

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

NEUZA MARIA MARQUES

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL NAS UNIDADES
EDUCACIONAIS DE UMA REDE CONFSSIONAL CATÓLICA**

PORTO ALEGRE - RS

2024

NEUZA MARIA MARQUES

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL NAS UNIDADES
EDUCACIONAIS DE UMA REDE CONFSSIONAL CATÓLICA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Escolar, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Aparecida Marques da Rocha

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Arthur Eugenio Jacobus
(Avaliador – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS)

Profa. Dra. Maria Janine Dalpiaz Reschke
(Avaliadora – Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT)

Profa. Dra. Maria Aparecida Marques da Rocha
(Orientadora – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter percorrido os caminhos do bem, tornando-me uma pessoa de princípios, valores, crença e espiritualidade; por Ele ter me proporcionado força e determinação para seguir na carreira do Magistério; e por eu ser escolhida a seguir Seus passos, tornando-me Consagrada.

Sou grata à mantenedora do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, na pessoa da Superiora e da Administradora Provincial, que me apoiaram e que acreditaram e investiram em mim; agradeço à gestora pedagógica do SAGRADO – Rede de Educação, Ana Lúcia Langner, pela ajuda e confiança, e às Irmãs da minha Congregação que passaram pelo Mestrado Profissional em Gestão Educacional e me incentivaram.

Um agradecimento especial à Ir. Luciane Tafarel, que, durante todo o percurso da elaboração da presente dissertação, ajudou-me muito e me apoiou bastante. Estendo também minha gratidão ao Prof. Humberto Herreras, cujas contribuições foram muito ricas.

Gratidão à Banca que avaliou minha qualificação, na pessoa do Prof. Dr. Arthur Eugenio Jacobus e da Profa. Dra. Maria Janine Dalpiaz Reschke. Sua contribuição foi um passo importante para eu chegar até aqui.

Gratidão também à minha orientadora, profa. Dra. Maria Aparecida Marques da Rocha, por acompanhar minha trajetória, acreditando em minha capacidade de produção acadêmica. Pelo tempo dedicado a esse processo, por sua sabedoria e competência no campo educacional e pelo cuidado que dispensa ao curso de Mestrado Profissional.

Um agradecimento especial a todos os professores do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, que foram mais do que profissionais voltados à disciplina e com quem eu cresci também como ser humano. Por isso, tenho-os em meu coração: “que saibamos deixar um no outro uma saudade que faz bem”. Fica minha gratidão à coordenação do Curso, na pessoa da Profa. Dra. Ana Crisitina Ghisleni, com quem aprendi muito.

Agradeço, ainda, aos meus colegas da turma do Mestrado, entre os quais há algumas amizades mais profundas, com quem compartilhei os momentos bons e os desafiadores: Lorena, Camila Portugal e Ijaiza.

Enfim, por tudo, demos graças a Deus!

RESUMO

O presente estudo resulta de uma pesquisa desenvolvida em quatro Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, com o objetivo geral de analisar desafios e possibilidades encontrados na gestão educacional dessas Unidades, no período de 2021 a 2023. Assim, a pesquisa contextualiza-se no universo dessas escolas, fazendo referência a documentos e encíclicas da Igreja Católica. O referencial teórico contempla a escola como espaço e lugar da sociedade; a gestão educacional; a gestão participativa e democrática; a gestão educacional no SAGRADO – Rede. Para a análise dos dados foi utilizada a Análise de Conteúdo, à luz de Roque Moraes (1999). O percurso metodológico foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, apoiada na técnica de análise de fontes bibliográficas, documentais e de dados – estes, obtidos mediante aplicação de questionários a colaboradores que integram as equipes da gestão educacional das quatro Unidades Educacionais pesquisadas. A pesquisa aponta que a Rede tem, efetivamente, desenvolvido um movimento significativo de “escola em pastoral”, demonstrando seu compromisso com a identidade católica e com o carisma da mantenedora. Ressalta-se, porém, preocupação nessa esfera da pastoral, quanto a “ser uma escola em pastoral. As respostas dadas pelos participantes apontam uma certa “reserva”, de quem atua nesse serviço, embora convictos de suas funções, deixa-se transparecer, a Pastoral não consegue mostrar seu “rosto” na dimensão apresentada pela Rede. Como resultado da pesquisa, foi elaborado um conjunto de recomendações englobando os desafios encontrados nas escolas do SAGRADO – Rede de Educação, que visam fortalecer a identidade da escola católica da Rede e da escola em Pastoral. Almeja-se que este estudo possa contribuir para o avanço nas discussões acerca da identidade católica e os desafios apontados pelos gestores das instituições educacionais, especialmente no que se refere a certa contradição entre o que a Rede descreve e sustenta ser uma escola em pastoral e o que o resultado da pesquisa apresentou.

Palavras-chave: gestão educacional; escola confessional católica; desafios da gestão.

ABSTRACT

The present study results from research conducted in four Educational Units of SAGRADO – Rede de Educação, with the general objective of analyzing the challenges and opportunities encountered in the educational management of these Units from 2021 to 2023. The specific. The theoretical framework includes the school as a space and place of society; educational management; democratic management; educational management within SAGRADO – Rede de Educação. The methodological approach was based on a qualitative, exploratory method supported by the analysis of bibliographic, documentary, and data sources – the latter being obtained through questionnaires applied to staff members who are part of the educational management teams of the four researched Educational Units. The results are grounded in the Content Analysis technique, as per Moraes (1999), as it better fits the study's objectives and the work's intentionality. The research shows that the Network has effectively developed a significant “school into pastoral” movement, demonstrating its commitment to Catholic identity and the charisma of its sponsor. However, concern is highlighted in this sphere of pastoral care, regarding “being a school in pastoral care. The answers given by the participants point to a certain “reserve” of those who work in this service, although convinced of their functions, it is clear that the Pastoral cannot show its “face” in the dimension presented by the Network. As a result of the research, a set of recommendations was drawn up covering the challenges encountered in SAGRADO – Education Network schools, which aim to strengthen the identity of the Catholic school in the Network and the school in Pastoral. It is hoped that this study can contribute to the advancement of discussions about the Catholic identity and the challenges pointed out by the managers of educational institutions, especially with regard to a certain contradiction between what the Network describes and maintains as being a pastoral school and the that the research result presented.

Keywords: Educational Management; Catholic Confessional School; Management Challenges

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada da Escola da Social Clélia Merloni, de Florestópolis/PR.....	25
Figura 2 - Fachada do Colégio Imaculada Conceição de Curitiba/PR	26
Figura 3 - Fachada da Escola de Educação Básica São Domingos, de Torres-RS..	27
Figura 4 - Fachada do Colégio Sagrado Coração de Jesus, de Bento Gonçalves/RS	29
Figura 5 - Categorias de análise	60
Figura 6 - Perfil institucional do SAGRADO – Rede de Educação	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede do Sul pertencentes à Província do Paraná.....	21
Quadro 2 - Trabalhos selecionados a partir da pesquisa realizada no portal da CAPES	32
Quadro 3 - Trabalhos selecionados a partir da pesquisa realizada no portal da RDBU	34
Quadro 4 - Competências essenciais à gestão educacional.....	48
Quadro 5 - Referência da pesquisa.....	55
Quadro 6 - Dados dos participantes da pesquisa.	57
Quadro 7 - Demonstrativo das respostas dadas pelos participantes sobre papel e função do gestor.....	60
Quadro 8 - Demonstrativo das respostas dadas pelos participantes sobre os desafios.	67
Quadro 9 - Demonstrativo das respostas dadas pelos participantes sobre as possibilidades encontradas.	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANEC	Associação Nacional das Escolas Católicas
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CELAM	Conselho Episcopal Latino-Americano e Caribenho
CIESC	Centro Educacional das Escolas Católicas
CGE	Centro da Gestão Educacional
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
Ec.	Eclesiástico (Novo Testamento)
IASCJ	Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus
IES	Instituição de Ensino Superior
FENEP	Federação Nacional das Escolas Particulares
MEC	Ministério da Educação
Mt.	Mateus (Novo Testamento)
RDBU	Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
SEASC	Seminários de Educadores das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 CONTEXTO DA PESQUISA	20
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REDE E DA MANTENEDORA DAS UNIDADES EDUCACIONAIS PESQUISADAS	20
2.1.1 O Sagrado – Rede de Educação	20
2.1.2 A Mantenedora do Sagrado – Rede de Educação	23
2.2 UNIDADES EDUCACIONAIS PESQUISADAS	24
2.2.1 Escola Social Clélia Merloni, de Florestópolis/PR	24
2.2.2 Colégio Imaculada Conceição, de Curitiba/PR	26
2.2.3 Escola de Educação Básica São Domingos, de Torres/RS	27
2.2.4 Colégio Sagrado Coração de Jesus, de Bento Gonçalves/RS (1956)	29
3 ESTADO DO CONHECIMENTO	31
3.1 PESQUISA REALIZADA NA PLATAFORMA DE COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES).	31
3.2 PESQUISA REALIZADA NO PORTAL DE REPOSistório DIGITAL DA BIBLIOTECA DA UNISINOS (RDBU)	34
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
4.1 A ESCOLA COMO ESPAÇO E LUGAR DA SOCIEDADE.....	38
4.1.1 A sociedade atual e os desafios da educação	41
4.2 GESTÃO EDUCACIONAL E ATUAÇÃO DO GESTOR.....	42
4.2.1 Gestão participativa e democrática	45
4.2.2 Gestão educacional no Sagrado – Rede de Educação	47
4.3 OS DESAFIOS DAS ESCOLAS CONFESSIONAIS CATÓLICAS	49
5 PERCURSO METODOLÓGICO	54
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	56
6 ANÁLISE DOS DADOS	59

6.1 GESTÃO EDUCACIONAL E PARTICIPATIVA	60
6.2 DESAFIOS DAS ESCOLAS CONFESSIONAIS CATÓLICAS DO SAGRADO ...	64
6.3 ESCOLA EM PASTORAL NO SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO	69
6.4 PERFIL INSTITUCIONAL DO SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO	72
6.5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	74
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICES	88
ANEXO	94

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa insere-se no Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Centra-se nos desafios da gestão educacional em escolas confessionais católicas das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, situadas na região Sul do Brasil.

O período ao qual a pesquisa faz referência, 2021 a 2023, é marcado pelo movimento do Pacto Educativo Global, preconizado pela Igreja Católica desde 2019, no intuito de mobilizar as mais variadas instâncias educativas, formais e não formais, propondo processos educativos como possibilidades transformadoras diante dos desafios globais. “Somos agricultores, esperando a colheita, porque a queremos muito, porque conhecemos as sementes, a terra, os ventos e a chuva, porque avaliamos as circunstâncias e porque trabalhamos seriamente” (Gandin, s.d.).

A dissertação inicia-se a partir de um breve memorial autobiográfico, com destaque aos aspectos de minha vida religiosa, acadêmica e profissional. A intenção é perceber, nessas marcas autobiográficas, elementos que conectam e justificam a intenção deste estudo. Tais elementos constituem registros de aprendizagens e experiências, centrados na singularidade e na interioridade do sujeito. O ato de narrar esses acontecimentos denota itinerários formativos que mobilizam uma metarreflexão e exigem do sujeito.

Sou Religiosa Apóstola do Sagrado Coração de Jesus, com uma caminhada de 33 anos de vida religiosa. Oriunda de família católica, participante de celebrações, sempre envolvida em movimentos da Igreja, tive, desde criança, um grande amor a Jesus, havendo cultivado momentos de oração e de espiritualidade. Cresci em um ambiente familiar saudável, com pais e irmãos presentes, tendo tido a oportunidade de viver uma infância muito feliz, na cidade de Pato Branco, no Sudoeste do Paraná.

A vocação foi despertada em minha adolescência, enquanto vivia em meu seio familiar, na rotina de vida comum às outras adolescentes, como estudante, com tarefas familiares, um círculo de amigos, vivência de momentos fraternos e diversões saudáveis.

Desde o início da trajetória vocacional, tive a oportunidade de atuar como professora nas escolas mantidas pelas Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus. Embora a Congregação abranja diversas e diferentes formas de missão, desde o

âmbito hospitalar até o paroquial e missionário, seguindo a aptidão profissional voltada à educação, com a prática, fui ganhando experiência no espaço educacional. Em decorrência disso, em poucos anos, passei a atuar nas coordenações pedagógicas das Unidades Educacionais e na direção pedagógica, até 2023.

Em consonância com a formação religiosa, prezei, também, pela formação acadêmica, direcionada ao âmbito da Educação. Tendo cursado Magistério, ampliei os estudos na Graduação, concluindo o curso de Pedagogia na Universidade de Passo Fundo, em 2000. Em seguida, sentindo a necessidade de aperfeiçoar-me constantemente, cursei algumas Especializações, e o Mestrado na área educacional veio ao encontro das perspectivas de um crescimento intelectual, cultural, social e profissional.

Nessa trajetória pessoal, a gestão educacional apresenta-se como prática profissional, marcada por desafios que demandam compreensão, discernimento e tomada de decisões permanentes. No caso da gestão de escolas confessionais católicas, especificadamente, esses desafios assumem características gerais em termos de gestão escolar e específicas em termos de identidade confessional. Dessa posição, surgiu meu interesse pelo tema desta pesquisa.

A Proposta Pedagógica do SAGRADO – Rede de Educação ressalta que um dos grandes papéis da educação na atualidade é o de se efetivar enquanto instrumento fundamental de transformação da sociedade; isto é, que a educação, por meio de suas ações, possibilite mudança das pessoas, dos grupos, das instituições em que está inserida. Reforça, assim, que não se pode tomar a educação como uma ação imobilizadora; muito ao contrário, deve ser entendida em sua plena função:

através da educação que o ser humano atinge o seu máximo potencial, tornando-se um ser consciente, livre e responsável. Pensar na educação é pensar nas gerações vindouras e no futuro da humanidade; por conseguinte, é algo profundamente enraizado na esperança e requer generosidade e coragem(UNESCO, 2022).

Definições, conceitos, orientações vindas dos documentos das instituições que compõem a Rede tornam-se desafios na prática dos gestores (entendidos aqui como os gestores de segmento). São tentativas, quedas, desafios, mas também são metas, impulsos e possibilidades, que não permanecem inertes e que, em processo, mesmo que atingidas em partes, conduzem a caminhar sempre.

Os serviços pedagógicos e administrativos têm como objetivo formar e orientar, supervisionar e promover a construção da organização do trabalho pedagógico pela coordenação e a implementação na Unidade Educacional, a fim de comprometer-se com a qualidade do processo de ensino e de aprendizagem (SAGRADO- Rede, 2022, p. 104).

No ano de 2023, participei, juntamente com as gestoras do SAGRADO – Rede de Educação, do Fórum das Escolas Católicas, no Rio de Janeiro. O evento contou com a participação de conferencistas contemporâneos, que abordavam temas voltados à escola confessional católica e à educação. Ser participante desse Fórum aguçou-me, ainda mais, a realizar a pesquisa, atrelada, especialmente, à missão das escolas católicas da Rede.

Já em 2024, passei a atuar no campo de Pastoral Escolar do SAGRADO – Rede. Essa experiência fez com que eu adentrasse com maior intensidade no campo da pesquisa, visto que a dinâmica em pastoral é a mobilizadora de todas as ações das Unidades Educacionais da Rede.

Todos esses aspectos somam-se e fizeram-me caminhar para uma pesquisa direcionada às escolas do SAGRADO – Rede de Educação. Que os bons ventos que me inspiram sejam ventos que me provoquem mais e mais, nesse desejo que tenho de avançar. Como diz Santa Paulina, “Jamais desanimes, embora venham ventos contrários”. Avançar, sim, para além do mestrado e da dissertação, visto que a educação nunca se esgota e, de acordo com Paulo Freire (2006) é um ato de amor.

Nesse amor, nessa coragem, a dissertação procura estabelecer o caminho dos desafios dos gestores de uma Rede Confessional Católica, imersos em minha escrita acadêmica como pesquisadora.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os desafios da sociedade têm impacto sobre os contextos educativos. A complexidade desses desafios torna a atuação dos gestores educacionais das escolas confessionais católicas uma experiência dinâmica de leitura da realidade, de discernimento e de permanente tomada de decisão, o que, além de conhecimento prático, exigem-lhes saberes teóricos, atitudinais e sociais. Na intenção de apoiá-los nessa tarefa, a pesquisa adquiriu relevância. Assim, o problema de pesquisa direciona-se à seguinte questão: Quais os desafios e as possibilidades encontrados

na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, no período de 2021 a 2023?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, no período de 2021 a 2023.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar o cenário da atuação dos gestores das escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação, nas Unidades Educacionais pesquisadas.
- b) Identificar desafios e possibilidades que os gestores das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação têm encontrado nos últimos três anos.
- c) Analisar a missão, a visão e os valores, de acordo com o cenário pesquisado.
- d) Organizar um portfólio que englobe os desafios encontrados nas escolas confessionais do SAGRADO – Rede de Educação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para que a educação possa atuar socialmente e atingir seus objetivos, no que diz respeito à constituição do indivíduo pessoal e socialmente, torna-se imprescindível o relacionamento entre a escola confessional católica e as particularidades do meio social e, mais do que isso, a integração de ambas. Assimilar tais particularidades representa um grande desafio, que une a missão e os valores da fé católica aos valores e princípios da missão de um carisma fundacional, bem como da sociedade atual.

A escola católica, enquanto extensão da ação eclesial, articula um espaço de vivência dos valores humanos, sociais e religiosos, oferecendo uma educação integral

que contempla a presença de Deus no ser humano que busca sua dignidade. Na experiência cotidiana, oportuniza a vivência da fé e dos valores, bem como o cultivo da espiritualidade a todos os membros da comunidade educativa (CIESC, 2005.)¹

Em virtude de sua própria natureza, a escola católica é, por assim dizer, evangelizadora. Dessa forma, oportuniza processos de discipulado missionário, de partilha e de transformação, visando ao fortalecimento da identidade e da missão da instituição e evangelizando pela ação pedagógica em um cenário de constantes variações e mudança de época (CELAM, 2011).²

Nas Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação³, a identidade é o rosto do Coração de Jesus, conferida por meio das ações pastorais. Toda a comunidade educativa é chamada a protagonizar o processo de evangelização, uma vez que a missão é de toda a escola católica.

Contextualizando a caminhada das escolas do SAGRADO – Rede, percebe-se que, mesmo antes de tornar-se “rede”, o olhar atento e o direcionamento para manter seu diferencial como escola confessional católica foi, cada vez mais, aperfeiçoando-se. Uma das primeiras iniciativas de mantenedora (o Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus) foram os Seminários de Educadores das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (SEASCs), abrangendo as escolas do Paraná e do Rio Grande do Sul, com início em 1997.

Esses Seminários marcaram a história da educação da mantenedora, tendo como fruto um documento: os Anais 1977-1986, que apresentam uma profunda reflexão sobre a finalidade da Educação Católica, a Identidade e o carisma das Apóstolas (SAGRADO – Rede de Educação, 2019).

Comprometendo-se como instituição católica, ao longo do tempo, a Rede foi amadurecendo e sistematizando sua ação evangelizadora e, a partir de 1998, teve seu primeiro movimento como Rede, com criação do já referido Centro Integrado de Educação Sagrado Coração (CIESC), que perdurou até o final de 2010, dando início ao SAGRADO – Rede de Educação em 2011.

