

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

TATIANE AYALA WALDOW

**A GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA:
UMA EXPERIÊNCIA INACIANA**

**Porto Alegre
2022**

TATIANE AYALA WALDOW

**GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA:
UMA EXPERIÊNCIA INACIANA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Daianny Madalena Costa

Porto Alegre

2022

W166g Waldow, Tatiane Ayala
A gestão pedagógico-colaborativa : uma experiência
inaciana / por Tatiane Ayala Waldow. – 2022.
165 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão
Educativa, 2022.

Orientação: Profa. Dra. Daianny Madalena Costa.

1. Educação jesuíta. 2. Gestão pedagógico-colaborativa.
3. Organização. 4. Participação. I. Título.

CDU 371

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

TATIANE AYALA WALDOW

**GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA:
UMA EXPERIÊNCIA INACIANA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Daianny Madalena Costa (Orientadora) – UNISINOS

Prof. Dr. Almir Paulo dos Santos – UFSS

Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus – UNISINOS

Porto Alegre

2022

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento a Deus por me chamar à vocação de educadora, à minha família pelo apoio e compreensão, à Direção do Colégio Anchieta por acreditar e confiar em meu potencial, aos meus colegas pela motivação diária em minha vida pessoal e profissional e à minha querida Day, minha grande inspiração e modelo de professora e pessoa. Obrigada a todos!

“E penso que é assim mesmo que a vida se faz: de pedaços de outras gentes que vão se tornando parte da gente também. E a melhor parte é que nunca estaremos prontos, finalizados.... Haverá sempre um retalho novo para adicionar a alma.” (PIZZIMENTI, 2013).

RESUMO

O objetivo desta dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Educacional é compreender quais características organizativas e participativas correspondem a uma gestão pedagógico-colaborativa e como elas se articulam entre as diversas instâncias em um colégio da Rede Jesuíta de Educação (RJE). A pesquisa foi realizada no Colégio Anchieta de Porto Alegre/RS. A metodologia escolhida para a pesquisa foi qualitativa, valendo-se de observação dos contextos em que atuam os serviços acadêmicos e setores administrativos, de análise documental e de questionário direcionado aos gestores dos segmentos mencionados. Na análise do conteúdo, foram destacadas como categorias as características organizativas e participativas e como estavam evidenciadas e articuladas nos ambientes educacionais pesquisados, cotejando-as com as perspectivas de uma gestão pedagógico-colaborativa. A principal conclusão da pesquisa foi de que o Colégio apresenta, em sua estrutura, educadores e gestores que se reconhecem em suas funções como colaboradores de uma missão educativa que é legado da tradição jesuítica, sentem que existem muitos espaços onde colaboram e contribuem para a educação a partir de seus lugares de atuação. No entanto percebem que ainda necessitam de maiores aproximações, diálogo e ações efetivas para que os níveis de colaboração sejam ampliados e com maior adesão pelos diferentes atores institucionais. Dessa forma, ao concluir a pesquisa, sugere-se uma intervenção interna e uma proposição externa na qual a comunidade educativa tenha um espaço formativo, por meio de um seminário ou jornada de estudo e *podcast*, que favoreça a construção de novos olhares às necessidades do Colégio, da Educação e como cada um pode, com sua função e trabalho coletivo, somar na estrutura organizacional, gerando maiores espaços de colaboração, organização e participação efetiva na tomada de decisão.

Palavras-chave: Educação jesuíta. Gestão pedagógico-colaborativa. Organização. Participação.

ABSTRACT

The objective of this Professional Master's thesis in Educational Management was to understand which organizational and participatory characteristics correspond to a pedagogical-collaborative management and how they are articulated several areas in a college of the Jesuit Education Network (RJE). The research was carried out at College Anchieta in Porto Alegre/RS. The methodology chosen for the research was qualitative, using observation of the contexts where academic services and administrative sectors operate, document analysis and a questionnaire directed to managers of the mentioned segments. In the content analysis, the organizational and participatory characteristics and how they were evidenced and articulated in the researched educational environments were highlighted as categories, comparing them with the perspectives of a pedagogical-collaborative management. The main conclusion of the research was that the College presents, in its structure, educators and managers who recognize themselves in their functions as collaborators of an educational mission that is a legacy of the Jesuit tradition, they feel that there are many spaces where they collaborate and contribute to education. From their places of work. However, they realize that they still need greater approximations, dialogue and effective actions so that the levels of collaboration are expanded and with greater adherence by the different institutional actors. In this way, at the conclusion of the research, an intervention is suggested in which the educational community has a formative space, through a seminar or study day, podcast, that favors the construction of new perspectives to the needs of the College and how each one can, with its function and collective work, add to the organizational structure, generating greater spaces for collaboration, organization and effective participation in decision-making.

Keywords: Jesuit education. Pedagogical-collaborative management. Organization. Participation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da pesquisa	21
Figura 2 – Valores do Colégio Anchieta	35
Figura 3 – PPI	39
Figura 4 – Organograma do Colégio Anchieta	48
Figura 5 – Escala <i>Likert</i>	91
Figura 6 – Roteiro da observação	93
Figura 7 – Direção, Coordenações, Serviços Acadêmicos e Setores Administrativos	96
Figura 8 – Participantes do questionário	97
Figura 9 – Sujeitos da pesquisa	98
Figura 10 – Quebra-cabeça da colaboração institucional	103
Figura 11 – Nuvem de palavras correspondente à questão 5	106
Figura 12 – Nuvem de palavras correspondentes à questão 9	118
Figura 13 – Organograma do Colégio Anchieta (2020).....	122
Figura 14 – Organograma do Colégio Anchieta (2022).....	122
Figura 15 – Propostas internas de intervenção para o Colégio Anchieta.....	126
Figura 16 – Proposta externa de intervenção para o Colégio Anchieta	127
Figura 17 – A espiral do desenvolvimento escolar	130

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Foto dos alunos do Anchieta em 1907	32
Foto 2 – Primeira turma do Colégio Anchieta.....	32
Foto 3 – Imagem alusiva aos 130 anos do Colégio Anchieta.....	34
Foto 4 – Prédio do Ensino Fundamental II e Ensino Médio.	34
Foto 5 – Fundos do prédio do Ensino Fundamental I.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descritor “gestão educacional”	26
Quadro 2 – Descritor “gestão colaborativa”	27
Quadro 3 – Descritor “gestão pedagógica”	30
Quadro 4 – A Direção do Colégio Anchieta.....	49
Quadro 5 – Direção Acadêmica e Administrativa do Anchieta	51
Quadro 6 – Coordenadores das Unidades de Ensino	53
Quadro 7 – Serviço de Orientação de Convivência Escolar.....	55
Quadro 8 – Serviço de Orientação Pedagógica	56
Quadro 9 – Serviço de Orientação Educacional.....	59
Quadro 10 – Serviço de Orientação Religiosa, Espiritual e de Pastoral.....	61
Quadro 11 – Setores Administrativos.....	63
Quadro 12 – Setor Administrativo-Financeiro.....	63
Quadro 13 – Setor de Atendimento e Relacionamento	64
Quadro 14 – Setor de Recursos Humanos	64
Quadro 15 – A micropolítica e a dinâmica do poder.....	70
Quadro 16 – Manifestação da lógica da responsabilidade democrática	71
Quadro 17 – Manifestação da lógica da autonomia profissional	71
Quadro 18 – As características organizativas e participativas	85
Quadro 19 – Quadro metodológico	89
Quadro 20 – Vantagens e desvantagens do uso de questionário	92
Quadro 21 – Gráficos correspondentes às questões 22, 24 e 26	110
Quadro 22 – Gráficos correspondentes às questões 23 e 25	110
Quadro 23 – Gráficos correspondentes às questões 17, 18 e 19	115

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EE	Exercícios Espirituais
FLACSI	Federação Latino-americana de Colégios Jesuítas
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
PEC	Projeto Educativo Comum
PI	Pedagogia Inaciana
PPP	Plano Político Pedagógico
PPI	Paradigma Pedagógico Inaciano
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SASE	Serviço de Apoio Socioeducativo
SQGE	Sistema de Qualidade na Gestão Escolar
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PARA ALÉM DO PERCURSO PROFISSIONAL, A MOTIVAÇÃO AO ESTUDO/PESQUISA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2 ESTADO DA ARTE	24
2.1 PONTOS DE CONVERGÊNCIA	25
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	31
3.1 O COLÉGIO ANCHIETA – HISTÓRIA E TRADIÇÃO	31
4 DOCUMENTOS INSPIRADORES PARA O TRABALHO EDUCATIVO	37
4.1 INÁCIO DE LOYOLA E A <i>RATIO STUDIORUM</i> – TRADIÇÃO E ATUALIDADE	41
5 A ESTRUTURA DA ESCOLA – “O QUE É DA MINHA ALÇADA?”	44
5.1 O ANCHIETA – UM OLHAR QUE SE AMPLIA SOBRE A ESTRUTURA ATUAL	46
5.2 A DIREÇÃO DO COLÉGIO E SEUS ATORES EDUCACIONAIS	48
5.3 OS SERVIÇOS ACADÊMICOS	54
5.4 OS SETORES ADMINISTRATIVOS	62
5.5 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO EDUCACIONAL – PRÓXIMOS OU DISTANTES?	65
6 A GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA – UMA PROPOSTA POSSÍVEL?	76
6.1 CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS NA GESTÃO COLABORATIVA	79
6.2 CARACTERÍSTICAS PARTICIPATIVAS NA GESTÃO COLABORATIVA	83
7 O CAMINHO METODOLÓGICO NA PESQUISA	87
7.1 PRODUÇÃO DOS DADOS	89
7.2 OS SUJEITOS E A ÉTICA NA PESQUISA	95
7.3 ANÁLISE DOS DADOS E INTERVENÇÃO	99
8 ANALISANDO OS OLHARES E AS POSSIBILIDADES	101
8.1 A ORGANIZAÇÃO E A PARTICIPAÇÃO COMO PRERROGATIVAS DA COLABORAÇÃO: BASTA SER DA MINHA ALÇADA?	102
8.2 ISOLAMENTO COMO RESTRIÇÃO E PERTENÇA COMO POSSIBILIDADE À GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA NO COLÉGIO ANCHIETA	112

9	TRAÇANDO ALTERNATIVAS PARA A GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA	126
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
	REFERÊNCIAS.....	135
	APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA.....	140
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	141
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	143
	APÊNDICE D – ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO	151
	APÊNDICE E – RELATÓRIO DAS OBSERVAÇÕES	152
	APÊNDICE F – ROTEIRO PARA <i>PODCAST</i>.....	162

1 INTRODUÇÃO

O início de minha trajetória de educadora passou pela escolha em realizar o Magistério e depois a graduação em Letras. Comecei a lecionar no ano de 1993 em estágios de trabalho na docência em Educação Infantil (0 a 3 anos) em escolas e creches. Primeiro, com crianças na faixa etária de 4 anos e, em seguida, em outra escola com a faixa etária de 5 anos. Sentia muita gratidão por estar exercendo um trabalho em que o retorno era de muita experiência afetiva e de aprendizagens envolvendo todos os personagens do contexto educacional. No ano de 1995, fui convidada a ser coordenadora pedagógica de uma Obra Social das Irmãs do Imaculado Coração de Maria que atendia crianças de 4 a 14 anos. A instituição funcionava como creche, atendendo crianças na faixa etária de 4 a 7 anos, na configuração de turno integral, e, para os alunos maiores (7 a 14 anos), oferecia projeto extraclasse, hoje denominado Serviço de Apoio Socioeducativo (SASE).

Iniciava um momento ímpar, com muitos desafios e de intensa experiência profissional. A minha vida de estudante foi em escola particular, as primeiras experiências de trabalho docente em escolas/creches privadas e agora me deparava com um contexto de escola pública, educadores sociais em formação e com limites para exercerem sua função, visto que muitos com os quais trabalhava não possuíam experiência e suas famílias também viviam em situação de vulnerabilidade social. Como educar neste contexto? Como exigir uma entrega qualificada e colaborativa entre as pessoas que possuíam pouco acesso à formação acadêmica e profissional? Como vislumbrar uma qualificada ação e intencionalidade pedagógica? Muitas indagações e incertezas estavam implicadas em cada processo e em cada participação nestes desafiadores aspectos da missão.

Diante de tantas fragilidades, era preciso incentivar o melhor de cada um para criar um espaço de aprendizagem efetivamente colaborativo no ambiente educacional. Demos início a momentos de muito estudo, disponibilidade na prática e no aprender mutuamente e humildade nas trocas e ações conjuntas. As teorias pedagógicas serviam como inspiração. Inúmeras vezes, as estratégias de aprendizagem necessitavam ser adaptadas e personalizadas para cada educador e sua turma. Toda esta experiência intensa oportunizou-me grandes aprendizados, saber ouvir, acolher e ver a beleza das possibilidades da educação comunitária. Cresci na minha escolha em ser educadora e vi nisso mais que uma profissão,

transformou-se em verdadeira vocação! Nesta função e vivência, necessitei exercer o senso de apoio e de como construir uma proposta educativa, compartilhando os saberes.

Na chegada ao Colégio Anchieta, em fevereiro de 1997, a realidade institucional era diferente da vivenciada no início da minha caminhada de educadora. O Colégio contava com mais recursos pedagógicos e a estrutura era bem maior. Tantas possibilidades e uma vontade grande de abrir novos horizontes forjaram em mim uma nova etapa de vida e missão no caminho da educação.

