBJETIVOS DOS PLANOS SETORIAIS
A	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar o aluno a integrar-se ao meio escolar e ao processo de Ensino e Aprendizagem, oferecendo-lhe apoio para o alcance de sua autorealização nos estudos (p. 15). - Acompanhar o trabalho educativo com o aluno, respeitando e atendendo suas diferentes necessidades visando uma formação humana e cristã (p. 15). - Assessorar e acompanhar os alunos na escolha profissional (p. 15). - Aprimorar o processo de evangelização cristã e do carisma lassalista, oportunizando mais espaço para participação, desenvolvendo atividades de forma diferenciada e aliado às novas tecnologias, promovendo a Fraternidade e a Fé, pilares educacionais da rede (p. 29).
B	<ul style="list-style-type: none"> - Primar pelo equilíbrio entre formação acadêmica de excelência e formação de valores, conforme os princípios da educação lassalistas (p. 05). - Instaurar um modelo de formação do homem fundamentado nos quatro pilares da educação do nosso século: aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a conviver (p. 11). - Oferecer acesso a educação e ensino para pessoas com deficiência (p. 18).
C	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular os professores na identificação, no encaminhamento e na orientação aos alunos com dificuldades (p. 21). - Organizar ao longo do ano encontros para a formação pessoal de cada ente da comunidade educativa (p. 32). - Oportunizar momentos de reflexões diárias com os Professores e com os Alunos (p. 32).
D	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar o processo da “Escola em Pastoral”: Formação para a Espiritualidade dirigida a alunos e seus familiares, professores e funcionários; vivência dos valores evangélicos; Ensino Religioso; ambiente físico favorável ao processo pastoral (p. 4).

	<ul style="list-style-type: none"> - Manter um espaço humano que contribua à formação integral dos nossos educandos e clima apropriado ao ensino, aprendizagem (p. 8). - Incentivar e apoiar o Plano de Formação Continuada (p. 9). - Contribuir com o processo pedagógico para que sua ação educativa seja evangelizadora, zelando pela fidelidade ao carisma de La Salle (p. 30).
E	<ul style="list-style-type: none"> - Promover vivências educativas que estabeleçam princípios de integração, inserção e inclusão (p. 26). - Planejar, orientar e empreender ações de evangelização e de pastoral na Comunidade Educativa (p. 47). - Zelar pela identidade lassalista e confessional católica da escola (p. 47).

Fonte: Autoria própria, 2015.

As Comunidades Educativas são de caráter confessional católico e consideram os valores do Evangelho na formação do educador e do educando. Todas as instituições analisadas informam objetivos para promover a identidade lassalista, ou seja, a vivência dos valores da fé, da fraternidade e do serviço. São realizados anualmente encontros de formação, acompanhamento pessoal, retiros e outras atividades para promover o estilo de vida lassalista.

As instituições analisadas demonstram conhecer o Plano de Formação do Educador Lassalista e realizar ações para colocar os educadores em sintonia com a proposta lassalista, zelando pela tradição educativa da Rede La Salle.

Outro aspecto importante referente à formação e o acompanhamento é o currículo centrado na pessoa do estudante, por meio do qual se desenvolvem atividades, cujo fim é o de incluir os diferentes tipos de educandos, respeitando os níveis e os ritmos de aprendizagens. Nesse sentido, as Comunidades procuram integrar os educandos no ambiente institucional, dar apoio para que possam alcançar a autorrealização nos estudos, assessorar na escolha de uma profissão e desenvolver competências para viverem bem na sociedade contemporânea.

Por fim, constata-se a preocupação em incluir qualitativamente os educandos portadores de necessidades especiais, a fim de que possam desenvolver ao máximo suas potencialidades.

QUADRO 3 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Econômico-financeiro

TEMA ECONÔMICO-FINANCEIRO	
COMUNIDADE EDUCATIVA	ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO E OBJETIVOS DOS PLANOS SETORIAIS
A	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar uma administração de recursos financeiros que possibilite a sustentabilidade do Colégio [...] (p. 12). - Gerir a sustentabilidade financeira (p. 24). - Melhoria de atendimentos de manutenção e reformas (p. 25).
B	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar um sistema de gestão escolar pautado nos princípios da

	<p>administração moderna e voltado à garantia da qualidade na educação, da qualidade nos processos e da qualidade nas relações (p. 10).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir a sustentabilidade da Escola e a continuidade da Proposta e Processos Pedagógicos (p. 15). - Garantir o equilíbrio econômico-financeiro (p. 28). - Assegurar a aplicação adequada dos recursos da instituição, cumprindo os compromissos financeiros (p. 28). - Conservar a estrutura física e os recursos materiais pertencentes à escola, além de manter limpos os ambientes físicos da escola (p. 31).
C	<ul style="list-style-type: none"> - Embelezar e conservar a estrutura existente (p. 15). - Supervisionar os gastos dos serviços, de acordo com o orçamento aprovado (p. 26). - Zelar pela conservação, Limpeza e manutenção preventiva no patrimônio escolar (p. 29).
D	<ul style="list-style-type: none"> - Vigiar sobre o atingimento das metas administrativas traçadas pela Província para a escola (p. 4). - Zelar pela conservação do ambiente físico da escola e de suas instalações (p. 24).
E	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar com medidas administrativas que promovam a saúde financeira e a autossustentabilidade da escola (p. 8). - Zelar pela manutenção e conservação dos bens patrimoniais, do mobiliário e do equipamento da escola (p. 11). - Promover alternativas de sustentabilidade econômico-financeira para a instituição; garantir condições e infraestrutura para o cumprimento do Projeto Pedagógico Institucional; garantir qualidade nos serviços técnico-administrativos (p. 37).

Fonte: Autoria própria, 2015.

No aspecto econômico-financeiro, todas as instituições educativas citaram objetivos referente à sustentabilidade. Uma gestão da qualidade da educação precisa prever orçamentos, criar metas e supervisionar os investimentos para garantir sua finalidade. Por conseguinte, a gestão econômico-financeira das instituições educativas é feita por supervisor/pró-reitor/diretor administrativo, que planeja estrategicamente os investimentos, assessorado pela equipe diretiva.

A garantia de boa estrutura física, ambiente limpos e bem conservados, também figurou entre os objetivos das Comunidades Educativas. A qualidade dos espaços para convivência, lazer e estudos pode fazer diferença no aprendizado e na formação social do educando. A garantia de infraestrutura para a execução do Projeto Pedagógico e Administrativo também constou entre os objetivos de uma das Comunidades Educativas.

Nos Planos Globais analisados, não foi encontrada nenhuma menção referente a transparência na gestão dos recursos.

QUADRO 4 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Social

TEMA SOCIAL	
COMUNIDADE EDUCATIVA	ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO E OBJETIVOS DOS PLANOS SETORIAIS
A	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar a integração do Colégio La Salle com a Comunidade Educativa (p. 12). - Favorecer o processo de integração Escola-Família-Comunidade (p. 15). - Garantir acesso a permanência e a conclusão dos estudos dos alunos bolsistas, bem como sua adaptação na comunidade escolar (p. 29).
B	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer relações de aliança entre escola e família (p. 15). - Promover o processo de Adaptação, socialização e integração das diferenças pessoais, sociais e diversidades culturais (p. 16). - [...] garantir o acesso, a permanência e a conclusão dos estudos de Educação Básica dos alunos bolsistas, bem como sua adaptação na comunidade escolar [...] (p. 36).
C	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir a escola para oferecer atividades diversificadas a comunidade (p. 18). - Incentivar o envolvimento e a participação da Comunidade Educativa nos processos de ensino-aprendizagem (p.19). - Zelar pelo bom relacionamento entre todos os membros da Comunidade Educativa (p. 19). - Elaborar planos de estudos frente aos estudantes bolsistas necessitados (p. 32).
D	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar a atenção e acolhimento aos alunos e famílias (p. 4). - Alimentar a cultura do belo e do bem dentro da comunidade educativa (p. 8). - Zelar pela integração dos diversos serviços da escola, atinentes à ação educativa (p. 9). - Acompanhar e orientar os alunos novos no seu processo de adaptação escolar e no relacionamento social (p. 11). - Acompanhamento acadêmico e emocional aos alunos Bolsistas (p. 11)
E	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a integração escola-família-comunidade (p. 11). - Incentivar o envolvimento e a participação da Comunidade Educativa nos processos de ensino-aprendizagem (p. 16). - Contribuir para a inclusão dos educandos por meio de concessão de bolsas de estudo, através de Editais e Carta de renovação, com base na Legislação vigente (p. 48). - Acompanhar junto com o Setor Pedagógico o desempenho dos alunos bolsistas e intervenção junto às famílias (p. 48).

Fonte: Autoria própria, 2015.

A análise do tema social da educação na Província La Salle Brasil-Chile remete à gestão democrática, ou seja, uma educação de excelência e na medida das necessidades da maioria da população. Nestes termos, as Comunidades Educativas analisadas indicam objetivos relacionados com a finalidade de fomentar a participação e a integração com a família e a comunidade.

No sentido em que vimos falando, um bom ambiente educacional começa com uma boa relação entre todas as partes que compõem a Comunidade Educativa, como expressa a instituição D: “Alimentar a cultura do belo e do bem dentro da comunidade educativa” (p. 8). A colaboração, a cooperação, o respeito pelas diferenças pessoais, sociais e culturais podem fazer a diferença nos processos de ensino-aprendizagem.