As Unidades Educacionais das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus são intituladas pela marca: SAGRADO – Rede de Educação, atendendo educandos desde a Educação Infantil ao Ensino Superior e oferecem uma

¹ Trata-se do Centro Integrado Educacional das Escolas Católicas.

² Trata-se do Conselho Episcopal Latino Americano (CELAM).

³ Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação são as escolas e colégios pertencentes à Rede.

educação pautada nos valores: Evangelho, Espiritualidade do Coração de Jesus, Pedagogia Cleliana e Ser Presença (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 6).

Nesse sentido, justifica-se a importância de apresentar, no decorrer deste trabalho, um pouco do cenário das escolas católicas confessionais. O SAGRADO – Rede de Educação está imerso no contexto das escolas confessionais católicas, mantendo sua filosofia e sua missão específicas. De acordo com a Proposta Pedagógica do SAGRADO – Rede de Educação:

O SAGRADO – Rede de Educação, por ser uma instituição educacional confessional católica mantida pelo Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, insere-se na missão da Igreja, ou seja, é presença evangelizadora na realidade educacional. Com essa visão é que a Congregação para a Educação Católica (2022) reafirma que a escola é “[...] um sujeito eclesial. Como tal, ela ‘partilha a missão evangelizadora da Igreja e é o lugar privilegiado no qual se realiza a educação cristã’” (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 10).

Em consulta à Associação Nacional de Escolas Católicas (ANEC), o número de escolas católicas no Brasil, em 2024, é de 1.031. O dado, porém, não contempla o número exato dessas escolas, visto que nem todas estão associadas. Constatou-se que o número das escolas privadas confessionais representava, em 2021, 0,8% entre as escolas privadas do país. Naquele ano, havia 40,5 mil estabelecimentos privados de ensino básico, o que equivale a 8.136,35 matrículas na Educação Básica (FENEP, 2022)⁴. Com isso, intensifica-se a importância de um estudo que se detenha na análise dos desafios presentes. Retr

Nas Unidades Educacionais, encontram-se os gestores, que são os pilares, ou a referência, em seus setores, pedagógicos e administrativos, e que têm a importante missão de gerenciar as equipes em um trabalho em conjunto. São muitas as responsabilidades dos gestores e suas equipes e, como se enfoca nesta pesquisa, também os desafios por eles encontrados.

Em consonância com afirmação de Lück (2016), na Rede, a gestão educacional é responsável por assegurar os princípios filosóficos e educacionais em

⁴ A Federação Nacional das Escolas Particulares (FENEP) é uma entidade sindical presente em 15 estados e no Distrito Federal, representando os sindicatos de sua base e todas as Instituições da Educação Básica e do Ensino Superior (informação obtida em: <https://www.fenep.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 jul. 2024.).

sua práxis educativa, por meio da organização geral do estabelecimento e do planejamento.

Assim, após análise aprofundada das diversas questões que afetam e desafiam o campo educacional, surgiu a motivação para desenvolver-se um estudo que apresentasse um diagnóstico dos desafios atuais que atingem as escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação. Nessa dimensão, buscase, aqui, analisar os desafios e as possibilidades que a gestão educacional de tais escolas encontram, tendo como foco quatro Unidades Educacionais, visto que se tornaria muito ampla uma abordagem de todas as Unidades que compõem a Rede.

Para esse fim, foi importante apresentarem-se fundamentos teóricos que contextualizassem a escola como lugar da sociedade, o gestor educacional, o gestor participativo e democrático, bem como a gestão desenvolvida no SAGRADO – Rede e os desafios das escolas confessionais católicas. Investigar os desafios para compreender as possibilidades enfrentadas pelas gestões das escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação é, sem dúvida, de grande relevância, pois contribui tanto para o aprofundamento da missão educadora que fundamenta o trabalho pedagógico das escolas da Rede como para o diagnóstico de desafios e oportunidades que se apresentam ao SAGRADO – Rede de Educação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa tem como título: Desafios e possibilidades da gestão educacional nas Unidades Educacionais de uma Rede Confessional Católica. Em sua primeira parte, são abordados a introdução, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa para o desenvolvimento do estudo. Posteriormente, no segundo capítulo, é apresentado o contexto da pesquisa empírica, subdividindo-se na apresentação do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus e do SAGRADO – Rede de Educação, destacando-se as Unidades Educacionais envolvidas na pesquisa.

O terceiro capítulo é dedicado ao estado do conhecimento, quando se apresentam as fontes bibliográficas selecionadas para o desenvolvimento do trabalho, obtidas nas produções acadêmicas disponíveis no catálogo de teses e dissertações da Plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Plataforma do Repositório Digital da UNISINOS (RDBU).

O capítulo quatro por sua vez, expõem o referencial teórico, aprofundando títulos e subtítulos como: a escola como espaço e lugar da sociedade, gestão educacional, gestão participativa e democrática, gestão no SAGRADO – Rede de Educação e os desafios das escolas confessionais católicas.

O quinto capítulo revela todo o percurso metodológico, as técnicas e os instrumentos para análise dos dados, enquanto o sexto capítulo é dedicado à análise de dados das categorias selecionadas: gestão educacional e participativa; desafios das escolas confessionais do SAGRADO – Rede de Educação; valores, missão e visão do SAGRADO – Rede; e escola em pastoral. Fecha-se o capítulo com a proposta de intervenção.

As considerações finais estão no capítulo sete, concluindo-se o trabalho com as referências, os apêndices e um anexo.

2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em quatro Unidades Educacionais da Rede Sagrado Sul: duas do Paraná e duas do Rio Grande do Sul. As Unidades Educacionais foram escolhidas por apresentarem as seguintes características:

- Escola Social Clélia Merloni: é uma escola Social, situada no Norte do Paraná na cidade de Florestópolis;
- Colégio Imaculada Conceição: é a primeira escola das Irmãs Apóstolas no Brasil, situada também no Paraná, na cidade de Curitiba;
- Escola de Educação Básica São Domingos: assumida durante muitos anos pelas Irmãs Dominicanas, passou, mais tarde, a pertencer ao SAGRADO – Rede de Educação. Situa-se em Torres, no Rio Grande do Sul;
- Colégio Sagrado Coração de Jesus: apresenta o maior número de educandos das Unidades do SAGRADO – Rede de Educação. Localiza-se em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REDE E DA MANTENEDORA DAS UNIDADES EDUCACIONAIS PESQUISADAS

2.1.1 O SAGRADO – Rede de Educação

O SAGRADO – Rede de Educação é uma rede de escolas confessionais católicas, cuja instituição mantenedora é o Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (IASCJ). As Unidades Educacionais da Rede assumem o desafio de manter viva a educação pautada nos princípios da fundadora, a Bem-Aventurada Clélia Merloni, para quem “a Educação é uma obra de amor”, atualizando-os no contexto educacional contemporâneo (SAGRADO – Rede de Educação, 2021, p. 5).

As Unidades Educacionais das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus são vinculadas à marca SAGRADO – Rede de Educação, atendendo a educandos desde a Educação Infantil até o Ensino Superior e oferecendo-lhes uma educação pautada nos seguintes valores: Evangelho, Espiritualidade do Coração de Jesus, Pedagogia Cleliana e Ser Presença (SAGRADO – Rede de Educação, 2021, p. 7).

A educação cleliana procura, portanto, formar indivíduos conscientes, responsáveis, éticos, autônomos e capazes de atuarem como agentes de transformação em suas comunidades e na sociedade. Sob essa perspectiva, a educação cleliana também abraça o desafio de enfrentar os problemas atuais da sociedade, buscando estar em sintonia com as demandas e as transformações que ocorrem no contexto social.

Assim, a concepção de educação Cleliana, está centrada no princípio do desenvolvimento integral da pessoa, abrangendo todas as suas dimensões: física, intelectual, espiritual e emocional e busca cultivar e promover valores que humanizam e personalizam o educando, enfatizando a formação de uma consciência crítica e sensível às necessidades da sociedade (SAGRADO – Rede de Educação, 2024 p. 25).

Atualmente, a Rede conta com 27 escolas que atendem da Educação Infantil ao Ensino Superior (este, no Centro Universitário). As escolas dividem-se em duas Províncias: a de São Paulo e a do Paraná. Destaca-se que a pesquisa será realizada na Província do Paraná, que possui 13 Unidades Educacionais distribuídas nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul e proporciona à sociedade todos os níveis da Educação Básica.

Apresenta-se, no quadro a seguir, a identificação das Unidades Educacionais da Província do Paraná, mencionando localização, nome da escola, ano de fundação e níveis de atuação.

Quadro 1 - Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede do Sul pertencentes à Província do Paraná

Estado	Cidade	Unidade Educacional	Fundação	Níveis de Ensino
Paraná	Curitiba	Colégio Imaculada Conceição	1900	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio

		Colégio Sagrado Coração de Jesus	1918	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio Curso de Formação de Docentes
		Escola Santa Teresinha do Menino Jesus	1956	Educação Infantil Ensino Fundamental I
		Colégio Social Madre Clélia	1957	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio
	Nova Esperança	Colégio Coração de Jesus	1954	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio
	Piraquara	Escola Social Coração de Jesus	2010	Educação Infantil Ensino Fundamental I
	Ponta Grossa	Colégio Sagrado Coração de Jesus	1961	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio

	Florestópolis	Escola Social Clélia Merloni	2008	Educação Infantil Ensino Fundamental I
Rio Grande do Sul	Nova Araçá	Colégio Mater Amabilis	1951	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio
	Torres	Escola de Educação Básica São Domingos	1954	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio
	Bento Gonçalves	Colégio Sagrado Coração de Jesus	1956	Educação Infantil Ensino Fundamental I e II Ensino Médio

Fonte: elaborado pela autora (2024).

2.1.2 A mantenedora do SAGRADO – Rede de Educação

O Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, fundado por Clélia Merloni em 30 de maio de 1894, na cidade de Viareggio, Itália, tem como carisma o próprio Coração de Jesus e busca fazê-Lo mais conhecido, amado e glorificado. As Irmãs Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus estão no Brasil desde 1900. Primeiramente, dois primeiros grupos de Missionárias instalaram-se no Bairro do Ipiranga, em São Paulo, e no Bairro de Santa Felicidade, em Curitiba, no Paraná. (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 6). Depois, a missão das Irmãs Apóstolas foi expandindo-se para outras regiões, dedicando-se aos apostolados da educação e

da saúde, à promoção humana e social e ao serviço pastoral. Em um primeiro momento, as Irmãs Apóstolas que estavam no Brasil, por diversas circunstâncias, formaram uma única Província, que se dividiu, posteriormente, em 1957, em duas: Paraná e São Paulo.

As Irmãs Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus atuam em diferentes campos de missão: educação, saúde, promoção humana, pastoral e social e são chamadas, pelo carisma que receberam, a tornarem-se Apóstolas do Amor e, como os Apóstolos de Jesus Cristo, levar a todos, sem hesitação, a Mensagem de Ternura e Reparação, colaborando com a reconstrução da dignidade humana perdida e ferida e oferecendo-se a ela, como Cristo (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 6).

A Educação, para as Irmãs Apóstolas, surge do carisma e da espiritualidade hauridos do Sagrado Coração de Jesus e vividos de forma intensa por Clélia Merloni, que, sensível à carência educativa da infância e da juventude abandonadas no Continente Europeu, no final do século XIX, deu início à sua obra, primeiramente na Itália e, depois, estendendo-se a outros continentes (SAGRADO – Rede de Educação 2015).

A educação é uma obra assumida desde a fundação do Instituto. O zelo generoso de Clélia Merloni impulsionava-a em favor do outro; ela procurava estar em fiel sintonia com as orientações da Igreja e concebia a educação como uma obra de amor e um meio de promover o outro em sua totalidade (Farias, 1990).

2.2 UNIDADES EDUCACIONAIS PESQUISADAS

Apresenta-se aqui um breve histórico das Unidades Educacionais pesquisadas, ressaltando-se alguns elementos, como data da fundação, local de atuação, número de educandos e de colaboradores, além de alguns outros dados, que se considerou necessário contemplar.

2.2.1 Escola Social Clélia Merloni, de Florestópolis/PR

Figura 1 - Fachada da Escola da Social Clélia Merloni, de Florestópolis/PR



Fonte: Serviço de Comunicação da Unidade Educacional da Escola Social Clélia Merloni (2024).

A Escola Social Clélia Merloni está localizada no bairro Jardim Floresta, em Florestópolis, no Paraná, tendo sido inaugurada no dia 14 de fevereiro de 2008. O objetivo da escola, desde do início, foi oferecer uma educação pautada em princípios pedagógicos, humanos, sociais, que assegurasse a formação de uma educação pautada em valores e em ensinamentos educacionais, contribuindo significativamente com o crescimento individual e da comunidade local, atendendo à população por meio da oferta de uma educação gratuita.

A Escola oferece turmas da Educação Infantil ao 5º. Ano, e tem, atualmente, 318 crianças. Seu quadro de funcionários é composto por 19 professoras, 4 estagiárias e 18 atuantes em Serviços, entre Pedagógicos, Administrativos e Gerais, além de 4 Irmãs.

Sua equipe diretiva conta com duas diretoras: uma administrativa e uma pedagógica, sendo as duas Religiosas, e com a colaboração do Serviço de Pastoral (cuja titular é uma Religiosa) e dos Serviços de Orientação Pedagógica, Educacional e de Secretaria (cujos funcionários são, todos, leigos).

O trabalho das Irmãs Apóstolas em Florestópolis teve início no Centro Municipal de Educação Infantil “Paula Di Rosa”. Foi tão reconhecido no município, que houve

manifestação do desejo de se ter, na cidade, uma Unidade Educacional do SAGRADO – Rede de Educação. Assim, a partir do apelo da comunidade e da própria intenção da mantenedora, que procurava um local para instalação de uma escola social, a fim de contribuir com famílias e crianças necessitadas, deu-se início à construção do prédio e a demais questões burocráticas.

A mantenedora do Instituto das Apóstolas investe nos gastos com a escola, no pagamento de todos os funcionários e nas demais despesas. A Prefeitura do município de Florestópolis, por sua vez, oferta o vale para alimentação diária das crianças.

Nos últimos anos, a cidade vivenciou um avanço significativo em sua estrutura, com residências melhores, mais população e maior comércio. As famílias da Unidade Educacional trabalham no comércio local ou no de outros municípios, ou, ainda, em lavouras e usinas de cana de açúcar.

2.2.2 Colégio Imaculada Conceição, de Curitiba/PR

Figura 2 - Fachada do Colégio Imaculada Conceição de Curitiba/PR



Fonte: Site do SAGRADO – Rede de Educação (2024).

O Colégio Imaculada Conceição situa-se no bairro Santa Felicidade, em Curitiba/PR. Foi fundado em 04 de novembro de 1900, pelas Irmãs vindas da Itália – as primeiras Irmãs enviadas ao Brasil por Madre Clélia Merloni, fundadora do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus.

O objetivo primeiro das Irmãs Apóstolas, em 1900, foi trabalhar em uma escola paroquial, em Curitiba, e, assim, elas iniciaram a ação educativa do Instituto no Brasil. Tudo era ensinado em língua italiana, pois a Congregação visava a manter viva a língua entre o povo imigrado. O objetivo, então, vai se consolidando ao longo do tempo, mas sem que o caráter educacional e a missão das Irmãs, de levar e propagar a devoção ao Coração de Jesus fossem perdidos.

O Colégio Imaculada Conceição Imaculada oferece todos os níveis da Educação Básica, tendo 1.052 alunos e um quadro de 96 funcionários e 7 Irmãs.

A equipe diretiva da escola é composta por uma diretora administrativa e pedagógica (Religiosa) e uma vice-diretora (leiga), com a colaboração do Serviço de Pastoral e dos Serviços de Orientação Pedagógica e Educacional (realizado por funcionários leigos) e por uma Secretária (Religiosa).

O “Imaculada” é uma escola de história vitoriosa, construída a cada dia, em cada lição, na sabedoria de cada palavra. Confirma sua seriedade por meio da sólida ação educativa e pastoral. Em 2002, passou a denominar-se Colégio Imaculada Conceição, com a ampliação de sua estrutura física e a implantação do Ensino Médio.

2.2.3 Escola de Educação Básica São Domingos, de Torres/RS

Figura 3 - Fachada da Escola de Educação Básica São Domingos, de Torres-RS



Fonte: Site do SAGRADO – Rede de Educação (2024).

A Escola de Educação Básica São Domingos localiza-se no Centro da cidade de Torres/RS. Fundada pelas Irmãs Dominicanas em 17 de abril de 1954, foi por elas administrada até o fim de 2005. Em janeiro de 2006, as Irmãs Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus assumiram o trabalho na Escola. A transição entre os carismas das dominicanas e das apóstolas, em si, transcorreu sem problemas, uma vez que as dominicanas também detinham o caráter confessional católico, o que facilitou o processo transitório.

A instituição oferece turmas da Educação infantil ao Ensino Médio, atendendo, atualmente, a mais de mil alunos. Seu quadro de funcionários conta com 53 professores, 12 estagiárias, 39 funcionários de Serviços, entre Pedagógicos, Administrativos e Gerais, e 3 Irmãs. Sempre há lista de espera para matrícula em alguns níveis de ensino.

A equipe diretiva é composta por uma diretora administrativa (Religiosa) e por um diretor pedagógico (leigo) e tem a colaboração do Serviço de Pastoral e dos Serviços de orientação Pedagógica, Educacional e Secretaria (todos, funcionários leigos).

A escola procura, por meio do efetivo exercício da cidadania, formar para os valores que dignificam, protegem, sustentam e promovem a vida pessoal, do próximo e da natureza. Envolve a comunidade educativa nas ações e toda a comunidade em campanhas e promoções que contribuem para o enriquecimento da dignidade humana. O desafio de manter a tradição estabelecida e ao mesmo tempo revelar o carisma das Apóstolas na obra e na comunidade é grande.

2.2.4 Colégio Sagrado Coração de Jesus, de Bento Gonçalves/RS (1956)

Figura 4 - Fachada do Colégio Sagrado Coração de Jesus, de Bento Gonçalves/RS



Fonte: Site do SAGRADO – Rede de Educação (2024).

O Colégio Sagrado Coração de Jesus localiza-se no bairro Cidade Alta, no município de Bento Gonçalves/RS. Foi fundado em 18 de março de 1956.

Atende a 1.300 alunos, da Educação Infantil ao Ensino Médio, e tem um quadro de 127 educadores, contando com professores e funcionários dos setores de Serviços Pedagógicos e Administrativos.

A equipe diretiva é composta por uma diretora administrativa (Religiosa), por uma diretora pedagógica (leiga) e por uma vice-diretora (Religiosa), com a colaboração do Serviço de Pastoral e dos Serviços de Orientação Pedagógica, Educacional e Secretária (todos leigos).

O Colégio Sagrado Coração de Jesus tem como uma de suas prioridades manter a proximidade com a família, o que procura realizar por meio da acolhida, da transparência e do diálogo aberto em situações diversas. Além disso, promove várias oportunidades de formação, cultura, lazer e celebrações, com vistas ao engajamento social a partir de ações solidárias. Dessa forma, acredita investir em um clima de confiança e, ainda, de fortalecer a relação entre família e escola.

Desde das últimas décadas do século passado, não conhece o fenômeno da redução de alunos, mesmo em tempos de crise econômica. Nos últimos anos, continua havendo uma lista de espera para a Educação Infantil e o Fundamental I.