No Anchieta, a configuração do trabalho contribuiu muito para minha prática como professora e minha visão de trabalho colaborativo. Deparei-me com uma forma de planejar as aulas que era fundamentada no esforço coletivo e na partilha de estratégias de aprendizagem entre os componentes de cada etapa de ensino (e esta modalidade perdura até os dias atuais). Ao chegar, tinha uma visão diferenciada, advinda de um contexto de educação infantil, e fui atuar no Ensino Fundamental I, como professora da então 4ª série. Cada colega planejava uma área do conhecimento e colocava em comunhão com as demais professoras, sempre realizando uma compatibilização do que havia sido construído para ver se havia a necessidade de algum complemento ou ajuste para contemplar o planejamento e a interdisciplinaridade entre as áreas do conhecimento.

Todo o percurso vivido trouxe a proximidade e a assimilação ao modo de proceder e realizar a ação pedagógica no Colégio: a muitas mãos e com apoio mútuo. Este período favoreceu uma apropriação do jeito de trabalhar e me possibilitou assumir na instituição outros desafios e outras funções, como a de Catequista, Orientadora Religiosa e Orientadora de Convivência Escolar.

Em minha experiência de docência nos Anos Iniciais, exerci a função de professora responsável pela disciplina de Português na 4ª série, por mais de 10 anos. Fui responsável pelo Ensino Religioso na 2ª série, atuei como professora de laboratório de aprendizagem de Português e Matemática e um ano na 3ª série. Paralelo a isso, ministrava encontros de catequese de iniciação cristã para crianças entre 9 e 10 anos na Igreja da Ressurreição (localizada no campus do Colégio). Em todas essas funções sempre me deparei com a necessidade de partilhar e construir colaborativamente as ideias e as proposições para a realização do trabalho pedagógico.

A partir de 2002, passei a atuar no Colégio diretamente na área da Gestão Administrativa e Pedagógica. Desde 2015, quando assumi a função de Coordenadora da Unidade de Ensino de Educação Infantil e Ensino Fundamental I, participo como membro do Conselho Diretor e do Conselho Acadêmico. Nesses espaços, podemos verificar o que é específico de cada segmento educacional do Colégio, buscando ferramentas e ações que colaborem no processo de ensino e aprendizagem integral proposto pelo Colégio e pela Rede Jesuíta de Educação (RJE), como bem preconiza o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação (PEC).

Com o PEC, a Companhia de Jesus no Brasil busca maior unidade entre os centros educativos jesuítas, superando tudo o que gera uniformidade, estagnação e personalismos. Sabemos que juntos somos mais, podemos mais e vamos mais longe. A formação integral proposta pela RJE, presente do Nordeste ao Sul do País, torna-se mais rica, na medida em que se dispõe a colocar em comum diferentes conhecimentos e práticas de aprendizagem. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 15).

O PEC, como documento inspirador da prática educativa dos centros de aprendizagem da Rede Jesuíta de Educação, tornou-se um importante norteador para o trabalho pedagógico, administrativo e com diretrizes para a composição de uma ação pedagógica que leve em conta as características colaborativas em suas comunidades educativas. Todos os personagens que compõem a instituição são convidados, a partir desses princípios e reflexões, a estarem atuando em prol de uma educação integral e humanizadora. A sua estrutura visa a apresentar alternativas para a gestão escolar nas instituições educativas jesuíticas.

A metodologia desenvolvida para a elaboração do PEC¹ objetivou envolver o maior número de colaboradores da Rede, a fim de consolidar e intensificar, nos próximos anos, a identidade da RJE, além de implementar e atualizar sempre mais a Pedagogia Inaciana. Para tanto, registro ser necessário que todos, Jesuítas e profissionais, assumam com grande ânimo e generosidade esse Projeto Educativo Comum. O mesmo se diga dos alunos e seus familiares que compõem conosco as comunidades educativas. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 11).

A decisão de pesquisar e avançar meus estudos sobre o tema da gestão pedagógico-colaborativa nasce da necessidade de pensar mais a respeito do

¹ A metodologia do PEC é um modelo de cultura de colaboração no qual todos os envolvidos no processo de aprendizagem (gestores, colaboradores, educadores de modo geral, famílias e alunos) exercem seus papéis e participam por meio de um protagonismo ativo nos diversos contextos em que estão inseridos e convivendo. O documento foi atualizado (em 2021) e ressignificado para continuar contribuindo com os educadores dos Colégios jesuítas, como um importante referencial para todos.

trabalho em educação como espaço favorável ao exercício da colaboração e como podemos estabelecer vínculos e articulações, a partir da nossa prática e do lugar que ocupamos em nossos colégios, que favoreçam a articulação entre os atores educacionais. Minha experiência e meu percurso profissional foram a mola propulsora para refletir mais sobre essas possibilidades.

1.1 Para além do percurso profissional, a motivação ao estudo/pesquisa

Com base em minha trajetória profissional e prática na Educação, surgiu a necessidade de aprofundar meus estudos no tema da gestão pedagógico-colaborativa. Sempre estive trabalhando na configuração de grupos de trabalho docentes ou Equipes de Ano/Série/Serviços Acadêmicos (assim nomeadas localmente) e de Pastoral, nas quais a gestão do processo educativo sempre foi partilhada, dividida e discernida coletivamente, dando ao Plano Pedagógico do Colégio Anchieta um resultado mais satisfatório e com sentimento de partilha na missão educativa.

Cada atividade desenvolvida nos grupos de trabalho era colocada em comum com os demais colegas e, assim, as tessituras do trabalho se fortaleciam na ação concreta do cotidiano escolar. Nesse sentido, privilegiamos aquilo que o fundador da Companhia de Jesus e grande inspirador, Inácio de Loyola, idealizou com seus companheiros — um apostolado educacional e somatório de esforços em vista de um objetivo comum: a Educação Integral.

A sala de aula, as trocas e os vínculos que estabelecemos com os alunos e colegas, o modo próprio do lugar, a escuta dos alunos, o retorno deles e o crescimento na aprendizagem, os desafios de cada um e a superação das dificuldades e conquistas sempre deram grande significado ao meu fazer pedagógico. Foi, e ainda representa, um espaço de muita gratidão e formação. Percebi, em minha prática diária, o quanto precisava amadurecer e aprender para ser uma boa educadora. O perfil da escola, por ser de confissão religiosa, favoreceu meu aprimoramento não só acadêmico, mas humano também, para corresponder a esses anseios.

Na função de Coordenadora de Unidade de Ensino, a qual exerço atualmente, trabalho no acompanhamento e no apoio ao planejamento das etapas de ensino, orientação e avaliação do processo didático-pedagógico, bem como no

desenvolvimento estratégico e operacional do cotidiano escolar. Na prática, atuo na gestão pedagógico-administrativa em relação à estrutura de pessoas, famílias, alunos, dos recursos e dos espaços disponíveis, na perspectiva acadêmica e administrativa de uma unidade de ensino.

É necessário, em meu cotidiano, dar e ser um suporte para o bom andamento das atividades escolares. Todo esse zelo e participação supõe uma prática, de minha parte, muito aberta ao diálogo, à escuta, à parceria, buscando sempre estabelecer com todos o senso de unidade na diversidade e a colaboração esperada para o bom andamento do trabalho.

No decorrer dos processos de gestão pedagógica, é necessário exercer a liderança ativa, reflexiva e aberta a todos os atores/profissionais que compõem a comunidade educativa: professores, famílias, alunos, equipes, diversas instâncias (setores e serviços) do Colégio. Como facilitadora e articuladora dos projetos educacionais, cabe estar atenta às necessidades da gestão educativa, disposta a colaborar junto à Direção, assessorando e contribuindo no que for possível.

Faz parte da pedagogia inaciana essa preferência de construção e atuação compartilhada e de ajuda mútua entre colegas. É possível encontrar indicativos deste processo desde a gestão dos Colégios, por exemplo, no Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação, que nos diz:

O modo como os processos são geridos faz os colégios e as escolas manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Desse modo, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 55).

Nessa perspectiva, investiguei sobre quais características organizativas e participativas correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre os sujeitos que compõem as diversas instâncias (setores e serviços) de uma instituição educacional jesuíta, em especial no Colégio Anchieta. No cotidiano da Instituição, já temos inúmeras iniciativas de aproximações entre o discurso e essa prática tão desejada. No entanto, com as mudanças ocorridas na estrutura organizacional da própria Rede, cabe propor alternativas, estratégias e possíveis articulações que possam garantir a educação integral por meio do trabalho

que queremos realizar em vista da missão que estamos sendo chamados a desenvolver enquanto RJE no contexto atual.

Com esta pesquisa, fomos² em busca de compreender mais a gestão pedagógico-colaborativa no contexto do Colégio Anchieta e refletimos sobre as alternativas possíveis para uma educação na perspectiva da formação integral de qualidade e que favoreça o trabalho e a articulação entre as diversas áreas, em especial entre os atores dos serviços e setores acadêmicos e administrativos. Na prática, será que ainda não prevalecem modelos mais individualistas, nos quais cada um se preocupa apenas com que é de sua atribuição? A famosa frase “isto não é da minha alçada” parece existir e permear as relações com frequência e a fluidez e a colaboração esperadas ficam restritas, inúmeras vezes, apenas aos documentos oficiais de muitas instituições. Superar essa prática e os desafios nela implicados, descritos por alguns autores como esquizofrênicos ou desarticulados, é uma das grandes questões a ser pensada a partir de uma gestão pedagógica-colaborativa nas escolas.

No primeiro capítulo, apresentamos a trajetória profissional e as motivações/inspirações que levaram a autora a pesquisar na área da gestão educacional. As suas vivências e os fatores que conduziram ao objetivo geral deste trabalho que é investigar e tentar explicitar, descrever e analisar como ocorrem as práticas pedagógico-colaborativas entre as instâncias do Colégio Anchieta. A presença desse modelo de gestão estaria evidente em ações, pensares e fazeres no cotidiano da escola? Possuiria proximidade com as teorias e experiências vividas com a Pedagogia Inaciana? Estaria exercendo influência no modo de ser e proceder de um educador inaciano? Eis alguns dos desafios a serem observados nesta pesquisa. Ainda, nesta seção, abordaremos a delimitação do tema de pesquisa, os objetivos propostos (geral e específicos) e a justificativa.

No capítulo subsequente versamos, no Estado da Arte, sobre o que outros pesquisadores nos pautam sobre o assunto. Os descritores escolhidos para a busca foram: gestão educacional, gestão colaborativa e gestão pedagógica e a procura realizada em dissertações e teses do Portal de Periódicos da CAPES e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Apresentaremos pontos de convergência encontrados nesta procura.

² A partir deste ponto da escrita, passarei a utilizar a 3ª pessoa do plural.

No terceiro capítulo, apresentamos a contextualização do ambiente do Colégio Anchieta, sua tradição como instituição educacional na cidade de Porto Alegre e como se apresenta na atualidade para a sua comunidade.

No quarto capítulo, destacamos alguns documentos da Companhia de Jesus que inspiram o estudo, o trabalho e as ideias que serão desenvolvidas no percurso deste trabalho, como a vida de Inácio de Loyola, fundador da Ordem dos Jesuítas, e um dos seus grandes legados, a *Ratio Studiorum* (documento do século XVI que apresenta um modelo educacional aos colégios dos jesuítas).

A fundamentação teórica destaca-se a partir do quinto capítulo, no qual aprofundaremos mais aspectos acerca da estrutura organizacional do Colégio e como estão dispostas as instâncias dos setores e serviços acadêmicos, descrevendo a configuração dos colaboradores administrativos e pedagógicos a partir deste modelo seguido. Em seguida, olhamos para os conceitos abordados sobre gestão educacional e administração escolar por diferentes autores como Paro (2015-2016), Lück (2019-2020), Libâneo (2018) e Lima (2018), verificando distanciamentos e proximidades possíveis entre eles e estabelecendo relações com a proposição da gestão pedagógico-colaborativa (que será nossa inspiração para a elaboração de uma proposta de intervenção no Colégio Anchieta no decorrer desta pesquisa).

No capítulo seis, tratamos a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa como uma proposta possível no contexto educacional do Colégio Anchieta, explorando as características destacadas para nossa análise: as organizativas e participativas, descrevendo-as a partir do ambiente escolar, fundamentando nossa análise na descrição destas características, a partir dos autores que escolhemos e dos elementos de reflexão de nosso tema de pesquisa.

No capítulo sete, apresentamos o caminho metodológico seguido para observar, questionar e analisar as contribuições dos atores educacionais do Anchieta frente às indagações de nosso problema. Na sequência, teremos, no oitavo capítulo, a análise dos dados coletados. Neste ponto, olharemos para a organização e a participação como prerrogativas importantes para viabilizar a colaboração no espaço do Colégio Anchieta e que a pertença, em oposição aos possíveis isolamentos que podem ocorrer entre serviços acadêmicos e setores administrativos, favorecerá a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa.

Procuramos compreender quais características organizativas e participativas correspondem a uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre as

diversas instâncias do Colégio Anchieta, em especial os setores administrativos e os serviços acadêmicos. E, após a análise, iremos propor ao Colégio Anchieta, como possível intervenção algumas estratégias, sugestões e articulações para uma estrutura organizacional entre as áreas acadêmica e administrativa ancorada na gestão pedagógico-colaborativa, o que trataremos no nono capítulo desta pesquisa.