Outra especificidade da Rede La Salle é a atenção ao Serviço Educativo aos Pobres. Todas as instituições educativas têm ou estão construindo um plano de ação para atender essa demanda. Além das instituições educativas específicas para o Serviço Educativo aos Pobres, a Rede La Salle oferece bolsas de estudos nas instituições pagas. Sabendo das diferenças sociais e das dificuldades de inclusão, as instituições educativas apontam como objetivo uma série de ações que visam garantir a permanência, o bom desempenho nos estudos e adaptação dos alunos bolsistas no ambiente educacional.

QUADRO 5 – Análise dos Planos Globais a partir do tema Sustentabilidade Ambiental

TEMA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	
COMUNIDADE EDUCATIVA	ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO E OBJETIVOS DOS PLANOS SETORIAIS
A	- Nenhuma ação atendeu esse tema.
B	- Nenhuma ação atendeu esse tema.
C	- Nenhuma ação atendeu esse tema.
D	- Nenhuma ação atendeu esse tema.
E	- Nenhuma ação atendeu esse tema.

Fonte: Autoria própria, 2015.

O tema sustentabilidade ambiental não foi contemplado no “Diagnóstico”, nem nos objetivos dos “Planos Setoriais” das Comunidades Educativas analisadas. Uma hipótese é de que o tema da sustentabilidade ambiental seja tratado em outra parte do Plano Global, possivelmente, no tópico Projetos, elaborado com a participação dos professores. Porém, o fato de não ser mencionado nenhuma vez, no diagnóstico e pelos setores, levanta a suspeita de que há uma certa insensibilidade às causas socioambientais tão importantes para na sociedade contemporânea ou uma ideia de que a preocupação com as questões ambientais é exclusiva de determinada área do conhecimento.

A pré-análise dos Planos Globais confirma parcialmente a correspondência entre o trabalho realizado nas Comunidades Educativas e as orientações dos documentos da Província La Salle Brasil-Chile. Apenas o tema Sustentabilidade Ambiental não foi abordado nos tópicos analisados do Plano Global, o que levanta a hipótese da necessidade de uma maior

atenção dos gestores a essas questões. Entretanto, há a hipótese de que o tema possa ser atendido através dos Projetos desenvolvidos nas Comunidades.

4.4 Categorias e subcategorias

A partir da pré-análise dos documentos da Província La Salle Brasil-Chile e dos documentos elaborados pelas Comunidades Educativas, torna-se possível definir as categorias e subcategorias que melhor expressam a gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil:

QUADRO 6 – Categorias e subcategorias que expressam a gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Gestão da qualidade acadêmica	a) atendimento à base legal e institucional. b) avaliação do desempenho. c) inovação pedagógica.
Gestão da qualidade formativa	a) formação continuada dos educadores. b) educação integral e integradora do educando.
Gestão da qualidade econômico-financeira	a) gestão sustentável. b) planejamento estratégico.
Gestão da qualidade do desenvolvimento humano sustentável	a) responsabilidade pessoal. b) responsabilidade social. c) responsabilidade ecológica.

Fonte: Autoria própria, 2015.

A partir das categorias e subcategorias captadas na pré-análise dos documentos da Província La Salle Brasil-Chile e dos Planos Globais, proceder-se-á com a análise e interpretação dos resultados, atentos ao referencial teórico e procurando situar, compreender e argumentar logicamente os conceitos em tela.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será feita a análise e interpretação dos resultados, a partir das categorias e subcategorias captadas na pré-análise dos documentos da Província La Salle Brasil-Chile e dos Planos Globais, procurando problematizar o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil.

5.1 Categoria 1: Gestão da qualidade acadêmica

5.1.1 Atendimento à base legal e institucional

No Brasil, a Rede La Salle, atende às orientações da legislação nacional e da Província La Salle Brasil-Chile sobre a gestão e a qualidade da educação. O atendimento da legislação confere às Comunidades Educativas o funcionamento legal, a credibilidade frente às famílias atendidas e um norte para o desenvolvimento das atividades educativas. Já a observação das orientações Provinciais contribui para o trabalho em rede e para o fortalecimento da identidade lassalista.

Ao se instituírem, as Comunidades Educativas lassalistas partem de referenciais já estabelecidos pela sociedade local, ou seja, de um marco legal e cultural mais ou menos constituído. A partir desses, fazem uma releitura e procuram implementá-los com sua base institucional. Dessa forma, garantem a legitimidade da gestão da qualidade da educação, que está fundamentada no diálogo com a realidade local.

No que tange à gestão, as Comunidades Educativas lassalistas estão em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96), que destaca no seu artigo 3º, inciso VIII, a orientação para a gestão democrática da educação. Em conformidade com essa Lei, as normas da gestão democrática devem ser definidas pelos próprios sistemas de ensino, respeitando as suas peculiaridades, garantindo a participação dos professores na elaboração do projeto pedagógico e a participação da comunidade escolar através de conselhos escolares.

O estilo de gestão lassalista, baseado em Comunidades Educativas, está de acordo com as orientações legais, favorecendo a participação e a corresponsabilidade dos colaboradores com o bom andamento da instituição educativa. Conforme Cury (2007), uma gestão de caráter democrático é a forma mais dialógica e coletiva de fazer educação, para tornar os processos

mais transparentes, ademais de colaborar na formação de cidadãos ativos e profissionais compromissados.

Quanto à qualidade da educação, o artigo 9º, inciso VI, da LDB, indica que será atribuição da União “[...] assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino”. Atenta às disposições legais, as Comunidades Educativas participam das avaliações nacionais, por cujo resultados buscam refletir a proposta educativa e melhorar seus processos de ensino-aprendizagem.

O propósito das Comunidades Educativas lassalistas de atender à base legal e institucional representa o compromisso de uma gestão séria e orientada para a qualidade educacional. Os princípios institucionais caracterizam as Comunidades Educativas lassalistas em todo mundo e o seu cultivo precisa ser incentivado pelos gestores para que a tradição de excelência educativa continue sempre viva no decorrer dos anos. Por outro lado, o atendimento à legislação de cada país, estado ou município demonstra o esforço da Província La Salle Brasil-Chile em procurar levar uma educação sob medida à cada realidade.

Cabe ressaltar, ainda, que os documentos analisados indicaram a importância do diálogo com os organismos internacionais que apoiam a educação. Tal medida tem a finalidade de manter a Província La Salle Brasil-Chile em sintonia com as grandes causas educacionais em nível mundial, como a democratização do conhecimento, o direito de todos a uma educação de qualidade, a defesa dos direitos da infância e da juventude, etc. Esse aspecto merece destaque, pelo fato de que as políticas educacionais e as próprias leis podem sofrer influências emanadas de reflexões desses órgãos internacionais.

A gestão da qualidade da educação lassalista fundamenta-se no atendimento da base legal e institucional, da qual faz a releitura e a atualização para cada realidade em que está inserida.

5.1.2 Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho está relacionada com a busca de bons resultados do educando nas avaliações externas, realizadas por órgãos de nível nacional e internas,

realizadas pela própria Província La Salle Brasil-Chile²¹. As Comunidades Educativas realizam ações preparatórias para essas avaliações, a fim de garantir um resultado positivo, pois além de apontar os acertos e as dificuldades no processo educativo, é uma forma de promover a Comunidade Educativa no cenário institucional e regional, em caso de resultado positivo.

Cabe destacar, que além das avaliações de desempenho organizadas por órgãos de fora das Comunidades Educativas lassalistas, há outros meios de avaliação, que consideram os critérios lassalistas e uma visão mais integral do educando. Todavia, as avaliações de desempenho parecem assumir determinada relevância na gestão da qualidade da educação lassalista, como foi observado nos Planos Globais.

Gentili (1995) entende que avaliação do desempenho a partir de testes padronizados é uma forma reducionista de avaliar a qualidade de uma instituição educativa, pois esse tipo de avaliação visa atender aos critérios do meio empresarial, que estão baseados na adaptação às necessidades do mercado, isto é, à competitividade, à eficiência e à sustentabilidade. Da mesma forma, Araujo (2011, p. 249) critica a avaliação externa como principal indicador da qualidade na educação, defendendo um outro modelo de avaliação do desempenho educacional, fundado “[...] na valorização da realidade local, no respeito à trajetória da escola e de seus sujeitos sociais, na construção democrática dos critérios, das finalidades e forma de uso dos resultados da avaliação”.

Por outro lado, o PISA, que é um Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, desenvolvidos pelos países parceiros da OCDE, apresenta uma perspectiva diferente. Afirma que as avaliações externas têm a finalidade de saber como os estudantes participantes estão sendo preparados nas instituições educativas para enfrentarem os desafios da sociedade contemporânea e se estão realmente sabendo gerir o aprendizado adquirido. Dessa forma, pretende levantar informações que explicam o sucesso e as falhas que os países apresentam na condução da educação, de modo que possam, pelos resultados das avaliações, se organizar para superar as limitações dos seus sistemas de ensino.