Ao longo de seus 68 anos de história, as mudanças nas esferas políticas, culturais e econômicas não enfraqueceram os valores que mantinham o trabalho educacional, perpassando um itinerário de desafios e conquistas. A trajetória do Colégio Sagrado destaca-se pela autenticidade na prática de “cuidar e educar” no controverso cenário social e, por isso, contempla a formação da pessoa na sua totalidade, envolvendo valores humanos e cristãos e facilitando o acesso ao saber com base nos pressupostos da Fundadora, Clélia Merloni.

3 ESTADO DO CONHECIMENTO

O Estado do conhecimento representa um instrumento de relevância significativa no processo de escrita de pesquisadores que buscam fundamentar seus estudos em artigos, teses, dissertações e outros tipos de produção acadêmica. Essa etapa desempenha um papel crucial ao auxiliar na organização das fontes bibliográficas, ampliando, assim, a compreensão científica e o conhecimento dos pesquisadores.

A partir dessa perspectiva investigativa, foram delineadas as plataformas de pesquisa e investigação: a Plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Plataforma do Repositório Digital da UNISINOS (RDBU). Ambas têm natureza bibliográfica e possibilitam o mapeamento dos trabalhos científicos relacionados aos temas pesquisados, além de possibilitarem a discussão da produção acadêmica.

3.1 PESQUISA REALIZADA NA PLATAFORMA DE COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES).

Na pesquisa realizada no repositório da CAPES, os descritores empregados relacionaram-se a gestão educacional, escola confessional católica, desafios da gestão escolar e gestão participativa. Foi encontrada uma grande variedade de produções dos últimos cinco anos. Usou-se um filtro, primeiramente, por interesse e, depois, por aproximação, a fim de organizar o estado de conhecimento de forma que contemplasse o objetivo da pesquisa de forma mais sintetizada.

Na pesquisa realizada no portal da CAPES, foram encontrados inúmeros documentos, entre teses e dissertações. Aplicou-se o filtro, optou-se, por 3 descritores, sendo eles: gestão educacional; escola católica; desafios na gestão educacional.

Do total de artigos e teses que a pesquisa apontou, foram selecionados 08 trabalhos, a partir das abordagens verificadas nos resumos e da proximidade com o tema da pesquisa.

Quadro 2 - Trabalhos selecionados a partir da pesquisa realizada no portal da CAPES

TIPO	ANO	AUTOR	TÍTULO	DADOS DO RESUMO
Artigo	2017	Sergio Junqueira e Valeria Andrade Leal	A escola confessional católica romana	Apresenta a importância do seguimento dos valores propostos pelo Evangelho. Aponta fundamentos essenciais da escola confessional católica como seguidora da Igreja Católica e de seus princípios.
Artigo	2018	Alexandre Cesar Rodrigues da Silva e Maria do Carmo de Oliveira Nogueira	A garantia dos direitos humanos na formação escolar: atuação da gestão educacional e enfrentamentos aos dilemas do cotidiano escolar	Possui a finalidade de discutir os direitos humanos vinculados à formação educacional.
Artigo	2019	Regina Almeida Soares Correia e Eric Ferdinando Kanai Passone	Os desafios da Gestão Escolar	Objetiva conhecer a dimensão política, bem como analisar, as estratégias utilizadas como ferramenta, sobre o papel do gestor escolar frente ao direcionamento da educação.
Artigo	2019	Eric Ferdinando Kanai Passone	Gestão Escolar e Democracia	Apresenta uma pesquisa bibliográfica acerca da eficácia escolar com foco na gestão escolar.
Artigo	2020	Everton Henrique de David e Alessandra Souza	Gestão democrática no ensino privado: a experiência de uma instituição no interior paulista	Analisa a importância da gestão democrática como fator primordial à participação de toda a comunidade escolar desde a construção de seus documentos.
Artigo	2021	Ceciliany Alves Feitosa	A escola confessional católica: entre o desafio de preservar a missão e a necessidade de inovar o desenvolvimento de valores na educação. Um estudo em Portugal e no Brasil, na Rede	Evidencia resultados obtidos na investigação realizada pela Universidade Aberta de Portugal no período entre 2016 a 2019. A metodologia utilizada foi mista, com de análise de dados quantitativos e qualitativos, por meio de entrevistas com o corpo docente, com as temáticas: confessionalidade, liderança, contexto.

			Marista de Educação	
Artigo	2023	Bernardete Angelina Gatti	Contemporaneidade educação, modernidade e pós-modernidade	Apresenta conceitos de modernidade e pós-modernidade, envolvendo a questão das diferenças e das diversidades sociais e seus impactos na educação, discutindo perspectivas para a educação.
Dissertação	2018	Fabiana Becalette Scatolin Sóla	Capacitação em gestão escolar: estudo interpretativista no setor público	Traça como objetivo a compreensão da capacitação dos gestores.

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir de dados extraídos do Portal de Periódicos da CAPES.

Por meio da pesquisa efetivada no portal da CAPES, foi possível compreender que alguns trabalhos são expressivos para o estabelecimento de diálogo com este estudo, de modo que, a partir da leitura deles, clarificou-se ainda mais a intenção da pesquisa.

O primeiro trabalho a ser apresentado é o estudo de Junqueira e Leal (2017), que reflete sobre fundamentos e elementos essenciais da escola confessional católica como seguidora da Igreja Católica, ganhando força em suas ideias para presente pesquisa.

Silva e Nogueira (2018), por sua vez, realizam discussão e análise a respeito da atuação da gestão educacional nos enfrentamentos dos desafios no cotidiano escolar, debatendo, também, sobre o lugar dos direitos humanos a partir das legislações educacionais nacionais, vinculando-as à formação educacional. Relevante aspecto para clarificar o estudo aqui direcionando também ao gestor educacional.

Araújo (2018), por seu turno, aborda ritos e rituais das escolas confessionais católicas, enquanto Junqueira e Leal (2017) contemplam a relevância do seguimento dos valores propostos pelo Evangelho, mesmo na diversidade dos contextos culturais e nas diferentes possibilidades educacionais.

Já Oliveira e Menezes (2018), no decorrer do artigo, apresentam contribuição para a sistematização do tema referente à gestão escolar, identificando a existência

de lacunas ou a não existência. Almeida e Correia (2019), por sua vez, abordam os desafios da gestão escolar, articulando-a com o papel do gestor. Ressalta-se também o artigo de Souza e David (2020), que analisa a gestão democrática como obrigatoriedade, destacando a importância da participação e do envolvimento da comunidade escolar na construção dos documentos internos.

O trabalho de Feitosa (2021) aponta os desafios de preservarem-se a missão e o desenvolvimento de valores na educação. Gatti (2023) aborda questões históricas, apropriando-se de considerações no âmbito da emergência de novas demandas à educação escolar na contemporaneidade.

Os autores mencionados representam uma revisão bibliográfica que esclarece e reforça os objetivos desta pesquisa, que visa a apresentar um estudo de caso de uma rede de escolas confessionais católicas. O foco está na atuação dos gestores diante dos desafios e das oportunidades inerentes à sua função no contexto educacional.

3.2 PESQUISA REALIZADA NO PORTAL DE REPOSITÓRIO DIGITAL DA BIBLIOTECA DA UNISINOS (RDBU)

A pesquisa realizada no RDBU, teve-se como intenção pesquisar os mesmos descritores empregados na pesquisa empreendida no portal da CAPES. A escolha das dissertações objetivou-se pelo interesse e, depois, aproximação. Os descritores relacionados a escola confessional católica e seus desafios; gestão educacional contemplando a gestão participativa. Os documentos descartados eram repetidos, ou não apresentavam relação com a temática do presente estudo, ou mesmo com o contexto educacional.

Quadro 3 - Trabalhos selecionados a partir da pesquisa realizada no portal da RDBU

TIPO	ANO	AUTOR	TÍTULO	RESUMO
Dissertação	2018	Dayse Mara Martins Lacerda	Comunicação interna como estratégia de gestão educacional: realidade de uma escola particular confessional de educação básica	Apresenta pesquisa-ação sobre comunicação interna como estratégia de gestão educacional. O estudo desenvolve-se com os serviços internos de uma escola particular confessional católica.
Dissertação	2018	Sandra Vaiteka	Ações de gestão e práticas pedagógicas: construindo	Analisa possíveis relações entre ações dos gestores na escola e o trabalho dos professores, buscando possibilidades

			pontes e aproximando caminhos	de aproximação das ações da gestão da escola às atividades dos professores.
Dissertação	2018	Fabiana Becalette Scatolin Sóla	Capacitação em gestão escolar: estudo interpretativista no setor público	O tema da pesquisa é a capacitação de gestores em gestão escolar. Entende-se por capacitação a ação sistemática de educação para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.
Dissertação	2020	Maria Dalva Soares Rocha Mendes	Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de educação	Discute a gestão educacional, a partir das experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta. Evidencia ações dos gestores de algumas instituições, procurando compreender o processo da gestão.
Dissertação	2021	Vinícius Soares Pinto	Magis in aciano e discernimento: fortalezas para gestão	Analisa os desafios do proceder in aciano “na relação com traços do neoliberalismo que guardam afinidade com inúmeros contratempos existentes neste início do século XXI”.
Dissertação	2021	Maria Diva da Silva	Autonomia na gestão de uma Unidade Educacional e relação com a gestão de rede: desafios e perspectivas para uma escola confessional católica	Contextualiza os desafios encontrados pela autora enquanto gestora pertencente a uma rede de ensino. Ao apresentar os benefícios de pertencer a uma rede bem estruturada, apresenta, também, a outra angustiante face, que é a restrição da autonomia.
Dissertação	2021	Anderson Rafael da Silva Souza	Planos de melhora do sistema de qualidade na gestão escolar: experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação	Analisa planos de melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar no Colégio Antônio Vieira. O resultado mostra respostas satisfatórias, mas também possibilidades de avanços.
Dissertação	2021	Luciane Tafarel Gomes	Gestão Educacional e Profissionalidade	Apresenta análises e perspectivas a respeito da profissionalidade do gestor educacional da escola básica. Para esse fim, a autora trabalhou com as 14 Unidades do SAGRADO-Rede de Educação. Destacou-se a necessidade de algumas alternativas de mudanças na atuação dos gestores.

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir de dados extraídos Portal de Reposição Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU).

Após a identificação quantitativa dos materiais que atendiam aos critérios da busca, iniciou-se o processo de organização dos materiais para a análise, constituindo-se, assim, o material organizado com as dissertações encontradas.

Lacerda (2018) possibilita, com os serviços internos de uma escola particular confessional católica, uma escuta cuja motivação é o desafio de mobilizar pessoas

em torno de um objetivo comum: melhorar a qualidade da educação para transformar a sociedade, apresentando um olhar aguçado para a pesquisa que aqui se desenvolve. Como estratégia, Lacerda investiga a comunicação interna em uma escola particular confessional católica.

Por sua vez, Vaiteka (2018), ao analisar as possíveis relações entre ações dos gestores na escola e o trabalho dos professores, buscou possibilidades de aproximação das ações da gestão da escola e os professores.

Mendes (2020) direciona seu foco à gestão educacional e à formação integral, fazendo menção às ações dos gestores e buscando compreender o processo da gestão para garantir a aprendizagem integral em um novo contexto, com diferentes necessidades.

A dissertação de Silva (2021) aborda os desafios enfrentados pela gestão local de uma escola inserida em uma Rede de Ensino. O objetivo é buscar estratégias que contribuam para o aprimoramento do processo de gestão tanto no nível da rede, em que a autora atua como gestora, quanto no nível da instituição específica. A pesquisa investiga maneiras de superar obstáculos e promover a autonomia dos serviços da escola, ao mesmo tempo em que respeita e fortalece a identidade da rede como um todo.

Souza (2021) apresenta, por sua vez, uma análise de planos de melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE). Sua pesquisa teve como *corpus* o Colégio Antônio Vieira, uma instituição que integra a Rede Jesuíta, em Salvador/BA. O estudo detalha diagnósticos e considera a necessidade de melhorias e aperfeiçoamento, recomendando, inclusive, uma proposta de intervenção e colaboração, abordando o engajamento de professores, estudantes e equipe gestora.

Gomes (2021) volta sua pesquisa à profissionalidade, com o objetivo de avaliar se as gestoras da SAGRADO – Rede de Educação efetivamente executam suas funções com a qualidade e o direcionamento adequados. Sua reflexão parte da premissa de que, como gestora responsável pelo funcionamento das Unidades Educacionais da Rede, é necessário aprimorar as ações, analisar as intenções e promover mudanças diante do contexto que deseja avaliar.

Concluindo esta seção, identificaram-se possíveis conexões entre a discussão teórica existente no campo da pesquisa e os objetivos investigativos delineados neste estudo. Esse processo de “diálogo” entre os estudos permitiu avanços substanciais na pesquisa, destacando, desde já, alguns dos desafios inerentes à gestão

educacional em escolas confessionais católicas. Os *insights*, os conceitos e as ações de cada estudo contribuem de maneira significativa para o *corpus* da pesquisa e enriquecem substancialmente o conhecimento disponível sobre o tema.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está organizada em um capítulo e subcapítulos, no intuito de aproximarem-se conceitos abordados por diferentes teóricos, bem como de apresentar informações pesquisadas em documentos institucionais e eclesiais.

Com essa fundamentação, buscou-se aporte teórico necessário para ampliar os conceitos, bem como elucidar a visão do problema da pesquisa. Os conceitos, embora tratados de forma ampla, abordam elementos importantes para a gestão de instituições educacionais que estão envolvidas diretamente ao espaço escola, escola que por sua vez faz parte de uma sociedade.

Também a fundamentação traz conceitos pertinentes sobre a gestão participativa e democrática e apresenta o movimento do SAGRADO- Rede de Educação na forma de gestar. E, por fim, aborda-se a natureza das instituições confessionais, tema que demarca o campo da pesquisa. Com essa fundamentação, buscou-se aporte teórico necessário para ampliar os conceitos, bem como elucidar o objetivo geral e específicos da pesquisa.

4.1 A ESCOLA COMO ESPAÇO E LUGAR DA SOCIEDADE

O espaço teórico do estudo das organizações educacionais avançou nos últimos tempos a partir de uma literatura que se ocupa de teorias da organização educacional, com modelos sendo propostos no intuito de identificar e explicar a natureza e o funcionamento das organizações e também as relações decorrentes de cada modelo no contexto institucional. Dentre os vários conceitos e imagens das organizações educativas em estudo, pode-se travar um diálogo entre os teóricos. Destaca-se Ellström (2007), com sua proposição das quatro faces das organizações educacionais: as dimensões racional, social, política e anárquica, concebidas reciprocamente como modelos distintos na representação de aspectos relevantes da organização. Estêvão (1994) também menciona quatro modelos alternativos das organizações educativas: o racionalburocrático, modelos da ambiguidade, o político e o neoinstitucional. E enfatiza a organização escolar como um fenômeno complexo que requer uma visão plural. Por sua vez, Lima (2011) oferece um estudo sociológico das organizações e investiga a escola quanto a seus aspectos da organização burocrática e anarquia organizada simultaneamente. Por último, Bacharach e Mundell (1999), sob

uma perspectiva política, analisam as relações de indivíduos e grupos frente aos processos das organizações educacionais, numa concepção em que o próprio comportamento do indivíduo passa a ser visto de forma mais abrangente, não limitado ao mero desempenho das tarefas. As organizações escolares apresentam características específicas e parece não haver pleno consenso no que tange a essas peculiaridades. Partindo da concepção de Ellström (2007), aprese

Na temática voltada à escola como espaço e lugar da sociedade, contextualiza-se um pouco da história da educação no Brasil, com destaque para o sentido de ser escola, entre outros, sinalizando que, nesse espaço, o gestor é essencial.

Desse modo, pelo imperativo do trabalho conjunto, torna-se essencial entender o conceito de uma Rede de Escolas, que é simples, pois se trata de uma articulação entre diversas escolas, que, por meio de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente e podendo multiplicar-se em novas unidades. Estas, por sua vez, fortalecem todo o conjunto, na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável. Cada nódulo da rede representa uma unidade, e cada fio, um canal por onde essas unidades articulam-se, através de diversos fluxos (Mance, 1999, p. 24).

Para maior entendimento desse processo de trabalho, a rede à qual aqui se faz referência é

aquela que articula intencionalmente pessoas e grupos humanos, sobretudo como uma estratégia organizativa que ajuda os atores e agentes sociais a potencializarem suas iniciativas para promover o desenvolvimento pessoal e social (Gonçalves; Guará, 2010, p. 14).

A trajetória da educação no Brasil remonta à chegada dos jesuítas no século XVI, quando as primeiras escolas foram estabelecidas com o intuito de catequizar os povos indígenas e promover a educação religiosa. Esse período inicial, marcado pela educação colonial, voltada essencialmente à formação cristã, deixou profundas marcas na configuração do sistema educacional brasileiro, criando raízes que perdurariam ao longo dos séculos subsequentes (Saviani, 2007).

Ao longo do tempo, a educação no Brasil passou por um processo contínuo de transformações, refletindo as dinâmicas sociais, políticas e econômicas do país. Durante o período imperial, a educação pública começou a receber relevância, embora ainda estivesse restrita a uma pequena parcela da população, composta,

principalmente, pelos filhos da elite. A Proclamação da República, em 1889, representou um marco na ampliação do acesso à educação, apesar de o analfabetismo continuar a ser um desafio estrutural (Saviani, 2007).

O século XX trouxe consigo reformas educacionais significativas, influenciadas por diversas correntes pedagógicas e políticas. A Era Vargas, por exemplo, foi caracterizada pela centralização do sistema educacional e pela criação do Ministério da Educação e Saúde, com o objetivo de unificar o currículo e expandir a educação pública. As décadas subsequentes foram marcadas por tensões entre a busca por modernização e os persistentes desafios de desigualdade social, refletidos em reformas como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) de 1961 e a Reforma Universitária de 1968.

Já no contexto do século XXI, o Brasil enfrenta novos desafios educacionais em um cenário de globalização e rápidas mudanças tecnológicas. As reformas recentes têm buscado não apenas ampliar o acesso à educação, mas também aprimorar a qualidade do ensino e mitigar as disparidades regionais e sociais. Contudo, o sistema educacional brasileiro continua a enfrentar problemas estruturais, como a evasão escolar e as dificuldades na oferta de um ensino de qualidade, especialmente no ensino médio (Langner; Asinelli-Luz, 2023).

Percebe-se que a história da educação no Brasil constitui uma narrativa complexa, repleta de avanços e retrocessos, em que cada fase histórica reflete as prioridades e os desafios de seu respectivo contexto. Nesse sentido, compreende-se que, de um sistema inicialmente elitista e excludente, a educação brasileira tem avançado para tornar-se mais inclusiva e capaz de formar cidadãos críticos e preparados para o enfrentamento dos desafios contemporâneos.

Assim, a escola que tem se esforçado para atingir tais objetivos transcende a mera concepção de um local físico destinado ao ensino formal: ela se configura como um espaço vital de construção de saberes, desenvolvimento de relações interpessoais e formação da cidadania. Não é apenas um local de transmissão de conhecimentos acadêmicos, mas um ambiente de troca de experiências e construção de valores.

Também nessa perspectiva, a abordagem de Paulo Freire (1996) sobre a educação destaca a escola como um espaço de diálogo e construção conjunta do saber. Freire defende que a educação deve ser um processo participativo, em que o conhecimento é construído a partir do diálogo crítico e da interação entre educador e educando.