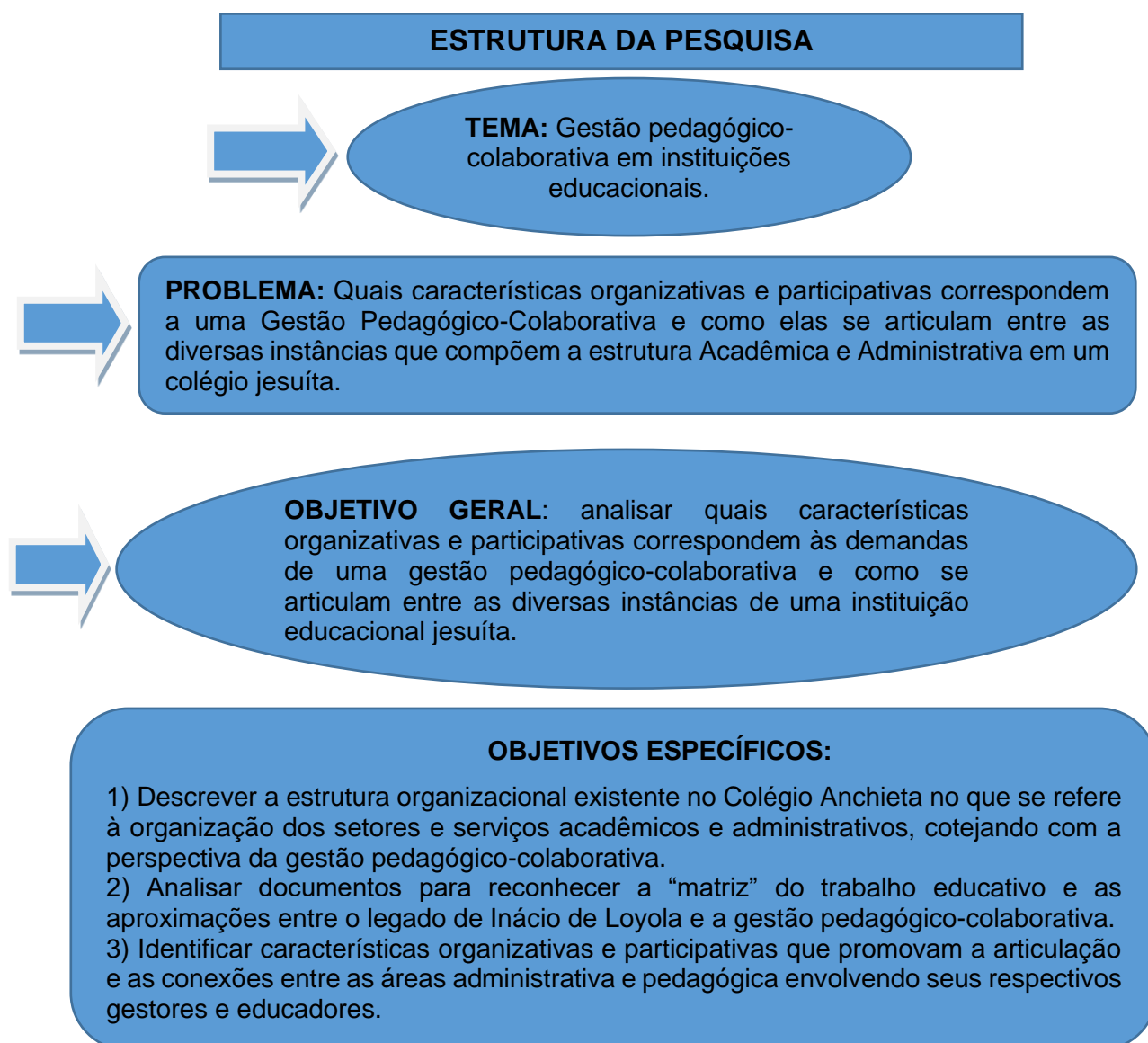
A seguir teremos, na próxima seção, esta intenção mais explicitada no problema de pesquisa, objetivo geral e específicos.

1.2 Problema de pesquisa

Por meio desta pesquisa, buscamos compreender mais a gestão pedagógico-colaborativa no contexto do Colégio Anchieta e refletimos sobre as alternativas possíveis para uma educação na perspectiva da formação integral de qualidade e que favoreça o trabalho entre serviços e setores acadêmicos e administrativos. O problema por nós aqui proposto indagou quais características organizativas e participativas correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como elas se articulam entre as diversas instâncias do Colégio de uma instituição educacional jesuíta.

Para tais indagações, estabelecemos alguns objetivos, a fim de organizarmos uma linha de reflexão e de composição da pesquisa para efetivamente compreendermos como o Colégio Anchieta, colégio da Rede Jesuíta de Educação, organiza sua estrutura organizacional e como seus setores administrativos e serviços acadêmicos se articulam a partir de uma gestão pedagógico-colaborativa. Também temos como intenção, após a análise e constatação da existência desse modelo e/ou a sua adesão, pensar em um modelo de intervenção para privilegiar a existência dessa proposta na prática da Instituição.

Figura 1 – Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa procurou explorar e identificar, a partir do contexto educacional do Colégio Anchieta, uma perspectiva de trabalho pedagógico-colaborativo e verificar como os setores administrativos e os serviços acadêmicos desta Instituição podem atuar coletivamente para construção de uma educação que

busca a excelência³ em seus processos. A sua relevância deu-se em função da necessidade de aproximações e apoio mútuo que deve estar implicado e evidenciado nas ações e nos contextos educativos. No cenário atual da educação e das relações humanas, entre expectativas e perspectivas de gestão e processo de ensino e aprendizagem, também, os aspectos sociais, culturais, econômicos e das políticas educacionais necessitam ser analisados e repensados em suas práticas.

A complexidade das relações, o modo como estas se travam no ambiente escolar e os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da organização constituem o conteúdo mesmo dos processos de gestão. Trata-se, portanto, de um movimento contínuo no qual a escola é plasmada, aprendendo de si mesma, gerando oportunidades de reordenamento das relações e, conseqüentemente, de reorganização da unidade escolar, com vistas ao cumprimento de sua missão. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 55).

Nessa medida, a complexidade relacional passa a ser desafio de nosso cotidiano escolar. É necessário equacionar as demandas evidenciadas no ambiente educacional e buscar que todos os educadores, Direção, Coordenações, serviços acadêmicos e setores administrativos da instituição trabalhem em sintonia e alinhados com a intencionalidade do Projeto Educativo, sem perder de vista a centralidade de nosso compromisso maior: nossos alunos e suas aprendizagens.

O gerenciamento dos processos internos do centro educativo, das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis está plenamente coerente com os objetivos e as metas estabelecidas pela instituição, que se enraízam na missão educativa da Companhia de Jesus e têm como fim último a aprendizagem integral dos alunos. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 56).

O projeto educativo no Colégio supõe desafios constantes e desde as comunidades educacionais da RJE somos chamados a uma gestão partilhada que promova a inovação dos projetos pedagógicos. É salutar, e necessário, pensar articuladamente e enfrentar em conjunto os desafios comuns, por meio de projetos integrados, pessoas e grupos que ajudem a criar uma cultura de trabalho colaborativa. No Colégio Anchieta, bem como em outros colégios da Rede, ainda necessitamos ampliar as práticas que favoreçam que processos pedagógicos e administrativos estejam, apesar de suas especificidades, alinhados e com a mesma intencionalidade e fim: a educação integral dos alunos.

³ Em seguida, iremos explicar a definição de “excelência” no contexto dos colégios da RJE e da Companhia de Jesus.

Por tudo isso, a gestão institucional modelo matricial⁴ possibilita a garantia de profissionalização dos processos, alinhada à identidade inaciana e à busca do MAGIS inaciano⁵ [...] Trata-se de superar tudo o que soa como doméstico e personalista, tendo em vista os desafios contemporâneos e as respostas que queremos dar como colégios da Companhia de Jesus. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 56).

Essa clareza na ação pedagógico-administrativa só se torna eficaz quando os envolvidos colaboram entre si no dia a dia da Instituição. Essa realidade e perspectiva colaborativa ainda necessita ser refletida, compreendida e, por consequência, aprimorada. Dessa forma, este trabalho de pesquisa pretende contribuir para descrever, analisar e propor alternativas e estratégias possíveis que contribuam para que a educação e seus processos ocorram na perspectiva da formação integral de qualidade e que favoreça a integração e a colaboração entre serviços e setores acadêmicos e administrativos. Para isso, neste estudo, após a introdução, teremos o capítulo do estado da arte, que pretende elucidar como alguns pesquisadores se aproximam desta problemática e contribuem para aprofundarmos nosso olhar acerca desta temática.

⁴ No capítulo 5, exploraremos, brevemente, sobre os modelos administrativos, segundo os autores que compõem a fundamentação teórica desta pesquisa.

⁵ *Magis* é um termo latino que significa “mais”. Santo Inácio usa-o em seus Exercícios Espirituais.

2 ESTADO DA ARTE

O Estado da Arte que segue retrata a busca pelos descritores gestão educacional, gestão colaborativa e gestão pedagógica em dissertações e teses do Portal de Periódicos da CAPES e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no período compreendido entre 2017 e 2019. A escolha por este período foi em função da quantidade extensa de trabalhos encontrados nos dois ambientes consultados em anos anteriores. Antes de considerar as pesquisas do triênio, observamos que os temas que orbitavam a gestão pedagógica-colaborativa não mudavam de forma expressiva. Dessa forma, como já dissemos, escolhemos o período mencionado.

Em leituras realizadas no percurso formativo do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, ao pensar sobre a ação investigativa, percebemos a importância de atualizar os estudos e as percepções sobre a prática pedagógica e administrativa na gestão educacional. Em um artigo sobre este tema, intitulado *As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação*, encontramos a seguinte provocação:

Esta intensificação de publicações gera inquietações e questionamentos como: Quais são os temas mais focalizados? Como estes têm sido abordados? Quais as abordagens metodológicas empregadas? Quais contribuições e pertinência destas publicações para a área? O que é de fato específico de uma determinada área da educação, a formação de professores, o currículo, a formação continuada, as políticas educacionais? Parece que o interesse pelos temas educacionais não tem sido suficiente para que mudanças significativas ocorram nos espaços de formação, sejam escolares ou não escolares. Com base nos aspectos apontados, pode-se dizer que faltam estudos que realizem um balanço e encaminhem para a necessidade de um mapeamento que desvende e examine o conhecimento já elaborado e apontem os enfoques, os temas mais pesquisados e as lacunas existentes. (ROMANOWSKI; ENS, 2006, p. 38).

A investigação nas bibliotecas contribuiu para confirmar a relevância do problema de pesquisa acerca do tema escolhido. Ficou evidenciado o quanto outras pessoas já pesquisaram e problematizaram dentro deste universo de ideias e práticas que tratam da investigação sobre gestão educacional, gestão colaborativa e gestão pedagógica, quase sempre com o enfoque no contexto em que atuam.

Por meio deste estado da arte, elucidamos, a partir dos descritores e dissertações destacadas, o quanto essas leituras contribuíram para ampliar os conhecimentos acerca da gestão educacional e seus aspectos colaborativos. Os

textos apresentaram autores e escritos importantes para a reflexão crítica e para a verificação dos possíveis pontos de convergência com o tema pesquisado. Conforme menciona Fazenda (2007, p. 11), “quando o pesquisador iniciante defronta-se [sic] com o dilema da pesquisa, é prisioneiro do desejo de ir além, de inovar, de criar, de caminhar em direção ao que ainda não é”.

Portanto, pensar as possibilidades acerca de como e quais características correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre os diversas instâncias de uma instituição educacional jesuíta e sua experiência inaciana, a partir das vivências de seus colaboradores, tornou-se um desafio a ser pensado, estudado e refletido, em especial, no contexto educacional do Colégio Anchieta.

2.1 Pontos de convergência

Embora não tenhamos encontrado escritos diretamente relacionados ao tema de pesquisa a que estamos nos dedicando, algumas dissertações apresentaram proximidade com a compreensão sobre a gestão educacional e a gestão colaborativa nos espaços educacionais. Os autores analisados revelaram uma preocupação com a problemática da participação efetiva de todos os personagens que compõe a estrutura organizacional de uma instituição educacional (na maioria, centrada na equipe pedagógica) e tematizaram sobre a colaboração nos âmbitos pesquisados.

Os descritores utilizados para investigar as possíveis dissertações e teses existentes foram “gestão educacional”, “gestão colaborativa” e “gestão pedagógica”. Nas primeiras buscas realizadas na BDTD, encontramos 44 dissertações de Mestrado, no campo das Ciências Humanas, área da educação e gestão educacional. Sendo que os temas estavam voltados à escola pública, à formação docente, à tecnologia educacional e ao papel dos coordenadores pedagógicos na gestão escolar.

Já no portal de Periódicos da CAPES, utilizando somente o descritor gestão pedagógico-colaborativa, foram encontradas 452 dissertações e teses, total referente a mestrados acadêmicos. Voltando a utilizar os três descritores, conjuntamente, encontramos pesquisas mais focadas em temas similares, como a gestão democrática na escola, participação da comunidade, tecnologia e o papel do gestor escolar. Em algumas delas, achamos ideias afins, muito agregadoras com o

nosso tema de pesquisa e que convergiam para a ideia de colaboração no espaço educativo entre os personagens que compõem a escola.

Os aspectos teóricos sobre experiências colaborativas entre os setores administrativos e pedagógicos são desafios que estão presentes nos mais diversos contextos de instituições educacionais. Procuramos, por isso, centrar a busca na semelhança temática do papel dos gestores e a escolha de autores, conforme os quadros que seguem.

Quadro 1 – Descritor “gestão educacional”

Autor	Título	Data de Defesa	Mestrado profissional /acadêmico	Instituição	Local de busca
AZEVEDO, Giselle Ferreira Amaral de Miranda	GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Político Pedagógico do IFMA/Campus São Luís – Monte Castelo	2017	Mestrado acadêmico em Educação	Universidade Federal do Maranhão	CAPES
MESENBRUG, Fernanda Arndt	A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública: limites e possibilidades	2019	Mestrado em Educação	Universidade Federal de Pelotas	BDTD

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta às bibliotecas digitais da CAPES e BDTD.

Para Mesenbrug (2019), a participação da comunidade educativa na tomada de decisões é ponto imprescindível para a gestão colaborativa e democrática dos espaços educativos. Para que estes efetivamente se convertam em ambientes de transformação social, em especial na educação pública.

