

Narrativas de vida e perfil do diretor de escola

Life narratives and school principal profile

José Paulo da Rosa* Maria Helena Menna Barreto **

Informações do artigo

Recebido em: 15/03/2019

Aprovado em: 29/05/2019

Palavras-chave:

Gestão escolar. Desempenho.

Avaliação. Direção de escola.

Narrativas de vida.

Keywords:

School management. Performance.

Evaluation. School principal. Life

narratives.

Autores

*Doutor e Mestre em Educação pela
PUC-RS.

**Doutora em Ciências Humanas –
Educação; Professora Permanente
do Programa de Pós-Graduação em
Educação da FAE/UFPeL.

Como citar este artigo:

ROSA, José Paulo da; ABRAHÃO,

Maria Helena Menna Barreto.

Narrativas de vida e perfil do diretor
de escola. **Competência**, Porto

Alegre, v. 12, n. 1, jul. 2019.

Resumo

Este artigo apresenta um perfil do diretor de escola, a partir de pesquisa baseada na narrativa de vida de quatro diretores de escolas de bom desempenho, três do Rio Grande do Sul e uma de Singapura. As três escolas do RS destacam-se por seus resultados, no ENEM e no IDEB. A escola de Singapura foi apresentada como destaque pela Embaixada brasileira, acrescido do fato de que aquele país obteve o melhor resultado do mundo no PISA de 2015. São trabalhados conceitos sobre gestão, avaliação, desempenho, ENEM, IDEB e PISA. Além disso, é abordada a metodologia de pesquisa baseada em narrativas de vida. Por fim, é proposto o radar do perfil do diretor da escola de bom desempenho.

Abstract

This work presents a profile of the school principal, from research based on the life narratives of four principals of good performance schools: three of them from Rio Grande do Sul and one of them from Singapore. The three schools from Rio Grande do Sul stand out for their results in ENEM and IDEB. The Singaporean school was presented as a prominent one by the Brazilian embassy, besides the fact that the country achieved the best result in the world in PISA 2015. Concepts on management, evaluation, performance, ENEM, IDEB and PISA are presented in this work. In addition, the research methodology based on life narratives is approached. Finally, the good performance school principal profile radar is proposed.

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da sociedade brasileira é melhorar a qualidade de sua educação. Conhecer a história de vida e formação de gestores, do Brasil e de países onde estudantes atingem bons resultados, pode indicar caminhos para corrigir problemas em nossa política educacional.

A Coreia do Sul, por exemplo, levou cerca de quarenta anos para atingir bons resultados educacionais. O país ficou de 1910 a 1945 sob o domínio do Japão. Ao fim da segunda guerra mundial, a Coreia retomou o controle e resolveu priorizar a educação. Mesmo atravessando uma guerra interna, que levou à divisão entre Coreia do Sul e Coreia do Norte, por quatro décadas investiu 10% do PIB nas ações educacionais. Todas as escolas, públicas e privadas, são de turno integral. Como resultado dessa priorização, a média de anos de estudo de sua população chegou ao dobro da média de anos de estudo da população brasileira. Seus alunos estão sempre entre os primeiros no PISA (ROSA, 2011, p. 84).

Singapura conseguiu alterar os resultados da qualidade de seus estudantes em menos tempo que a Coreia do Sul. Em duas décadas, o país passou de uma posição intermediária para a ponta, quando participa de sistemas de medição mundiais da qualidade de alunos, como o PISA, por exemplo. Na edição de 2015 ficou no primeiro lugar geral, entre 70 países avaliados. Nessa edição do PISA, o Brasil ficou na posição 63. Por não ter acesso aos resultados do PISA por escola, fizemos o estudo, em nosso país, com aquelas que tiveram melhores resultados no IDEB e no ENEM, que são indicadores que permitem identificar escolas onde alunos têm bom rendimento. No caso de Singapura, a pesquisa foi feita com a diretora de escola com ótimo desempenho, conforme indicação da Embaixada brasileira naquele país.

A figura do diretor da escola pode ser preponderante para que os bons resultados aconteçam. A pesquisa permitiu verificar, a partir da análise da história de vida e formação dos diretores dessas escolas, que existem alguns pontos em comum que permitem identificar o perfil dos diretores.

2 A GESTÃO ESCOLAR RELACIONADA AO SUCESSO E AO FRACASSO ESCOLAR

Vários fatores influenciam para o sucesso e para o fracasso escolar. A gestão escolar é um deles. A gestão escolar está diretamente relacionada à ação do diretor da escola e diferencia-se da gestão educacional, como preconiza Werle:

“ A gestão educacional é o espaço de ação dos governos e se expressa na

organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal com suas incumbências e formas de articulação. Ou seja, a gestão educacional implica em vários tipos de iniciativas desenvolvidas pelas instâncias de governo. A gestão escolar situa-se no plano da ação da escola, envolvendo tarefas específicas numa perspectiva de autonomia bem como de trabalho coletivo (WERLE, 2009 apud VIEIRA, 2007 p. 141).

A gestão educacional foi pesquisada por Castro e Souza, e citada por Castro em 2009, na qual os autores identificaram falta de conhecimento em gestão no sistema educacional:

“ Só um dos quinze municípios estudados apresentou um plano estratégico e metas prioritárias para serem atingidas na educação municipal. A ausência de formas sistemáticas de avaliação, e de uso de ferramentas de gestão tornam a gestão da educação municipal ainda bastante reativa e adaptativa. A área da administração da educação por razões ideológicas, e por reação ao modelo capitalista de administração voltado para valores materiais, tem enfatizado a importância dos processos participativos, da autonomia da escola e não tem buscado formas de tornar a gestão da educação escolar e do município mais efetiva e capaz de buscar respostas pedagógicas e administrativas para os desafios que enfrenta. Com esta posição, a escola se torna uma organização cada vez mais tradicional e conservadora se comparada com outras instituições sociais. Esta questão da falta de estudos sobre formas de melhorar a gestão e a qualidade da educação pública dificultam sua transformação em uma instituição dinâmica e capaz de lidar melhor com os seus desafios. (CASTRO, 2009, p. 115).