Saviani (2007) complementa essa visão ao destacar a função da escola na formação da consciência crítica dos indivíduos. Segundo o autor, “a escola tem o papel de promover não apenas o desenvolvimento cognitivo, mas também a formação da consciência crítica dos indivíduos, preparando-os para o exercício pleno da cidadania” (Saviani, 2007, p. 102). A partir dessa perspectiva, a escola configura-se como um espaço de reflexão e ação, em que os indivíduos são preparados para enfrentar os desafios sociais e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Assim, integrando-se as contribuições de Freire e Saviani, é possível perceber que a escola desempenha um papel multifacetado na formação dos indivíduos.

Compreender a escola sob essa ótica é essencial para que se reconheça a importância de sua função na sociedade e para que os gestores, nesse espaço, atuem no sentido da promoção de uma formação continuada, que dê passos firmes na resolução dos problemas que afetam a sociedade contemporânea, da qual a escola é parte essencial.

4.1.1 A sociedade atual e os desafios da educação

Como destacado acima, desde os primeiros sistemas educacionais formalizados até as recentes reformas educacionais, a escola tem evoluído para atender às necessidades e às demandas das sociedades em transformação. As primeiras escolas, em sua essência, visavam a transmitir conhecimentos fundamentais e valores culturais, refletindo as prioridades e as estruturas sociais de suas épocas. No entanto, com o advento da globalização e das rápidas inovações tecnológicas, o papel da escola passou a exigir uma adaptação constante para o enfrentamento de novos desafios e a incorporação de práticas pedagógicas atualizadas, que respondessem aos desafios atuais.

A sociedade contemporânea, caracterizada por uma interconexão global e pela integração acelerada das tecnologias, demanda que a educação evolua além das abordagens tradicionais. A escola atual precisa responder a essas mudanças, incorporando novas metodologias e ferramentas tecnológicas que possibilitem um ensino mais dinâmico e eficaz. A integração das tecnologias no processo de ensino-aprendizagem não é apenas uma questão de modernização, mas uma necessidade para preparar os alunos para um mundo cada vez mais digital e interconectado,

considerando as diversas situações e até mesmo os problemas locais, que, de certa forma, afetam o planeta.

Bernard Charlot, em seu trabalho *Da Relação com o Saber* (2000), destaca que o saber não deve ser visto meramente como um acúmulo de informações, mas como uma relação significativa entre o indivíduo e o conhecimento. Nesse sentido, o desafio da escola é criar um ambiente que propicie tal relação, permitindo que os alunos desenvolvam uma compreensão profunda e contextualizada do conhecimento. Assim, as reformas educacionais não podem apenas atualizar o conteúdo e as técnicas de ensino, mas também garantir que esses elementos contribuam para uma experiência educacional rica para cada estudante, refletindo a complexidade e as demandas da sociedade atual.

À medida que avançamos para um cenário educacional cada vez mais globalizado e tecnologicamente integrado, a necessidade de adaptarem-se e de se atualizarem as práticas pedagógicas torna-se evidente. A incorporação de novas metodologias e ferramentas tecnológicas não é apenas uma questão de modernização, mas também uma necessidade para garantir que a educação continue a ser relevante e eficaz. A escola deve, portanto, responder às demandas contemporâneas, criando um ambiente que promova uma relação significativa com o saber e prepare os alunos para um mundo dinâmico e em constante mudança.

Em síntese, a história da educação no Brasil e o papel da escola como espaço de aprendizagem são testemunhos de uma jornada repleta de avanços e desafios. A compreensão dessa trajetória e a adoção de abordagens educacionais inovadoras são essenciais para que se construa um sistema educacional inclusivo, equitativo e capaz de formar cidadãos críticos e preparados para o futuro, o que também é necessário à atuação dos gestores educacionais.

4.2 GESTÃO EDUCACIONAL E ATUAÇÃO DO GESTOR

A gestão adquiriu relevância no contexto educacional, sobretudo a partir dos anos 90, e vem se estabelecendo como um conceito usual no discurso de direção das ações dos sistemas de ensino e de escolas (LÜCK, 2009). Conforme Lück (2006, p. 35), “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”. Para que a pesquisa tenha um olhar mais aguçado apresenta-

se aqui definições e conceitos da gestão educacional, participava e democrática, trazendo também um pouco da leitura de como acontece a gestão no SAGRADO-Rede.

Em um contexto complexo, a educação atual passa a exigir um conceito mais amplo de direção escolar. Dessa forma, Lück (2010) argumenta que o conceito de gestão é o mais apropriado para as demandas do processo educativo atual. Para a autora, “a expressão gestão educacional abrange a gestão de sistema de ensino e a gestão escolar” (Lück, 2015, p. 25). Essa compreensão indica dois âmbitos de ação, o macro e o micro, e, dessa forma, envolve um sentido e uma prática mais abrangente, que permeia todos os segmentos do sistema educacional, superando o limite da administração para mobilizar o conjunto de processos e talentos humanos de forma coletiva como uma condição básica para o alcance dos objetivos e qualidade da educação e também a transformação da identidade da escola (Lück, 2015).

A gestão educacional é um serviço fundamental nas instituições de ensino, não obstante seja uma prática permeada por diferentes concepções, fundamentações e muitos estudos. Assim, é necessário que, entre os traços característicos de suas ações, esteja a função de liderança e que, na liderança, haja a coerência no cumprimento de atribuições.

Ao analisar a dinâmica do contexto escolar, suas atividades e episódios, Libâneo (2013) adverte que não se pode fazer gestão de forma isolada, pois esse cenário deve ser tratado em seus diversos aspectos, buscando detectar as características relevantes em cada momento, bem como evitar uma visão ingênua, mas manter um olhar que possibilite ir para além das evidências. À vista disso, conforme Libâneo (2013, p. 19), torna-se necessária “[...] a qualificação teórica de seus integrantes, de modo que sejam capacitados a fazer a análise da prática, e com isso, aprender ideias, saberes, experiências, na própria situação de trabalho”.

O termo gestão correlaciona-se com o termo administração, ou seja, administra-se uma organização, coordenando as ações para a consolidação de seus objetivos. Isso não significa, contudo, um trabalho metodologicamente teórico; ao contrário, compreende-se que seja a realização de um trabalho próximo a todas as etapas do processo de realização das ações de uma instituição. Ferreira (2006) elucida que gestão

[...] é administração, é tomada de decisão, é **organização direção**. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram (Ferreira, 2006, p. 306).

O papel da gestão educacional é justamente o de atuar a favor de uma educação integral em valores, consolidando, no SAGRADO – Rede de Educação, a missão de “Oferecer uma educação acadêmica, cristã, que assegure a formação de cidadãos reflexivos, autônomos, éticos, criativos, solidários e socialmente responsáveis” (SAGRADO – Rede de Educação, 2021).

No SAGRADO – Rede de Educação, a gestão educacional apresenta um perfil que preconiza a valorização dos envolvidos nos processos educacionais, confiando ao gestor a responsabilidade maior de assegurar a identidade da escola católica e definindo o papel da gestão educacional como

[...] responsável por assegurar a identidade de escola católica em sua prática educativa, pela organização geral do estabelecimento, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de todos os serviços da Unidade Educacional. Congrega e dinamiza todas as forças vivas da comunidade educacional a partir da cultura de participação, garantindo sua unidade de pensamento e ação rumo aos objetivos propostos (SAGRADO – Rede de Educação, 2021, p. 103).

Lück (2009) afirma, em seus estudos sobre o âmbito educacional, que, de todas as ramificações da gestão escolar, a pedagógica é a mais importante, considerando-se aquela para a qual todas as demais convergem. Há, além disso, sua íntima relação com o foco da escola, que é o de promover a aprendizagem e a formação dos estudantes.

Trazendo à discussão que aqui se propõe o contexto educacional atual, em que se percebe o âmbito escolar imerso em uma sociedade moderna e tecnológica, altamente desenvolvida, torna-se pertinente refletir a respeito da atuação da gestão escolar frente aos desafios contemporâneos. Para Lück (2009), “a gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e a peculiaridade de cada escola” (Lück, 2009, p. 102). Enlaçar as dualidades que se manifestam no coletivo, por outro lado, acaba por ser uma tarefa crítica, exigindo condutas éticas e coerentes com o contexto em que se manifestam. Nesse sentido, surge o gestor como articulador e

mediador de conflitos e situações que se apresentam em cada parte do processo de ensino e aprendizagem. Libâneo (2004) elucida que

muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação (Libâneo, 2004, p. 217).

Nessa perspectiva, a gestão educacional configura-se como segmento relevante nas instituições de ensino, uma vez que endossa a qualidade e engloba a função essencial de liderança, não esgotando sua ação na administração pura e simples, uma vez que o diálogo com as demais partes que compõem uma instituição é primordial para o trabalho de excelência do gestor educacional. Dessa forma, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2007, p. 318).

4.2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA

O gestor educacional, por meio de uma gestão participativa, tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada, visando a atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte. Para Rios (2003),

a identidade aparece, assim como algo construído nos limites da existência social dos sujeitos. Somos o que somos porque estamos numa determinada circunstância. E não podemos deixar de ressaltar que essa circunstância se configura de uma determinada maneira porque estamos, nela, e a construímos de maneira peculiar. Somos porque estamos, ganhamos nossa identidade enquanto a construímos (Rios, 2003, p.121).

Na gestão democrática, as competências, sendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes da gestão educacional, são importantes também para interação do todo:

O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não

significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos (Bordignon; Gracindo, 2002, p. 151-152).

Assim, uma gestão democrática tem como princípio a valorização de pensamentos e ideias de todos os sujeitos. Nesse processo, o gestor educacional deve conscientizar-se de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários.

A gestão também tem seu amparo na legislação, como, por exemplo, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (Lei n. 9394/1996). O art. 3º. Dispõe que o ensino deve ser ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância; [...] VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]” (Brasil, 1996 *apud* Bruel, 2010, p. 102).

Embora a LDB trace aspectos a serem evidenciados na escola pública, a rede privada também segue os órgãos nacionais. Dessa forma, o SAGRADO – Rede de Educação compreende que um Projeto Político-Pedagógico é fundamental para fortalecer sua identidade, pois define os princípios orientadores, os objetivos educacionais, os fundamentos, os processos, bem como a concepção de educação, de sociedade e de ser humano em que acredita.

A construção democrático-coletiva possibilita a reflexão sobre a prática pedagógica e o diálogo em prol das metodologias, valores e crenças que são essenciais para a formação integral de crianças e jovens do século XXI. Essa construção se faz a partir dos marcos legais, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), Base Nacional Comum Curricular (BNCC), referenciais orientadores das Secretarias de Educação de cada Estado, Conselhos de Educação, os princípios da Educação Cleliana e as características de cada unidade educacional, garantindo a unidade filosófico-pedagógica da Rede (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 5).

Silva (2021) discute a importância da delimitação de estratégias na gestão escolar. A partir do que investiga, formula estratégias que visam a contribuir para o

processo de gestão e os desafios que, por vezes, as escolas enfrentam em sua individualidade, especialmente no que diz respeito à restrição de autonomia existente nas Redes de Ensino. Para apresentar sua proposta, discute também o âmbito da gestão estratégica, da gestão de redes, das características de organizações educacionais, da gestão educacional e da natureza das instituições confessionais católicas.

Suplementarmente, Gomes (2021) apresenta reflexões, análises e perspectivas a respeito da profissionalidade do gestor educacional, analisando a gestão de cada Unidade do SAGRADO – Rede de Educação, com vistas a diagnosticar as lacunas existentes. A partir de seu estudo, evidencia-se a necessidade de uma gestão educacional ativa, atuante e comprometida com a criação e a atualização dos processos educacionais.

4.2.2 GESTÃO EDUCACIONAL NO SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO

Atualmente, nas instituições confessionais, o profissional da educação, o educador cristão, é chamado a buscar inspiração para sua ação educativa na concepção cristã do ser humano, em comunhão com a Igreja. É imprescindível que esteja aberto ao processo de construção e reconstrução pessoal, social e planetária, ao longo de toda a existência. Nessas instituições, crê-se em um gestor educacional que valorize o diálogo humano, atento aos ritmos, às necessidades, às potencialidades e à individualidade de cada estudante.

Nesse contexto, diante de todo o ideal do IASCJ e daquilo que se tem como verdade em relação à educação, faz-se necessária a construção de um coração a partir da imitação do Coração de Jesus. Para consolidar esse ideal educativo, requerem-se educadores qualificados, que, no cotidiano de seu trabalho na Instituição, demonstrem competências essenciais, sendo essas um conjunto peculiar de recursos intangíveis, que é o centro do propósito organizacional. Tais competências estão presentes nos múltiplos serviços das Unidades Educacionais e se expressam por meio de aptidões que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de uma tarefa. As competências podem ser inerentes às características de personalidade ou fortalecidas por meio do convívio social ou do autodesenvolvimento. Dessa maneira, o documento da Rede manual do empregado,

na descrição dos Serviços, destaca cinco competências essenciais à gestão educacional.

Quadro 4 - Competências essenciais à gestão educacional

Competência	Descrição
Evangelização	Capacidade de testemunhar, despertar e infundir a vivência e o respeito aos princípios evangélicos, reconhecendo no SAGRADO – Rede de Educação um espaço privilegiado da missão.
Comprometimento	Capacidade de identificação com o SAGRADO – Rede de Educação e de colaboração eficaz para o desempenho e fortalecimento da missão educativa, na consolidação do Perfil Institucional.
Comunicação	Capacidade de interagir com as pessoas, expressando-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como facilidade para ouvir, processar e compreender o contexto, argumentando com coerência, usando <i>feedback</i> de forma adequada, horizontalizando as informações entre a comunidade educativa.
Ética profissional	Capacidade de atuar com atitudes, valores éticos e morais condizentes com os princípios filosóficos do SAGRADO – Rede de Educação, garantindo e resguardando os valores do Projeto Educativo de Madre Clélia.
Visão sistêmica	Capacidade de observar, perceber e compreender a organização como um sistema vivo para identificar prioridades e delinear intervenções, levando em consideração o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, composto por processos interligados e interdependentes.

Fonte: Descrição de serviços (SAGRADO – Rede de Educação, 2018).

Assim, segundo Lopes (2007), para efetivar o sucesso no cotidiano, é preciso ter algumas competências profissionais, que, por sua vez, são compostas por três eixos: conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas competências caracterizam as

aptidões para o cumprimento de determinadas tarefas, a partir das quais se desenvolve o trabalho na instituição escolar.

Nas Unidades Educacionais da Rede, a gestão educacional é formada pela Equipe Administrativa e Pedagógica, concebendo a gestão no sentido de gerir a instituição educacional, abrangendo estratégias que, no cotidiano, consolidem a identidade institucional.

Conforme apontado por Lück (2016), a gestão escolar

constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos estudantes, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (Lück, 2016, p. 11).

Por fim, cabe destacar que a gestão do SAGRADO – Rede de Educação apresenta uma organização bem definida, com gestores executivos e pedagógicos na gestão central, além de gestores nas Unidades Educacionais e de serviços que respondem às instâncias de acordo com as atribuições definidas no Regimento das Unidades Educacionais.

4.3 OS DESAFIOS DAS ESCOLAS CONFESSIONAIS CATÓLICAS

Após o diálogo trazido no decorrer desta fundamentação perpassando a escola como espaço na sociedade e aspectos pertinentes da gestão, fecha-se esse capítulo abordando conceitos e direcionamentos nas instituições confessionais católicas. De grande relevância ser aqui abordado por contemplar o foco dessa pesquisa.

Diante dos desafios e das oportunidades que permeiam a gestão educacional em escolas confessionais católicas, procura-se aqui estabelecer uma conexão entre os conceitos discutidos por diferentes teóricos e documentos, da Igreja e do SAGRADO – Rede de Educação.

Entre os documentos, evidencia-se a afirmação de Contreras (2021):

como Escolas Católicas de América, reconhecemos que o grande desafio da Educação em todas suas formas, na escola e mais que tudo na vida, é ser uma das energias mais eficazes para criar uma consciência e umas práticas que apontem para outro tipo de mundo. Este tipo de mundo pode e deve gerar-se desde a escola, é nosso sonho, é esperança. A esperança nasce

deste compromisso de transformação. A esperança aqui deve ser pensada na linha que nos ensinou o grande filósofo alemão Ernst Bloch, que formulou “o princípio esperança”, que quer dizer: a esperança não é uma virtude entre outras tantas. Ela é muito mais: é o motor de todas elas, é a capacidade de pensar o novo, todavia não ensaiado (Contreras, 2021, p. 9).

A identidade católica é uma expressão que se refere ao conjunto de crenças, práticas e valores que definem a fé católica. Desse modo, nas escolas confessionais, a identidade católica, alinhada ao carisma institucional, é elemento fundamental, responsável por guiar as aprendizagens e a formação integral dos educandos.

Na Exortação Apostólica pós-sinodal *Christus Vivit*, publicada em 2019 pelo Papa Francisco, consolida-se a missão fundamental das escolas católicas, de transmitir a fé e ajudar os educandos a desenvolverem uma compreensão mais profunda do significado da vida. Da mesma forma, consta na Declaração sobre a Educação Católica, publicada em 2017, a reiteração da importância de as escolas confessionais configurarem-se como lugares de formação integral, abrangendo desenvolvimento intelectual e também o crescimento moral, espiritual e social dos educandos.

[...] nas escolas católicas que nasceram das famílias religiosas, das dioceses, das paróquias ou de fiéis, que hoje no seu interior contam com a presença de movimentos eclesiais, esta espiritualidade de comunhão deverá traduzir-se numa atitude de marcada fraternidade evangélica entre as pessoas que respectivamente se reconhecem nos carismas dos Institutos de vida consagrada, nos dos movimentos ou das novas comunidades, e nos outros fiéis que trabalham na escola. Deste modo a comunidade educativa dá espaço aos dons do Espírito e reconhece estas diversidades como riqueza (Igreja Católica, 2007, p. 11)

Assim, a construção e a manutenção da identidade católica tornam-se elementos centrais nas escolas confessionais católicas, que têm como objetivo transmitir a fé e o carisma de cada congregação religiosa, comprometendo-se intimamente com sua missão de oferecer educação integral aos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Consequentemente, os educandos passam a compreender, de forma mais profunda e significativa, todas as dimensões de sua vida, de modo a tornarem-se pessoas completas e realizadas, capazes de contribuir para o mundo. Importa que a instrução e a educação na escola católica se baseiem nos princípios da doutrina católica e os professores primem pela reta doutrina e pela probidade de vida. (Igreja Católica, 2001, p. 146). Na concepção de Clélia Merloni, a educação “consiste

em um processo que favorece o desenvolvimento e integração da personalidade e propõe a religião como base do edifício educativo” (Farias, 1990, p. 83).

Com tal embasamento, o IASCJ, pertencente à Igreja Católica Apostólica Romana, desenvolve suas atividades no campo educativo, privilegiando o compromisso com a missão evangelizadora deixada pelo próprio Jesus: “Ide e fazei discípulos” (Mt. 28,19), e tendo o SAGRADO – Rede de Educação inscrito entre suas instituições. Isso faz com que os colaboradores das escolas do SAGRADO – Rede de Educação procurem pautar suas ações no contexto atual, imersos nas possibilidades que a escola confessional católica pode oferecer e, ao mesmo tempo, estejam atentos aos desafios e busquem formas atuais de exercer a gestão sem perder a essência.