Democratizar o conhecimento, o acesso, tornar a escola um local de debate, de enfrentamento, de superação das desigualdades, através de um projeto colaborativo entre diretores/as, professores/as, alunos/as e pais é ponto de partida para a concretização de uma escola de qualidade com compromisso social. (MESENBRUG, 2019, p. 121).

A pesquisa, como na experiência explicitada por Azevedo (2017), abordou a gestão democrática e ficou evidente o número relativamente pequeno de estudos desta natureza em mestrados profissionais em Gestão Educacional. Assim como a preocupação dos pesquisadores acerca dos perfis dos diferentes educadores que atuam na escola e como contribuem a partir de suas atribuições e funções exercidas no contexto escolar (cada autor focando naquilo que fazia sentido ao local e problema de investigação). Conforme o artigo de Romanowski e Ens (2006, p. 39):

Esses trabalhos não se restringem a identificar a produção, mas analisá-la, categorizá-la e revelar os múltiplos enfoques e perspectivas. Segundo Soares (2000, p. 04), num estado da arte é necessário considerar “categorias que identifiquem, em cada texto, e no conjunto deles as facetas sobre as quais o fenômeno vem sendo analisado”.

Na dissertação de Azevedo (2017), esta perspectiva representou pensar um plano de desenvolvimento institucional, tendo como centralidade as questões do PPP da escola onde a pesquisa foi realizada. O objetivo principal foi pensar a partir do trabalho dos sujeitos da ação pedagógica e envolver todos na gestão da organização.

Quadro 2 – Descritor “gestão colaborativa”

Autor	Título	Data de Defesa	Mestrado profissional/ acadêmico	Instituição	Local de busca
CAVALCANTE, Edinilson Matos	O projeto político pedagógico como instrumento de mudança organizacional numa Instituição de ensino da Rede Estadual do Amazonas	2017	Mestrado Profissional em Gestão Educacional	Universidade Federal de Juiz de Fora	BDTD
PEREZ, Luciana Antunes	O gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática na escola	2017	Mestrado em Educação	Universidade de São Paulo	CAPES
MARIUTTI, Mariana Martins Volpato	A dimensão pedagógica no <i>métier</i> da Diretora	2017	Mestrado em Educação	Universidade Estadual de Campinas Faculdade/ Instituto	CAPES

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta às bibliotecas digitais da CAPES e BDTD.

Na dissertação de Perez (2017), *O gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática na escola*, sua abordagem sobre as funções dos gestores e seu papel como lideranças na instituição educacional afirmou que:

[...] podemos compreender que existem razões profissionais e pessoais que fazem com que as ações dos gestores sejam díspares dentro das unidades escolares e que os gestores são as figuras que têm a oportunidade de promover o trabalho coletivo, que possibilita a constituição de um ambiente propício para se aprender não somente os conteúdos curriculares, mas a aprender a conviver com o outro, exercendo a cidadania. (PEREZ, 2017, p. 18).

No contexto de três escolas públicas do município de São Paulo, a autora realizou uma pesquisa com gestores que atuavam na função diretiva, exercendo funções administrativas e pedagógicas. A riqueza dos relatos de suas experiências fortalece e evidencia a necessidade de ter clareza na intencionalidade do trabalho que somos chamados a realizar na educação, principalmente nas funções diretivas e de lideranças, nas quais não podemos esquecer a perspectiva do educador de base, como expressou uma das pessoas entrevistadas pela autora.

Em seu relato, Heitor retrata um aspecto muito importante para compreender o papel do gestor, assinala que para ser diretor não há necessidade de deixar de ser educador e transformar-se em burocrata. Evidencia uma concepção de diretor como educador, tal como é analisado por Paro (2015). De acordo como o autor, o diretor precisa ser educador que se preocupa com o bem-estar dos alunos e não um administrador buscando apenas a eficiência de suas ações. (PEREZ, 2017, p. 75).

Para além das atribuições de gestão administrativa, a autora apresentou a importância de o diretor e/ou gestor educacional estar conectado com os aspectos pedagógicos que envolvem a escola e o atendimento aos alunos e professores. Conforme Perez (2017, p. 75), “[...] tanto as atividades administrativas quanto pedagógicas desenvolvidas na escola não devem acontecer de forma dissociada, visto que a dimensão administrativa deve ocorrer em função do pedagógico”.

Assim, como pretendemos analisar e refletir sobre a prática colaborativa na gestão pedagógico-administrativa do Colégios Anchieta, a autora explorou esses aspectos e os perfis dos educadores da escola pública, evidenciando em seus escritos a necessidade da experiência vivida no contexto escolar para atribuir competência ao gestor educacional.

[...] se o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno educado, não há nada mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja, o processo de educá-lo. [...] portanto, o pedagógico que dá razão de ser ao administrativo. (PARO, 2015, p. 25).

Na tomada de decisões, todos os integrantes da comunidade são partícipes do processo educacional. Cavalcante (2017) aprofundou a composição do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola pesquisada e abordou o papel de cada gestor, educador e demais envolvidos na aprendizagem escolar. Como mencionou:

[...] há uma necessidade básica de colaboração entre a escola, responsável pela execução das propostas de construção do PPP, e a Coordenadoria, Secretaria e Conselho, que exigem e repassam instruções normativas para a elaboração do PPP com qualidade, respeitando todos os preceitos democráticos. Assim, é importante entender e pensá-lo como um documento norteador do processo administrativo da escola a partir da sua implicação em um sistema colaborativo que englobe desde a comunidade escolar até o Conselho Estadual de Educação, formando uma única rede de discussões em torno do PPP. (CAVALCANTE, 2017, p. 32).

Para Mariutti (2017), o espaço escolar pode traduzir-se por ações que passem pela tomada de decisões partilhadas. Mesmo na função de diretor escolar, os encaminhamentos podem ser planejados de forma participativa e colaborativa. Expressa ainda o quanto deve haver um esforço mútuo para compor um cenário educacional qualificado e com boas práticas pedagógicas.

À medida que o tempo passava foi ficando claro o quanto os afetos mobilizam as pessoas e por consequência, a atividade de trabalho. Porém, consolidar práticas mais dialógicas a partir de planejamentos coletivos na gestão, nos quais tínhamos como objetivo maior o aprendizado das crianças, foi o que uniu parte da equipe na tentativa de construir uma escola que conseguisse cumprir com o seu papel social e político. Os ideais não eram necessariamente comuns, a forma de fazer, muitas vezes, também nos afastava. Mas nos uníamos quando considerávamos que administrativo e pedagógico deveriam caminhar juntos, para que fosse possível a realização do trabalho da gestão na escola e, por consequência, nossas ações refletissem no trabalho com os alunos envolvidos no processo educativo na sala de aula. (MARIUTTI, 2017, p. 15).

Quadro 3 – Descritor “gestão pedagógica”

Autor	Título	Data de Defesa	Mestrado profissional /acadêmico	Instituição	Local de busca
MORAES, Mirro Andreolo da Silva Costa de	Trajetórias profissionais de professoras Coordenadoras pedagógicas	2017	Mestrado em Educação	Universidade de Taubaté/SP	CAPES

Fonte: Elaborado pela autora com base na consulta às bibliotecas digitais da CAPES e BDTD.

Em sua dissertação, Moraes (2017) explorou o tema das coordenações pedagógicas nas escolas estaduais de São Paulo, mas abordando as características necessárias para a função e o quanto podem se misturar com funções meramente administrativas, levando à negligência no trabalho de acompanhar os docentes. A gestão pedagógico-colaborativa, nesse sentido, fica ameaçada diante da falta de clareza das funções a serem exercidas pelo setor e/ou serviço acadêmico.

[...] o Coordenador deve conhecer as diversas didáticas e ser “parceiro mais experiente do professor”. Aliás, esse profissional responde por esse trabalho junto ao Diretor, formando uma relação de parceria para transformar a escola num espaço de aprendizagem; o Coordenador acaba assumindo funções administrativas e a formação permanente do corpo docente fica em segundo plano ou desaparece. (MORAES, 2017, p. 22).

Todo o percurso realizado e as leituras das pesquisas acima mencionadas favoreceram conhecer mais sobre o tema da gestão pedagógico-colaborativa em diferentes cenários educacionais e a perspectiva dos contextos pesquisados, ampliando as possibilidades e olhares acerca desta problemática e desafios de educação. O exemplo vivido, em cada realidade pesquisada, colaborou para que possamos pensar possibilidades diversas e, quem sabe aprofundarmos o tema, conduzindo para a elaboração de uma proposta prática para escolas com a proposição de uma forma de trabalho e/ou diretrizes que reflitam sobre o modelo pedagógico-colaborativo entre as diversas instâncias de uma instituição educacional jesuíta (Colégio Anchieta).

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Colégio Anchieta, localizado na cidade de Porto Alegre/RS, é um colégio da Rede Jesuíta de Educação com 132 anos de tradição que se constitui em um referencial de ensino privado de Porto Alegre, contando com mais de 3 mil alunos atualmente, que compõem Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, com um quadro funcional de cerca de 482 colaboradores, entre professores, funcionários e jesuítas.⁶ Vamos, neste capítulo, trazer algumas informações que consideramos relevantes para nos situarmos no contexto a ser pesquisado. Como o Colégio se configura como unidade da RJE e quais suas principais características.

O Anchieta vem, ao longo dos seus anos de experiência, buscando inovar seu projeto educativo sem perder de vista a sua identidade de apostolado educacional de confissão Católica. Tem como compromisso e missão promover educação de excelência,⁷ inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos. E tem como visão ser um centro inovador de aprendizagem integral, que educa para a cidadania global, com uma gestão colaborativa e sustentável.⁸

3.1 O Colégio Anchieta – história e tradição

O Anchieta, dos padres e irmãos jesuítas da Companhia de Jesus, até pouco tempo era chamado, “o Colégio dos padres”. Inaugurado na parte central da cidade de Porto Alegre, em 13 de janeiro de 1890, teve por muitos anos o atendimento educacional voltado aos homens. Com forte presença de alunos de origem alemã, funcionava com classes com seções separadas para alemães e brasileiros. Focando os estudos na formação moral e cristã dos jovens da época, o Colégio seguiu realizando sua missão educativa. Apenas em 1897, o Colégio mudou de nome para

⁶ HISTÓRIA do Colégio Anchieta. *In*: COLÉGIO ANCHIETA. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/historia/>. Acesso em: 7 set. 2020.

⁷ Por “excelência”, a Companhia de Jesus entende ser “um dos componentes do paradigma pedagógico inaciano. No processo de aprendizagem, tanto pode referir-se à vivência pessoal em relação ao conhecimento, aos valores e à formação, quanto à codificação da vivência dos outros. Em seu conjunto, a experiência implica conhecimento de um objeto ou acontecimento, um sujeito que conhece e uma comprovação científica do fato ou do fenômeno a ser experimentado”. (COMPANHIA DE JESUS, 2016, p. 59).

⁸ VISÃO do Colégio Anchieta. *In*: COLÉGIO ANCHIETA. Disponível em: <http://www.colegioanchieta.g12.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

Colégio Anchieta, em homenagem ao jesuíta José de Anchieta.⁹ A seguir, veremos fotos (Foto 1 e 2) referentes ao início da trajetória educacional do Colégio na cidade de Porto Alegre (RS) com as primeiras turmas de alunos, contando com forte presença dos jesuítas na gestão e na docência.

Foto 1 – Foto dos alunos do Anchieta em 1907



Fonte: GAPPMAYER, 2020, p. 28.

Foto 2 – Primeira turma do Colégio Anchieta



A primeira turma do colégio dos jesuítas teve 42 estudantes matriculados

Caderno reunia todos os primeiros 80 alunos inscritos na

Fonte: GAPPMAYER, 2020, p. 19.

Observando a trajetória vivida como escola, desde a sua fundação, com poucos alunos (42 estudantes como vemos na Foto 2), um campus localizado em

⁹ O Colégio dos Padres mudou de nome em 1897, passando a se chamar São José, e depois, Ginásio Anchieta. Em ritmo cadenciado, o colégio avançava. A denominação que entraria na história do Rio Grande do Sul, Colégio Anchieta, foi adotada em 1901, por sugestão do então diretor, Pe. Conrado Menz, em uma homenagem a José de Anchieta, “Apóstolo do Brasil”, indivíduo de saúde frágil que se aventurou pelo Brasil disposto a converter os pagãos. (HISTÓRIA do Colégio Anchieta. In: COLÉGIO ANCHIETA. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/historia/>. Acesso em: 7 set. 2020).

outro local da cidade e todas as mudanças ocorridas em sua estrutura até os dias atuais, o Colégio Anchieta vem crescendo em espaço e projeto educativo, buscando atualizar-se e qualificar seus processos de gestão, sem descuidar de sua história, tradição e carisma, forjados na Espiritualidade e Pedagogia Inacianas.¹⁰ Por ocasião dos seus 130 anos de existência, seu atual Diretor-geral, Pe. Jorge Álvaro Knapp, SJ, no livro comemorativo a este tempo de Instituição educativa, *Aprender do passado, viver o presente e preparar o futuro — Colégio Anchieta, 130 anos*, rememorou fatos marcantes e um pouco do trabalho que foi idealizado e realizado por muitas mãos. O Colégio Anchieta, por meio de sua entrega educacional, foi construindo o seu legado pedagógico atual.