A tradição lassalista também tem sua contribuição para pensar a avaliação do desempenho dos estudantes. La Salle (2012), no século XVII, não tinha a preocupação em atender critérios internacionais de qualidade, porém precisava comprovar para as famílias a importância da educação para vida dos estudantes. Em vista disso, criou um sistema de

²¹ A Província La Salle Brasil-Chile aplica anualmente aos alunos de 5º Ano do Ensino Fundamental, 8ª Série/ 9º Ano do Ensino Fundamental e 3ª Série do Ensino Médio, uma prova chamada de *Avaliação dos Conhecimentos*, a fim de avaliar a aprendizagem, adequar conteúdos e mensurar questões pedagógicas.

avaliação que previa a graduação programada dos conteúdos, sendo do mais fácil ao mais difícil e o cuidado para que cada aluno avançasse conforme seu ritmo. Havia um conjunto de recursos para constatar o desenvolvimento do aluno, que só permitia a passagem de uma etapa para outra, após alcançar o domínio do conteúdo em questão.

As avaliações de desempenho são um importante instrumento para verificar e acompanhar o desenvolvimento da qualidade da educação das instituições educativas, podendo proporcionar indicadores que favorecem a compreensão dos fatores de sucesso e fracasso no processo de ensino-aprendizagem. Por outro lado, os resultados das avaliações de desempenho devem ser acompanhados de outras modalidades de avaliação, que permitam avaliar outras dimensões da aprendizagem, como, por exemplo, a integração social do aluno ao ambiente educacional e participação da comunidade no processo educativo.

Observou-se que além das avaliações padronizadas e aplicadas em larga escala, o acompanhamento do desenvolvimento das Comunidades Educativas lassalistas e dos estudantes é realizado de outras formas. Um dos princípios da Província La Salle Brasil-Chile é a avaliação contínua, que compreende “[...] distintos níveis, processos, ações e sujeitos do processo educativo” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 28), sendo assumida como “[...] processo diagnóstico, formativo, contínuo e somativo” (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014, p. 28). Nesse sentido, procura-se integrar os diferentes tipos de avaliações, a fim de poder compreender o estudante, o educador e a instituição dentro de um todo, favorecendo um processo avaliativo dialógico e participativo.

A gestão da qualidade da educação lassalista assume as avaliações de desempenho como importante indicador de qualidade, que favorece o desenvolvimento de ações para a melhoria das Comunidades Educativas. Porém, não compartilha práticas avaliativas que promovem a redução da educação ao simples atendimento das necessidades do mercado ou de um único setor da sociedade. Busca, de acordo com seus princípios, desenvolver uma educação atenta à trajetória dos seus estudantes e voltada para o desenvolvimento da realidade onde está inserida.

5.1.3 Inovação pedagógica

A inovação pedagógica consta nos princípios da Província La Salle Brasil-Chile e aparece nos Planos Globais das Comunidades Educativas, relacionada ao uso de novas tecnologias, assim como à busca dos melhores recursos didático-pedagógicos, para o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem.

A capacidade de promover a reflexão permanente e crítica sobre as práticas educativas é uma das características das Comunidades Educativas lassalistas desde sua origem. La Salle, o fundador da Rede La Salle, já na segunda metade do século XVII, tinha presente a importância da inovação pedagógica para uma educação de qualidade. Embora a sociedade atual seja muito diferente daquela de La Salle, a inovação que colocou em prática e que contribuiu para revolucionar a educação moderna, pode servir de inspiração para Irmãos e educadores continuar fazendo a reflexão crítica sobre a educação que praticam.

Entre os exemplos de inovação pedagógica de La Salle, destaca-se a opção pela alfabetização em francês e não latim, que era contrária ao costume na época: “A leitura do francês é de utilidade muito maior e mais universal que a do latim. Sendo a língua francesa a vernácula, ela é incomparavelmente mais fácil de ser aprendida que a latina por meninos que entendem aquela mas não compreendem esta” (LA SALLE, 2012a, p. 31)²². Essa postura crítica frente às práticas educativas, característica da Rede La Salle, torna possível analisar o que há de melhor em recursos na área da educação e incrementar a qualidade das respostas aos desafios educacionais.

Na educação contemporânea, a adoção de novos recursos pedagógicos, sobretudo os tecnológicos, vem acompanhada da necessidade de formação do corpo docente, que precisa ser capacitado para tirar proveito dos recursos adotados. Nesse sentido, observou-se que algumas Comunidades Educativas trabalham em parceria com editoras e outras empresas especializadas do segmento educacional, que desenvolvem tecnologia e oferecem capacitação para os docentes tirarem o máximo proveito dos recursos disponíveis.

Dellors (2006), em consonância com a proposta de educação lassalista, reflete sobre a revolução que as novas tecnologias estão fazendo na educação e como sua utilização pedagógica implica na dinâmica educacional, por meio da possibilidade de aulas mais interativas, diversificadas e adequadas às necessidades dos alunos. Afirma que no contexto das novas tecnologias o educador continua sendo fundamental para a educação, porém precisa de constante formação para dominar os novos instrumentos pedagógicos. Também faz menção à necessidade de elaboração de conteúdos que possam potencializar as novas tecnologias como recursos pedagógicos.

O Banco Mundial (2011) comunga com a importância da inovação pedagógica numa gestão voltada para qualidade da educação, pois entende que o avanço tecnológico tem

²² Leia o texto completo da “Memória em favor da Leitura em Francês, no livro: LA SALLE, J. B. **Memória em favor da Leitura em Francês**. In: _____. Obras completas de São João Batista de La Salle. Canoas: Unilasalle, 2012a. v. I.

requerido dos trabalhadores capacidades mais complexas e sofisticadas, para comandar, gerenciar e acompanhar máquinas e pessoas, que são essenciais para o mercado de trabalho atual. Dessa forma, incentiva uma educação capaz de formar trabalhadores competentes, com facilidade de se adaptar às constantes inovações tecnológicas. É importante destacar que historicamente as Comunidades Educativas lassalistas se propõem educar para inclusão do estudante por meio de um emprego. Além disso, sustentam toda uma proposta de educação humana, baseada nos valores cristão, a partir dos quais pretende formar o estudante para bem viver na sociedade.

A inovação pedagógica nas Comunidades Educativas lassalistas acontece no constante compartilhamento de conhecimentos, recursos, ideias e interesses, que permitem potencializar as experiências educacionais, principalmente, colaborando com os educadores mais jovens. Quanto a esse aspecto, Ioschpe (2014, p. 83) acredita que as novas tecnologias poderão contribuir para a troca de experiências, valendo-se das redes sociais. O autor, ainda defende que um caminho para melhorar a educação brasileira é a adoção de um “[...] bom material didático que organiza e estrutura a prática de sala de aula” (IOSCHPE, 2014, p. 83), pois um dos problemas da qualidade da educação brasileira é que cada professor quer criar o próprio currículo e método de ensino.

As Comunidades Educativas lassalistas precisam acompanhar a revolução tecnológica que impacta diretamente na qualidade da educação. Conforme observado, os desafios contemporâneos da educação requerem o uso dos melhores recursos e metodologias para gerar aprendizagens significativas, que correspondem aos novos estilos de aprender dos estudantes e às necessidades profissionais.

A inovação pedagógica na Província La Salle Brasil-Chile é sustentada na permanente reflexão sobre a prática educativa e na busca dos melhores recursos didático-pedagógicos que trazem aprendizagens significativas para os educandos enfrentar os desafios da sociedade contemporânea.

5.2 Categoria 2: Gestão da qualidade formativa

5.2.1 Formação continuada dos educadores

O educador aparece nos documentos da Província La Salle Brasil-Chile como mediador, animador e organizador do processo da aprendizagem e da construção dos saberes e sentidos. Ele é uma figura central da gestão da qualidade da educação lassalista, porque

além de educar com excelência, é testemunha da tradição educativa dessa rede de ensino. Nesse sentido, a formação continuada dos educadores tem como fim garantir nas Comunidades Educativas profissionais qualificados tecnicamente e em conformidade com os valores institucionais.

Para atender à formação continuada dos educadores, a Província La Salle Brasil-Chile conta com um documento que estabelece os processos e itinerários formativos. Nesse documento, por meio de três programas, pretende introduzir o educador na dinâmica institucional, no conhecimento da vida e obra de La Salle e do ministério educativo cristão e, também, qualificar o educador profissionalmente, em cursos universitários.

Nas Comunidades Educativas lassalistas observou-se um esforço para atender às diretrizes da Província, por meio de formações para promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e a vivência dos valores lassalistas.

A formação continuada dos educadores lassalistas está amparada na sólida tradição da Rede La Salle. Como mencionado anteriormente, La Salle foi o primeiro, na Europa, a criar uma escola para formação de educadores. Para ele, as Comunidades Educativas somente teriam bons resultados dentro de sala de aula com educadores qualificados, dedicados inteiramente à educação e engajados num projeto educacional.

O esforço das Comunidades Educativas lassalistas em promover a formação continuada dos educadores justifica-se pela necessidade de criar um ambiente educacional atrativo e eficaz. Conforme La Salle (2012), deve-se evitar em sala de aula educadores sem a formação suficiente, que teriam dificuldade para se impor aos alunos e criar bom vínculo com eles, visto que essa situação geraria descontentamento e evasão. Os educadores devem se esforçar para serem atraentes e acolhedores, de modo a conquistarem os alunos e, conseqüentemente, seus familiares.