Lumen Gentium, um dos mais importantes textos do Concílio Vaticano II, concebe as escolas não como instituições, mas como “comunidades”. O elemento característico da escola católica, além de buscar “os fins culturais da escola e a formação humana da juventude”, é o de “criar um ambiente de comunidade escolar animado pelo espírito evangélico de liberdade e de caridade” (Igreja Católica, 2022, p. 16), o que contribui para o equilíbrio que se pretende na configuração das escolas confessionais. O documento reitera, ainda, o objetivo do educandário católico, afirmando que este deve

[...] ajudar os adolescentes para que, ao mesmo tempo que desenvolvem sua personalidade, cresçam segundo a nova criatura que são mercê do batismo, assim como ordenar finalmente toda a cultura humana à mensagem de salvação, de tal modo que seja iluminado pela fé o conhecimento que os alunos adquirem gradualmente a respeito do mundo, da vida e do homem. Desta forma, a escola católica prepara os alunos para exercer sua liberdade de forma responsável, formando atitudes de abertura e solidariedade (Igreja Católica, 2022, p.16).

Dessa forma, compreende-se que, diante dos desafios e das possibilidades das escolas confessionais na atualidade, há a necessidade de configurar-se, nas Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, um fazer pedagógico que seja a base em que os envolvidos encontrem respaldo para seus conhecimentos, sejam eles intra ou interpessoais, sociais ou científicos; e que, ao mesmo tempo, oportunize compreensão necessária a um caminhar autônomo em direção à constituição como indivíduo.

O atual Relatório da UNESCO (2022), entidade responsável por oferecer apoio técnico e conhecimentos especializados atinentes a questões de gestão escolar,

orienta, com o intuito de munir de informação todos os envolvidos no âmbito educacional, sobre novos passos na educação, com base em uma consulta com ampla participação internacional, de mais de um milhão de pessoas. Divergindo dos anteriores, o documento de 2022 sintetiza apenas três interrogações: o que fazemos na Educação e devemos continuar a fazer?; o que fazemos na Educação e devemos parar de fazer?; e o que fazemos na Educação e devemos fazer de outra forma? (UNESCO, 2022).

Para o SAGRADO – Rede de Educação, a verdadeira educação pretende a formação da pessoa humana em ordem ao seu fim último e, ao mesmo tempo, ao bem das sociedades de que o homem é membro e em cujas responsabilidades, uma vez adulto, tomará parte. Nesse sentido, é necessário que, tendo em conta os progressos da psicologia, pedagogia e didática, os sujeitos sejam auxiliados no desenvolvimento das qualidades físicas, morais e intelectuais, e na aquisição gradual da responsabilidade na própria vida (SAGRADO – Rede de Educação, 2021, p. 23).

A escola confessional, a partir disso, reconhece sua responsabilidade de formar os alunos em sua integralidade, favorecendo habilidades, valores e competências para que, dessa forma, contribua com a educação do presente século, colaborando com o novo modelo de educação e de resgate do ser humano. Em contrapartida, precisa equilibrar, concomitantemente, as demandas educacionais e a manutenção de suas raízes, buscando trabalhar de forma democrática, visando à “[...] construção de um mundo qualitativamente melhor para todos, o que poderia ser sintetizado em educação para a democracia, compreendida como mediação para a construção e exercício da liberdade individual e social” (Bedendi, 2003, p. 61).

Segundo Balbinot (2015), é necessário organizar a escola em todas as suas dimensões para que, de fato, seja, já no presente e mais no futuro, um *topos* de “formação e promoção integral”. Em sua obra *Gerir a escola católica com espiritualidade*, o autor esclarece sobre a importância do amor no contexto educacional e questiona a forma como esse amor se traduz nos processos formais e sistemáticos de gestão e ensino-aprendizagem nas escolas católicas. Para ele, não se fazem gestão e educação sem amor e sem convicção, ao mesmo passo em que as ações de gestores e educadores não dependem somente de conhecimento e espiritualidade, mas da visão de mundo e de educação que alimenta suas práticas.

Portanto, nesse viés, entende-se que gerir uma escola confessional católica é, antes de tudo, acreditar na educação e na transformação do mundo por meio dos

indivíduos que nele atuam, visando à educação como forma de atuação no âmbito social e, dessa maneira, atingindo os objetivos atinentes à constituição do indivíduo, pessoal e socialmente.

Torna-se, assim, imprescindível a relação entre a escola confessional católica e as particularidades do meio social e, além disso, a integração de ambas, conforme se apresentou na justificativa deste trabalho. Isso representa um grande desafio para unirem-se os valores da fé católica, os princípios da missão de um carisma fundacional e a sociedade atual.

O Papa Francisco (Igreja Católica, 2015), na mensagem aos participantes da Conferência Internacional sobre a Educação Católica, enfatiza a importância da colaboração entre escola e família uma vez que “a família é o primeiro lugar onde a fé é vivida e transmitida”, salientando que as escolas católicas devem complementar a formação recebida em casa.

Assim, a escola confessional católica, no momento atual, é convidada a olhar para a frente, percebendo a realidade e os tantos clamores pela vida que a circundam.

Conclui-se, dessa forma, esta fundamentação teórica, que buscou priorizar alguns elementos a fim de responder aos aspectos priorizados nas questões norteadoras.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo traçou um percurso científico, propondo-se a analisar os desafios das escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação, sendo a meta da pesquisadora encontrar os maiores desafios que os gestores educacionais vêm enfrentando nestes últimos anos.

Diante dessas inquietações, este trabalho, em seu percurso metodológico, foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, sendo uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, apoiada na técnica de análise da sistematização de fontes bibliográficas, documentais e de dados obtidos mediante a aplicação de questionários a colaboradores que integram as equipes da gestão educacional das Unidades do SAGRADO – Rede de Educação. Operacionalmente, os resultados descritivos estão pautados pela técnica de análise dos dados, visando-se à intencionalidade do estudo.

Buscou-se aprofundar os mecanismos subjacentes aos comportamentos e à interpretação que os participantes elaboraram sobre seus próprios comportamentos (Alami; Desjeux; Garabuau-Moussaoui, 2010, p. 8). A proposta do estudo seguiu a orientação da pesquisa qualitativa, que, conforme Minayo (2011, p. 21), “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos”. Portanto, entender e eleger técnicas favoreceu o encaminhamento da pesquisa e o alcance dos objetivos.

Nesse sentido, ainda de acordo com Minayo (2011), a pesquisa qualitativa traz à tona um nível de realidade muito específico:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2011, p. 21).

Além disso, segundo Alami, Desjeux e Garabuau-Moussaoui (2010, p. 18), “o lugar dos métodos qualitativos nas Ciências Humanas e Sociais é peculiar [...]. Eles ressaltam os efeitos da situação, as interações sociais sob coação, o papel do imaginário ou a relação dos atores com as normas sociais”.

Assim, considera-se que tanto Minayo (2011) como Alami, Desjeux e Garabuau-Moussaoui (2010) apresentam os atributos fundamentais da metodologia científica, indispensáveis à realização de uma pesquisa cujo processo metodológico aqui se evidencia.

Ao definir e caracterizar a pesquisa exploratória, Gil (2002, p. 41) elenca os tipos possíveis: “(a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que viabilizem a compreensão dos dados”.

Diante disso, para melhor compreensão, apresenta-se, a seguir, o quadro de referência da pesquisa.

Quadro 5 - Referência da pesquisa

Problema de pesquisa
Quais os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, no período de 2021 a 2023?
Objetivo geral
Analisar os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, no período de 2021 a 2023.
Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o cenário da atuação dos gestores das escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação, nas Unidades pesquisadas. • Identificar desafios e possibilidades que os gestores das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação têm encontrado nos últimos anos. • Analisar valores oriundos da missão, de acordo com o cenário pesquisado. • Organizar um portfólio que englobe os desafios encontrados nas escolas confessionais do SAGRADO – Rede de Educação.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

As técnicas de pesquisa são os procedimentos que possibilitam a realização da investigação e que conduzem metodologicamente aos resultados esperados. No presente estudo, a técnica empregada foi a documentação, compreendida por Severino (2007, p. 122) como “forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador”. Já como instrumento, empregou-se o questionário, definido como um grupo articulado de questões “que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo” (Severino, 2007, p. 123).

O questionário foi enviado por e-mail, em fevereiro de 2024, aos setores de Serviços Pedagógicos, Serviços de Pastoral e Direção Pedagógica de quatro Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação. Concedeu-se o prazo de um mês e meio para o retorno. Todos os participantes, que somavam 12, responderam.

Na seleção das Unidades Educacionais, utilizaram-se critérios que possibilitassem diversidade na amostra. Assim, optou-se por incluir uma escola social; a primeira escola com a presença das Irmãs vindas da Itália; uma escola que, por muitos anos esteve sob a gestão de outra congregação religiosa, marcada intensamente pelo carisma dominicano; e, por fim, a escola com o maior número de alunos da Rede. Essas escolhas foram necessárias para evitar-se a seleção de instituições com características semelhantes, o que poderia resultar em respostas homogêneas na pesquisa.

Em relação aos 12 participantes da pesquisa, o critério estabelecido foi o de envolver os gestores das equipes atuantes nos diversos setores das Unidades Educacionais escolhidas. De acordo com o levantamento de dados de participantes, conforme consta no Apêndice E, foi possível constatar que a maioria dos participantes atua há bastante tempo na Rede, alguns já bem antes de as Unidades Educacionais vincularem-se à Rede. Apenas um participante apresentava dois anos de atuação, e os demais tinham a partir de 10 anos.

A direção pedagógica se divide entre duas Irmãs Apóstolas com significativa experiência na direção e dois leigos (um masculino e um feminino), ambos com pouco tempo na direção. A formação acadêmica de grande parte dos participantes é de

especialização ou mestrado; apenas uma tem somente a graduação, e outra realizou doutorado.

Para a coleta de dados, foram utilizados procedimentos que atendem aos objetivos da pesquisa, utilizando-se de um questionário. As questões foram objetivas e abertas, conforme se pode verificar no Apêndice C.

A fim de estabelecer um diálogo mais aprofundado com o campo de pesquisa, realizou-se leitura e estudo de documentos institucionais da Rede, como o Regimento Escolar, o *Sagrado Orienta*, a Proposta Pedagógica e o Plano Pedagógico Pastoral, sem, no entanto, proceder-se a uma análise documental específica.

Destaca-se que o processo de aplicação da pesquisa seguiu os critérios éticos exigidos para a investigação acadêmica, incluindo-se aí o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) pelos participantes.

Após a coleta de dados, feita por meio dos questionários, os resultados foram analisados a partir da metodologia qualitativa denominada análise de conteúdo, com base em Roque Moraes (1999). Esse método envolve os seguintes passos: coleta de informações, unitarização (transformação do conteúdo em unidades), categorização (classificação das unidades em categorias) e, por fim, descrição e interpretação dos dados.

Quadro 6 - Dados dos participantes da pesquisa.

Área de atuação	Formação acadêmica	Tempo de serviço na Rede	Unidade Educacional
Serviço de Pastoral (na mediação com o gestor de Pastoral)	Teologia e Administração	08 anos	Clélia Merloni
Serviço de Orientação Pedagógica (na mediação com o gestor de área)	Pedagogia e Especialização	16 anos	Clélia Merloni
Diretora Pedagógica *Apóstola do SCJ	Pedagogia, Especializações e Mestrado em Educação	35 anos nas Unidades Educacionais da Mantenedora e desde do início da Rede Rede.	Clélia Merloni

Serviço de Pastoral	Graduação em Teologia	02 anos	Imaculada Conceição
Serviço de Orientação Pedagógica	Pedagogia e Especializações e Mestrado em Educação	18 anos	Imaculada Conceição
Diretora Pedagógica *Apóstola do SCJ	Pedagogia e Especializações	27 anos de nas Unidades Educacionais da Mantenedora	Imaculada Conceição
Serviço de Pastoral	Formação em Filosofia, graduando Psicologia e Teologia incompleto	5 anos	São Domingos
Serviço de Orientação Pedagógica	Pedagogia	7 anos	São Domingos
Diretor Pedagógico *Diretor Leigo	Graduação Especializações curso Mestrado Profissional	16 anos de Rede e 3 anos na direção.	São Domingos
Serviço de Pastoral	Graduação e Especializações	20 anos na Rede	Sagrado Coração de Jesus
Serviço de Orientação Pedagógica	Graduação e Especializações	37 anos nas Unidades Educacionais da Mantenedora e desde do início da Rede.	Sagrado Coração de Jesus
Diretora Pedagógica *Diretora Leiga	Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado	15 anos de Rede e 2 anos de Direção	Sagrado Coração de Jesus

Fonte: elaborado pela autora (2024).

6 ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos escolhidos para coletar os dados desta pesquisa foram a análise documental e o questionário.

Como se descreveu na caracterização da pesquisa e do instrumento utilizado, a análise dos dados segue a metodologia qualitativa baseada na Análise de Conteúdos, conforme definida por Moraes (1999). Essa abordagem utiliza a categorização ou classificação das informações em grupos específicos, que orientam a interpretação dos dados. Para esta análise, foram selecionadas quatro categorias principais, diretamente alinhadas aos objetivos do estudo, com vistas a uma investigação mais aprofundada.

Moraes (2019) destaca que a análise de conteúdo é uma metodologia eficaz para captar as nuances das respostas coletadas, permitindo a organização clara dos temas emergentes. A categorização facilita o agrupamento das informações em blocos temáticos, proporcionando tanto a descrição detalhada quanto a interpretação crítica dos dados.

As quatro categorias escolhidas para esta pesquisa foram criteriosamente selecionadas por sua relevância no contexto analisado, abordando questões centrais, como a prática pastoral, a formação educacional, o engajamento da comunidade e os desafios operacionais nas Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação. São elas:

1. Gestão Educacional e Participativa;
2. Desafios das Escolas Confessionais do SAGRADO;
3. Escola em Pastoral do SAGRADO;
4. Princípios Institucionais: missão, visão e valores.

Além disso, serão abordadas as estratégias que fortalecem essa identidade em diferentes contextos.

A escolha das categorias acima permite uma análise detalhada e direcionada, fornecendo *insights* profundos sobre as práticas e os desafios enfrentados pela Rede de Educação. Adiante, serão apresentadas a descrição e interpretação de cada uma das categorias, levando-se em conta os discursos dos participantes e a fundamentação teórica que sustentam a análise.

A imagem a seguir destaca as categorias selecionadas.

Figura 5 - Categorias de análise



Fonte: elaborado pela autora (2024).

6.1 GESTÃO EDUCACIONAL E PARTICIPATIVA

A categoria “Gestão educacional e participativa” busca responder ao primeiro objetivo específico, que é apresentar o cenário da atuação dos gestores do SAGRADO – Rede de Educação nas Unidades pesquisadas.

Nessa categoria, identificou-se que as respostas dos participantes da pesquisa, no que se refere às questões relacionadas ao papel gestor e à sua função em escolas confessionais católicas, têm similaridade. Para melhor compreensão, os participantes estão representados no quadro a seguir como sujeitos A, B, C e D, sucessivamente.

Quadro 7 - Demonstrativo das respostas dadas pelos participantes sobre papel e função do gestor

Identificação	Papel do gestor	Identificação	Função do gestor em escolas confessionais católicas
Sujeito A	“Articulador de todo projeto político da Escola, responsável pela formação da e	Sujeito A	“Manter viva a Missão de escola confessional a partir dos valores do Evangelho, acrescentando aos

	desenvolvimento profissional da sua equipe”.		conhecimentos a tão necessária sabedoria que faz a diferença no mundo”.
Sujeito B	“Aproxima a comunidade escolar para participação ativa no desenvolvimento dos nossos educandos”.	Sujeito D	“Garantir a confessionalidade da escola, oferecendo aos educandos, educadores e famílias momentos de espiritualidade que destaquem a catolicidade da instituição”.
Sujeito C	“Uma liderança que está atenta as necessidade e obrigações de todos os setores da unidade”.	Sujeito E	“Zelar pela visão, missão e valores da Instituição de acordo com seu carisma”.
Sujeito D	“Não deve ser um ditador de ordens, mas caminhar lado a lado para saber bem a realidade de cada setor e assim ajudar a apontar caminhos”.	Sujeito C	“Seu testemunho de vida cristão católico dentro e fora da Unidade Educacional, tendo um olhar especial para o papel evangelizador que as escolas”.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

De acordo com o referencial teórico apresentado nesta pesquisa, Ferreira (2006), como já mencionado, afirma que o termo “gestão” correlaciona-se com o termo administração, ou seja, administra-se uma organização coordenando as ações para a consolidação do seu objetivo.

Já para Lück (2009), a gestão pedagógica deve estar voltada ao alcance do equilíbrio na construção da unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e a peculiaridade de cada escola. Ambas as ideias, bem como outras, referidas no decorrer dessa dissertação, são perceptíveis nos relatos dos participantes da pesquisa, quanto ao papel do gestor.

Quanto às funções do gestor nas escolas confessionais católicas, os participantes aludem a uma escola confessional católica que comunga com a Igreja Católica Romana no que tange aos princípios da evangelização e ao carisma da Rede e/ou da mantenedora.

A escola confessional católica ganha espaço nesta dissertação, uma vez que se busca esclarecer sua atuação e sua forma de ser reconhecida como aquela que segue os princípios da Igreja de Roma, aderindo às exortações e aos documentos do Papa e à identidade da mantenedora do SAGRADO – Rede de Educação.

O documento *Lumen Gentium* afirma que um dos elementos característicos da escola católica, além de buscar “os fins culturais da escola e a formação humana da juventude”, é o de “criar um ambiente de comunidade escolar animado pelo espírito evangélico de liberdade e de caridade”.

Outros autores também se referem a esse contexto, como Balbinot (2015), que diz ser necessário organizar a escola em todas as suas dimensões para que, de fato, seja já no presente e mais no futuro um *topos* de “formação e promoção integral”, conforme também já mencionado nesta dissertação. Na obra *Gerir a escola católica com espiritualidade*, o autor apresenta elementos importantes para o processo de gestão de escolas católicas.

Ressalta-se que, embora a pesquisa tenha identificado as funções do gestor, ganhou maior espaço, mesmo de forma restrita, a definição evidenciada pelo SAGRADO – Rede de Educação, que apresenta um perfil de gestão educacional que preconiza a valorização dos envolvidos nos processos educacionais:

[...] é responsável por assegurar a identidade de escola católica em sua práxis educativa, pela organização geral do estabelecimento, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de todos os serviços da Unidade Educacional. Congrega e dinamiza todas as forças vivas da comunidade educacional a partir da cultura de participação, garantindo sua unidade de pensamento e ação rumo aos objetivos propostos (SAGRADO – Rede de Educação, 2021, p. 103).

Todavia, as respostas a essas primeiras questões não possibilitam um diálogo mais aprofundando, visto que, de certa forma, independentemente de os participantes pertencerem a uma ou a outra Unidade Educacional, elas apresentam semelhanças, mesmo que com palavras diferentes, quando se referem às funções desempenhadas pelo gestor.

Ainda na categoria “gestão educacional e participativa”, foram elencadas questões referentes aos aspectos da gestão participativa na prática diária, à percepção da gestão participativa e aos avanços coletivos em estratégias de tomadas de decisões. Nesse caso, algumas respostas apresentam definições ou sinalizam o que seria um gestor participativo: “gestão participativa geralmente valoriza a

transparência, a colaboração e o respeito mútuo entre todos os envolvidos, além de promover a participação de toda a equipe no processo de liderança. Diante disso, acredita-se que favorece a amplificação do olhar sobre tudo e sobre as possibilidades para melhorar sempre”, como afirmou o Sujeito C.