A trajetória do Colégio até aqui sempre foi — e será — marcada pelo vanguardismo de suas ações. A escolha da avenida Nilo Peçanha para o novo endereço do Anchieta, que na década de 1950 era uma área de campo e poucas casas no entorno, é um exemplo do olhar visionário de padres, irmãos e leigos que ajudaram a construir estes 130 anos de memórias e lembranças que fazem parte da vida de milhares de antigos alunos e de suas famílias. As transformações promovidas nos espaços educativos ao longo das décadas, tornando-os ambientes que incentivam a independência e a procura pelo conhecimento, a antecipação à informatização, a introdução de novas propostas pedagógicas e o estímulo ao protagonismo de nossos estudantes foram outras inovações significativas nesse percurso [...]. (GAPPMAYER, 2020, p. 11).

Desde a sua fundação, o Colégio procurou estabelecer um modo de ser e proceder alinhado com os princípios de seu fundador, Inácio de Loyola, e realizar comunitariamente os desafios impostos no tempo e nos locais onde foram atuando. Na sequência, temos fotos que apresentam uma visão aérea do Anchieta por ocasião do seu 130º aniversário (Foto 3) e parte do pátio dos alunos do Ensino Fundamental II e Ensino Médio (Foto 4).

¹⁰ Pedagogia e espiritualidade inaciana é uma dinâmica e um método fruto dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus. Característica singular do paradigma da pedagogia inaciana é que, considerado à luz dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio, não só é uma descrição adequada da contínua interação da experiência, reflexão e ação do processo de ensino-aprendizagem, mas também uma descrição ideal da inter-relação dinâmica entre o professor e o aluno, na caminhada deste último, rumo à maturidade do conhecimento e da liberdade. (COMPANHIA DE JESUS, 1993, p. 32).

Foto 3 – Imagem alusiva aos 130 anos do Colégio Anchieta



Fonte: Aniversário 130 ANOS DO ANCHIETA (ARQUIVO COLÉGIO ANCHIETA).

Estes registros pretendem mostrar como o Colégio vem evoluindo em sua estrutura física, conforme mencionado anteriormente.

Foto 4 – Prédio do Ensino Fundamental II e Ensino Médio.



Fonte: Prédio A (ARQUIVO COLÉGIO ANCHIETA).

Na Foto 5, vemos a entrada do Ensino Fundamental I, que tem acesso diferenciado por uma rua lateral ao espaço do Colégio. Para além da sua estrutura física, o Anchieta expressa, também pelo seu ambiente, as suas preferências pedagógicas. Portanto, mais que uma estrutura física imponente, o Colégio deseja ser um lugar de muito aprendizado, onde todos os seus espaços sejam favoráveis a esta intenção.

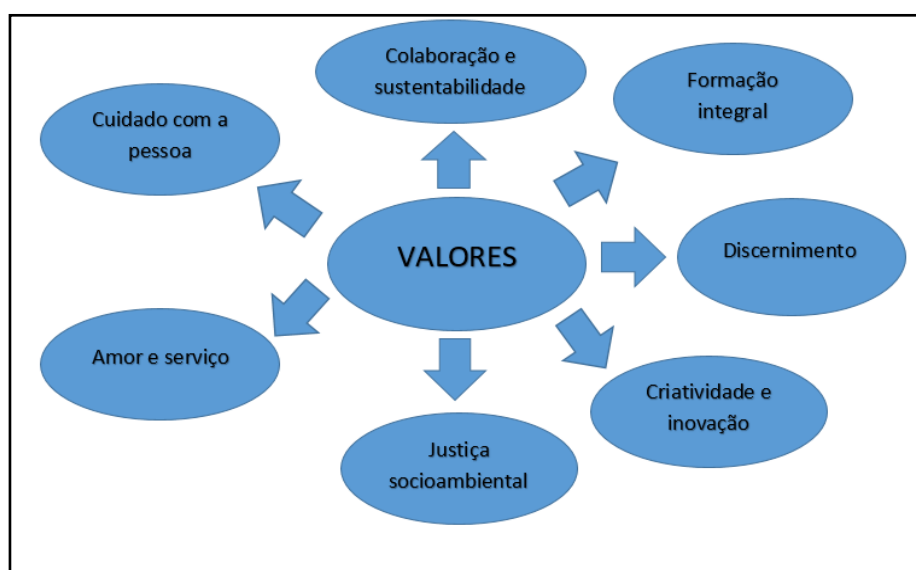
Foto 5 – Fundos do prédio do Ensino Fundamental I



Fonte: Prédio B (ARQUIVO COLÉGIO ANCHIETA).

Há uma intencionalidade de agregar valor a toda sua ação advinda desde a sua fundação em 1890, também norteadas pelos princípios do fundador da Companhia de Jesus e sua proposta: a Pedagogia Inaciana de Inácio de Loyola. Na Figura 2, temos os valores explicitados pelo que, segundo seus documentos, norteam a sua prática pedagógica.

Figura 2 – Valores do Colégio Anchieta



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme explicita em seus documentos, o Colégio Anchieta apresenta princípios fundamentados e inspirados na visão Inaciana de Deus, de homem e de mundo, tem por missão a formação para excelência humana e acadêmica e, como referência, os valores cristãos. Propõe-se, assim, a formar cidadãos competentes, conscientes, compassivos e comprometidos na relação consigo, com o outro, com o mundo e com o transcendente.¹¹

Os valores destacados pelo Colégio e que devem nortear as relações de convivência são o cuidado com a pessoa, o amor e o serviço, a justiça socioambiental, a formação integral, a colaboração e a sustentabilidade, a criatividade e a inovação, e o discernimento.

¹¹ COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 5.

4 DOCUMENTOS INSPIRADORES PARA O TRABALHO EDUCATIVO

O trabalho no Anchieta é pautado e inspirado por diversos referenciais, metodológicos e históricos, que sustentam sua prática. Há uma diversidade de recursos literários e escritos da Companhia de Jesus que apoiam seus educadores na missão educativa. Entre esses, podemos trazer presente a *Ratio Studiorum*¹² (promulgada em 1599, foi um documento inicial e que se tornou uma proposta de gestão escolar além dos tempos para a educação inaciana), Pedagogia Inaciana (2003) e sua proposição do PPI (Paradigma Pedagógico Inaciano), o PEC (2016), que passa por revisão desde 2020, e as Preferências Apostólicas Universais da Companhia de Jesus (2019 a 2029).¹³

As Preferências Apostólicas Universais são um importante referencial para os jesuítas e suas obras. Em 2019, o documento foi atualizado e terá a sua validade até 2029. Suas principais diretrizes são: 1) Mostrar o caminho para Deus mediante os Exercícios Espirituais e o discernimento; 2) Caminhar com os pobres, os descartados pelo mundo, os vulnerados em sua dignidade, numa missão de reconciliação e justiça; 3) Acompanhar os jovens na criação de um futuro cheio de esperança; 4) Colaborar com o cuidado da Casa Comum. (JESUÍTAS BRASIL, 2019).

Todos esses materiais elucidam modelos pedagógicos e inspirações para o desenvolvimento de uma educação humanizadora e integral. Desde Inácio e de sua experiência vivida com seus companheiros em Paris (1528),¹⁴ a forma de trabalhar colaborativamente foi um dos pilares da Educação Jesuíta no mundo.¹⁵

¹² A *Ratio Studiorum* é um “documento que recolhe e sistematiza ideias, baseado em experiências concretas, realizadas nos 245 colégios dos jesuítas, desde Santo Inácio até 1599”. (COMPANHIA DE JESUS, 2016, p. 63).

¹³ As Preferências Apostólicas são um documento que trazem e “marcam o modo de proceder dos jesuítas e as necessidades atuais do mundo e da Igreja”. JESUÍTAS BRASIL. Companhia de Jesus apresenta as quatro Preferências Apostólicas Universais. *In*: JESUÍTAS BRASIL, Rio de Janeiro, 19 fev. 2019. Disponível em: <https://www.jesuitasbrasil.org.br/2019/02/19/companhia-de-jesus-conhece-as-quatro-preferencias-apostolicas-universais/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

¹⁴ “Em 1528, Inácio entrou para a Universidade de Paris, no Colégio de Santa Bárbara, onde ficou sete anos e estendeu sua educação literária e teológica, tentando cativar o interesse dos outros estudantes para os seus exercícios espirituais. Em 1533, Inácio obtém a licença docente. Em 1534, tornou-se mestre em artes e tinha seis seguidores — Pedro Fabro, o único sacerdote do grupo, Francisco Xavier, Alfonso Salmeron, Diego Laynez e Nicolau Bobedilla, espanhóis, e Simão Rodrigues, português”. INÁCIO DE LOYOLA. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/In%C3%A1cio_de_Loyola#Estudos_em_Paris. Acesso em: 24 jun. 2021.

¹⁵ “A instituição de colégios para estudantes não pertencentes à Ordem não entrava no plano primitivo de Inácio, mas bem depressa se lhe impôs como uma necessidade quase indeclinável e um instrumento eficaz de renovação cristã muito em harmonia com as suas altas finalidades e com a inclinação espontânea de Inácio. A fundação em Goa por S. Francisco Xavier do primeiro colégio para externos em 1543 e a doação em 1544 de S. Francisco de Borja, então

O Colégio Anchieta, como instituição educativa da Companhia de Jesus, prevê assumir em sua ação acadêmica o Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI). O dinamismo dessa proposição e método tem por objetivo conferir ao trabalho realizado as características da educação inaciana e deixar explícita a preferência por uma prática que esteja fundamentada e sustentada na experiência de seu fundador, Inácio de Loyola.

O Paradigma Inaciano “experiência, reflexão, ação” sugere uma multidão de caminhos pelos quais os professores poderiam acompanhar seus alunos e facilitar-lhes a aprendizagem e amadurecimento, fazendo-os encarar a verdade e o sentido da vida. É um Paradigma que pode fornecer resposta muito adequada aos problemas educativos por nós hoje enfrentados, e ter a capacidade intrínseca de ultrapassar o meramente teórico e chegar a ser um instrumento prático e eficaz no sentido de efetuar mudanças em nossa maneira de ensinar e na de os nossos alunos aprenderem. O modelo “experiência, reflexão e ação” não é somente uma ideia interessante, merecedora de um diálogo sério, nem uma simples proposta intrigante para provocar longos debates. Pelo contrário, é um Paradigma Inaciano educativo, simultaneamente novo e familiar; um modo de proceder que todos podemos adotar confiadamente em nossa tarefa de ajudar os alunos em seu desenvolvimento autêntico como pessoas competentes, conscientes e sensíveis à compaixão. (KLEIN, 2019, p. 187).

O PPI tem em sua estrutura as premissas da Pedagogia Inaciana, que dialogam e inspiram para uma proposta de gestão integrativa e pedagógico-colaborativa, na qual todos os envolvidos no processo educativo possam contribuir para uma educação integral dos alunos. Na Figura 3, a seguir, vemos os princípios que compõem o dinamismo do PPI: o contexto, a experiência, a ação, a reflexão e a avaliação. Todos esses elementos estão, segundo a proposta da Pedagogia Inaciana, oferecendo, em seu conjunto, “uma proposta prática e operacional para dar cumprimento às características da educação da Companhia de Jesus”. (COMPANHIA DE JESUS, 2016).

duque de Gandia, para a abertura nesta cidade de um colégio, transformado, em 1547, em Universidade ou *Studium generale*, enveredaram a nova Ordem pelo caminho de sua missão educativa. Colégio de Messina. – Mas foi em agosto de 1548, que, a pedido do Vice-Rei e da cidade de Messina, Inácio aceitou e abriu nesta cidade o primeiro Colégio clássico da Companhia plenamente organizado (em Gandia, só havia estudantes de filosofia em 1546; em 1548, cresceram duas aulas de gramática, fechadas pouco depois e reabertas mais tarde). [...] O corpo docente apresentava um caráter acentuadamente cosmopolita: italianos, espanhóis, franceses e alemães nele se achavam representados. A todos, porém, unia, além dos vínculos de fraternidade religiosa, um traço comum de afinidade cultural. Com exceção de Canisio, que estudara na Universidade de Colônia, os demais se formaram em Paris. E Paris foi o modelo escolhido pelos Padres na organização do seu primeiro grande colégio. Em matéria de repetições, disputas, composições, interrogações e declamações, o método adotado e seguido foi deliberadamente o de Paris, o *modus parisiensis*, que aparece constante e frequente na correspondência destes tempos primitivos.” (FRANÇA, 1952, p.1).

Figura 3 – PPI



Fonte: Paradigma Pedagógico Inaciano (2020).

O Paradigma Pedagógico Inaciano, conforme a Figura 3, pode ser um dos documentos para inspirar e guiar a construção de um modelo de gestão pedagógico-colaborativa. Em suas dimensões, a dinâmica desse paradigma serve como uma proposta prática e operacional para dar cumprimento às características da Educação Jesuítica. Sua dinâmica vivencial é um modelo de gestão pedagógica integradora. No livro *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (2013), vemos que o PPI representa:

Um paradigma que pode fornecer respostas muito adequadas aos problemas educativos por nós hoje enfrentados, e ter a capacidade intrínseca de ultrapassar o meramente teórico e chegar a ser um instrumento prático e eficaz no sentido de efetuar mudanças em nossa maneira de ensinar e na de os nossos alunos aprenderem. (COMPANHIA DE JESUS, 2013, p. 38).

Há uma riqueza de experiências e documentos da Companhia de Jesus sobre o apostolado educacional que podem servir de inspiração e orientação aos seus espaços de obra e missão.

De acordo com o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta:

Caberá às equipes diretivas dos colégios, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as consequentes definições necessárias ao seu funcionamento. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 60).

Em 2013, as unidades educativas passaram a pertencer à jurisdição do provincial do Brasil (anteriormente a organização era por províncias regionais) e, em seguida, foi organizado um trabalho coletivo com vários profissionais dos colégios da Rede para que construíssem as novas diretrizes que iriam inspirar o trabalho educativo nas obras da Companhia de Jesus no Brasil.