Nessa mesma perspectiva, Amorim (2011) salienta que a formação do educador deve garantir o uso adequado dos vários mecanismos que favorecem o processo de ensino-aprendizagem, como também, o compromisso com a qualidade educacional quando em situações nas quais os recursos disponíveis são limitados. A gestão da qualidade da educação lassalista prevê a atuação de educadores em diferentes realidades, inclusive de missão, em que a criatividade e o zelo do educador devem superar a limitação de recursos e garantir ao educando a sua educação de direito.

Dellors (2006) também vai ao encontro da proposta educativa lassalista, ao afirmar que os educadores têm importante papel na formação de atitudes positivas ou negativas dos

educandos, ou seja, o educador precisa ser bom tecnicamente e, ao mesmo tempo, um bom exemplo de vida para seu educando:

A importância do papel do educador enquanto agente de mudança, favorecendo a compreensão mútua e a tolerância, nunca foi tão patente como hoje em dia. Este papel será ainda mais decisivo no século XXI. Os nacionalismos mesquinhos deverão dar lugar ao universalismo, os preconceitos étnicos e culturais à tolerância, à compreensão e ao pluralismo, totalitarismo deverá ser substituído pela democracia em suas variadas manifestações, e um mundo dividido, em que a alta tecnologia é apanágio de alguns, dará lugar a um mundo tecnologicamente unido. É por isso que são enormes as responsabilidades dos professores a quem cabe formar o caráter e o espírito das novas gerações (DELORS, 2006, p. 52).

O educador lassalista é um profissional e um vocacionado ao exercício do magistério. Na sua atuação como educador testemunha os princípios lassalistas, os quais assume como ideal de vida. Casagrande (2013, p. 261) acrescenta: “La acción educativa del Lasaliano consiste, antes de nada, en una forma de testimonio de la vida que incorpora actitudes de acogida, de respeto a las diferencias y de amor por la misión de educar junto a los contenidos epistémicos e metodológicos”.

Mediante o exposto, fica clara a importância da formação continuada dos educadores lassalistas para a criação de verdadeiras Comunidades Educativas, com educadores identificados com a proposta educativa e qualificados para desenvolvê-la com qualidade. Como observado, esse é um dos principais diferenciais da gestão da qualidade da educação lassalista, que investe no desenvolvimento de educadores comprometidos com os seus princípios institucionais.

O conceito de Comunidades Educativas, adotado pela Rede La Salle, é outro fator que favorece o desenvolvimento da formação continuada dos educadores, dado que por meio de um clima fraterno podem trocar experiências e superar de modo colaborativo os desafios da educação na sociedade contemporânea. Além do mais, os educadores iniciantes podem encontrar nos mais experientes apoio para o seu desenvolvimento profissional.

Libânio (2004, p. 227-228) confirma a importância do ambiente de trabalho no desenvolvimento pessoal e profissional do educador: “É na escola, no contexto de trabalho, que os professores enfrentam e resolvem os problemas, elaboram e modificam procedimentos, criam e recriam estratégias de trabalho e, com isso, vão promovendo mudanças pessoais e estruturais”. Nesse quesito, a reflexão sobre a prática educativa ajuda “[...] os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las” (LIBÂNIO, 2014, p. 228).

A gestão da qualidade da educação lassalista tem na formação do educador uma das colunas que sustentam o projeto educativo, pois desafia o educador a questionar o próprio modo de conceber a educação e de praticá-la, a fim de que se abra novas experiências educacionais, principalmente, aquelas ligadas ao uso das novas tecnologias.

A Província La Salle Brasil-Chile, a partir de seus programas formativos, procura dar conta da formação integral e integradora do educador, ou seja, a formação pessoal, institucional e técnico-científica. Dessa forma, pode desenvolver uma educação de qualidade, fundamentada nos seus valores institucionais e na medida das necessidades de cada realidade.

5.2.2 Educação integral e integradora dos educandos

A educação integral e integradora do educando é uma das facetas da tradição educativa lassalista e traz presente a ideia da atenção ao todo da pessoa. Os documentos analisados relacionam esse aspecto da educação ao respeito dos diferentes níveis e ritmos de aprendizagens entre os educandos, a qual se traduz nas dimensões pessoais que cada um precisa desenvolver para viver bem na sociedade.

Nas Comunidades Educativas lassalistas, a educação integral e integradora acontece pela disponibilização de espaço físico em boas condições, de ambiente para a convivência, do estímulo para o desenvolvimento intelectual, do cuidado com próximo, enfim, a partir das diversas manifestações que podem contribuir para dar unidade e sentido à vida. Esse diferencial do ambiente institucional lassalista colabora para que o educando alcance a autorealização nos estudos e desenvolva competências para a vida social.

A gestão da qualidade da educação lassalista tem em sua essência o cuidado para com a totalidade da pessoa humana. La Salle (2012), pensando numa educação para a segunda metade do século XVII, já previa a necessidade de uma educação integral e integradora, sem, no entanto, usar essas expressões. Como visto anteriormente, cada Comunidade Educativa se organizava tendo presente as necessidades das crianças e dos jovens pobres da época. Por isso, buscava adotar métodos de ensino de acordo com as realidades atendidas, de modo a garantir a formação humana e cristã, que contribuísse para a empregabilidade e a inclusão no ambiente social. A melhor forma de expressar essa atenção de La Salle ao desenvolvimento harmonioso do educando pode ser resumida na seguinte frase: “O fim deste Instituto é dar educação cristã aos meninos; e é com este objetivo que o mesmo dirige escolas, para que, estando os meninos da manhã à tarde sob a direção dos mestres, estes possam ensinar-lhes a bem viver [...]” (LA SALLE, 2012, v. II, p. 18).

Bordignon e Gracindo (2011), ao discutirem a gestão da qualidade da educação, estão atentos à formação global da pessoa. Afirmam que: “Os fins da educação situam a finalidade da escola no desenvolver o ser autônomo e livre, mas que se realiza pelo fazer ao relacionar-se com os outros, na construção de uma nova sociedade” (BORDIGNON; GRACINDO, 2011, p. 154). A educação lassalista tem presente na sua proposta educativa essas questões, isto é, formar um cidadão crítico, capaz de tomar decisões e criar um destino comum a partir das próprias convicções.

A educação lassalista está em permanente diálogo com a sociedade. Ao fazer educação, leva em conta os contextos sociais, econômicos, culturais e as trajetórias de vida dos seus educandos. Não aceita reducionismos impostos por grupos econômicos ou sociais, embora participe de atividades promovidas por determinados setores, que tem credibilidade internacional. Consoante com esse posicionamento, Araujo (2011) discorda da qualidade da educação fundamentada apenas em testes padronizados, que reforçam uma lógica meritocrática e excludente. O autor defende uma qualidade da educação fundamentada na formação humana integral, visto que objetiva a construção de sentidos e significados de vida, valorizando a uma ética pública, a participação e a responsabilidade social.

Nesse mesmo sentido, Delors (2006) alerta para o cuidado com a educação, a fim de não reduzi-la apenas ao domínio de conhecimentos e do saber-fazer. Segundo o autor, a educação precisa colaborar na formação do educando para a vida e isso implica ajudá-lo a desenvolver aptidões para viver junto com outras pessoas e fazer escolhas maduras e conscientes, que o levam à plena realização pessoal.

Na análise dos dados, fica evidente que a gestão da qualidade da educação lassalista passa por uma educação atenta ao desenvolvimento de todas as dimensões da pessoa e a integração dela ao meio social, em que possa realizar-se a partir da participação e da responsabilização pelo seu futuro e o futuro da sociedade em geral.

As Comunidades Educativas lassalistas assumem o desafio de cuidar da vida do educando em seu todo, ou seja, de prepará-los para o mercado de trabalho, para as adversidades do cotidiano e para posicionar-se sadiamente frente aos desafios contemporâneos. Todo esse cuidado na preparação do educando para vida está ligado ao propósito original da Rede La Salle de ensinar a bem viver.

5.3 Categoria 3: Gestão da qualidade econômico-financeira

5.3.1 Gestão sustentável

As instituições educativas da Província La Salle Brasil-Chile se organizam a partir de um conceito de Comunidades Educativas, que expressa a intenção de contar com o envolvimento de todos os colaboradores no planejamento e desenvolvimento institucional. Dessa forma, buscam garantir uma gestão sustentável, baseada na autonomia de decisões e na corresponsabilidade pela manutenção e pelo crescimento institucional.

O respeito pelos processos e a clareza das atribuições de cada setor ou representante da instituição é um ponto forte da gestão lassalista. Por isso, nas Comunidades Educativas, a gestão econômico-financeira fica ao encargo de um supervisor ou pró-reitor ou diretor administrativo, que dialoga com os demais setores ou representantes para encontrar soluções adequadas para a sustentabilidade institucional.

A análise dos documentos demonstrou que as Comunidades Educativas se preocupam com a sustentabilidade e buscam por meio do planejamento estratégico, estabelecer metas, criar orçamentos e supervisionar os investimentos. Nesse sentido, observou-se a preocupação em garantir uma boa infraestrutura para a execução do Projeto Pedagógico e Administrativo das instituições.