Buscando entre os teóricos cujas ideias foram aqui abordadas, vê-se que o gestor educacional, por meio de uma gestão participativa, tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada, visando a atingir as metas estabelecidas, a construir a identidade da escola e a respeitar a identidade dos sujeitos que dela fazem parte.

Rios (2003) afirma que os indivíduos são o que são pelo fato de estarem em uma circunstância, sem, contudo, poderem deixar que essa circunstância determine sua maneira de ser. Esse pode ser o caminho da gestão educacional quando não mantém uma visão participativa, prendendo-se ao momento. “Somos porque estamos, ganhamos nossa identidade enquanto a construímos” (Rios, 2003, p.121).

Libâneo (2004) expressa o quanto é necessário que a equipe gestora invista na mudança das relações, com vistas a relações imparciais, baseadas no diálogo e na igualdade, na interação entre a gestão e os atores envolvidos, entre professores e alunos, entre a escola e a família, primando pelo diálogo e pelo respeito.

Para estabelecer-se um diálogo entre os teóricos, a visão da Rede e as respostas dos participantes, faz-se necessário, primeiramente, dizer que, de certa forma, houve por parte da pesquisadora um “incômodo” diante das respostas suaves, de elementos positivos, sem uma maior consistência e sem, de fato, demonstração de como acontece a gestão participativa do SAGRADO – Rede. Pode-se dizer que existe compreensão quanto aos conceitos e aos processos de gestão participativa, mas, talvez, maiores avanços sejam necessários.

Trago essa inquietação em relação a Rede quanto a gestão participativa, pois faz-se a leitura que aspectos internos ainda amarram. A autonomia precisa ganhar espaço maior nas Unidades Educacionais, embora precebe-se avanços com o passar nos anos. (

Ao ler e reler as respostas dadas às questões sobre a gestão participativa na prática diária e aos avanços coletivos nas estratégias, surgem inquietações. Será que o fato de ser a pesquisadora parte da Rede, como serviço, e da mantenedora, como membro, já que é uma Religiosa, teria provocado reserva nas respostas? Teria havido algum receio nos participantes em exporem com maior clareza o modo como acontece

a gestão participativa e como corroboram as estratégias coletivas? É possível, então, que, entre os participantes, alguns não tenham se sentido à vontade em darem respostas complexas ou detalhadas.

Retoma-se, assim, o cenário pesquisado sobre a gestão participativa, considerando-se a dissertação de Mendes (2020), que enfoca a gestão educacional e a formação integral, mencionando as ações dos gestores a fim de garantir a aprendizagem integral em um novo contexto, com diferentes necessidades, e a dissertação de Gomes (2021), que além de reflexões e análises a respeito da profissionalidade, visa a diagnosticar as lacunas existentes na gestão das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação. Estabelecendo-se um paralelo entre os dois estudos, pode-se dizer que, embora haja uma caminhada construtiva na gestão participativa, de acordo com as respostas, estas são ainda estanques.

Referente à questão sobre os avanços na construção coletiva das estratégias na Unidade Educacional, as repostas, em sua grande parte, apresentaram pequenas complementações. Esse fator causou certa preocupação, visto que a ação educativa não pode ser isolada e que se faz necessário um processo de conscientização democrática.

A dissertação de Silva (2021) teve como objetivo buscar estratégias que contribuíssem para o aprimoramento do processo de gestão em nível da Rede e nos passos de estratégias articuladoras de um processo coletivo, desafiando o SAGRADO – Rede e apresentando-lhe possibilidades. Na análise atual, interpreta-se que a Rede está em uma caminhada de crescimento e de processo, com compreensão dos caminhos já percorridos.

Ao concluir a análise desta categoria, prevalece um sentimento de inquietação. Embora as questões apresentem o cenário da atuação dos gestores do SAGRADO – Rede de Educação nas Unidades pesquisadas, a gestão participativa e o processo de construção de estratégias indicam caminhos a serem seguidos. No entanto, não fica claro como, na prática, a gestão participativa é aplicada na Rede.

6.2 DESAFIOS DAS ESCOLAS CONFESSIONAIS CATÓLICAS DO SAGRADO

A categoria “desafios das escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação” visa a responder ao segundo objetivo específico deste trabalho: identificar os desafios e as possibilidades que os gestores das Unidades Educacionais

têm enfrentado nos últimos anos. A pesquisa permitiu diagnosticar e mapear desafios que incitam os gestores à busca de novas alternativas diante do contexto atual da sociedade. Para melhor compreensão, os participantes estão representados no quadro a seguir como sujeitos S.A, S.B, S.C, sucessivamente.

Os resultados revelaram que gestores, tanto da mesma Unidade Educacional como das demais pesquisadas, apontam desafios em comum. No entanto, observou-se que os Serviços de Pastoral demonstram maior inquietação ao levantarem desafios diretamente relacionados às escolas confessionais católicas. Por outro lado, os gestores da área pedagógica enfocam questões mais alinhadas às suas funções, levantando um questionamento importante: por que os gestores pedagógicos não mencionam os desafios confessionais, considerando que a filosofia institucional abrange todos os colaboradores? O que pode-se fazer para que a essa inquietação ao levantada pelo serviço de pastoral seja tomada pela mão e olhada com mais atenção pela Rede?

Entre os desafios apresentados, conforme destaca o S.A, estão a superação da visão de que a escola católica mantém um ensino tradicional, o que reflete uma dificuldade da sociedade moderna: a de reconhecer os avanços da escola confessional. Souza e Carvalho (2021) argumentam que, em tempos passados, as escolas confessionais focavam-se na formação integral, em consonância com o contexto histórico. Hoje, essas instituições precisam reconfigurar seus projetos pedagógicos para responderem às demandas contemporâneas. Esse reposicionamento é essencial para as escolas confessionais manterem-se relevantes em um cenário educativo cada vez mais inovador.

Outro desafio identificado, este, indicado pelo S.B, é a crescente expectativa das famílias, que, muitas vezes, transferem suas ansiedades e responsabilidades para a escola. Esse aspecto é discutido à luz dos pensamentos de Paulo Freire (1996), que defende uma educação dialógica e participativa, e do Papa Francisco, que, na exortação *Amoris Laetitia* (Igreja Católica, 2016), afirma que a escola complementa, mas não substitui os pais. Portanto, o que é percebido como um desafio pode, na verdade, ser visto como uma oportunidade. Ao promover a interação, a participação e o diálogo entre família e escola, as instituições educacionais podem fortalecer sua missão, pois o SAGRADO – Rede de Educação, consciente das mudanças sociais, acolhe as diversas formas de constituição familiar, reconhecendo-as como grupos que cuidam, orientam e zelam pelos princípios cristãos, éticos e morais.

A dificuldade em encontrar educadores que compartilhem plenamente os valores de uma escola confessional católica é um desafio mencionado pelo S.C. Esse desafio sugere a necessidade de que os educadores alinhem-se às possibilidades oferecidas pela escola confessional, conciliando práticas modernas com a preservação da essência e dos valores institucionais.

O SAGRADO – Rede de Educação, como Escola Católica, tem a missão de “amar e tornar conhecido e amado o Sagrado Coração de Jesus”, como desejava sua Fundadora. Madre Clélia, que viveu em um período de profunda e intensa devoção ao Sagrado Coração de Jesus, sonhou uma escola segundo esse Coração porque entendeu que a ação educativa, pautada na ternura e na misericórdia, facilitaria a descoberta do infinito amor de Deus. Segundo Farias (1990, p. 282-290), a Fundadora desejou uma educação aberta a todos, sem excessões, fundamentada na religião, bem como na vivência da espiritualidade que move a igreja [...] (SAGRADO – Rede de Educação, 2021, p. 39).

A relação entre o tempo significativo dedicado à elaboração e à condução dos diversos momentos formativos, como indicado pelo S.D, pode ser vista como um desafio de gestão do tempo e do compromisso com uma educação significativa. No entanto, esse tempo pode estar gerando inquietações nos próprios gestores, talvez pela sensação de que os esforços empregados não estejam sendo tão frutíferos quanto o esperado.

Os desafios enfrentados pelas escolas confessionais na atualidade podem ser sistematizados em diversos aspectos interligados, refletindo as complexidades do contexto educacional contemporâneo. A crescente expectativa das famílias, que muitas vezes transferem suas ansiedades e responsabilidades para a escola, exige uma gestão que promova uma interação contínua e significativa entre todos os envolvidos. Além disso, em um mundo cada vez mais consumista, é fundamental que essas instituições se reposicionem, não apenas atendendo às demandas do mercado, mas também reafirmando sua missão de evangelização em meio à descrença religiosa que permeia a sociedade atual.

A resistência a uma visão tradicional da educação católica, somada à falta de interesse dos alunos pelo estudo, apontada pelo S.E, revelam necessidade de inovações que despertem o engajamento e a participação ativa dos educandos. Por fim, a promoção de um ambiente inclusivo e acolhedor é essencial para fortalecer os laços entre educadores, alunos e famílias, garantindo que todos se sintam valorizados e respeitados em suas diversidades.

A síntese apresentada no quadro a seguir demonstra os desafios relatados pelos participantes da pesquisa.

Quadro 8 - Demonstrativo das respostas dadas pelos participantes sobre os desafios.

DESAFIOS	PARTICIPANTES DA PESQUISA
Atenção às demandas gerais do mundo atual, cada vez mais consumista.	S.C
Crescente expectativa das famílias, que, muitas vezes, transferem suas ansiedades e responsabilidades para a escola.	S.B
Escola como instrumento de evangelização em meio à descrença religiosa que vive a sociedade de hoje.	S.H
Falta de autonomia para gerir todas as demandas e processos.	S.J
Manutenção do foco e da motivação diante de tantas demandas para apresentar, de forma convincente, a Pessoa de Jesus Cristo.	S.L
Falta de interesse dos educandos para o estudo.	S.E
Quantidade de demandas burocráticas, gastando-se muito tempo com elas.	S.D
Necessidade de esforço por parte dos Serviços de Pastoral para manter viva a Espiritualidade do Sagrado Coração de Jesus, acompanhando as mudanças e os novos tempos que a sociedade e o mundo exigem.	S.N
Tentativa de, diante das tantas adversidades, estreitarem-se laços e aproximar as pessoas, o que pode garantir convívio fraterno e educação de qualidade.	S.F
Dificuldade de encontrar educadores que compartilhem plenamente os valores de uma escola confessional católica.	S.C
Superação da visão de que a escola católica mantém um ensino tradicional.	S.A

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quanto às possibilidades identificadas pelos participantes da pesquisa, destacaram-se, principalmente, questões pedagógicas, indicando que houve um constante investimento em aspectos pedagógicos e inovadores no decorrer do período de 2021 a 2023. Percebe-se que a Rede procura acompanhar o mercado

em termos de tecnologia, infraestrutura, ambiente interno e aquisição de materiais pedagógicos. Para auxiliar a compreensão das possibilidades identificadas, o quadro a seguir apresenta uma amostragem.

Quadro 9 - Demonstrativo das respostas dadas pelos participantes sobre as possibilidades encontradas.

Fortalecimento da Rede como visão na sociedade e como marca SAGRADO.	O Serviço de Pastoral obteve mais espaço nos últimos anos, e a Gestão de Pastoral da Rede teve atuação mais qualificada.
Qualificação da equipe pedagógica e investimento constante na formação da equipe e dos educadores nas esperas pedagógicas, culturais, sociais, bem como aspectos emocionais e de inclusão para os educandos.	Foram ofertadas, pelo serviço de pastoral da Unidade Educacional, formações internas mais intensas para serviços e educadores na espiritualidade e carisma institucional: ofertada.
Acompanhamento, suporte e inovações ofertadas pela gestão executiva para todas as Unidades Educacionais (na área pedagógica).	A busca da escola em razão da espiritualidade, por parte das famílias, continua expressiva nos últimos anos.
Fortalecimento da equipe da administrativa em todos os setores, oferecendo suporte e segurança às Unidades Educacionais.	O carisma e a espiritualidade, bem como a filosofia institucional são marcos mais fortes.
Relação com as famílias e sua presença em eventos e formações.	A plataforma e os recursos digitais, bem como inúmeras ferramentas tecnológicas ganharam espaço. Houve investimento em infraestrutura nas Unidades Educacionais.
Crescente número de palestras e momentos formativos para as famílias, com temáticas que permeiam assuntos diversos no campo da educação (pedagógico, social etc.).	Inovações pedagógicas estão bem visíveis nos últimos anos.
Inovação na Educação Infantil: no sistema e em todos os processos.	Ampliação do trabalho da escola para além dos muros.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os desafios não apenas ilustram a complexidade da gestão educacional nas escolas confessionais do SAGRADO, mas também apontam para possibilidades de

melhoria e inovação. Em resposta aos desafios, traçaram-se, na produção final desta pesquisa, algumas ações que podem colaborar com o SAGRADO – Rede de Educação.

Ao relacionarem-se os desafios e as possibilidades encontrados ao objetivo geral deste estudo (analisar os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação no período de 2021 a 2023), conclui-se que os desafios exigem um olhar mais atento e cuidadoso, especialmente no que diz respeito à identidade e à missão das escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação, e que as possibilidades representam uma Rede com avanços significativos, além de uma visão forte no mercado.

A motivação apresentada na justificativa da pesquisa em desenvolver um estudo que diagnosticasse os desafios atuais das escolas confessionais católicas do SAGRADO – Rede de Educação, obteve nessa análise o diagnóstico.

6.3 ESCOLA EM PASTORAL NO SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO

A análise que aqui se apresenta visa a refletir sobre a “escola em pastoral” no SAGRADO – Rede de Educação, a partir das respostas dos 12 participantes da pesquisa, identificados, desta vez, pelas siglas RO1 a RO6. As quatro Unidades Educacionais da Rede estão contempladas nas respostas.

A compreensão de uma “escola em pastoral” pode ser fundamentada pelas conclusões da Conferência de Aparecida (CELAM, 2007). O Conselho Episcopal Latino-Americano e Caribenho (CELAM), em seu livro *Vão e ensinam: identidade e missão da escola católica na mudança de época, à luz de Aparecida*, aponta o desafio de as Escolas Católicas agirem de acordo com os princípios do Evangelho:

No projeto educacional da Escola Católica, Jesus Cristo é o fundamento no qual todos os valores humanos encontram sua plena realização. Esse projeto, além de ser divulgado, deve ser vivenciado em corresponsabilidade, comprometendo todos os membros da comunidade educacional. Assim, Cristo confere um sentido renovado à existência, capacitando os indivíduos a viverem segundo os princípios do Evangelho, fazendo das bem-aventuranças sua norma de vida (CELAM, 2011, p. 19).

Essa perspectiva está diretamente alinhada à missão do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (IASCJ), cujas atividades educativas enfocam a missão

evangelizadora de Jesus: “Ide e fazei discípulos” (Mt 28,19). Ao se afirmar como uma Rede em pastoral, o IASCJ coloca-se em uma perspectiva missionária.

Quando os participantes foram questionados sobre o processo formativo promovido pela Gestão Central da Pastoral nos últimos três anos, RO1 destacou a sintonia das formações com a Igreja e, em especial, com o pensamento do Papa Francisco. Também enfatizou a vivência da espiritualidade cristã e do carisma de Madre Clélia, fundadora do IASCJ. Os participantes da pesquisa mencionaram como experiências marcantes os retiros, as formações mensais, as leituras, as orações diárias, as missas e as comemorações religiosas. Além disso, as visitas da equipe da Gestão Central às Unidades foram vistas como um sinal de proximidade e compromisso, conforme RO3. Ainda, nas palavras de RO4: “A Gestão Central está qualificando nossos agentes pastorais para serem uma presença constante junto à comunidade, seja por meio de formações on-line ou presenciais e pelo acompanhamento mensal das intervenções e planos de ação, previamente organizados e validados pelos gestores pastorais do SAGRADO – Rede de Educação”.

Os participantes reforçaram o acompanhamento próximo da Gestão Central, como RO1 destacando o papel participativo do gestor da pastoral nas ações pedagógicas. RO3 acrescentou a importância das formações e do sistema de ensino: “a Central de Pastoral da Rede é bastante ativa e companheira, no sentido de 'dar a mão' e caminhar lado a lado”.

No entanto, surgiram preocupações. RO5 comentou que a formação, quando direcionada a todos os educadores, às vezes se restringe às falas da Gestão de Pastoral nas Jornadas Pedagógicas. RO3, por sua vez, trouxe à tona a preocupação com o tempo dedicado a demandas burocráticas, como o Plano de Ação da Pastoral, que, muitas vezes, é visto como extenso e exaustivo.

Um dos principais desafios apontados por RO4 foi o engajamento das famílias nos projetos e em um engajamento maior. RO2 destacou a importância do envolvimento coletivo nas ações pastorais, afirmando que o trabalho conjunto permita perceber que os problemas enfrentados não são isolados. No entanto, RO3 observou que alguns membros da comunidade educativa relutam em participar das iniciativas pastorais, argumentando que tais ações não fazem parte de suas atribuições. RO5 mencionou o desafio de acompanhar as mudanças exigidas pela sociedade e manter viva a Espiritualidade do Sagrado Coração de Jesus, um dos valores centrais da Rede

e por fim destaca-se o relato do RO6 que interrega o avanço do crescimento na dimensão pedagógica e o caminho ainda não percorrido na mesma dimensão da pastoral e complementa o RO1 que o movimento é visevel e crescente da escola em pastoral, mas ainda não somos o que de fato a Rede em teoria se propõe a ser.

Esses desafios remetem à necessidade de resgatar-se a identidade católica das escolas, conforme destacado no Documento de Aparecida (2007): “Devemos resgatar a identidade católica de nossos centros educativos por meio de um impulso missionário corajoso e audaz, de modo que se torne uma opção profética plasmada em uma pastoral da educação participativa” (CELAM, 2007, p. 337).

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de garantir-se que os educadores integrem suas práticas com as ações pastorais, alinhando-se ao Plano Pedagógico Pastoral do SAGRADO – Rede.

O diálogo entre gestores e pastoralistas de outras Unidades e Redes de Educação foi mencionado por RO2 como uma prática enriquecedora. A troca de experiências favorece o crescimento e o amadurecimento profissional, mostrando que os desafios enfrentados por uma unidade educacional não são únicos, mas, muitas vezes, refletem questões sociais e culturais mais amplas.

O Relatório da Unesco (2022) destaca a importância das escolas como plataformas de cooperação e mudança, reforçando que as instituições de ensino devem ser lugares de encontro e enfrentamento conjunto de desafios.

A análise conclui que a Rede tem, efetivamente, desenvolvido um movimento significativo de “escola em pastoral”, refletindo seu compromisso com a identidade católica e o carisma da mantenedora. O processo formativo e o acompanhamento da Gestão Central de Pastoral têm mostrado crescimento notável nos últimos anos, destacando o engajamento dos participantes.