Rosa (2008) destacou que se a qualidade da escola faz diferença no desempenho dos alunos, todos nós devemos nos preocupar com sua forma de gestão. No mínimo, precisamos estar abertos para discutir e compreender, de modo consistente, as experiências de gestão de outras organizações.

Nesse cenário, a figura do diretor da escola assume papel relevante, conforme define Castro (2009):

“ Os estudos atuais têm atribuído cada vez mais papel central a liderança do diretor na conquista da qualidade da educação, na transformação das condições da escola para que o aluno consiga aprender, esta liderança depende fortemente da formação, conhecimento e habilidades do diretor. A formação do gestor em Administração Educacional, o conhecimento da legislação, do planejamento e das dimensões da escola como organização, além da compreensão do trabalho em equipe e das relações humanas, pode levar o diretor de escola a ser o líder educacional necessário que conduza a escola a seu papel essencial na aprendizagem dos alunos (CASTRO, 2009, p. 121).

Tendo como premissa a importância da atuação do diretor da escola, como um dos fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso dos estudantes, a pesquisa permitiu avaliar até que ponto a história de vida e formação dos diretores pesquisados teve relação com os resultados das escolas as quais dirigem. Além disso, tendo como fonte de pesquisa diretores de escolas em realidades diferentes, foi

possível considerar essas variações e entender o contexto, a formação, as experiências e a realidade de cada um, bem como suas afinidades.

3 O PISA

Por conta da necessidade de desenvolver evidências comparadas entre países com base no desempenho dos estudantes, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lançou o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) em 1997. O PISA avalia o que alunos de 15 anos, no final da educação obrigatória, adquiriram em relação a conhecimentos e habilidades essenciais para a completa participação na sociedade moderna.

A avaliação, que ocorre a cada três anos, atua em três áreas cognitivas – ciências, leitura e matemática –, além da contextualização dos resultados por meio de questionários aplicados aos estudantes, diretores de escolas, professores e pais. Em 2015, foi analisado também o domínio sobre resolução colaborativa de problemas. O PISA não apenas estabelece o que os alunos podem reproduzir de conhecimento, mas também examina quão bem eles podem extrapolar o que têm apreendido e aplicar o conhecimento em situações não familiares, ambos no contexto escolar ou não. Essa perspectiva reflete o fato de economias modernas valorizarem indivíduos não pelo que sabem, mas pelo que podem fazer com o que sabem (OCDE, 2016).

A cada ciclo do PISA, os questionários contextuais e um número de itens de cada área avaliada são disponibilizados pela OCDE para que educadores e pesquisadores compreendam melhor como os instrumentos foram construídos.

Mais e mais gestores estão utilizando os resultados de estudos como o PISA para tomar decisões sobre a educação – por exemplo, o Plano Nacional de Educação (PNE) estabelece uma meta de melhoria do desempenho dos alunos da Educação Básica nas avaliações da aprendizagem no PISA, tomado como instrumento externo de referência. Dessa maneira, é importante que atores do contexto escolar, especialistas e a sociedade em geral entendam a avaliação e o que sustenta seus objetivos, de modo a pensar como poderão fazer a diferença nos resultados dos estudantes brasileiros.

No Brasil, O PISA faz parte de um conjunto de avaliações e exames nacionais e internacionais coordenados pela Diretoria de Avaliação da Educação Básica (DAEB), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Diferentemente das demais avaliações, o estudo proposto pelo PISA permite ao Brasil aferir conhecimentos e habilidades dos estudantes de 15 anos em leitura, matemática e ciências, contrastando com resultados do desempenho de alunos dos países membros da OCDE, além de 35 países/economias parceiras.

No PISA de 2015, Singapura ficou em primeiro lugar, dentre todos os países avaliados. O Brasil ocupou a posição 63.

4 O IDEB

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), foi formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

O IDEB é um indicador nacional que possibilita monitorar a qualidade da Educação. O IDEB é calculado a partir de dois componentes: taxa de rendimento escolar (aprovação) e médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), para os estados e o país, realizados a cada dois anos. As metas estabelecidas pelo IDEB são diferenciadas para cada escola e rede de ensino, com o objetivo único de alcançar 6 pontos até 2022, média correspondente ao sistema educacional dos países desenvolvidos.

Para este artigo, dos quatro diretores pesquisados, foi entrevistada uma diretora de escola do Rio Grande do Sul, da rede estadual, que obteve melhoria no resultado do IDEB, comparando o desempenho dos alunos antes e depois de sua gestão.

5 O ENEM

O Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) é uma prova realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, autarquia vinculada ao Ministério da Educação do Brasil, e foi criada em 1998. Ela é utilizada para avaliar a qualidade do ensino médio no país. Seu resultado serve para acesso ao ensino superior em universidades públicas brasileiras, através do Sistema de Seleção Unificada (SiSU), assim como em algumas universidades no exterior.

O ENEM é o maior exame vestibular do Brasil (reconhecido

oficialmente pelo RankBrasil – Recordes Brasileiros) e o segundo maior do mundo, atrás somente do Gão Kão, o exame de admissão do ensino superior da República Popular da China. A prova conta com mais de 7 milhões de inscritos, divididos em 1.661 municípios do país.