Um tema que ficou em aberto foi a transparência na gestão dos recursos, que aparece como um princípio da gestão na Proposta Educativa Lassalista, mas não foi abordado nos Planos Setoriais dos Planos Globais das Comunidades Educativas.

João Batista de La Salle ao iniciar sua rede de escolas teve presente alguns conceitos da gestão sustentável, ou seja, buscou as garantias econômicas para o funcionamento das escolas, instalações adequadas para as salas de aula e professores dispostos a trabalhar em condição de vida humilde. Somente abria uma nova escola, quando tinha alcançado todos os requisitos necessários para oferecer uma educação de qualidade. Afirmava que: “As escolas devem ser estruturadas de tal forma que mestres e alunos possam cumprir nelas facilmente seus deveres” (LA SALLE, 2012, v. III, p. 235).

Paro (2010) entende que a gestão na educação tem a finalidade de ajudar no uso mais racional e eficaz dos recursos. Nessa perspectiva, salienta a necessidade de fazer com que tanto os recursos humanos quanto os materiais sejam coordenados de forma a atingir os objetivos da instituição educativa. Como visto anteriormente, a Província La Salle Brasil-Chile tem uma forte política de formação para educadores, a fim de potencializar o trabalho

educativo e, também, uma preocupação com as estruturas e os ambientes das Comunidades Educativas, que precisam estar em boas condições para atender à Comunidade.

A gestão sustentável da Província, também compreende o envolvimento da Comunidade Educativa no planejamento e desenvolvimento institucional. Conforme Libânio (2004), o envolvimento dos profissionais e usuários das instituições educativas nos processos de decisão e atividades educacionais colabora para obtenção de melhores resultados. O autor ainda faz referência à necessidade de políticas claras de participação, por meio de espaços de atuação bem definidos, que tenham como fim a melhoria dos resultados de aprendizagem dos educandos.

Esta ideia de gestão que visa à participação da comunidade e a divisão das responsabilidades é também compartilhada por Lück (2011). A autora entende que quando existe maior interação e tomada de decisão de forma dialogada e responsável os resultados institucionais são maximizados.

Todas as Comunidades Educativas lassalistas analisadas demonstraram certa preocupação com a sustentabilidade, dado que pode estar relacionado com a crise enfrentada atualmente pelo país. Em especial, no campo da educação, novos grupos educacionais, com fins lucrativos, têm causado uma instabilidade nas instituições confessionais, que até então tinham pouca concorrência, forçando uma mudança de postura e a adoção de uma gestão voltada para competição de mercado. Esse fato novo força as Comunidades Educativas a dialogar com as leis de mercado e buscar parcerias para sobreviverem no novo cenário que se apresenta. Entretanto, é vital a atenção em não perder os princípios que norteiam o seu modo de fazer educação há mais de trezentos anos.

Nesse sentido, são consoantes com Gracindo e Moraes (2011), que afirmam não ser prudente às instituições educativas adotarem de forma simplista as teorias e processos administrativos das empresas, pois assumiriam o modelo burocrático, deixando em segundo plano as especificidades das organizações educativas.

O assunto em tela enfatiza mais o aspecto da gestão democrática do que da gestão econômico-financeira. Ambos são fundamentais para a gestão sustentável de uma instituição que pretende ter característica comunitária e gerar resultados positivos. Porém, parece que a Província La Salle Brasil-Chile ainda é prudente ao abordar nos documentos as questões econômico-financeiras, resistindo em tratar a educação como um negócio.

O tema da transparência na gestão ainda não é um problema da gestão da qualidade da educação lassalista, talvez pela confiança que os colaboradores e familiares têm na figura dos religiosos que participam da gestão das instituições educativas. Observa-se que a cada final de

ano, a Província La Salle Brasil-Chile apresenta às Comunidades Educativas um balanço social, do qual se infere, seja a forma de demonstrar o destino dos recursos arrecadados.

5.3.2 Planejamento estratégico

As Comunidades Educativas lassalistas elegem como ferramenta de gestão o planejamento estratégico que, por meio do estudo de cenários da educação, do exame das oportunidades e das ameaças, da observação das demandas e das perspectivas e da projeção de objetivos, indicadores e metas colabora com os gestores no acompanhamento e na avaliação dos resultados da instituição.

A proposta educativa lassalista pressupõe o desenvolvimento de uma cultura de planejamento nas Comunidades Educativas como forma de gerir a viabilidade pedagógica e econômica da ação educativa. No atual cenário político e econômico brasileiro, monitorar o desenvolvimento institucional a partir de um plano é fundamental para ter sustentabilidade.

O planejamento estratégico dá a Comunidade Educativa lassalista um mapa por onde seguir para alcançar a realização dos seus objetivos. A construção e o acompanhamento do planejamento envolvem respostas para algumas questões, como, por exemplo: Que instituição educativa queremos? Qual o papel da educação lassalista? Que correntes pedagógicas sustentarão a ação educativa? Nesse sentido, percebe-se que um planejamento requer bom conhecimento do negócio e visão de futuro. Drucker (2006, p. 136) define o planejamento estratégico como

[...] o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais, que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com expectativas alimentadas.

A Rede La Salle ao longo da sua história soube interpretar a realidade da educação no mundo e planejar o futuro, de modo a atender às necessidades educacionais das crianças e dos jovens. Essa capacidade de planejamento pode ser reconhecida no Guia das Escolas Cristãs (LA SALLE, 2012), obra coletiva, na qual a irmandade de educadores consolidou sua pedagogia, a partir de reflexão sistemática, permanente e inconclusiva sobre a prática docente, ou seja, sempre aberta às novas tendências educativas.

A gestão da qualidade da educação tem como fim tornar os sistemas de educação mais eficientes e sustentáveis. Um planejamento estratégico ajuda a manter certo controle sobre o

futuro, principalmente, no cenário dinâmico e complexo pelo qual passa a sociedade brasileira. O Grupo Banco Mundial, como abordado anteriormente, também faz uso de uma estratégia para alcançar seu plano de Aprendizagem para todos, que visa investir antecipadamente, investir de forma inteligente e investir para todos. Isso mostra que para construir um caminho estável, é fundamental estar amparado numa estratégia que dá as coordenadas para alcançar os objetivos.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é um dos pilares da gestão da qualidade da educação lassalista, sobretudo, por colaborar com os gestores na tarefa de expressar as pretensões para o presente e o futuro das Comunidades Educativas.

5.4 Categoria 4: Gestão da qualidade do desenvolvimento humano sustentável

5.4.1 Responsabilidade pessoal

Os dados analisados evidenciam que a Proposta Educativa da Província La Salle Brasil-Chile entende o educando como responsável pela própria formação e como protagonista na construção de uma sociedade mais justa, fraterna e solidária. Como instituições educativas, as Comunidades lassalistas, em parceria com as famílias, dão o suporte necessário para o educando desenvolver as competências para viver bem na sociedade.

Conforme Fossatti e Casagrande (2011, p. 78), o ser humano, no seu processo de desenvolvimento pessoal, deverá constituir os referências para se mover na sociedade. Dito de outra forma, “[...] deverá ser capaz de olhar para a própria existência, dotá-la de sentido e decidir-se pró-ativamente acerca de que tipo de ser humano quer ser no futuro, numa tríplice relação: consigo mesmo, com o outro e com o mundo”. Nessa perspectiva, a gestão da qualidade da educação lassalista procura colaborar para que o educando consiga tomar de forma consciente as grandes decisões pessoais, para viver de forma autônoma, responsabilizando-se por suas ações e por seu destino.

Delors (2006, p. 99), consoante aos autores supracitados, ao tratar dos pilares do conhecimento, dá uma ênfase especial ao aprender a ser. Segundo o autor:

Todo o ser humano deve ser preparado, especialmente graças à educação que recebe na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida.

Hengemüle (2007, p. 189-190, grifo do autor) explica que La Salle, no seu tempo, procurou fazer uma educação ligada à vida do educando, por isso, buscou soluções “[...] **partindo da vida** deles e **preparando-os para a vida** em geral e especificamente para a vida de **cristãos**, de **cidadãos** e de **profissionais**”. Convém repetir aqui, que a educação lassalista parte das necessidades da realidade local e, a partir dela, procura soluções adequadas para formação da pessoa.

A gestão da qualidade da educação lassalista busca formar pessoas responsáveis, autônomas e determinadas em construir um futuro melhor para si e para a sociedade em que vivem. Pode-se afirmar que a educação lassalista amplia as opções de vida das pessoas que inclui nas suas Comunidades Educativas, por meio de uma educação atenta ao aprender conhecer, fazer, conviver e ser.

5.4.2 *Responsabilidade social*

A preocupação com iniciativas de responsabilidade social é uma marca histórica da Rede La Salle, especialmente, no que se refere à inclusão social por meio da educação e do apoio às atividades de desenvolvimento humano.

Como já mencionado, a fundação das Escolas Cristãs é oriunda da atenção de João Batista de La Salle com a situação de abandono dos filhos dos artesãos e dos pobres do século XVII francês, aos quais os pais não podiam dar as instruções de que necessitavam, tampouco educação adequada: “[...] sendo os artesãos e os pobres ordinariamente pouco instruídos, e estando ocupados todo o dia em ganhar o sustento próprio e dos filhos, não lhes podem dar, por si mesmos, as instruções de que necessitam e educação adequada e cristã” (LA SALLE, 2012b, p. 18). Inspirados no exemplo do santo fundador e conscientes das mazelas sociais da contemporaneidade, os Irmãos e os educadores continuam a missão educativa lassalista de promover a justiça e a dignidade humana, por meio do serviço educativo de qualidade.