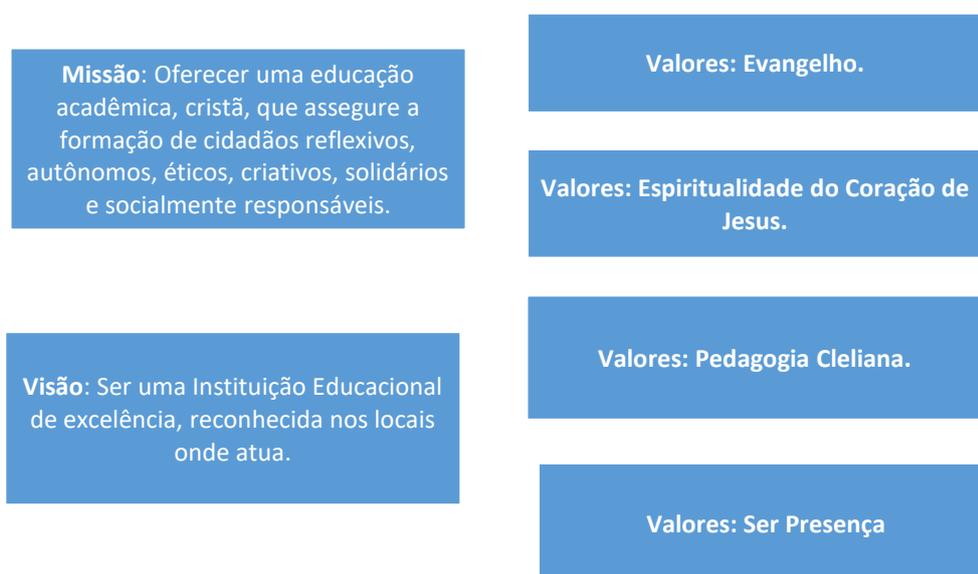
Porém, evidenciaram-se inquietações, especialmente quanto ao envolvimento de todos os educadores nas jornadas pedagógicas e à burocratização excessiva de algumas demandas. Esses aspectos, junto dos desafios relatados, devem ser considerados como pontos de atenção para que se fortaleça ainda mais a atuação pastoral nas Unidades Educacionais.

O caminho a ser trilhado envolve o enfrentamento desses desafios, alinhado à identidade confessional e ao propósito evangelizador do SAGRADO – Rede de Educação, reafirmando o compromisso com uma pastoral ativa e transformadora.

6.4 PERFIL INSTITUCIONAL DO SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO

Esta análise busca atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que visa a avaliar a missão, a visão e os valores do SAGRADO – Rede de Educação no contexto atual. A identificação dos participantes também acontece pelas siglas RO1 a RO5. A identidade institucional da Rede está claramente expressa em seu perfil institucional, que abrange visão, missão e valores, conforme ilustrado abaixo.

Figura 6 - Perfil institucional do SAGRADO – Rede de Educação.



Fonte: elaborado pela autora (2024).

O Projeto Político-Pedagógico do SAGRADO – Rede de Educação destaca:

um dos grandes papéis da educação na atualidade é de se efetivar enquanto instrumento fundamental de transformação da sociedade; isto é, a educação, por meio de suas ações, pode possibilitar a mudança das pessoas, dos grupos, das instituições em que está inserida. Dessa forma, não podemos conceber a educação como uma ação imobilizadora, muito pelo contrário, deve ser entendida em sua plena função mobilizadora, dinâmica, construtora de uma sociedade mais cidadã, em uma perspectiva de democratização de seus espaços (SAGRADO – Rede de Educação, 2021 p. 31).

A missão do SAGRADO – Rede de Educação é oferecer uma educação acadêmica e cristã, que promova a formação de cidadãos reflexivos, autônomos, éticos, criativos, solidários e socialmente responsáveis. A proposta educacional

cleliana está centrada no desenvolvimento integral da pessoa, abrangendo suas dimensões física, intelectual, espiritual e emocional.

Assim, a concepção de educação cleliana, está centrada no princípio do desenvolvimento integral da pessoa, abrangendo todas as suas dimensões: física, intelectual, espiritual e emocional e busca cultivar e promover valores que humanizam e personalizam o educando, enfatizando a formação de uma consciência crítica e sensível às necessidades da sociedade (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 25).

Oliveira (2014) aponta a missão como a razão de ser de uma empresa e apresenta algumas etapas, como: o estabelecimento da missão da empresa ou o motivo de sua existência, bem como os propósitos atuais e potenciais, setores em que atua ou pretende atuar; estruturação e debates sobre cenários futuros.

Bernard Charlot (2000) relata que o saber não deve ser visto meramente como um acúmulo de informações, mas como uma relação significativa entre o indivíduo e o conhecimento. Por sua vez, Saviani (2007) ressalta que a formação da consciência é tão importante quanto as demais formações oferecidas aos alunos, preparando-os para o exercício pleno da cidadania. Esses aspectos indicam o sentido da visão definida pelo SAGRADO – Rede de Educação, que poderá tornar-se cada vez mais reconhecido à medida que integra conhecimentos, formação, valores, saberes, entre outros.

No contexto das respostas dos participantes da pesquisa, observa-se uma forte concordância com a importância da missão, da visão e dos valores do SAGRADO – Rede de Educação. RO1 destaca que esses elementos são essenciais para uma formação humanizada, proporcionando um ensino de qualidade que promove reflexão e transformação da realidade. RO2 afirma que a missão e a visão são cruciais para a formação de crianças e jovens em uma sociedade mais justa e humana. RO3 acrescenta que esses princípios permanecem sempre relevantes e necessários.

Os participantes reconhecem que a identidade confessional da Rede é fundamental. RO4 observa que os valores são baseados no Evangelho, na espiritualidade do Sagrado Coração de Jesus e na pedagogia cleliana, sendo indispensáveis para manter-se o caráter confessional da Instituição.

Os valores escolhidos pela Rede podem ser associados, em alguns aspectos, à obra *Gerir a escola católica com espiritualidade*, de Balbinot (2015), referido na fundamentação teórica. O autor ilustra a importância de gerir com amor e diz que esse

amor traduz os processos formais e sistemáticos de gestão nas escolas católicas. Encontra-se um sentido maior se o amor perpassar cada valor.

A gestão educacional em uma escola confessional deve refletir o perfil institucional, promovendo autonomia, desenvolvimento do espírito crítico e responsabilidade, enquanto apoia valores como cooperação, solidariedade e tolerância (Puig, 2000, p. 30). Os gestores têm a responsabilidade de manifestar claramente a missão e os valores que formam o cidadão: integridade, tolerância e respeito. A educação cleliana busca formar indivíduos conscientes, responsáveis, éticos e autônomos, capazes de atuar como agentes de transformação na sociedade (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 25).

A espiritualidade do Coração de Jesus e a pedagogia cleliana são centrais na filosofia e no carisma da mantenedora e da Rede:

Assim, o SAGRADO – Rede de Educação volta seu olhar para o ser humano, considerando-o criado à imagem e semelhança de Deus, com atributos que o tornam singular e original. Reconhecendo seu potencial criativo e talentos singulares, a Rede de Educação enfatiza a autonomia do indivíduo, sua capacidade de autoconsciência e a habilidade de fazer escolhas livres e justas. Além disso, o ser humano é visto como um pesquisador e investigador, sempre em busca da verdade sobre si mesmo e sobre a ciência que o cerca. (SAGRADO – Rede de Educação, 2024, p. 18).

A justificativa desta pesquisa ressalta o desafio de integrar a missão e os valores da fé católica com os princípios fundacionais e as demandas da sociedade atual. Os retornos da pesquisa indicam uma satisfação geral com a visão, a missão e os valores do SAGRADO – Rede de Educação, refletindo a consonância entre as práticas da Rede e suas orientações institucionais.

6.5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A escolha da proposta de intervenção aproxima-se do objetivo geral da pesquisa, que consiste em analisar os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, no período de 2021 a 2023, e do problema da pesquisa, que pergunta quais são esses desafios e possibilidades. Atende também ao objetivo específico de organizar um portfólio, englobando os desafios encontrados nas escolas confessionais do SAGRADO – Rede de Educação.

Desse modo, elaborou-se um portfólio, que, conforme definido pela CAPES (2019), trata-se de um conjunto de arquivos, ou seja, de uma coleção organizada de dados. O portfólio fornece orientações detalhadas e fundamentadas para a gestão escolar, visando à eficácia na condução das atividades educacionais e apresentando os desafios e as possibilidades encontrados nas escolas confessionais do SAGRADO – Rede de Educação. Além disso, engloba descrições teóricas e práticas, delineando possibilidades concretas para a gestão eficaz das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação.

A entrega do produto está agendada para a segunda quinzena de fevereiro de 2025 com a gestão executiva e a gestão de pastoral do SAGRADO – Rede. Ao entregar o produto, será apresentados os elementos constatados e os desafios encontrados e as inquietações da pesquisadora. Intenta-se apresentar o documento no decorrer dos encontros de formação de março de 2025, com os gestores e Serviços de Pastoral e Pedagógicos.

Sugerem-se também alguns direcionamentos, que serão apresentados na entrega do produto, na segunda quinzena de fevereiro:

1. Promoção de diálogos abertos pela gestão executiva: criação de um diálogo entre os gestores e serviços pedagógicos e de pastorais em nível de Rede, em que as preocupações e as expectativas possam ser discutidas, e as sugestões, aceitas, no processo de elaboração do plano estratégico. A intenção é de que esse direcionamento seja discutido a partir de março de 2025, nas reuniões que já estão sendo realizadas com vistas à elaboração do Plano Estratégico da Rede.
2. Desenvolvimento de comunidades de prática: criação de grupos de discussão e formação contínua entre os gestores e educadores das Unidades Educacionais, com enfoque na troca de experiências, nas práticas pedagógicas e nas reflexões sobre os desafios enfrentados. Esses grupos poderão utilizar plataformas digitais para facilitar a comunicação e o compartilhamento de materiais, com apoio de um processo participativo, conforme a teoria aponta. Almeja-se fortemente que essa comunidade seja realmente realizada. Para esse fim, a pesquisadora já agendou uma reunião com membros do governo provincial.
3. Realização de reuniões e fóruns com pais e responsáveis: criar um espaço de diálogo também ajuda a esclarecer o papel da escola e o modo como

busca atender às necessidades dos alunos, construindo uma relação de confiança.

4. Fortalecimento da Pastoral Escolar: propõe-se à Gestão de Pastoral da Rede um acompanhamento mais detalhado diante dos desafios aqui apresentados a fim de que se possam abrir espaços coletivos para os pastoralistas. Além disso, será proposto que os agentes de pastorais de cada Unidade Educacional apresentem, em 2025, sugestões e inquietações nesses momentos coletivos.
5. Integração de valores cristãos nas atividades diárias e no currículo: desse modo, mostra-se como a educação católica é relevante no mundo contemporâneo. Podem-se incluir temas que conectem a fé a questões sociais e éticas atuais, tornando o aprendizado mais significativo.
6. Reorganização do processo seletivo: essa ação tem o intuito de priorizar a afinidade com os valores da escola, além das qualificações acadêmicas, garantindo que os educadores compartilhem a missão da Instituição. Entrevistas e dinâmicas de grupo podem revelar a compatibilidade de valores e o compromisso dos candidatos com a filosofia da escola. Esse aspecto demandará um pouco mais de tempo, pois será analisado pelo setor administrativo da Rede e avaliado.

A proposta de intervenção visa a oportunizar ao SAGRADO – Rede de Educação, a partir do diagnóstico encontrado na pesquisa, possibilidades de direcionamentos que tornem gestores, equipes, educadores, famílias e educandos ainda mais envolvidos e satisfeitos em fazerem parte da Instituição, que tanto preza por ser uma Rede séria e comprometida.

Em conclusão, considera-se relevante que os gestores pedagógicos e administrativos possibilitem movimentos internos com suas equipes em torno de uma gestão participativa e democrática. Percebe-se que, por trás de grandes inovações, existe certa timidez em alguns serviços educacionais, que se sentem um pouco tolhidos. Não cabe à pesquisadora apresentar um direcionamento, mas sim propor-se a partilhar essas inquietações com os gestores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais representam a finalização de um percurso que pode, também, ser o início de uma nova trajetória. A presente pesquisa propôs, como objetivo geral, analisar os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação no período de 2021 a 2023. De modo abrangente, pode-se dizer que foram alcançados os resultados esperados, considerando-se o aporte teórico, a análise dos dados e a elaboração das propostas que emergiram dos retornos dos questionários. O estudo desenvolvido articulou temáticas importantes, aprofundadas no referencial teórico, nos dados coletados, na percepção de escola confessional católica e na ação dos gestores diante dos desafios e das oportunidades encontradas.

Em relação aos objetivos específicos, realizaram-se leituras aprofundadas dos documentos institucionais do SAGRADO – Rede de Educação, e, como instrumento de investigação, utilizou-se um questionário, contemplando 14 questões abertas, aplicadas aos gestores de quatro Unidades Educacionais da Rede. O questionário foi organizado em quatro categorias: gestão educacional e participativa; desafios das escolas confessionais do SAGRADO – Rede de Educação; escola em pastoral; e Princípios Institucionais: missão, visão e valores. O instrumento possibilitou a realização das análises, a partir das quais se constatou que o primeiro objetivo específico foi atingido, apresentando o cenário da atuação dos gestores do SAGRADO – Rede de Educação nas Unidades Educacionais pesquisadas, mas não ficou claro, para autora da pesquisa, como, na prática, a gestão participativa é aplicada na Rede e como acontece a construção coletiva das estratégias, visto que os participantes da pesquisa sinalizaram “processos”, sem mencioná-los como parte do cotidiano. Isso ocorre talvez pelo fato de que esse processo participativo e democrático não acontece em uma vertente circular e sim nas mediações e instâncias maiores, o que não significa que a rede é tradicional, mas a pesquisa apresentou movimentos em relação ao caminhar participativa.

Quanto à identificação dos desafios e das possibilidades que os gestores das Unidades Educacionais têm enfrentado nos últimos anos (segundo objetivo específico), foi possível constatar os desafios que incitam os gestores à busca de novas alternativas diante do contexto atual da sociedade.

As possibilidades apontadas pelos gestores evidenciaram, principalmente, questões pedagógicas, indicando que há um constante investimento em aspectos pedagógicos e inovadores. No entanto, percebeu-se que as possibilidades na esfera da identidade confessional da escola católica são limitadas. Já no que se refere ao terceiro objetivo específico, que visava a analisar missão, visão e valores do SAGRADO – Rede de Educação, os retornos da pesquisa indicaram uma satisfação geral dos participantes, refletindo a consonância entre as práticas da Rede e suas orientações institucionais.

A pesquisa aponta que a Rede tem, efetivamente, desenvolvido um movimento significativo de “escola em pastoral”, demonstrando seu compromisso com a identidade católica e com o carisma da mantenedora. Mostrou também que o acompanhamento da Gestão Central de Pastoral têm revelado crescimento notável nos últimos anos, destacando-se, assim, o engajamento dos participantes. Ressalta-se, porém, preocupação nessa esfera da pastoral, quanto a “ser uma escola em pastoral”, as respostas dadas pelos participantes apontam uma certa “reserva”, de quem atua nesse serviço, embora convictos de suas funções, deixaram transparecer, que no concreto das Unidades Educacionais a Pastoral não consegue mostrar seu “rosto” na dimensão apresentada pela Rede. Outra preocupação refere-se aos gestores das Unidades Educacionais, como também foi sinalizado na análise, quanto ao processo de uma caminhada construtiva na gestão participativa, ela não é vista como um movimento igual nas Unidades Educacionais da Rede. .

Esse fator gerou certa preocupação no âmbito da pesquisa, principalmente diante do problema da pesquisa, que pergunta sobre os desafios e as possibilidades encontrados nas Unidades Educacionais na gestão educacional do SAGRADO – Rede de Educação, diagnosticando-se que um dos desafios verificados é o de não haver participação em todo processo (gestão participativa). Esses aspectos precisam ser considerados como pontos de atenção para o SAGRADO – Rede de Educação. Chamou atenção outros desafios já mensurados na análise e apresentados nos direcionamentos do produto final como alternativas de melhoras.

Se a pesquisa teve a intenção de analisar os desafios e as possibilidades que os gestores encontram em suas ações na sociedade atual, pode-se afirmar que o retorno gerou impactos, para pesquisadora. Ao visualizar esse cenário encontrado, surge sim, inquietações e questionamentos, mas ao mesmo tempo a alegria em poder

adentrar no espaço da Rede, não como quem já faz parte e sim como quem pesquisou de fora para dentro.

Ao finalizar a pesquisa, considera-se que ela proporciona significativas contribuições nos âmbitos pessoal e profissional da pesquisadora. Primeiramente, este estudo é resultado da trajetória da pesquisadora na gestão educacional e, como mencionado na introdução desta dissertação, no caso da gestão de escolas confessionais católicas, especificamente, os desafios assumem características, oportunidades, possibilidades e percepções no campo de gestão e, em especial, na esfera acadêmica. Outro aspecto a ressaltar é o fato de que esta pesquisa é um estudo específico de uma Rede de escolas confessionais; assim, as descobertas foram vastas, e tem-se a expectativa de poder contribuir de forma significativa com a Rede. Almeja-se, assim, que os resultados da pesquisa colaborem com o avanço em discussões acerca da gestão das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação e que o produto final, o portfólio, não seja somente um critério para a realização do Mestrado, mas que seja abraçado pela Gestão executiva do SAGRADO – Rede de Educação.

Para concluir estas considerações, recorda-se que, na disciplina de Processos de Aprendizagem e Práticas Pedagógicas, no decorrer do Curso, foi solicitado um trabalho sobre cotidiano da gestão escolar; a aluna que, hoje, é autora desta pesquisa, na conclusão do trabalho, fez referência ao pensamento de Danilo Gandin:

Não somos pescadores domingueiros, esperando o peixe. Somos agricultores, esperando a colheita, porque a queremos muito, porque conhecemos as sementes, a terra, os ventos e a chuva, porque avaliamos as circunstâncias e porque trabalhamos seriamente (Gandin, s.d.).

Junto ao pensamento, partilhou-se a reflexão feita por ele. Hoje, com um senso crítico mais aguçado, com um aprendizado mais acadêmico e com imensa alegria, embora com outro significado, deixa-se, como mensagem final, a partilha feita por ele:

Prezada Irmã Neuza Maria,

O texto a que a senhora se refere escrevi-o para o prefácio de um livro do meu amigo Celso Vasconcellos, que trata de Planejamento da Educação. Numa interpretação ligeira, destaco os dois pontos mais significativos.

O primeiro é que o verbo esperar está duas vezes no gerúndio, com significações diferentes. Uma delas, a do pescador domingueiro, significa uma espera sem compromisso, que não nos deu trabalho e que se aproxima da sorte, aquela espera que temos de topa com uma pedra preciosa numa estrada poeirenta ou de que um raio não nos acerte a cabeça ao andarmos sob a chuva. O pescador domingueiro não é profissional: vai aprendendo algumas coisas no decorrer de seu fazer pesqueiro, mas sua prática não necessita fundamentar-se numa consciência capaz de mudar práticas a partir de uma reflexão sobre seus fins ou sobre um diagnóstico preciso da realidade para se ter um resultado procurado. Infelizmente, os educadores atuais receberam apenas um processo a ser executado sem necessidade de pensamento: a transmissão de conteúdo seco, como se fosse para aprender todas as disciplinas da sociedade, trabalho este que foi se tornando obrigatório, sem que se saiba bem por quê. Um computador faria isso de maneira mais agradável, com menos gasto e com menores males, se interessasse a alguém!