A prova foi usada inicialmente para avaliar a qualidade da educação nacional. Na segunda edição do exame, foi utilizada como modalidade de acesso ao ensino superior. Teve sua segunda versão iniciada em 2009, com aumento do número de questões e utilização da prova em substituição ao antigo vestibular. O exame é realizado anualmente e tem duração de dois dias, contém 180 questões objetivas (divididas em quatro grandes áreas) e uma questão de redação.

O exame começou a ser utilizado como de acesso ao ensino superior em universidades públicas brasileiras através do SiSU (Sistema de Seleção Unificada), pois os alunos poderiam se inscrever para as vagas disponíveis nas universidades brasileiras participantes do sistema. Como a utilização do Enem e do SiSU pelas universidades brasileiras é opcional, algumas universidades ainda utilizam concursos vestibulares próprios para seleção dos candidatos às vagas.

Os resultados do ENEM são utilizados pelo governo como ferramenta para avaliar a qualidade geral do ensino médio no país, orientando as políticas educacionais.

O ENEM é uma prova diferente dos vestibulares tradicionais aplicados pelas próprias universidades, pois tem como característica a transdisciplinaridade. O conceito de transdisciplinaridade consiste em formular questões que dependem do uso de duas ou mais disciplinas aprendidas no ensino médio para obter sua resposta.

Dos quatro diretores pesquisados, participaram os diretores das duas escolas que obtiveram as melhores notas no Enem de 2016 no Rio Grande do Sul.

6 A PESQUISA

A pesquisa teve como objetivos:

a) verificar, em escolas onde estudantes obtiveram ótimos resultados, se e de que modo a experiência de formação dos diretores dessas escolas contribuiu para esse rendimento;

b) Identificar se existem pontos comuns nas narrativas de formação desses diretores.

Foi realizada com três diretores de escolas do Rio Grande do Sul – uma delas teve crescimento no seu IDEB e outras duas tiveram os melhores resultados no ENEM - e uma diretora de escola de Singapura, país que teve a primeira colocação no PISA 2015.

Segundo [Abrahão \(2003, p. 80\)](#), a pesquisa autobiográfica – Histórias de Vida, Biografias, Autobiografias, Memoriais – pode utilizar diversas fontes, como narrativas, história oral, fotos, vídeos, filmes, diários, documentos em geral, e reconhece-se dependente da memória. Segundo a autora, esta é o componente essencial na característica do narrador com quem o pesquisador trabalha para poder construir elementos de análise que possam auxiliá-lo na compreensão de determinado objeto de estudo.

A pesquisa autobiográfica em educação tem ocupado espaço importante. Nas últimas décadas, tornou-se base para investigações profundas e diferenciadas, permitindo observar a relação entre a pessoa e a sociedade. [Delory-Momberger \(2009\)](#) indica que esse movimento dialético entre o individual e o social tem como efeito produzir ao mesmo tempo a “individualização do social” e um “individualismo societal”.

[Bauer \(2012\)](#), no âmbito da pesquisa autobiográfica, destacam a relevância da entrevista narrativa:

“O estudo de narrativas conquistou uma nova importância nos últimos anos. Este renovado interesse em um tópico antigo – interesse com narrativas e narratividade tem suas origens na Poética de Aristóteles – está relacionado com a crescente consciência do papel que o contar histórias desempenha na conformação de fenômenos sociais. No despertar dessa nova consciência, as narrativas se tornaram um método de pesquisa muito difundido nas ciências sociais. A discussão sobre narrativas vai, contudo, muito além de seu emprego como método de investigação. A narrativa como uma forma discursiva, narrativas como história, e narrativas como história de vida e histórias sociais, foram abordadas por teóricos culturais e literários, linguistas, filósofos da história, psicólogos e antropólogos. (BAUER, 2012, p. 90).

Seguindo a metodologia preconizada por esses autores, a entrevista narrativa realizada com os diretores das escolas escolhidas seguiu os seguintes passos:

1. Preparação

A preparação permitiu compreender alguns aspectos que explicam a trajetória do entrevistado e suas peculiaridades. Permitiu que o entrevistador encontrasse familiaridade com o campo de estudo. Deste modo houve necessidade de fazer investigações prévias antes de realizar a entrevista.

2. Início: começo da gravação e apresentação do tópico inicial

Ao entrevistado foi explicado o contexto da pesquisa e solicitada permissão para gravação.

Conforme preconizam Jovchelovitch e Bauer (Bauer,2012), a entrevista iniciou com uma pergunta, de ordem mais genérica, que permitiu desencadear o processo. Por exemplo, a questão inicial formulada foi: conte-me sobre suas vivências e aspectos de sua formação segundo fatos e momentos que possam ter contribuído para que você seja o gestor que é.

3. Narração central: sem perguntas, mas com encorajamento não verbal

Coube ouvir a narração do entrevistado, sem interrupções, apenas escuta ativa e apoio não verbal.

4. Fase de questionamento, apenas com questões iminentes

5. Concluída a narrativa, foram feitos questionamentos que permitiram entender eventuais lacunas da história. Nessa fase, foi importante efetuar perguntas que se referiram aos acontecimentos, e não sobre opiniões do entrevistado.

Fala conclusiva. Encerramento da gravação seguida de conversa informal

Concluída a gravação, discutiu-se com o entrevistado de modo informal, mas que permitiu abordar alguns aspectos interessantes, que puderam ser registrados em formulário especial.