Os documentos analisados mostram que a preocupação com a formação acadêmica das pessoas com poucos recursos financeiros é, de fato, uma característica dessa rede de ensino. Uma das práticas mais citadas pelas instituições educativas foi a concessão de bolsas de estudo para educandos carentes, que vem acompanhada de ações que visam a inclusão na Comunidade Educativa e o acompanhamento do desempenho nos estudos. Também pode ser observado um esforço da Província La Salle Brasil-Chile para qualificar o serviço assistencial, por meio da provisão de recursos humanos qualificados e de recursos financeiros suficientes.

As Comunidades Educativas lassalistas entendem a educação como uma possibilidade real de transformação da realidade social. Oferecem para os educandos que frequentam suas salas de aula uma formação para o exercício da cidadania democrática, fundamentada na capacidade crítica e reflexiva, que possibilita tomarem em suas mãos o destino para superar a injustiça social e construir um futuro melhor para si e para suas comunidades.

Azmitia (2006, p. 30) defende que verdadeiros processos de democratização somente são possíveis por meio da democratização do conhecimento, quer dizer, a democratização dos países “[...] tiene a la base la educación de calidad para las personas pobres de manera que no las excluya sino que permita su integración en igualdad de condiciones con toda la sociedad”. Nessa perspectiva, a responsabilidade social das Comunidades Educativas lassalistas está em colaborar com a democratização da sociedade brasileira, a partir da democratização do conhecimento, que acontece através da ajuda ao educando para entrar na vida com capacidade de compreender os fatos sociais importantes relacionados com sua vida e com a vida da coletividade, de modo a assumir sua responsabilidade pela construção de um mundo melhor.

De acordo com essa ideia, Araujo (2011) também discute a importância das instituições educativas em ensinar os princípios democráticos, que favoreçam a participação do educando e da comunidade local no processo educativo, evitando o domínio dos interesses dos setores produtivos ou de uma lógica unilateral.

Conforme Hengemüle (2007), La Salle pretendia, a partir das Comunidades Educativas, diminuir as distâncias entre as classes sociais, por isso, fez delas um laboratório de vida social e de fraternidade cristã. Não criou Comunidades Educativas para pobres, mas sim gratuitas, que não distinguiam ricos de pobres. A exemplo de La Salle, uma gestão voltada para qualidade educacional nos dias de hoje, precisa prever para todos seus educandos uma educação relevante, pertinente e equitativa. Com isso, pode-se concluir que o acesso à educação lassalista é sinônimo de inclusão, de desenvolvimento humano e de qualidade de vida.

A gestão da qualidade da educação lassalista busca o desenvolvimento humano sustentável. As ações educativas das Comunidades lassalistas têm presente o cuidado com a vida, principalmente, dos mais frágeis e necessitados. A concessão de bolsas de estudo, o cuidado com a inclusão e o desempenho nos estudos demonstram essa responsabilidade da Rede La Salle em ajudar às famílias necessitadas com uma educação de qualidade. Delors (2006, p. 56-57) é favorável a essa ideia quando afirma:

Há que conduzir, ou reconduzir, para o sistema educativo, todos os que dele andam afastados, ou que o abandonaram, porque o ensino prestado não se adaptava ao seu caso. Isto supõe a colaboração dos pais na definição do percurso escolar dos filhos e a ajuda às famílias mais pobres para que não considerem a escolarização dos seus filhos como um custo impossível de suportar.

Os princípios educativos lassalistas levam os Irmãos e os educadores a se comprometerem a dar respostas concretas para a luta contra as pobrezaas que, no contexto do século XXI, não permitem que um grande número de crianças, jovens e adultos alcance seu desenvolvimento humano integral. Dessa forma, fica evidente que a gestão da qualidade da educação lassalista assume a responsabilidade de colaborar na construção de uma sociedade mais justa, fraterna e solidária.

5.4.3 *Responsabilidade ecológica*

A Província La Salle Brasil-Chile expressa nos seus documentos a responsabilidade que assume diante da proteção do meio ambiente, sobretudo quanto ao desenvolvimento de uma educação ambiental. Como mantenedora, incentiva as Comunidades Educativas a colaborar com essa urgência educativa, por meio de ações que despertem para o cuidado com o planeta Terra.

Um dado que chamou a atenção foi a ausência do tema ecologia nas ações dos tópicos analisados dos Planos Globais das Comunidades Educativas, que são elaborados pelas direções e coordenações. O dia a dia mostra que existe um trabalho ambiental consistente sendo realizado nas Comunidades Educativas, com atividades de consciência ecológica, campanhas em conjunto com órgãos públicos, entre outras. Porém, parece que as direções e coordenações não estão dando ênfase a esse tema nos seus planos de ações.

O tema da responsabilidade ecológica é da sociedade atual. La Salle não fez menção à essa questão, porque não era uma preocupação da sua época. No entanto, a proposta de educação lassalista evolui e acompanha as grandes urgências educativas contemporâneas, de modo a desafiar todos seus educadores e educandos a colaborar no cuidado da casa comum.

Recentemente, o Papa Francisco escreveu uma Carta Encíclica²³ convidando a humanidade a refletir, a partir da experiência da espiritualidade cristã, sobre a importância do cuidado com o meio ambiente e da necessidade de uma mudança de estilo de vida, de produção e de consumo. Afirmou que: “A educação na responsabilidade ambiental pode incentivar vários comportamentos que têm incidência direta e importante no cuidado do meio

²³ Ver *Laudato Si'* (Louvado sejas): sobre o cuidado da casa comum.

ambiente, tais como evitar o uso de plástico e papel, reduzir o consumo de água, separar o lixo [...]” (IGREJA CATÓLICA, 2015, p. 123).

A educação lassalista, de orientação confessional católica, assume as reflexões do Papa Francisco, realizando ações simples, como as citadas acima, mas que contribuem enormemente para formação de um ser humano mais consciente e integrado na casa comum.

Paulo Freire (2014, p. 77), enriquece a reflexão em pauta, ao nos advertir, na sua terceira carta pedagógica²⁴, do “[...] dever de lutar pelos princípios éticos mais fundamentais como do respeito à vida dos seres humanos, à vida dos outros animais, à vida dos pássaros, à vida dos rios e das florestas”. Ressalta que: “A ecologia ganha importância fundamental neste fim de século. Ela tem de estar presente em qualquer prática educativa de caráter radical, crítico ou libertador” (FREIRE, 2014, p. 77).

Karan Singh, diplomata indiano, também alerta para a necessidade de uma visão mais integral do meio ambiente, ou seja, em que cada ser humano se sinta responsável pela preservação da casa comum. No seu discurso, defende que: “A ecologia do planeta deve ser preservada das distorções insensatas e da exploração selvagem, e enriquecida para bem das gerações futuras; é preciso promover um estilo de consumo mais equitativo, baseado nos limites de crescimento e não num esbanjamento desenfreado” (SINGH, 2006, p. 245). A partir dessas reflexões, pode-se fazer uma crítica ao Banco Mundial e a OCED, que têm na essência de suas políticas educacionais a manutenção do modelo capitalista, fundamentado no consumo e na contínua exploração dos recursos naturais.

A gestão da qualidade da educação lassalista tem, enquanto confessionalidade católica, o desafio de refletir nas suas várias instâncias, as provocações do Papa Francisco e enfatizar nas suas Comunidades Educativas, a característica lassalista da educação integral e integradora, que permite uma visão holística sobre o planeta compartilhado por todos seres vivos. Cabe as lideranças das Comunidades Educativas reverem seus Planos Globais e explicitarem em suas ações o cuidado com a casa comum.

²⁴ Ler: FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014, p. 75-79.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora apresentado teve como propósito investigar o conceito de gestão da qualidade da educação presente nos documentos que orientam a educação lassalista da Província La Salle Brasil-Chile, a fim de definir os aspectos da educação lassalista essenciais para a elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação. Para tanto, buscou-se entender os conceitos de gestão e qualidade da educação, de modo a definir gestão da qualidade da educação. Na sequência, fez-se uma pré-análise dos documentos da Província La Salle Brasil-Chile e dos Planos Globais das Comunidades Educativas para saber como os aspectos da gestão da qualidade da educação aparecem neles descritos.

Na análise dos resultados, ficaram evidentes alguns aspectos que definem o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista e que podem oferecer caminhos para as instituições de ensino, da Rede La Salle e outras, refletirem sobre suas práticas educativas e de gestão. As categorias que emergiram dos documentos analisados deram conta de que o conceito de gestão da qualidade da educação lassalista está fundamentado na: 1) Gestão da qualidade acadêmica; 2) Gestão da qualidade formativa; 3) Gestão da qualidade econômico-financeira; 4) Gestão da qualidade do desenvolvimento humano.