O PEC, Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação, é um documento editado em 2016, fruto de um grupo de trabalho, que teve por objetivo aproximar as práticas pedagógicas e administrativas dos colégios que compõem a RJE, convertendo-os em centros de aprendizagem integral. O documento surge em um momento de renovação da configuração da educação básica e da própria Companhia de Jesus no Brasil.

Desde sua concepção, o material foi elaborado de forma colaborativa. Esse processo retrata uma forma e uma opção de trabalho que pode contribuir e ser um modelo de gestão pedagógico-colaborativa para muitos espaços educacionais. A disseminação do documento seguiu um itinerário que igualmente contou com espaços formativos, partilhas de práticas e estudos dos demais referenciais.

A metodologia escolhida para a construção e a concepção do PEC passou por muitas “mãos” e veio como um desafio à educação que prevê a formação de pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas com o contexto. A busca pela unidade na ação entre as escolas de educação básica, além do lançamento e da disseminação desse documento, integrou às suas instituições a avaliação de qualidade da Federação Latino-americana de Colégios Jesuítas (FLACSI), denominada Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE), e a implementação de sistemas integrados para esta gestão (SINERGIA). Temos muitas possibilidades documentais, práticas e proposições a serviço dos colaboradores e o desafio perpassa pela execução dessas ideias e a transposição delas para o cotidiano real e vivo de cada escola. Dessa forma, a leitura e a releitura desses materiais deve ser uma constante na formação continuada de seus profissionais educadores (acadêmicos e administrativos).

Refletir sobre a possibilidade de uma gestão escolar que contemple os aspectos pedagógico-colaborativos na atualidade em seu projeto educativo é fundamental para analisar como todo o percurso de educação realizado pode contribuir, por meio de uma estrutura organizacional que privilegie essas características, e trazer alternativas para uma ação que responda às necessidades

da comunidade educativa. Inácio de Loyola, fundador e idealizador da proposta, percebeu que as vivências e as práticas desenhadas poderiam gerar esse dinamismo colaborativo e contínuo em busca da excelência humana e acadêmica em suas instituições educacionais.

A história da Companhia de Jesus está marcada, desde o seu início, pelo serviço da educação. Esta foi uma das instituições apostólicas centrais que Santo Inácio teve quando quis pôr em prática o 'instituto' (ou 'razão de ser') da Companhia. O número de escolas dos jesuítas cresceu vertiginosamente; 50 anos após a sua fundação, os jesuítas haviam criado e colocado em prática a *Ratio Studiorum*, um modelo educacional (ordem, modo, conteúdos e fins) que transformou a escola na Europa e no novo mundo, e um século depois de seu nascimento, a Companhia de Jesus era responsável por mais de 440 escolas. (KLEIN, 2019, p. 7).

A partir de sua experiência espiritual e de transformação de vida, deixou um legado para a educação e seus ensinamentos tiveram, e ainda têm, repercussão e grandes contribuições para o âmbito da educação.

4.1 Inácio de Loyola e a *Ratio Studiorum* – tradição e atualidade

No ano de 1599, os jesuítas inauguram um documento que até os nossos dias é considerado uma referência para todos os educadores dos colégios jesuítas e até mesmo para a história da educação mundial. Ele apresenta uma forma de organização que contribui para os ambientes de aprendizagem. A educação mais acessível a todos e a promoção das pessoas em nível acadêmico e humano (educação integral da pessoa) compõem o cerne da proposta de Inácio e de seus companheiros. A *Ratio Studiorum* constitui-se como um dos materiais fundantes da Pedagogia Inaciana, como proposta prática à educação dos colégios da Companhia de Jesus.

No desenvolvimento da educação moderna, o *Ratio Studiorum* ou Plano de Estudos da Companhia de Jesus desempenha um papel cuja importância não é permitida desconhecer ou menosprezar. Historicamente, foi por esse Código de ensino que se pautaram a organização e a atividade dos numerosos colégios que a Companhia de Jesus fundou e dirigiu durante cerca de dois séculos, em toda a terra. Ordem consagrada ao ensino pela Constituição escrita por seu próprio fundador, a Companhia, onde quer que entrasse a exercer os seus ministérios, instituía logo e multiplicava rapidamente os seus estabelecimentos de ensino. Em 1750, poucos anos antes de sua supressão (1773) por Clemente XIV, a Ordem de Inácio dirigia 578 colégios [...]. Esta imensa atividade pedagógica, com a sua incoercível influência e espontânea irradiação sobre outros colégios e outros sistemas educativos que se iam formando e desenvolvendo ao seu lado, não pode

deixar de oferecer ao historiador da educação ocidental um interesse de primeira importância. (FRANÇA, 1952, p. 1).

Com o propósito de ser um manual aos educadores e gestores dos colégios jesuítas, a *Ratio*¹⁶ segue inspirando até os dias atuais. No entanto cada educador é chamado a ser alguém que, mesmo que atue na docência, nos serviços acadêmicos (orientadores, coordenadores ou assistentes) ou nos setores administrativos, tenha o desafio de adequar os princípios inicianos ao trabalho desenvolvido (este é um dos ideais esperados pela proposta educativa).

Contando em seu texto com mais de 600 prescrições e mais de 30 conjuntos de regras, a *Ratio* propõe que os educadores possam “atuar de acordo com os regulamentos, compreendidos não como limite, mas como um referencial necessário para a sua avaliação e crescimento, que independe do saber ou vontade unilateral de quem a dirige”. (MIRANDA, 2018, p. 18). A proposta apresentada leva ao desenvolvimento de uma prática e de uma cultura institucional colaborativa, na qual cada profissional imprime no seu fazer um pouco dos seus saberes e práticas em harmonia com a identidade institucional.

A *Ratio* foi, como o próprio nome diz, a ordenação ou sistematização dos estudos, a primeira que se fez no mundo. O documento não pretendeu ser um tratado pedagógico, rigorosamente falando, porque os que se empenhavam em aplicá-la – os jesuítas – já tinham assimilado na própria formação religiosa, os princípios pedagógicos provenientes da experiência, da visão e dos escritos do fundador da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola, notadamente os Exercícios Espirituais. Por isso, a *Ratio* foi mais um manual de administração, de funções, de procedimentos, de extrema validade que dava corpo ao espírito de uma educação humanista e personalizadora. (MIRANDA, 2018, p. 18).

Nas proposições da educação jesuíta, encontramos uma ênfase à formação continuada e ao acompanhamento de seus colaboradores. Essa necessidade pode ser contemplada com o desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas sintam-se chamadas a responsabilizar-se pelo projeto educativo e coloquem a serviço suas habilidades e qualidades para alcançar os objetivos idealizados. Nessa perspectiva, é necessário ofertar formação aos educadores na gestão educacional para que sejam “preparados para a administração escolar, cuidar da provisão e da

¹⁶ Em 1999, foi celebrado o 4º centenário da publicação definitiva da *Ratio Studiorum*. Muitas publicações foram feitas pelo mundo para comemorar e colaboraram para a pesquisa em educação. No livro publicado por Margarida Miranda, é enfatizado o quanto o documento tem uma riqueza que ainda deve ser descoberta e que não pretende ser meramente prescritivo e disciplinar. (MIRANDA, 2018).

manutenção e, sobretudo, para dirigir e animar a equipe educativa a atingir objetivos muito concretos e mensuráveis”. (KLEIN, 2019, p. 36).

A partir desta pesquisa, pretendemos descrever a estrutura organizacional existente no Colégio Anchieta no que se refere à organização e à participação dos sujeitos que compõem os setores e os serviços acadêmicos e administrativos, cotejando com a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa. Para tanto, analisaremos documentos para reconhecer a “matriz” do trabalho educativo e as aproximações entre o legado de Inácio de Loyola e a gestão pedagógico-colaborativa. Olhando para a atualidade e para o contexto educacional dos colégios da RJE, em especial, o Anchieta, a pedagogia inaciana vai sendo atualizada em seus documentos e ambientes de aprendizagem.

A atualização dos princípios inacianos, como legado educacional, pode ser forjada e transposta à educação dos colégios jesuítas, na medida em que seus personagens atuais deixem, a partir de sua prática e “gestão pedagógica integradora” ou pedagógico-colaborativa, viva a intencionalidade de seu fundador. Para tanto, “[...] necessitamos ser verdadeiros intelectuais, no mundo das ciências humanas e sociais, na análise social, na educação ou na pedagogia, e em cada campo apostólico no qual nos encontramos”. (KLEIN, 2019, p. 47). A partir da experiência vivida e documentada por Inácio e seus companheiros de missão, pode-se garantir um trabalho em educação que conte com pessoas capazes de protagonizarem os desafios impostos pelo contexto. Olhando para esses propósitos e cenários possíveis, nos desafiamos a examinar as realidades (em especial, nesta pesquisa, para o contexto do Colégio Anchieta) e observar, refletir e analisar como a estrutura organizacional se compromete com esta missão educativa e como cada segmento (diretores, coordenadores, setores e serviços) vivem esta realidade, bem como os desafios encontrados para contribuir com a gestão esperada pela RJE. Para isso, vamos intensificar nosso olhar acerca desses processos, estruturas, pessoas e tempos.

5 A ESTRUTURA DA ESCOLA – “O QUE É DA MINHA ALÇADA?”

A escola é um lugar dinâmico e complexo, onde grupos sociais realizam inúmeras aprendizagens (professores, alunos e famílias). Trazemos alguns autores que nos inquietam e contribuem acerca dessa visão da escola, de sua tarefa central e de seus desafios. Compreendermos a escola e suas múltiplas facetas e necessidades é um desafio constante para os que nela atuam e pesquisam sobre sua ação enquanto grupo social. Quanta vida e possibilidades temos nesse ambiente que pode gerar, além do conhecimento, tantos valores que almejamos como humanidade. Segundo seu PPP, o Anchieta pretende favorecer a educação integral de seus alunos para que possam dar o melhor de si.

Mais ainda, com o trabalho educativo procura atender os alunos para além dos objetivos, muitas vezes imediatos, que conseguem verbalizar. A educação jesuíta trata de ajudar as pessoas a penetrarem no manancial profundo de sua interioridade, a identificarem e recuperarem toda sua riqueza existencial e assim potencializá-la para o benefício próprio e de outros. Embora os alunos expressem, muitas vezes, uma compulsão consumista, hedonista e narcisista, o ideal de vida humana que lhes oferece é o de uma vida digna, frugal e solidária. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 12).

Ampliando nossa reflexão sobre o que é uma escola, de um modo geral, em seus documentos como o Regimento Interno e o PPP, por exemplo, ela procura explicitar o que vem a ser, como pensa e age em relação aos seus processos pedagógicos. Sobre esse tema, Costa (2021) nos chama a pensarmos sobre as interpelações que são inerentes aos atores da escola.

[...] o PPP da instituição escolar é a sua expressão documentada, ou seja, uma possibilidade de síntese de suas discussões, de seus entendimentos, de seus anseios, intenções e propósitos. Daquilo que deseja construir com/na sociedade; a partir da reflexão e da sistematização de sua realidade — para garantir seus princípios, necessidades e objetivos. Para perceber suas fragilidades e suas potencialidades — para provavelmente, se constituir como parte de um planejamento coletivo e continuado. (COSTA, 2021, p. 222-223).

No Anchieta, em seu PPP, vemos expressa a forma como o Colégio compreende os cenários nos quais está inserido e como entende a missão de educar. Não adota um método ou proposta pedagógica específica, optando por um jeito mais eclético, que considere os princípios da “personalização, autonomia, criatividade, socialização e transcendência”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 12).

Nessa perspectiva, o aluno seria protagonista e o primeiro responsável por seu desenvolvimento e sua aprendizagem.

O ensino caracteriza-se pelo princípio da flexibilidade e adaptação de programas segundo as características das pessoas envolvidas, do tempo e do lugar. Muito mais importante que uma formação do conhecimento cognitivo, a educação jesuíta persegue uma educação em valores, do sentido crítico e do posicionamento ético da pessoa. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 13).

Sentimo-nos, a partir dessas considerações e reflexões, instigados a verificarmos o que é a escola. Como esse espaço contribui, de fato, para a construção daquilo que desejamos que seja a sociedade em que vivemos? Nesse local de tanta complexidade e missão, o que cabe a cada um? Onde o compromisso assumido é percebido por todos esses atores (em especial, os alunos que são o objetivo central da ação pedagógica)?

A escola precisa se pôr a efetivar seu planejamento, como possibilidade de se refazer. Ao contrário, pode calcar-se sobre os velhos grilhões que impulsionam as dicotomias entre administrativo X pedagógico, pensar X fazer, mandar X obedecer. (COSTA, 2021, p. 229).

Aproximando as ideias trazidas até aqui ao que Paro diz sobre a crítica à estrutura da escola, vemos que ter muitas ações, apesar de imprevisível, constrói seu próprio modo de existir e de operar, “envolvido por valores, costumes, rotinas, que lhes emprestam certa regularidade que não deixa de ser considerada no estudo da escola”. (PARO, 2016, p. 23). Ainda, para o autor, a estrutura atual da escola necessita melhorar, a fim de superar o modelo da “velha escola” e seu modelo hierarquizado do passado que não responde mais ao simples ato de ser uma mera transmissora de conhecimentos.

Logo, ressignificar a estrutura escolar de forma a obter a sua melhoria é uma tarefa necessária para fazer frente ao mundo atual. Nesse contexto, a escola precisa desenvolver-se e enfrentar as mudanças com dinâmicas autônomas e possuir líderes que contribuam ativamente para dinamizar, apoiar e incentivar a sua evolução.

Em vista desta pesquisa, pretendemos olhar o trabalho da gestão escolar do Colégio Anchieta e, sob a perspectiva dos tempos, espaços, recursos e das pessoas, procurar perceber se encontramos estes desafios e fragilidades, a fim de verificarmos possibilidades de avançarmos, a partir de proposições de estratégias para uma melhor articulação entre os personagens que compõem a gestão escolar

(direção, coordenadores, serviços e setores) rumo ao ideal sonhado por Inácio e compartilhado conosco de forma generosa.