6. Construção de protocolo de memórias da fala conclusiva.

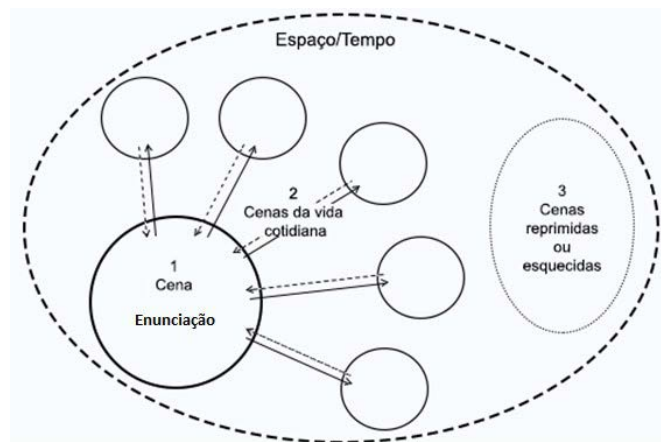
Além da gravação da entrevista, foi importante fazer outros registros, como aqueles provenientes da fala conclusiva, os quais permitiram organizar um protocolo de memórias.

A pesquisa com os diretores das escolas selecionadas, além da entrevista, colheu subsídios que permitiram entender a trajetória desses gestores, cujas instituições têm alunos com bom desempenho. A análise das narrativas e relações feitas, entre elas e as concepções e realizações quanto à aprendizagem dos alunos, permitiram verificar os pontos de convergência, indicando caminhos para a formação de gestores educacionais.

Na análise, essas relações seguiram entendimento que opera segundo uma concepção interativa entre narrador e pesquisador, conforme preconiza Bolívar (2012, p. 89): a “Análisis interaccional. Importa el proceso dialógico entre el narrador y oyente, dado que las narrativas de experiencia acontecen en contextos particulares, donde entrevistador y narrador participan en una conversación, donde ambos construyen, interactivamente, los significados”.

Essa análise interativa foi desenvolvida segundo uma compreensão cênica, com base em Santa Marina e Marinas (1994); Marinas (2007) e desenvolvida por Abrahão (2014, 2016), segundo a qual a interatividade entre narrador e pesquisador dá-se no momento da enunciação dos fatos em narração, compreendidos mediante cenas em relação com os contextos vivenciais em três planos da compreensão cênica: o contexto vivido no passado, que comporta a totalidade de referenciais biográficos e sociais dos sujeitos entrevistados; o contexto do presente dos sujeitos, que supõe as redes de relações sociais do presente dos sujeitos, desde as que se elaboram mediante a concreta situação de entrevista, estabelecendo seu sentido para o presente; o contexto da entrevista, que supõe as formas de acordo e cooperação para a efetivação da própria narrativa: relação de escuta e transmissão em reciprocidade como condição para a reflexão. Esse movimento, pode ser representado pelo esquema que segue (Figura 1), elaborado por Abrahão (2016, p. 43) a partir de descrição de Marinas (2007, p. 118).

Figura 1: Compreensão cênica



Fonte: Elaborado por Abrahão (2016, p. 43) a partir de descrição de Marinas (2007, p. 118).

A partir do esquema, Abrahão (idem) explicita que:

Segundo nossa leitura da metodologia sintetizada no esquema supra, entendemos as diferentes cenas do enunciado/escutado como integrantes e integradoras de um sistema espaço/temporal “modelador” do processo de narração, isto é, do desenvolvimento do circuito narrativo que envolve narrador e ouvinte na palavra dada e conseqüente escuta atenta desses sujeitos da narratividade (auto)biográfica¹.

Na prática, no processo de interpretação dos dados e informações esses autores postulam uma concepção em que as categorias de sujeitos são entendidas como espaço de enunciação, em que os elementos pertinentes vão se desenhando na medida da relação

¹Circuito narrativo, palavra dada e escuta: conceitos marinianos trabalhados em Abrahão (2014).

das narrativas com seus contextos. Esta compreensão, pois, privilegia, ao invés da estrutura amostral de uma história segundo o sentido originário das narrativas ou dos elementos de profundidade dos sentidos nelas ocultos, o entendimento de que a origem e o sentido profundo das narrativas é algo que construímos *pari passu* (Abrahão, 2016).

No caso da presente pesquisa, as narrativas trabalhadas focaram, especialmente, as cenas de vida e formação dos diretores que colaboraram com este estudo.

CENA 1 – ENUNCIACÃO

As entrevistas foram feitas com os diretores em suas escolas. Todos eles optaram em conversar na sua sala. A entrevista foi gravada, conforme autorização deles, e durou em média 2 horas. Nesse momento foi possível a compreensão do todo, e a história foi desencadeada a partir de uma questão mais abrangente que lhes foi formulada: Fale sobre sua trajetória e sobre aspectos importantes de sua formação e atuação como diretor de escola.

ENTREVISTADO 1 - COLÉGIO SINODAL – APRESENTAÇÃO DA ESCOLA

Os imigrantes alemães chegaram ao Rio Grande do Sul em 1824. Já no ano de 1826 foi inaugurada a primeira escola evangélica luterana, chamada de Instituto Rio Branco, localizada, atualmente, em São Leopoldo – RS.

Em meados de 1886 o Sínodo Rio-Grandense, entidade composta por imigrantes e descendentes que cultivavam a religião evangélica luterana, começou a pensar a escola como um espaço em que pudesse ser oferecida a formação integral. Surgiram então as escolas confessionais, com autonomia nos seus processos pedagógicos e administrativos, e formadoras, visando à formação integral do ser humano, preparando os alunos para exercer a liderança na sua comunidade. Anos mais tarde, em maio de 1936, surgiu uma das primeiras escolas com esse conceito: o Centro de Ensino Médio Sinodal.