A gestão da qualidade acadêmica fundamentou-se, primeiramente, no atendimento à base legal e na coerência com os princípios institucionais, que garantem a legitimidade do trabalho educativo e o fortalecimento da identidade institucional; depois, na avaliação do desempenho, que integra diferentes tipos de avaliações, a fim de poder compreender o educando, o educador e a instituição dentro de um todo, favorecendo um processo avaliativo dialógico e participativo; e, finalmente, na inovação pedagógica, sustentada pela permanente reflexão sobre a prática educativa e pela busca dos melhores recursos didático-pedagógicos, que se traduzem em aprendizagens significativas, de acordo com os novos estilos de aprender dos educandos.

A gestão da qualidade formativa trouxe presente a atenção ao desenvolvimento de todas as dimensões da pessoa, para que possa se realizar a partir da participação e da responsabilização pelo seu futuro e o futuro da sociedade em geral. Nesse sentido, a análise dos resultados da pesquisa demonstrou que a formação continuada dos educadores visa desenvolver o nível pessoal, a identificação com o projeto institucional e a qualificação técnico-científica, ou seja, a Província La Salle Brasil-Chile entende que o educador, além de um bom profissional, é um vocacionado ao exercício do magistério, segundo o carisma lassalista. Já a formação dos educandos visa o respeito aos diferentes níveis e ritmos de

aprendizagem, de modo que cada um possa se desenvolver bem, adquirindo as aptidões para viver em comunidade e fazer escolhas maduras, a fim de alcançar a realização pessoal e profissional.

A categoria gestão da qualidade econômico-financeira foi dividida nas subcategorias gestão sustentável e planejamento estratégico. A gestão sustentável tem como base a organização das instituições em Comunidades Educativas, conceito que provoca a participação e a corresponsabilidade dos integrantes com a viabilidade e o desenvolvimento da instituição. Nesse aspecto, também apareceu o cuidado em manter uma boa infraestrutura para a execução do Projeto Pedagógico e Administrativo. O Planejamento estratégico é a ferramenta que colabora na gestão da viabilidade pedagógica e econômica da ação educativa, tendo a função de ajudar os gestores a expressar os caminhos do presente e do futuro das Comunidades Educativas.

Por fim, a gestão da qualidade do desenvolvimento humano sustentável expressou a necessidade de despertar para a responsabilidade pessoal, social e ecológica. Na dimensão pessoal, a educação lassalista entende o educando como o responsável pela própria formação e como protagonista na construção de uma sociedade mais justa, fraterna e solidária. Na dimensão social, a instituição se compromete, inspirada no seu fundador, a colaborar na superação das mazelas sociais, por meio do serviço educativo de qualidade, atento, de modo particular, aos mais frágeis e necessitados. Na dimensão ecológica, propõe-se a educar para o cuidado da casa comum, sobretudo, para uma visão holística sobre o planeta compartilhado por todos os seres vivos.

Recapitulados os resultados do estudo que explicitam as bases do conceito de gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil, conclui-se que o aspecto central da educação lassalista é essencial para a elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação é a formação para o bem viver. Essa constatação evidencia que a Província La Salle Brasil-Chile continua, por meio dos seus documentos, fiel à tradição educativa lassalista, que assume esse propósito desde a fundação da Rede La Salle, no século XVII, com João Batista de La Salle e os primeiros professores.

A ideia de uma formação para o bem viver pôde ser averiguada no decorrer da análise dos resultados da pesquisa, a partir do propósito de se fazer das Comunidades Educativas um lugar de participação e de diálogo, onde todos os integrantes assumem a corresponsabilidade pela educação de qualidade e pela sustentabilidade da instituição. A incorporação dos elementos legais e culturais de cada região, e o envolvimento das várias esferas da sociedade com a finalidade de melhorar a qualidade de vida das pessoas, por meio da educação

fortalecem o caráter democrático das instituições educativas, além de desafiarem as pessoas de cada local a pensar um projeto comum para melhoria da sociedade.

Outro aspecto da formação para o bem viver, enfatizado no decorrer do estudo, é a educação integral, que assume o desafio de contemplar todas as dimensões da vida da pessoa. Nessa perspectiva, conta a disponibilização de um adequado espaço físico, ambiente propício para a convivência e estímulos para o desenvolvimento de novas habilidades. Somada à educação integral está a integradora, que pretende tornar a educação útil para a vida prática de todos educandos, cujo objetivo é relegar-lhes um espaço digno na sociedade.

Acrescente-se a tudo isso, como dado relevante da formação para o bem viver, a educação para responsabilidade do educando com o próprio desenvolvimento, para que consiga dar sentido a sua existência; como também, a necessidade de cultivar uma sintonia com o meio ambiente, a fim de viver de modo consciente e integrado com a casa comum.

O estudo constatou a importância do tema da gestão da qualidade da educação, que tem como objetivo elucidar estratégias, tendo em vista a eficácia e a eficiência das instituições de ensino. O fundador da Rede La Salle, João Batista de La Salle, como apontou Hengemüle (2007), sempre buscou meios de fazer com que suas Comunidades Educativas andassem bem em sua estrutura e funcionamento, com vista a ser um instrumento eficiente, ou seja, que produzissem bons resultados na vida dos educandos. A província La Salle Brasil-Chile continua mantendo viva essa tradição da busca de constante aperfeiçoamento da sua ação educativa, com a intenção de oferecer aos educandos a possibilidade de uma formação que os ajude a encontrar os melhores caminhos para viver bem na sociedade contemporânea.

A proposta de educação lassalista demonstrou ter condições de contribuir na reflexão sobre a gestão da qualidade da educação, oferecendo bons caminhos para a melhoria da educação, a partir da sua experiência tricentenária. Neste estudo, foram destacados alguns aspectos que podem formar um conceito de gestão da qualidade da educação lassalista e ajudar na elaboração de um modelo de gestão da qualidade da educação. Outros estudos podem apontar novos aspectos, principalmente, se vierem acompanhados de uma pesquisa de campo, com os gestores e educadores das Comunidades Educativas lassalistas. Fica, assim, o desafio para outros pesquisadores explorar a rica experiência da educação lassalista, com o objetivo de trazer novas luzes sobre os desafios da educação contemporânea.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Milene Dias. **A qualidade da Educação Básica no PDE: Uma análise a partir do Plano de Ações Articuladas**. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2011. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/faed/mestrado-educacao/dissertacoes/milenediasamorim>>. Acesso em: 24 mai. 2015.
- ANTUNES, Jose Adilson Santos. **Gestão democrática do ensino público: narrativas sobre a escolha do diretor e a constituição do conselho escolar na autonomia da escola**. 2012. 98 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Maria, 2012. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5360>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- ARAÚJO, Adilson Cesar de. **Gestão, avaliação e qualidade da educação: Contradições e mediações entre políticas e a prática escolar no distrito federal**. 2011. 303 f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9994/1/2011_AdilsonCesardeAraujo.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2015.
- ARAÚJO, Adilson Cesar de. **Gestão, avaliação e qualidade da educação: políticas públicas reveladas na prática escolar**. Brasília, DF: Liber Livro, 2012.
- AZEVEDO, Janete Maria Lins De. Notas sobre a análise da gestão da educação e da qualidade do ensino no contexto das políticas educativas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 27, n. 3, p. 361-588, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/26412/15404>>. Acesso em: 23 de nov. 2014.
- AZMITIA, Oscar. **Proyecto educativo regional Lasallista latino-americano – PERLA**. Roma, Italia, Outubro, 2006. Cuadernos MEL 31. Disponível em: <http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/mel/cahier_mel/31cahier_mel_es.pdf>. Acesso em: 04 de nov. 2015.
- BANCO MUNDIAL. **Aprendizaje para todos: Invertir en los conocimientos y las capacidad de las personas para fomentar el desarrollo**. 2011. Prefácio. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/ESSU/463292-1306181142935/Spanish_Exec_Summary_2020_FINAL.pdf>. Acesso em: 12 de mai. 2015.
- BANCO MUNDIAL. Educación: **Panorama general**. 2015. Disponível em: <<http://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview#1>>. Acesso em: 05 de nov. 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**/Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o município e escola**. In: AGUIAR, Márcia Ângela; SILVA, Naura Syria Ferreira Corrêa da (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BOTANA, Antonio. Raíces de nuestra identidad. Centro Vocacional: Valladolid. **Cuadernos Lasalianos**. Espanha, n 7, [19--].

CASAGRANDE, Cledes, fsc. **La Pedagogía Lasaliana en Diálogo con el Mundo Actual: Pluralidad, Fraternidad y Trascendencia**. In: GIL, Pedro Maria; MUÑOZ, Diego. **Que la Escuela vaya siempre bien: Aproximación al modelo pedagógico lasaliano**. Roma: Casa San Juan Bautista de La Salle, 2013. Estudios Lassalianos 17. Disponível em: http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2011/07/EstudiosLasalianos17_spa_web.pdf, acesso em: 31 de out. 2013.

CASSOL, Adriana Paula et al. Gestão da qualidade da educação. **Revista E-Tech: Tecnologias para a Competitividade Industrial**, Florianópolis, n. especial, Educação, p. 15-33, 2012. Disponível em: <<http://revista.ctai.senai.br/index.php/edicao01/article/view/294>>. Acesso em: 05 de ago. 2015.