As escolas jesuítas, movidas pela esperança cristã, enfatizam as dimensões da imanência e da transcendência, da existência humana, buscando a verdadeira transformação das pessoas e das coletividades para que nós e as futuras gerações possamos viver e usufruir de um mundo mais solidário e equitativo. Almejam o desenvolvimento intelectual, psicológico, social, moral e religioso para que todos possam munir-se de competências e de habilidades que permitam conquistar a santificação própria e a salvação dos outros. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 17).

Vamos, além de mapear as realidades pesquisadas, propor possibilidades e estratégias que ajudem a pensar em articulações comuns que possam contribuir para todos os envolvidos no trabalho, alcançando maior engajamento.

A relação de parceria e de união de esforços bem como as experiências dos atores educacionais podem auxiliar e trazer a inspiração necessária para revisitarmos o projeto educativo da escola e sugerir ideias de apoio e construção de um trabalho pedagógico-colaborativo na missão de educar. A educação integral, proposta pelos colégios da RJE, supõe ter profissionais comprometidos em realizar a tarefa educativa em fidelidade criativa aos seus pressupostos (já mencionados anteriormente), mas com diretrizes de trabalho claras e objetivas. Assim, a escola que aprende deve ser também uma escola reflexiva que, na convicção de Tavares (2000, p. 58) é “uma realidade viva, orgânica e inteligente, onde se deve refletir, pensar, aprender a pensar, conhecer, metaconhecer, aprender, aprender a aprender, aprender a desaprender para aprender de um modo diferente”.

Nossa intenção de pesquisa é que essa realidade seja extensiva a todos os gestores envolvidos no projeto educativo do Colégio. Na próxima seção, olharemos de forma mais ampliada para o contexto do Anchieta e sua estrutura organizacional e como estão dispostas as funções, a fim de nos situarmos em nosso ambiente de pesquisa.

5.1 O Anchieta — um olhar que se amplia sobre a estrutura atual

O Anchieta, em seu contexto educativo, adota como modelo pedagógico o paradigma inaciano (PPI), levando em consideração — em uma visão dinâmica e integrada — cinco dimensões essenciais: contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação. É uma descrição da contínua interação da experiência, reflexão e ação do

processo de ensino e aprendizagem, que fornece respostas aos desafios educativos, por ter a capacidade intrínseca de ultrapassar o meramente teórico e chegar a ser um instrumento prático e eficaz no sentido de efetuar mudanças na maneira de ensinar e aprender (COMPANHIA DE JESUS, 1993). O ideal desejado de colégio inaciano, segundo seus princípios e documentos, necessita aproximar-se de uma gestão pedagógico-colaborativa, na qual a comunidade educativa sinta que pode contribuir e efetivamente construir em conjunto a educação integral, com participação e ajuda mútua.

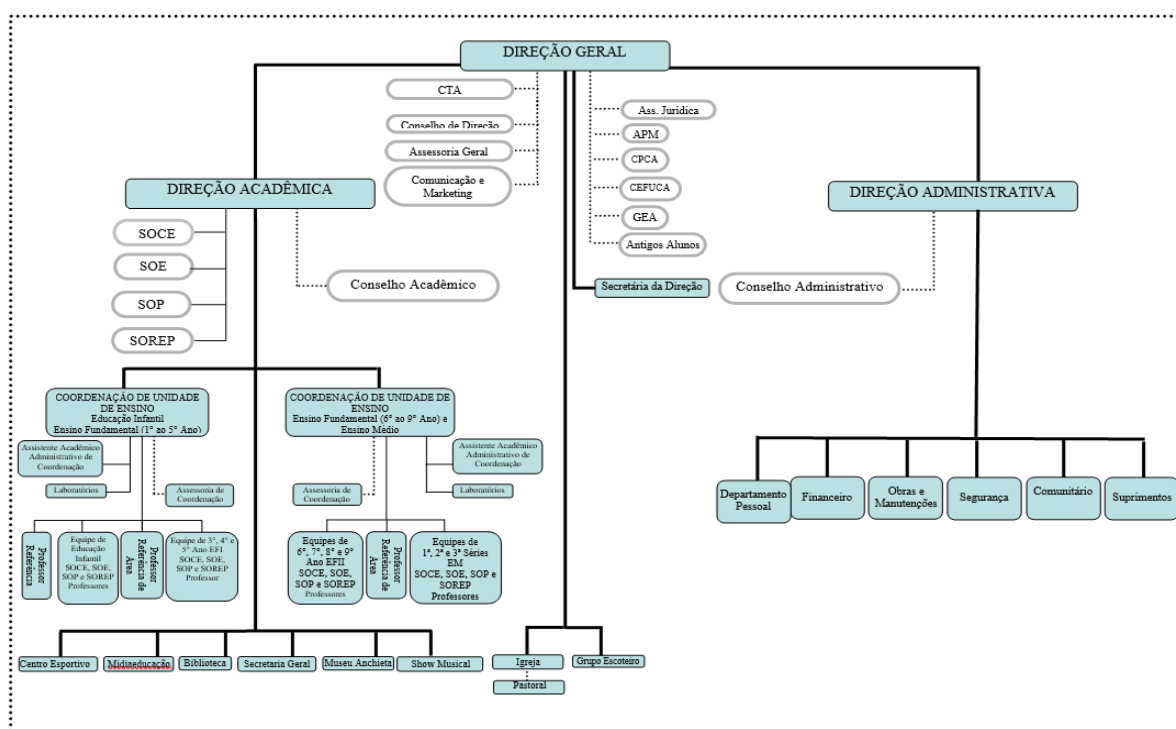
Caberá às equipes diretivas dos colégios, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as conseqüentes definições necessárias a seu funcionamento. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 60).

Os atores institucionais são compostos, no Anchieta, por professores, alunos, famílias, serviços acadêmicos (SOE, SOP, SOCE e SOREP) e setores administrativos (Recursos Humanos, Financeiro, Comunitário e Atendimento e Relacionamento). Como descrevem os autores, esses grupos de interesse partilham objetivos e destinos comuns e possuem estratégias específicas para alcançá-los.

A Direção do Anchieta é composta por três diretores (Geral, Acadêmico e Administrativo). Essa direção tem como grupo de apoio direto um Conselho Diretivo (Coordenadores das Unidades de Ensino e Coordenadores dos serviços acadêmicos e administrativos). Quanto à competência de cada diretor, é realizada uma nomeação pelo Presidente da Mantenedora (Associação Antônio Vieira) e comunicada suas funções junto ao Colégio. A Direção-geral está, em função da tomada de decisões de caráter mais amplo, diretamente vinculada ao Colegiado da Rede Jesuíta de Educação. Todos os diretores, coordenadores, orientadores e demais educadores têm por função conjunta o zelo pelo Projeto Político Pedagógico do Colégio. A estrutura e a organização escolar do Colégio articulam-se de forma sistêmica, visando à garantia da consecução dos objetivos definidos no Projeto Político Pedagógico da Instituição, compatibilizando-se as ações e as estratégias de

ordem administrativa com a acadêmica.¹⁷ Na Figura 4, é possível verificar o organograma atualizado, recentemente, da Estrutura Organizacional da Instituição. Nele, podemos observar como estão organizados os atores da Instituição e como estaria ocorrendo os níveis de colaboração e apoio entre eles. Já se percebe que alguns estariam mais distantes (pelo menos no desenho do organograma). Será que na prática esse distanciamento afeta as relações e o projeto educativo de forma negativa? Podemos buscar, ao longo deste estudo, mais fontes de informações para conferirmos se, de fato, este desenho representa a realidade vivida e quais seriam os desafios implicados. A distância seria apenas ilustrativa ou algo que se expressa no contexto cotidiano do Colégio?

Figura 4 – Organograma do Colégio Anchieta



Fonte: Direção do Colégio Anchieta.

5.2 A Direção do Colégio e seus atores educacionais

O Diretor-geral exerce papel fundamental na Instituição como fomentador da missão e da visão a serem desenvolvidas no projeto educativo previsto no ambiente

¹⁷ COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 7.

escolar. Desenvolve funções administrativas e pedagógicas, na medida em que todos os processos geridos em uma escola são pedagógicos.

A Equipe Diretiva é a primeira responsável pela *gestão de pessoas*, e o setor de Recursos Humanos atua como seu parceiro, por meio do gerenciamento de políticas e procedimentos que serão adotados pela instituição. É ideal que o colégio conte com clara definição dos procedimentos para recrutamento, seleção, retenção de talentos, avaliação de desempenho, programas de desenvolvimento pessoal e profissional e definição do plano de cargos e salários, nesse caso, conforme características locais do mercado educativo em que o colégio está inserido e apoiado em consonância com a mantenedora e suas equipes técnicas. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 63).

No Quadro 4, temos a descrição da função do Diretor-geral, segundo o Regimento Escolar do Colégio Anchieta de 2017. Em seguida, apresentaremos alguns quadros para explicitarmos as funções/atores que participarão da parte descritiva e analítica de nossa pesquisa e que nos servirão para composição do contexto a ser explorado e pesquisado.

Quadro 4 – A Direção do Colégio Anchieta

Descrição da função do Diretor Geral, segundo Regimento Escolar do Colégio Anchieta de 2017
A função do Diretor Geral, auxiliado pelos Diretores Acadêmico e Administrativo, serviços e assessorias previstas neste Regimento, é a de “assegurar o alcance dos objetivos educacionais definidos no Plano Político Pedagógico do Colégio. O Diretor Geral assessoria-se de dois conselhos: o Conselho Diretor ¹⁸ e o Conselho Técnico-Administrativo ¹⁹ . A presidência dos dois conselhos é cargo nato do Diretor Geral, que convocará as reuniões toda vez que se fizer necessário. Entre outras funções, destacamos abaixo algumas que são próprias da função do Diretor Geral: manter o dinamismo e a unidade do Colégio com os princípios da Companhia de Jesus, bem como com os da Igreja Católica; observar e fazer cumprir a legislação pertinente em

¹⁸ O Conselho Diretor é composto pelo “Diretor Geral, Diretor Acadêmico, Diretor Administrativo, Coordenadores de Unidades de Ensino, Coordenador de Pastoral, Coordenadores dos Serviços Acadêmicos, e Coordenador do Setor Comunitário, [e] reúne-se ordinariamente, convocado e coordenado pelo Diretor Geral, para definição de situações específicas e/ou emergenciais que exijam sua intervenção”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 16).

¹⁹ O Conselho Técnico-administrativo é “constituído pelo Diretor Geral, Diretor Acadêmico, Diretor Administrativo, Coordenadores de Unidade de Ensino, Coordenador de Pastoral, Coordenadores de Serviços Acadêmicos, Coordenadores de Setores Administrativos, Representantes dos Docentes, Representantes dos Pais e Representantes dos Discentes, [e] reúne-se extraordinariamente, convocado e coordenado pelo Diretor Geral, para fins específicos de ordem institucional que exijam sua intervenção”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 17).

vigor, garantindo a sua aplicação no Colégio; representar o Colégio ou fazer-se representar perante as autoridades federais, estaduais, municipais e da Igreja e, quando indicado, a Associação Antônio Vieira (ASAV); garantir, no âmbito de todo o Colégio, a vivência dos princípios, valores e objetivos presentes no Plano Político Pedagógico da Instituição, pela cooperação, participação e autonomia dos sujeitos envolvidos; garantir a implementação do Projeto Político Pedagógico”.

Fonte: COLÉGIO ANCHIETA, (2018, p.17).

No Quadro 5, teremos a descrição das atribuições dos diretores acadêmico e administrativo, e, no Quadro 6, dos Coordenadores de Unidade de Ensino.