Atualmente, essa escola tem duas unidades de ensino: Colégio Sinodal – São Leopoldo e Colégio Sinodal – Portão, mantidas pela Instituição Sinodal de Assistência de Educação e Cultura – ISAEC, da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB.

A escola possui alguns conceitos e compromissos que buscam formação e transformação. Os princípios filosóficos e pedagógicos fundamentam uma educação que desenvolve o senso crítico, a honestidade e a responsabilidade, desafiando a criatividade, valorizando a liberdade de expressão com respeito e civilidade, a sensibilidade, a autonomia, o espírito de independência, o raciocínio

lógico e o amor pela natureza.

A Unidade de Ensino Colégio Sinodal – São Leopoldo ocupa um espaço nobre na área do Morro do Espelho, próximo ao centro de São Leopoldo.

O índice de aprovação de alunos do Sinodal em vestibulares de universidades públicas e privadas em 2017 foi de 80,5. A média de aprovação dos alunos do Sinodal em Universidades Federais nos últimos 5 anos foi de 35%. Os resultados no ENEM colocam o Sinodal com as melhores médias há mais de cinco anos. Em 2016, a escola ficou no segundo lugar entre as privadas, no RS, com 654,5 pontos.

IVAN RENNER – DIRETOR DO COLÉGIO SINODAL – BREVE VISÃO DE CENA 2

O menino Ivan Renner queria muito estudar, embora tivesse apenas 5 anos. Mesmo com essa idade insuficiente para entrar na escola, ele imaginou uma forma de chamar a atenção do professor, perguntando-se: será que ele consegue me ver? Como sabia que ele frequentava uma cancha de bocha nos finais de semana, o menino Ivan ia até lá, pegava um pedaço de pau e escrevia os números de 1 a 10 na areia, mas o professor não olhava para ele. Conseguiu entrar na escola somente no ano seguinte. Valorizou muito sua vida escolar, obtendo excelentes resultados e sempre se destacando como educador, líder e gestor.

ENTREVISTADO 2 - COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM – APRESENTAÇÃO DA ESCOLA

O colégio politécnico surgiu com a Universidade Federal de Santa Maria no ano de 1960. Tem como visão ser referência em ensino médio, profissional e tecnológico, além de contribuir na geração e difusão de conhecimento, com responsabilidade social.

O colégio tem como missão oportunizar educação de qualidade, gerando e difundindo ciência e tecnologia com sustentabilidade.

Em seu plano estratégico, definiu como valores:

- Ética, justiça, educação, cidadania, democracia, comprometimento, solidariedade.

Oferece o ensino médio e uma série de cursos técnicos, além de cursos superiores.

Em 2016, obteve o primeiro lugar no ENEM no RS, com nota de 666,52.

Valmir Aita – Diretor do Colégio Politécnico da UFSM – Breve visão de Cena 2

Valmir Aita nasceu no interior de Santa Maria e foi fazer o ensino médio concomitante com o técnico agrícola no Colégio Politécnico. Nesse período, ficou morando próximo da escola. Depois disso, foi trabalhar como funcionário do Colégio e morou em suas instalações. Essa relação tão próxima fez da escola seu ambiente familiar.

Concluiu a graduação e a pós-graduação no colégio e culmina essa trajetória sendo eleito seu diretor. O mestrado e o doutorado permitiram uma consistência acadêmica e abriram caminho para a direção do Colégio.

ENTREVISTADO 3 - ESCOLA ESTADUAL RAFAELA REMIÃO – APRESENTAÇÃO DA ESCOLA

A escola estadual Rafaela Remião situa-se em Porto Alegre. A escola oferece ensino fundamental (800 alunos) e ensino médio (600 alunos). A diretora dessa escola foi indicada pelo Secretário Estadual de Educação – RS, por conta dos ótimos resultados que tem apresentado na gestão escolar, evidenciados pela melhora da nota no IDEB, comparando a escola com ela mesma e com a média do IDEB do município. Anterior à sua gestão, a nota do IDEB estava caindo. Com sua entrada, começou a subir novamente, permanecendo bem acima da média do município.

Quadro 1: IDEB da EE Rafaela Remião

IDEB da Escola

Ano	IDEB Escola	IDEB Município	Projeção IDEB
2015	4,8	3,6	5,4
2013	4,7	3,5	5,1
2011	0,0	3,5	4,8
2009	3,6	3,5	4,4
2007	3,8	3,4	4,1
2005	4,0	3,2	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados melhoraram com a entrada da diretora atual, em 2013.

CÉLIA REGINA GUERRA APOLÔNIO–DIRETORA DA EE RAFAELA REMIÃO – BREVE VISÃO DE CENA 2

Com sete anos de idade Célia era uma aluna que nem sempre obedecia a professora. Numa oportunidade, sua mãe recebeu um bilhete da escola reclamando do comportamento de Célia. Sua mãe foi até a escola, entrou na sala de aula e deu umas palmadas na menina Célia, deixando claro que na escola quem mandava era a professora, a quem os estudantes deviam todo o respeito. Desse momento em diante, Célia nunca mais desobedeceu seus professores. Ela trabalhou em empresas do comércio, que lhe deram a experiência em gestão. Atuando como professora, realizou-se profissionalmente e consolidou sua trajetória assumindo a direção da Escola.