CENTRO EDUCACIONAL LA SALLE. **Plano Global 2015**. Manaus, AM, 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHARTIER, Anne-Marie. Alfabetização e formação dos professores da escola primária. **Revista Brasileira de Educação**. Mai/Jun/Jul/Ago 1998 n. 8. Disponível em: http://anped.tempsite.ws/novo_portal/rbe/rbedigital/RBDE08/RBDE08_03_ANNE-MARIE_CHARTIER.pdf>. Acesso em: 13 de mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

COLÉGIO LA SALLE ABEL. **Plano Global 2015**. Niterói, RJ, 2015.

COLÉGIO LA SALLE CANOAS. **Plano Global 2015**. Canoas, RS, 2015.

COLÉGIO DIOCESANO LA SALLE SÃO CARLOS. **Plano Global 2015**. São Carlos, SP, 2015.

COLÉGIO LA SALLE LUCAS DO RIO VERDE. **Plano Global 2015**. Lucas do Rio Verde, MT, 2015.

COMPAGNONI, Ivo Carlos. **História dos irmãos lassalistas no Brasil**. Canoas, RS: La Salle, 1980.

CORRADINI, Suely Nercessian. **Indicadores de qualidade na educação: um estudo a partir do pisa e da talis**. 2012. 306 f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.bdtd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5562>. Acesso em: 24 mai. 2015.

CUNHA, Eudes Oliveira. **A relação entre a gestão escolar o desempenho da escola medida pelo IDEB: um estudo em duas escolas municipais de Salvador**. 2012. 172 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/9266/1/Eudes%20Oliveira%20Cunha.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486/14810>>. Acesso em: 22 jun. 2013.

DELORS, Jacques (org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. 10. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf>. Acesso em: 04 de nov. 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. A Qualidade da Educação: conceitos e definições. Textos para discussão. **Série Documental**, Brasília, v. 24, n. 22, p. 5-34, 2007. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade_da_educacao.pdf>. Acesso em: 23 de nov. 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

FRANKLIN, Rodrigo Dias. **Avaliação da qualidade da educação através do IDEB: O caso de Trajano de Moraes/RJ**. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.educacao.ufrj.br/ppge/dissertacoes/DissertacaoRodrigoDiasFranklin.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

GAUTHIER, C.; TARDIF, M. (Orgs.). **A pedagogia: teorias e práticas da antiguidade aos nossos dias atuais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

GENTILI, P. A. A. O discurso da “qualidade” como nova retórica conservadora no campo educacional. In: GENTILI, P. A. A; SILVA, T. T. da. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação**. Petrópolis: 3 ed. Vozes, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ENGUITA, M. F. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso. In: GENTILI, P. A. A; SILVA, T. T. da. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação**. Petrópolis: 3 ed. Vozes, 1995.

HENGEMÜLE, Edgard. **Educação centrada no aluno**. In: FOSSATTI, Paulo; HENGEMÜLE, Edgard; CASAGRANDE, Cledes Antonio (Org.). **Ensinar a bem viver**. Canoas, RS: Ed. do Unilasalle, 2011.

HENGEMÜLE, Edgard. **Educação lassaliana: que educação?**. Canoas: Unilasalle, Salles, 2007.

HENGEMÜLE, Edgard. **La Salle, uma leitura de leituras: o padroeiro dos professores na história da educação**. Canoas, RS: Centro Universitário La Salle, [199-?].

HENGEMÜLE, Edgard. **La Salle: Inserción social y laboral y capacitación Cristiana**. In: GIL, Pedro Maria; MUÑOZ, Diego. **Que la Escuela vaya siempre bien: Aproximación al modelo pedagógico lasaliano**. Roma: Casa San Juan Bautista de La Salle, 2013. Estudios Lassalianos 17.

IGREJA CATÓLICA. PAPA (2013- : FRANCISCO). **Carta encíclica Laudato Si' do santo padre Francisco sobre o cuidado da casa comum**. São Paulo: Paulus: Loyola, 2015.

INEP. **PISA 2000: Relatório Nacional**. Brasília: INEP, 2001. Disponível em: <<http://download.inep.gov.br/download/internacional/pisa/PISA2000.pdf>>. Acesso em: 07 de mai. 2015.

INEP. **Resultados nacionais – Pisa 2006: Programa Internacional de Avaliação de Alunos**. Brasília: INEP, 2008. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/internacional/pisa/Relatorio_PISA2006.pdf>. Acesso em: 07 de mai. 2015.

IOSCHPE, Gustavo. **O que o Brasil quer ser quando crescer?** e outros textos sobre educação e desenvolvimento. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

IRMÃOS DAS ESCOLAS CRISTÃS. **Regra dos Irmãos das Escolas Cristãs**. Roma. 2002.

LAURAIRE, L. **La Guía de las Escuelas: enfoque contextual**. *Cahiers lasalliens*, Roma, n. 61, 2008.

LA SALLE, J. B. **Cartas**. In: _____. *Obras completas de São João Batista de La Salle*. Canoas: Unilasalle, 2012a, p. 61-234. v. I.

LA SALLE, J. B. **Guia das Escolas Cristãs**. In: _____. *Obras completas de São João Batista de La Salle*. Canoas, RS: Ed. do Unilasalle, 2012d, p. 7-318. v. III.

LA SALLE, J. B. **Meditações para o tempo de retiro.** In: _____. *Obras completas de São João Batista de La Salle.* Canoas, RS: Ed. do Unilasalle, 2012c, p. 433-483. v. II-B.

LA SALLE, J. B. **Memória em favor da Leitura em Francês.** In: _____. *Obras completas de São João Batista de La Salle.* Canoas: Unilasalle, 2012a, p. 27-33 v. I.

LA SALLE, J. B. **Regras Comuns dos Irmãos das Escolas Cristãs.** In: _____. *Obras completas de São João Batista de La Salle.* Canoas, RS: Ed. do Unilasalle, 2012b, p 7-86. v. II-A.

LA SALLE, J. B. **Regras do decoro e da urbanidade Cristãos.** In: _____. *Obras completas de São João Batista de La Salle.* Canoas, RS: Ed. do Unilasalle, 2012d, p 319-482. v. III.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. ed., rev. ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em:
<http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf>. Acesso em: 16 de nov. 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MAILLEFER, François-Elie. **Vida de São João Batista de La Salle.** Canoas, RS: La Salle, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORALES, Alfredo A. **Espíritu y vida:** el ministerio educativo lasallista. Bogotá: Monserrate, 1990.

NUNES, R. A. C. **História da educação no século XVII.** São Paulo: EPU: Ed. da USP, 1981.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. **El Programa PISA de la OCDE:** Qué es y para qué sirve. OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París. <<http://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>>. Acesso em: 07 de mai. 2015.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação,** Rio de Janeiro, n.28, p.5-23, jan. - abr. 2005. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n28/a02n28>>. Acesso em: 23 de nov. 2014.

OZORIO, Monaliza Ehlke. **Políticas públicas e gestão da educação: uma análise dos programas implantados pelo município de Araucária em 2009 e 2010 para os alunos com defasagem de escolarização.** 2012. 95 f. Dissertação (Mestrado em Educação).

Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Tuiuti do Paraná, 2012. Disponível em: < http://tede.utp.br/tde_arquivos/1/TDE-2012-10-30T114949Z-274/Publico/POLITICAS%20PUBLICAS%20E%20GESTAO%20DA%20EDUCACAO%20UMA%20ANALISE%20DOS%20PROGRAMAS%20IMPLANTADOS.pdf >. Acesso em: 10 jun. 2015.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 17. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: Introdução Crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE. **A Rede La Salle**. [20--]. Disponível em: <<http://www.lasalle.edu.br/sobre-a-instituicao/a-rede-la-salle>>. Acesso em: 05 de nov. 2015.

PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE. **Proposta Educativa Lassalista**. São Paulo, 2014.

PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE. **Manual organizacional**. São Paulo, 2012.

PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE. **Plano de Formação do Educador Lassalista**. São Paulo, 2013.

PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE. **Projeto Provincial**. Porto Alegre, 2015.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB. Lei 9394/96. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm >. Acesso em: 12 de dez. 2014.

RUBIM, Lígia Cristina Bada. **Gestão do desenvolvimento de curso a distância: investigação sobre a própria prática**. 2011. 232 f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/11/TDE-2011-07-27T11:16:14Z-11365/Publico/Ligia%20Cristina%20Bada%20Rubim.pdf >. Acesso em: 10 jun. 2015.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SINGH, Karan. **Educar para a sociedade mundial**. In: DELORS, Jacques (org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. 10. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2006.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet M. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2008.

UNESCO BRASILIA OFFICE REPRESENTAÇÃO DA UNESCO NO BRASIL. **Constituição da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**. 2002. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001472/147273por.pdf>>. Acesso em: 08 de mai. 2015.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Education for the 21st Century**. [20--]. Disponível em: <<http://en.unesco.org/themes/education-21st-century>>. Acesso em: 05 de nov. 2015.

UNILASALLE – Centro Universitário La Salle. Linhas de Pesquisa. Programa de Pós-Graduação em Educação. Disponível em: <http://www.unilasalle.edu.br/canoas/ppg/educacao/>. Acesso em: 30 de outubro de 2015.

WIEBUSCH, Eloisa Maria. **Avaliação externa: um caminho para a busca da qualidade da educação**. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/2835/1/000430438Texto%2BCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2015.