O segundo é que saímos do esperar para mergulhar totalmente no construir. De fato o restante do texto baseia-se todo na execução das tarefas dentro de planos rigorosos, única esperança (no sentido do esperar de Paulo Freire) de que vamos ajudar a construir uma sociedade e os cidadãos e as cidadãs que “queremos muito” porque “conhecemos” o que significa tudo o que lhe diz respeito, porque “avaliamos” continuamente a nossa prática e todos os detalhes da realidade circundante e porque “trabalhamos seriamente”, realizando e vivendo cada um dos pontos que decidimos firmar como nossa tarefa em cada plano em que nos empenhamos.

O resumo é que é bom e alegre pescar ou nadar no rio da nossa infância, aproveitando a suavidade das águas macias. Mas só crescemos se adquirirmos a consciência de mergulharmos na ação-reflexão de que também nos fala Paulo Freire. Sei que não criamos essa escola que perdeu a suficiência há um século e meio, mas, se a suportarmos como um banho frio no inverno, somos responsáveis por ela.

Danilo Gandin.

Quisera eu poder transformar e ampliar mais horizontes; quisera eu poder ser uma “agricultora” que possibilitasse transformações na Rede de acordo com meu sonho, como pesquisadora que realizou este trabalho. Acredito, porém, que mergulhei na ação-reflexão e que, de alguma forma, sinalizei aqui aspectos relevantes.

REFERÊNCIAS

ALAMI, Sophie; DESJEUX, Dominique; GARABUAU-MOUSSAOUI, Isabelle. **Os métodos qualitativos**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BALBINOT, Rodinei. **Educação e gestão em transcendência**. 1. ed. São Paulo: FTD, 2018.

BALBINOT, Rodinei. **Gerir a escola católica com espiritualidade**. 1. ed. São Paulo: FTD, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDENDI, Teresa do Carmo Ferrari. **Resistências e Práticas Pedagógicas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 2003.

BÍBLIA. Português. **Tradução da CNBB**. 10. ed. Brasília: CNBB; São Paulo: Canção Nova, 2010.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. *In*: FERREIRA, Naura Syria; AGUIAR, Márcia Angela (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 28 jul. 2024.

CENTRO DE ESTATÍSTICA RELIGIOSA E INVESTIGAÇÕES SOCIAIS. **Perspectiva da escola católica no Brasil**. Bauru: ANAMEC; Ed. Universidade do Sagrado Coração de Jesus, 2006.

CENTRO EDUCACIONAL DAS ESCOLAS CATÓLICAS (CIESC). **Proposta Pedagógica**. Curitiba, 2005.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA. **A escola católica**. Roma, 1977. Disponível em: https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_19770319_catholic-school_po.html. Acesso em: 22 fev. 2023.

CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA. **A identidade da escola católica para uma cultura do diálogo**. Cidade do Vaticano, 2022. Disponível em: https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20220125_istruzione-identita-scuola-cattolica_po.html#_ftn39. Acesso em: 09 fev. 2023.

CONSELHO EPISCOPAL LATINO-AMERICANO E CARIBENHO (CELAM). **Documento de Aparecida**. São Paulo: CNBB; Paulinas; Paulus, 2007.

CONSELHO EPISCOPAL LATINO-AMERICANO E CARIBENHO (CELAM). **Vão e ensinam**: identidade e missão da escola católica na mudança de época, à luz de Aparecida. Tradução Vitor Hugo Mendes. Bogotá: CELAM; Edições SM, 2011.

CONTRERAS, Humberto S. H.; PAULA, Jorge Luiz de; CHESINI, Cláudia (orgs.). **Dicionário do Pacto Educativo Global**. Brasília: ANEC, 2021.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES); GRUPO DE TRABALHO DE PRODUÇÃO TÉCNICA. **Relatório de Grupo de Trabalho**. Brasília, DF: CAPES, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.

FARIAS, Pierpaula de. **Clélia Merloni, Mãe e Mestra**. São Paulo: Loyola, 1990.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES (FENEP). Quem somos. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.fenep.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 16. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura).

GANDIN, Danilo; CRUZ, Carlos H. Carrilho. **Planejamento na sala de aula**. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

GANDIN, D. Prefácio. In: Planejamento: projeto de ensino aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Luciane Taffarel. **Gestão educacional e profissionalidade**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/10252>. Acesso em: 28 jul. 2024.

GONÇALVES, Antonio Sérgio; GUARÁ, Isa Maria F. Rosa. Redes de proteção social na comunidade. In: GUARÁ, Isa Maria F. Rosa (org.). **Redes de proteção social**. São Paulo: Associação Fazendo História: NECA – Associação dos Pesquisadores de

Núcleos de Estudos e Pesquisas sobre a Criança e o Adolescente, 2010. Coleção Abrigos em Movimento.

IGREJA CATÓLICA. **A identidade da escola católica para uma cultura do diálogo:** instrução. *In*: CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA. Roma, Cidade do Vaticano, 25 jan. 2022. Disponível em: https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20220125_istruzione-identita-scuola-cattolica_po.html. Acesso em: 27 set. 2024.

IGREJA CATÓLICA. Papa Francisco. **Carta Encíclica *Laudato Si'* do Santo Padre Francisco:** sobre o cuidado da casa comum. Roma, Cidade do Vaticano, 24 maio 2015a. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html. Acesso em: 28 jul. 2024.

IGREJA CATÓLICA. Papa Francisco. **Discurso do Papa Francisco aos participantes no congresso mundial promovido pela congregação para a educação católica com o tema: “educar hoje e amanhã. Uma paixão que se renova”.** Roma, Cidade do Vaticano, 21 nov. 2015b. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2015/november/documents/papa-francesco_20151121_congresso-educazione-cattolica.html. Acesso em: 21 abr. 2023.

IGREJA CATÓLICA. Papa Francisco. **Discurso no Encontro “Religiões e educação”:** Pacto Educativo Global. Sala Clementina, 05 out. 2021.

IGREJA CATÓLICA. Papa Francisco. **Educar ao Humanismo Solidário para construir uma “civilização do amor”.** 50 anos após a *Populorum progressio*. Roma, Cidade do Vaticano, 16 abr. 2017. Disponível em: [Educar ao Humanismo Solidário - Para construir uma "civilização do amor" 50 anos após a <i>Populorum progressio</i> 16 de abril de 2017 \(vatican.va\)](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/addresses/addresses_20170416_educare-insieme_po.html). Acesso em: 22 abr. 2023.

IGREJA CATÓLICA. **Educar juntos na escola católica:** missão partilhada de pessoas consagradas e fiéis leigos. *In*: L'OSSERVATORE ROMANO, n. 48, p. 10-13. Roma, 01 dez. 2007. Disponível em: https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20070908_educare-insieme_po.html. Acesso em: 27 set. 2024.

IGREJA CATÓLICA. Papa Francisco. **Exortação Apostólica Pós-Sinodal *Amoris Laetitia* do Santo Padre Francisco aos bispos, aos presbíteros e aos diáconos, às pessoas consagradas, aos esposos cristãos e a todos os fiéis leigos sobre o amor na família.** Roma, Cidade do Vaticano, 19 mar. 2016. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20160319_amoris-laetitia.html. Acesso em: 27 set. 2024.

IGREJA CATÓLICA. Papa Francisco. **Exortação apostólica *Evangelii Gaudium*, sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual.** Roma: Cidade do Vaticano, 2013. Disponível em:

https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html. Acesso em: 27 set. 2024.

IGREJA CATÓLICA. Papa Francisco. **Exortação Apostólica Pós-Sinodal *Christus Vivit* do Santo Padre Francisco aos jovens e a todo o povo de Deus**. Roma, Cidade do Vaticano, 25 mar. 2019. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20190325_christus-vivit.html. Acesso em: 21 abr. 2023.

IGREJA CATÓLICA. Papa Paulo VI. **Constituição Dogmática *Lumen Gentium* sobre a Igreja**. Roma, Cidade do Vaticano, 1964. Disponível em: https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_po.html. Acesso em: 30 set. 2024.

IGREJA CATÓLICA. Papa São João XXIII (1958-1963). **Carta Encíclica *Mater et Magistra* de Sua Santidade João XXIII aos veneráveis irmãos patriarcas, primazes, arcebispos, bispos e outros ordinários do lugar, em paz e comunhão com a Sé Apostólica, bem como a todo o clero e fiéis do orbe católico**: sobre a recente evolução da questão social à luz da doutrina cristã. Roma, Cidade do Vaticano, 15 maio 1961. Disponível em: https://www.vatican.va/content/john-xxiii/pt/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater.html. Acesso em 09 fev. 2023.

INSTITUTO DAS APÓSTOLAS DO SAGRADO CORAÇÃO DE JESUS (IASCJ). SEMINÁRIOS DE EDUCADORES DAS ESCOLAS MANTIDAS PELO INSTITUTO DAS APÓSTOLAS DO SAGRADO CORAÇÃO DE JESUS. **Anais [...]**, 1986.

LANGNER, Ana Lúcia; ASINELLI-LUZ, Araci. **Fatores de risco e de proteção à evasão escolar nos anos finais do ensino fundamental**. São Paulo: Lisbon Press, 2023.

LEAL, Irmã Valéria Andrade. Escola em pastoral. *In*: JUNQUEIRA, Sérgio Rogério Azevedo; LEAL, Irmã Valéria Andrade; RIAL, Gregory (orgs.). **Compêndio de Pastoral Escolar para a Educação Básica na Escola Católica**. Brasília: Edições CNBB; Petrópolis: Vozes, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por competências como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Católica de Pernambuco: Libertas Clínica Escola, Recife, 2007.

LOYOLA. **Catecismo da Igreja Católica**. São Paulo: Edição Típica Vaticana, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2016. Séries Cadernos. v. 1.

MANCE, Euclides André. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MENDES, Maria Dalva Soares Rocha. **Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da rede jesuíta de educação**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020. Disponível em: https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9297/Maria%20Dalva%20Soares%20Rocha%20Mendes_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 set. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MORAL, Juan. Educar para o diálogo intercultural na escola católica. *In: MARISTAS DE CHAMPAGNAT. [S. l.], 18 jan. 2014. Disponível em: <https://champagnat.org/pt/educar-para-o-dialogo-intercultural-na-escola-catolica/>. Acesso em: 21 de maio de 2023.*

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 07-32, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/RoqueMoraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf. Acesso em: 12 abr. 2023.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 7-21, jul. /set. 1979.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Luciana Paula de. Gestão Escolar. *In: ADMINISTRADORES.COM. [S.l.], 16 abr. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-escolar>. Acesso em: 28 jul. 2024.*

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Reimaginar nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação**. Brasília: Comissão Internacional sobre os Futuros da Educação, UNESCO; Boadilla del Monte: Fundación SM, 2022.

PUIG, José M. **Democracia e Participação Escolar: propostas de atividades**. São Paulo: Moderna, 2000.

RIOS, Teresinha Azeredo. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Descrição de serviços**. Curitiba: 2018.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Institucional**. Curitiba: 2023.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Manual do Empregado**. Curitiba: 2018.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Plano Pedagógico de Pastoral**. Curitiba: 2019.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Proposta Pedagógica**. Curitiba: 2024.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Proposta Pedagógica**. Curitiba: 2021.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Proposta Pedagógica**. Curitiba: 2015.

SAGRADO – REDE DE EDUCAÇÃO. **Regimento**. Curitiba: 2023.

SAVIANI, Dermeval; LOMBARDI, José Claudinei; SANFELICE, José Luís (orgs.). **500 anos de educação no Brasil**. 4. ed.. Campinas: Autores Associados, 2007.

SEVERINO, Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Eliene Pereira. A importância do Gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67-83, jul./ dez. 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/24711029/A_IMPORT%C3%82NCIA_DO_GESTOR_EDUCACIONAL_NA_INSTITUI%C3%87%C3%83O_ESCOLAR. Acesso em: 28 jul. 2024.

SILVA, Maria Diva. **Autonomia na gestão de uma unidade educacional e relação com a gestão de rede: desafios e perspectivas para uma escola confessional**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/10116>. Acesso em: 28 jul. 2024.

SOUZA, Alexandre de; CARVALHO, Carlos Eduardo. Proposta de modelo de gestão estratégica para instituições de educação básica confessionais. **Educação Por Escrito PUCRS**, [S. l.], v. 12, p. e35052, 2021. Disponível em:

<https://revistaseletronicas.pucrs.br/poescrito/article/view/35052>. Acesso em: 27 set. 2024.

SOUZA, Eliseu Clementino de. Autobiografia docente. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Maria Cancelli; VIEIRA, Livia Maria Fraga. **Dicionário**: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG; Faculdade de Educação, 2010. CDROM.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Ilda Basso, Gestora Executiva do SAGRADO – Rede de Educação, declaro estar ciente de que Neuza Maria Marques, aluna do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), realizará a pesquisa *Desafios e possibilidades da gestão educacional nas Unidades Educacionais de uma Rede Confessional Católica*.

A pesquisa tem, como objetivo geral, analisar os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, no período de 2021 a 2023.

A metodologia prevista consiste em coletar dados mediante a realização de um questionário que será aplicado aos setores de Serviços de Pastoral e de Serviços Pedagógicos e também com gestores de algumas Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação.

A contribuição dos participantes será voluntária, com consentimento prévio, a partir do aceite do Termo de Consentimento, que será enviado de forma virtual. A pesquisadora assegura que será garantida aos participantes a liberdade da retirada de consentimento e o abandono do estudo em qualquer tempo. A pesquisadora proponente afirma que os participantes não serão identificados, garantindo-lhes o total sigilo e a confidencialidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos, conforme Resolução n. 510/2016.

Considerando a importância e valor da pesquisa para a Instituição, autorizo sua execução.

Curitiba, outubro de 2023.

Ir. Ilda Basso

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Neuza Maria Marques, realizarei a pesquisa *Desafios e possibilidades da gestão educacional nas Unidades Educacionais de uma Rede Confessional Católica*.

A pesquisa tem, como objetivo geral, analisar os desafios e as possibilidades encontrados na gestão educacional das Unidades Educacionais do SAGRADO – Rede de Educação, no período de 2021 a 2023.

A pesquisa faz parte de meus estudos de Pós-Graduação, nível Mestrado, sob orientação da Prof.^a Dra. Maria Aparecida Marques da Rocha, ambas vinculadas à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão educacional – Mestrado Profissional da Universidade.

Os Termos de Consentimento serão enviados aos participantes de forma virtual, que deverão clicar na validação deste, como pré-requisito ao acesso ao questionário, enviado por e-mail. Ressalto que a identidade dos participantes será mantida em rigoroso sigilo e que serão omitidas todas as informações que permitam identificá-los(as) na produção e na publicação dos dados, para garantir que os riscos de eventual desconforto na participação sejam evitados.

Após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com a pesquisadora responsável para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar esse consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou perda de algum benefício. Estou ciente também do objetivo da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido e da garantia de confidencialidade e de esclarecimentos, sempre que desejar.

Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

1	Como define o papel principal do(a) gestor(a) escolar?
2	Em sua visão, além do papel geral da gestão escolar, quais funções marcam o papel do(a) gestor(a) que atua em escolas confessionais católicas?
3	Se tivesse de elencar três características que considera essenciais ao perfil do(a) gestor(a) que atua na escola católica confessional do SAGRADO – Rede de Educação, quais você indicaria?
4	Na função em que você atua, quais os aspectos relevantes para que a gestão participativa se efetive na prática diária?
5	Como você percebe a caminhada da gestão participativa em nível da Unidade em que você atua e da Rede (SAGRADO)?
6	Percebe avanços na construção coletiva das estratégias e das tomadas de decisão como todo, em sua Unidade Educacional?
7	Quais os maiores desafios que você enfrenta enquanto gestor(a) de escolas católicas, tendo como foco os desafios encontrados na Unidade Educacional do SAGRADO – Rede de Educação? Indique ao menos dois.
8	Em relação os educandos, qual você afirmaria ser um dos desafios que enfrenta atualmente? Como tem atuado diante desse desafio?
9	Apresente algumas possibilidades no decorrer dos anos de 2021 a 2023.
10	Como tem acontecido, em sua Unidade Educacional, o processo formativo pela gestão central da Pastoral da Rede (SAGRADO), nos últimos três anos?
11	Como acontece, pelo gestor de pastoral da Unidade Educacional, a escola em pastoral? Se possível, relate possibilidades e desafios mais pertinentes entre os anos de 2021 a 2023.

12	Os desafios da escola confessional católica na atualidade são pertinentes em sua Unidade Educacional? Como você e sua equipe local direcionam as metas para que esses desafios sejam pontes, e não barreiras?
13	Como você avalia a missão, a visão e os valores do SAGRADO – Rede de Educação?
14	Considerando o contexto das escolas confessionais católicas, quais práticas de inovação você considera que demandam e/ou deveriam demandar maior atenção do(a) gestor(a)?

APÊNDICE D – SUBDIVISÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

No Apêndice C, consta o questionário completo; neste Apêndice, indicam-se as questões analisadas em cada categoria.

<p>CATEGORIA 1: GESTÃO EDUCACIONAL E PARTICIPATIVA</p>	<p>Avanços na construção coletiva das estratégias e das tomadas de decisões</p>	<p>Caminhada da gestão participativa em nível de SAGRADO - Rede</p>
<p>Questões de 01 a 06</p>	<p>Papel e função do gestor</p>	<p>Características essenciais do gestor do SAGRADO - Rede de Educação</p>
<p>CATEGORIA 2: DESAFIOS DAS ESCOLAS DO SAGRADO - REDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desafios encontrados nas Unidades Educacionais do SAGRADO - Desafios atuais com os educandos 	<p>Desafios das escolas confessionais católicas na atualidade são pertinentes na Unidade Educacional</p>
<p>Questões 7, 8, 9 e 12</p>	<p>Possibilidades no decorrer dos anos de 2021 a 2023</p>	<p>Como são direcionadas as metas</p>

**CATEGORIA 3:
ESCOLA EM
PASTORAL**

Processo formativo pela
gestão central da
Pastoral – SAGRADO

Práticas de inovação
considerando o contexto
das escolas
confessionais católicas

Questões 10, 11 e 14

Escola em pastoral pelo
gestor de pastoral da
Unidade Educacional

**CATEGORIA 4:
PRINCÍPIOS
INSTITUCIONAIS:
MISSÃO, VISÃO E
VALORES**

Como você avalia a
missão, a visão e os
valores do SAGRADO -
Rede de Educação?

Questão 13

ANEXO

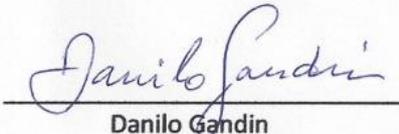
AUTORIZAÇÃO DE DANILO GANDIN

Eu, Danilo Gandin, professor e escritor, declaro estar ciente de que Neuza Maria Marques é aluna do Mestrado Profissional em Gestão Educacional no programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, do Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e que realizou a pesquisa DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL NAS UNIDADES EDUCACIONAIS DE UMA REDE CONFSSIONAL CATÓLICA. Estou ciente de que nas considerações finais da dissertação, utilizou da reflexão que fiz relacionado ao pensamento

Não somos pescadores domingueiros, esperando o peixe. Somos agricultores, esperando a colheita, porque a queremos muito, porque conhecemos as sementes, a terra, os ventos e a chuva, porque avaliamos as circunstâncias e porque trabalhamos seriamente (Gandin, s.d)

A reflexão foi direcionada para Neuza Maria Marques, por considerar pertinente aos estudos de mestrado e agora por considerar importante em sua dissertação. Assim autorizo que esteja presente o que escrevi para ela.

Porto Alegre, 30 de setembro de 2024.



Danilo Gandin