ENTREVISTADO 04 - MIND STRETCHER – APRESENTAÇÃO DA ESCOLA

A escola Mind Stretcher foi criada em Singapura em 2002 e hoje possui 3 campi e 13 centros. É a escola preferida de muitos pais em Singapura, por conta da qualidade de sua estrutura, da proposta pedagógica e de seus professores. Num país que obteve o melhor resultado do PISA no mundo em 2015, ter esse conceito é muito expressivo:

- Tem como marca esticar a habilidade acadêmica dos estudantes, enquanto mantém o amor pela aprendizagem em múltiplos aspectos holísticos.
- Oferece educação básica e programas complementares.
- Sua visão é ser a instituição que conduza a Ásia para seu enriquecimento, onde o potencial dos estudantes seja esticado em sua total grandeza.
- Sua missão é fazer da escola a instituição preferida por todos pela entrega extraordinária de valores, inovação contínua e experiência de aprendizado excepcional.
- Tem como valores os serviços de excelência, equipe, respeito, entusiasmo, tenacidade, aprendizagem contínua e honestidade.

Escolas com o perfil da Mind Stretcher tem auxiliado Singapura a conquistar espaço na educação mundial e fez com que seus estudantes chegassem ao primeiro lugar no PISA em 2015.

KRISTIE LIM – DIRETORA DA ESCOLA MIND STRETCHER – BREVE VISÃO DE CENA 2

Kristie viveu numa família com mais cinco irmãos. Seus pais não valorizavam a educação. Ela leu seu primeiro livro quando estava no terceiro ano secundário. Deste ponto em diante ficou viciada em leitura e nunca mais parou de ler. O ponto de mutação, quando passou a perceber a importância da educação, aconteceu nesse momento de sua vida. A partir daí, graduou-se em três faculdades e iniciou uma atividade empreendedora, evidenciando suas características de liderança. Na direção da escola atingiu sua maturidade como gestora educacional, num país que tem destaque mundial em educação.

VISÃO DE CENA 2 (COMPLETA) E VISÃO DE CENA 3

Os demais detalhes da entrevista com os pesquisados, que configuram as visões de cena 2 (completa) e 3, não estão sendo apresentados neste artigo, por conta do espaço disponível. Todavia, os temas escolhidos para abordagem na entrevista permitiram extrair os fundamentos do perfil apresentado mais a frente.

FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS DIRETORES

Não há uniformidade na formação acadêmica dos diretores entrevistados. São formações em áreas distintas e em diferentes níveis, embora todos eles possuam curso superior completo. Destaco, a seguir, suas principais titulações:

Diretor do Colégio Sinodal

Graduado em Pedagogia

Graduado em Ciências Jurídicas e Sociais

Pós-graduado em Direito Civil

Pós-graduado em Processo Civil

Mestre em Direito

Diretor do Colégio Politécnico

Técnico em agropecuária

Graduado em Agronomia

Pós-graduado no curso de formação de professores de disciplinas especializadas do ensino de segundo grau

Mestre em Zootecnia

Doutor em engenharia agrícola

Diretora da Escola Rafaela Remião

Graduada em Geografia (licenciatura e bacharelado)

Diretora da Escola Mind Stretcher

Graduada em Ciências Contábeis

Graduada em Direito

Graduada em educação de séries iniciais

ANÁLISE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS PARA A PESQUISA

O primeiro objetivo da pesquisa foi verificar, em escolas onde estudantes obtiveram ótimos resultados, se e de que modo a experiência de formação dos diretores dessas escolas contribuiu para esse rendimento. No caso das escolas pesquisadas, foi possível identificar que:

a) Os quatro diretores, três do Brasil e uma de Singapura, tive-

ram uma origem humilde e precisaram superar dificuldades para avançar na escola e na vida profissional.

b) Os três diretores das escolas brasileiras relataram a importância dada pela família à educação. No caso da diretora de Singapura, a família não incentivava os estudos, valor esse que foi identificado pela entrevistada ao longo de sua trajetória escolar.

c) Muito embora todos eles tenham formação superior, isto se deu em áreas distintas: Direito, Agronomia, Geografia e Ciências Contábeis.

d) Não houve uma formação específica em gestão escolar para esses diretores.

Os pontos destacados permitem observar que as dificuldades enfrentadas pelos diretores ao longo de suas trajetórias pode ter forjado um perfil de gestor que valorize o desempenho de excelência e estimule o alcance de bons resultados. A formação acadêmica distinta e a ausência de um desenvolvimento acadêmico em gestão escolar, demonstram que, nos casos pesquisados, não houve um padrão de formação escolar dos diretores, ou mesmo de experiência em gestão, mas sim um padrão de perfil comportamental que valoriza a educação e esse fator é que pode ter influenciado para que os estudantes dessas escolas obtivessem bom desempenho.

O segundo objetivo foi identificar se existiam pontos comuns nas narrativas de formação desses diretores. Há os seguintes pontos comuns:

a) Origem humilde, em famílias que lutaram muito para superar dificuldades financeiras.

b) Os quatro diretores, em momentos diferentes, valorizaram a educação e entenderam que seria a partir dela que conseguiriam seu desenvolvimento pessoal e profissional.

c) Estudaram e trabalharam concomitantemente.

d) Todos eles possuem formação superior e experiência em sala de aula.

e) Desenvolveram perfil comportamental que valoriza o desempenho de excelência.

f) Tem capacidade de trabalhar em equipe e de cobrar resultados.

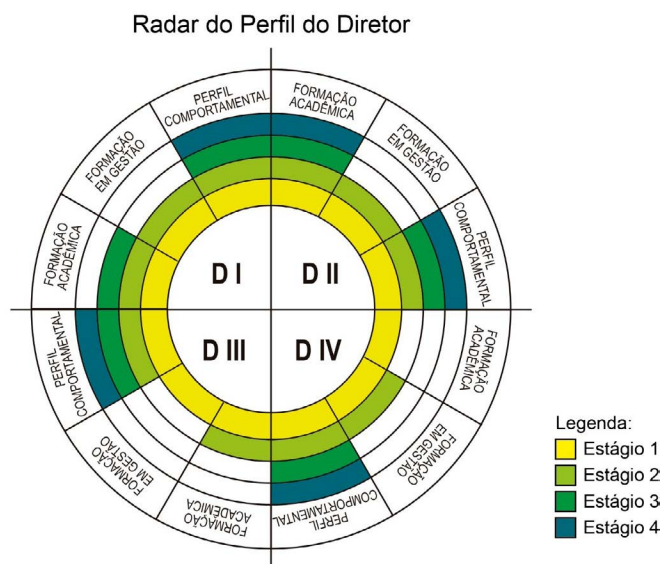
g) Empreendem conduta ética e gestão pelo exemplo.

A análise desses pontos também permite compreender que a gestão das escolas pesquisadas não dependeu de uma formação acadêmica específica, ou mesmo de cursos de gestão determinados, mas sim de um perfil comportamental alinhado com a ética, com a cobrança de resultados e capacidade de trabalhar em equipe. A partir dos pontos em comum dos diretores pesquisados, é possível sugerir que os gestores sejam sim preparados para a parte técnica da gestão, mas que sejam especialmente desenvolvidos para aspectos comportamentais de liderança, conforme a história de vida desses quatro diretores.

RADAR DO PERFIL DO DIRETOR

Abaixo, foi criado o Radar do Perfil do Diretor, tendo por base três pontos selecionados: Formação Acadêmica, Formação em Gestão e Perfil Comportamental, considerando as narrativas dos quatro diretores pesquisados.

Figura 2: Radar do Perfil do Diretor



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à Formação Acadêmica, estabelecemos:

- Estágio 1 – Curso superior completo.
- Estágio 2 – Curso de especialização.
- Estágio 3 – Mestrado.
- Estágio 4 – Doutorado

Quanto à Formação em Gestão, estabelecemos:

- Estágio 1 – Realizou cursos livres.
- Estágio 2 – Tem experiência profissional em organizações diversas.
- Estágio 3 – Tem formação acadêmica em gestão.
- Estágio 4 – Tem especialização acadêmica em gestão escolar.

QUANTO AO PERFIL COMPORTAMENTAL, ESTABELECEMOS:

- Estágio 1 – Tem um comportamento padrão, desempenhando o básico.
 - Estágio 2 – Consegue comprometer a equipe.
 - Estágio 3 – Consegue interagir com demais partes interessadas.
 - Estágio 4 – Lidera pelo exemplo e motiva para a excelência.
- O Radar demonstra que o item onde há uniformidade é aquele do perfil comportamental.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tendência humana de partilhar histórias é uma das formas mais seguras de manter a estabilidade social. As estruturas sociais mais amplas fornecem o contexto interpretativo a partir do qual analisamos os acontecimentos que nos ocorrem, o sentido do que somos e o sentido do que queremos ser (BRUNER, 2008; LAROSSA, 2004). Ouvir as narrativas dos diretores de escolas de bom desempenho, assim como de profissionais de outras áreas, é uma forma de entender o contexto onde atuamos, a partir da linguagem observada nas experiências vividas.

A pesquisa (auto)biográfica e narrativas de história de vida são utilizadas no Brasil há cerca de duas décadas. Bolívar (2012) acredita sua implementação com a realização do Primeiro Congresso Internacional de Pesquisa (Auto)biográfica, presidido por Maria Helena Menna Barreto Abrahão, com textos das Mesas Temáticas publicados, em 2004, no livro A Aventura (auto)Biográfica: Teoria e Empíria. Vários trabalhos de pesquisa já foram feitos utilizando essa metodologia. Honório Filho (2016) fez uma análise de quatro dissertações apresentadas no PPGEDUC-UFG-RC, onde diferentes autores realizaram pesquisas a partir da história de vida de educadores. Duas delas foram feitas com quatro educadores. O autor destaca o seguinte:

“ Cabe lembrar que essas quatro pesquisas utilizaram memoriais, entrevistas e conversas informais como instrumentos de produção de dados de pesquisa. Inicialmente, enquanto uma primeira abordagem, foram feitas visitas exploratórias ou primeiros contatos e convite para os sujeitos participarem da pesquisa.

[...] As conversas informais com os sujeitos das pesquisas traziam outros

detalhes que complementaríamos o conjunto da situação criada para a entrevista ou, mesmo, as informações prestadas pelos entrevistados.

Enfim, são os pormenores, resíduos, dados marginais dos relatos, que dão pistas para se compreender a dimensão, ou dimensões das narrativas produzidas. Esse material produz uma singularidade, qualitativa, para a pesquisa com histórias de vida (HONÓRIO FILHO, 2016, p. 89).

Esta pesquisa, a exemplo das dissertações citadas, também se valeu de outros instrumentos coletados com os diretores, de modo a produzir um resultado consistente a partir do estudo de suas trajetórias. Além disso, utiliza esse caminho já percorrido no uso de histórias de vida em pesquisa.

A respeito do uso de histórias de vida em pesquisa, Olesen (2018) escreveu:

“ A discussão metodológica anteriormente explicitada foi relacionada à questão geral de como estudar empiricamente a subjetividade na interação cotidiana. Baseou-se no argumento de que algumas questões-chave na pedagogia e na pesquisa educacional poderiam ser melhor teorizadas dessa forma, mas também que esse processo exigia um conceito de subjetividade que é histórica e socialmente especificado. Essa relação entre a subjetividade como ponto focal e uma perspectiva macro societal foi a fonte de nosso interesse pelos métodos empíricos. A abordagem da história de vida foi concebida como uma unidade de um método empírico baseado em história ou histórias de vida e uma compreensão teórica da constituição social do sujeito. (OLESEN, 2018).

Abrahão (2018), também a respeito do uso de histórias de vida, evidencia o seguinte:

“ As histórias de vida de inesquecíveis educadores brasileiros interessam em razão da riqueza de detalhes singulares de uma vida dedicada à educação, em nosso país. Mas, não só. Igualmente, importam pela significação do universal que torna essas vidas valiosas para outros educadores, para nós pesquisadores, para o leitor em geral e, especialmente, para estudantes de todos os níveis de ensino, para mestrandos e doutorandos, e, de forma especialíssima, para estudiosos nas linhas de Formação de Professores e de História da Educação que operam com o método (auto)biográfico, em especial com metodologias de Histórias de Vida e Histórias de Vida em Formação e com fontes como narrativas autobiográficas e narrativas de formação (ABRAHÃO, 2018, p. 7).

Assim, procuramos compreender, mediante as histórias de vida de quatro diretores de escolas onde estudantes obtêm bom desempenho, se havia pontos comuns na trajetória desses diretores, permitindo compreender seus resultados e identificar um perfil para esses gestores. A metodologia de pesquisa utilizada permitiu atingir esse objetivo. O perfil comportamental comum aponta para os motivos que levam os estudantes dessas escolas a atingirem resultados superiores. Os diretores de escola ainda enfrentam grandes desafios, no Brasil e no mundo. No caso brasileiro,

os resultados no IDEB, no ENEM e no PISA deixam isso muito claro. No que se refere à Singapura, a gestão do sistema educacional do país facilita para que os estudantes tenham bom desempenho, mas a figura do diretor cumpre um papel fundamental. Com o presente trabalho, esperamos contribuir para o uso de narrativas de vida em pesquisa, bem como para uma melhor gestão escolar.

Referências

ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. Intencionalidade, reflexividade, experiência e identidade em pesquisa (auto) biográfica: dimensões epistêmico-metodológicas em narrativas de formação. In: BRAGANÇA, Inês Ferreira de Souza; ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto; FERREIRA, Mairce de Souza (orgs.). **Perspectivas epistêmico-metodológicas da pesquisa (auto) biográfica**. Curitiba: CRV, 2016. p. 29-50.

_____. Fontes orais, escritas e (áudio) visuais em pesquisa (auto) biográfica: palavra dada, escuta (atenta), compreensão cênica. O studium e o punctum possíveis. In: _____. BRAGANÇA, Inês Ferreira de Souza; ARAÚJO, Mairce da Silva. (orgs.). **Pesquisa (Auto) Biográfica, Fontes e questões**. Curitiba: CRV, 2014. p. 57-77.

_____. Memórias, narrativas e pesquisa autobiográfica. **História da educação**, ASPHE/FaE/UFPEL, Pelotas, n.14, p. 79-95, set. 2003.

_____. (org.). **Memórias, identidades experiências... destacados educadores brasileiros em histórias de vida**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018. 264 p.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BOLÍVAR, Antonio. **Dimensiones epistemológicas y metodológicas de la investigación (auto) biográfica**. In: PASSEGGI, Maria da Conceição; ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. **Dimensiones epistemológicas e metodológicas da pesquisa (auto) biográfica – TOMO II**. Natal: EDUFRN; Salvador: EDUNEB; Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012. p. 79-109.

BRUNER, Jerome. **Actos de significado**. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. **Formação do diretor de escola do Estado do Rio Grande do Sul: implicações para a prática**. **Educação**,

Porto Alegre, v. 32, n.2, p. 114-121, maio/ago. 2009.

DELORY-MOMBERGUER, Christine. Le biographique. Quel espace de recherche dans les sciences humaines et sociales? Séminaire de recherche et de formation à la recherche biographique. **L'ASI-VHIF-RBE**, Paris, 2009.

GUARDIEIRO COSTA, M. R. Visita às Memórias de Maria de Lourdes Campos. In: ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (org.). **Destacados educadores brasileiros: suas histórias, nossa história**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. v. 1. p. 175-199.

HONÓRIO FILHO, Wolney. Epistemologia e pesquisa (auto) biográfica. In: BRAGANÇA, Inês Ferreira de Souza; ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto; FERREIRA, Mairce de Souza (orgs.). **Perspectivas epistêmico-metodológicas da pesquisa (auto) biográfica**. Curitiba: CRV, 2016. p. 89.

LARROSA, Jorge. Notas sobre narrativas e identidade. In: ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. **A Aventura (auto)biográfica: teoria e empiria** (org.). Porto Alegre: EDUPUCRS, 2004. p. 11-22.

MARINAS, José Miguel. **La escucha en la historia oral: palabra dada**. Madrid: Editorial Síntesis, 2007.

OCDE. PISA 2015. **Results: excellence and equity in education**. Paris: OECD Publishing, 2016. v. 1.

OLESEN, H. S. Da pedagogia à investigação em história de vida: um giro em direção à interpretação psicossocial. In: ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (org.). **A nova aventura (auto) biográfica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.

ROSA, José Paulo da. Escolas e qualidade: certificação ISO é importante? Porto Alegre: Nova Prova, 2008.

_____. Gestão escolar: um modelo para a qualidade Brasil e Coreia. 2011. 278 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SANTAMARINA, Cristina; MARINAS, José Miguel. Historias de vida y historia oral. In: DELGADO, Juan Manuel; GUTIÉRREZ, Juan. (orgs.). **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1994.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, p. 53-69, 2007.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Direção de escola básica em perspectiva municipal. In: **Educação**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 139-149, 2009.