Quadro 5 – Direção Acadêmica e Administrativa do Anchieta

DIRETOR ACADÊMICO DO COLÉGIO ANCHIETA	DIRETOR ADMINISTRATIVO DO COLÉGIO ANCHIETA
<p>“O Diretor Acadêmico, para melhor desempenho de suas funções, será auxiliado pelos Coordenadores das Unidades de Ensino (da Educação Infantil ao Ensino Médio) e pelos Serviços Pedagógico, Educacional, Religioso e Espiritual e de Pastoral e Convivência Escolar. Compete ao Diretor Acadêmico: assessorar o Diretor Geral em todas as suas atribuições e substituí-lo, na sua ausência ou impedimento, mediante designação; informar ao Diretor Geral e, sempre que necessário, à Direção Geral sobre o andamento de sua respectiva área e fazer cumprir suas orientações; participar da fixação de diretrizes acadêmicas, pedagógicas e administrativas; propor, anualmente, à Direção Geral os programas de trabalho de sua área, elaborados de acordo com as diretrizes e os objetivos institucionais; coordenar e participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico do Colégio e zelar por sua implementação; planejar, supervisionar e orientar as atividades da área acadêmica conforme as diretrizes estabelecidas pela Direção Geral, compatibilizando-as com os demais setores do Colégio; apreciar e decidir as questões atinentes à sua área que lhe sejam submetidas ordinariamente ou em grau de recurso; acompanhar a elaboração</p>	<p>“O Diretor Administrativo, para melhor desempenho das suas funções, será auxiliado pelos Coordenadores de Setor, supervisores e demais colaboradores das áreas de sua responsabilidade. Compete ao Diretor Administrativo: assessorar o Diretor Geral em suas atribuições e substituí-lo, na sua ausência ou impedimento, mediante designação; informar ao Diretor Geral e, sempre que necessário, à Direção Geral sobre o andamento de sua respectiva área; participar na fixação de diretrizes administrativas, acadêmicas e pedagógicas; propor anualmente à Direção Geral os programas de trabalho de sua área, elaborados de acordo com diretrizes e objetivos institucionais; supervisionar e orientar as equipes técnicas e as atividades da Área Administrativa, conforme as diretrizes estabelecidas pela Direção Geral; elaborar, de acordo com as diretrizes da ASAV e da Instituição, em conjunto com os demais membros da Direção, o orçamento para o ano seguinte, apresentando-o, em tempo hábil, à Direção Geral e instâncias competentes; controlar e administrar a movimentação econômico-financeira da Instituição, em consonância com a Direção Geral, sugerindo a tomada de decisões estratégicas; orientar e implementar a política salarial da Instituição de acordo com</p>

<p>e a execução dos orçamentos da área acadêmica, podendo realocar recursos quando necessário, de acordo com as orientações da Direção Geral; acompanhar, junto com os responsáveis, o processo de concessão de bolsas de estudo, filantrópicas ou não; garantir o funcionamento e a consecução dos Organismos Complementares atinentes à área acadêmica; coordenar o Conselho Acadêmico; participar do processo de captação, seleção, admissão e desligamento do quadro de pessoal da sua área de responsabilidade, de acordo com as Políticas de Recursos Humanos da Mantenedora e da Instituição; promover, de acordo com o plano de formação permanente, a qualificação dos profissionais de sua área; encaminhar ao Diretor Geral relatórios e informes sobre as atividades vinculadas à Direção Acadêmica; supervisionar, orientar e controlar o cumprimento da legislação em vigor pertinente à sua área; acompanhar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades Esportivas e atividades de Arte e Cultura, extraclasse, realizadas pelo Colégio”.</p>	<p>as diretrizes institucionais; supervisionar o cumprimento da legislação em vigor (trabalhista, fiscal e comercial); zelar pela documentação administrativa, financeira e jurídica do Colégio; responsabilizar-se pela manutenção, o desenvolvimento e a melhoria do patrimônio em vista da execução da atividade-fim; participar do processo de captação, seleção, admissão e desligamento do quadro de pessoal da sua área de responsabilidade de acordo com as Políticas de Recursos Humanos da Mantenedora e da Instituição; acompanhar o processo de concessão de bolsas de estudo, filantrópicas ou não, e participar da definição do percentual a ser concedido; garantir o funcionamento e a consecução dos objetivos dos organismos complementares da Instituição atinentes à sua área; apreciar e decidir as questões de sua área que lhe sejam submetidas ordinariamente ou em grau de recurso”.</p>
---	---

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p.18).

Os Coordenadores das Unidades de Ensino, no Colégio, possuem atribuições tanto pedagógicas quanto administrativas. São os responsáveis pela gestão das pessoas e do coletivo da Unidade. Segue, a seguir, o Quadro 6, que traz algumas das principais atribuições desses profissionais no contexto do Anchieta.

Quadro 6 – Coordenadores das Unidades de Ensino

COORDENADORES DAS UNIDADES DE ENSINO
<p>A Unidade de Ensino segue a orientação do respectivo Coordenador, “que é o responsável pela gestão das pessoas e do coletivo da Unidade e se reporta diretamente ao Diretor Acadêmico. Compete ao Coordenador da Unidade promover a transfuncionalidade entre os serviços, de maneira a viabilizar a ação coletiva/conjunta e o respeito e a ação de cada um em sua especificidade. O trabalho coletivo do grupo visa a assegurar a unidade na diversidade da ação e reflexão sobre a prática, bem como a gestão dos processos educativos da Unidade. Cabe ao Coordenador planejar, orientar, acompanhar e avaliar o processo didático-pedagógico em sua Unidade de Ensino; acompanhar o desenvolvimento dos planos dos serviços e dos planos de estudos, bem como de projetos complementares descritos no Projeto Político Pedagógico; organizar e acompanhar os processos escolares diários, na perspectiva sistêmica, com a participação dos serviços e do pessoal docente em suas dimensões pedagógicas e acadêmicas; estruturar os recursos físicos e humanos da Unidade, visando à operacionalidade do processo pedagógico e ao suporte aos educadores, alunos e famílias; zelar pela construção e gestão do orçamento de sua Unidade de Ensino em conjunto com os demais serviços, de acordo com as diretrizes emanadas da direção da Instituição; delegar a coordenação das atividades curriculares da Unidade de Ensino; participar das etapas de elaboração, execução e avaliação do plano anual da Unidade de Ensino; garantir o acompanhamento do professor, oferecendo avaliações sobre o seu desempenho; participar do processo de captação, seleção, admissão e desligamento de professores e auxiliares acadêmicos; colaborar com o processo de admissão de novos alunos oferecendo apoio para sua efetivação; acompanhar o processo de avaliação do ensino e da aprendizagem e encaminhamentos decorrentes deste; facilitar a realização de projetos que busquem o aprimoramento da proposta educacional do Colégio; articular o desenvolvimento da representatividade dos alunos e de sua participação nos diversos momentos da Instituição e Grêmios Estudantis”.</p>

Fonte: COLÉGIO ANCHIETA (2018, p.21).

Os Coordenadores de Unidade estão diretamente ligados à Direção Acadêmica, conforme vimos anteriormente no organograma, no entanto até que ponto esse desenho revela os verdadeiros níveis de relação, trocas e apoios vivenciados no cotidiano de todos estes atores educacionais que colaboram com o projeto educativo? Como estão organizados e atuando com os demais? Há,

certamente, outros aspectos e até relações que precisam ser observadas, compreendidas, constatadas e documentadas. Conforme nos diz Lourenço Filho, as pessoas que estão inseridas nesse contexto, necessitam de uma certa organização para que tenhamos a clareza das funções e atividades de cada um.

Organizar [...] é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral. (LOURENÇO FILHO, 1976 apud LIBÂNEO, 2018, p. 87).

Um dos grandes desafios das Equipes Diretivas de uma instituição passa por buscar a unidade na diversidade que permeia suas funções e afazeres. Para auxiliar no apoio e na colaboração ao trabalho que se pretende, a Direção e as Coordenações contam com as Equipes Acadêmicas que desenvolvem, a partir de papéis intermediários, funções de apoio direto na gestão educacional.

Vamos verificar como são descritos os Serviços Acadêmicos, segundo o Regimento Escolar vigente. Tomamos a liberdade, neste primeiro momento, em função de a pesquisadora estar inserida e atuando diretamente no Colégio, de fazermos um relato de uma observação breve e empírica de cada serviço acadêmico, além do que refere o documento oficial do Colégio (Regimento).

5.3 Os serviços acadêmicos

Os serviços acadêmicos estão diretamente ligados à Direção Acadêmica e aos Coordenadores de cada Unidade de Ensino. São eles: Serviço de Orientação de Convivência Escolar (SOCE), Serviço de Orientação Pedagógica (SOP), Serviço de Orientação Educacional (SOE) e Serviço de Orientação Religiosa, Espiritual e de Pastoral (SOREP). Cada grupo de orientadores possui um colega que exerce a função de coordenação de serviço, articulando as atividades previstas nos projetos educativos de cada Unidade.

Nas escolas da RJE, as melhores formas de acompanhar as aprendizagens dos alunos são definidas em diálogo com os profissionais docentes, considerando as orientações da RJE, a validação da direção acadêmica de cada unidade, instância competente para validar decisões que afetem ensino e aprendizagem. São critérios de referência para essa definição os objetivos estabelecidos na proposta pedagógica da escola e o conhecimento das diversas teorias à disposição. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 46).

Quanto à natureza da função de cada orientador, temos uma descrição no Regimento Escolar do Colégio e faremos um relato a partir da observação no cotidiano no ambiente institucional.

Quadro 7 – Serviço de Orientação de Convivência Escolar

SERVIÇO DE ORIENTAÇÃO DE CONVIVÊNCIA ESCOLAR – SOCE	
Descrição da função, segundo Regimento Escolar do Colégio Anchieta de 2017	O SOCE no cotidiano escolar (percepção do trabalho)
<p>“A função do Serviço de Orientação de Convivência Escolar passa pelo cuidado com o ambiente escolar, o clima institucional e a disciplina indispensável para a construção pessoal e coletiva do conhecimento. O SOCE assessora o professor na ação diária, o aluno no clima institucional, apropriado à convivência e à aprendizagem, às famílias, nas soluções de situações vivenciadas pelos alunos e com a organização dos respectivos Anos/Séries. Sua atuação estende-se também na adaptação de alunos e professores novos, na avaliação do processo de ensino e aprendizagem e nos planejamentos e execução dos projetos voltados à busca de maior excelência educativa”.</p>	<p>O Serviço de Orientação de Convivência Escolar atua no campo acadêmico e colabora com a dimensão administrativa na medida em que auxilia as Coordenações das Unidades de ensino no controle das demandas organizacionais do cotidiano dos alunos, professores e auxiliares. Zela pela peça orçamentária, espaços de aprendizagem e materiais de consumo que são necessários para os docentes e alunos. Orienta os auxiliares de pátio (que auxiliam no cuidado dos alunos e almoxarifados das Unidades).</p>

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p.38).

Os serviços acadêmicos, em princípio, devem estar em diálogo constante e com ações conjuntas e/ou colaborativas de ordem pedagógica e acadêmica, envolvendo todas as etapas que norteiam a aprendizagem do aluno (desde a sua visitação, sondagem diagnóstica para habilitar seu ingresso, bem como etapas de ensino que frequentará em sua vida escolar). O Orientador de Convivência Escolar atua no acolhimento direto aos alunos, famílias, professores e funcionários. No

âmbito acadêmico, é a primeira referência e atua, tendo como princípio básico, a generosidade e a escuta ativa. Realiza reuniões semanais entre os colegas do serviço de toda a escola para alinharem os projetos e as ações previstas. Necessita estar integrado aos setores administrativos e acadêmicos para o encaminhamento dos processos como passeios, uso dos espaços acadêmicos, contratos, compras e orçamentos.

Em uma perspectiva colaborativa, segundo Lück (2020, p. 91),

o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com o dos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendidos.

Essa ação colaborativa e integrada deveria pautar as relações de trabalho nesses contextos educacionais. Cabe-nos indagar e perguntar, a partir de nossos questionamentos e observação, o quanto essa ótica comum ocorre na prática diária desses serviços. No Quadro 8, trazemos a descrição do Serviço de Orientação Pedagógica.

Quadro 8 – Serviço de Orientação Pedagógica

SERVIÇO DE ORIENTAÇÃO PEDAGÓGICA – SOP	
Descrição da função, segundo Regimento Escolar do Colégio Anchieta de 2017	O SOP no cotidiano escolar (percepção do trabalho)
“O SOP atua em dois níveis distintos e interdependentes. No primeiro, enquanto Serviço (dimensão geral), é responsável pelo planejamento do Projeto Político Pedagógico do Colégio em conjunto com a Direção Acadêmica e Coordenadores de Unidade de Ensino. Nesse caso, trata-se de garantir uma visão articulada e interdependente da ação pedagógica	O SOP orienta, acompanha e supervisiona as estratégias de aprendizagem elaboradas pelos professores e verifica a aproximação destas ao PPI e ao Projeto Educativo do Colégio. Realiza os conselhos de classe, acompanhamento dos indicadores de aprendizagem, plano de estudos previsto e materiais didáticos. Orienta os professores e realiza o Acompanhamento Docente (Projeto

<p>do Colégio e do projeto de formação permanente, bem como a excelência no processo de ensino-aprendizagem do corpo docente e na sua formação. O SOP estabelece a relação dos projetos das áreas com o ano/série por meio do planejamento individual do professor e das atividades elaboradas para cada período letivo. No segundo nível de atuação, enquanto Orientação Pedagógica, é também membro constitutivo das equipes de ano/série e atua junto com os demais serviços, sob gestão do Coordenador da Unidade de Ensino, na interferência específica com os professores e planos de aula de cada ano/série, e Unidades de Ensino. Coordena o planejamento, a execução e a avaliação dos componentes curriculares; assessora os professores e participa de seu processo de seleção. Sua atuação estende-se também à admissão de novos alunos, avaliação do processo de ensino-aprendizagem e dos planejamentos de projetos pedagógicos voltados à busca de maior excelência educativa, sob a perspectiva da Educação Integral”.</p>	<p>advindo das melhorias implementadas após a avaliação do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, da FLACSI). Realiza reuniões semanais entre os colegas do serviço (SOP) de todo o colégio para alinhar os projetos e as ações previstas para o bom andamento do ano letivo.</p>
--	--

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p. 25).

Os serviços pedagógicos abarcam muitas demandas acadêmicas no ambiente escolar. Indagamo-nos, ao observar a descrição de sua função a respeito de como esse serviço se vincula aos demais no encaminhamento e no desenvolvimento do PPP, dos planejamentos e demais projetos pedagógicos

idealizados. Como afirma Paro (2016), ao analisar a estrutura e os aspectos culturais da escola e seus atores:

[...] é preciso que a estrutura mesma da escola seja transformada, de modo a incluir em sua prática cotidiana momentos de estudo, de leitura, de discussão, de trocas de experiências e de práticas coletivas, visando à melhoria da prática pedagógica. (PARO, 2016, p. 135).

O SOP, nessa perspectiva, é quem deve zelar por essas conexões entre professores e outros profissionais que organizam e colaboram no planejamento e na execução dos projetos pedagógicos previstos. Pretendemos, com esta pesquisa, verificar quais são as articulações que este serviço tem ou realiza entre e com os demais que estejam implicados na aprendizagem dos alunos. O setor pedagógico de uma escola é a peça “chave” para o trabalho evoluir e o projeto educativo proposto na prática acontecer. A partir de nossa pesquisa, queremos acompanhar e descrever como ocorre no Anchieta e se realmente o serviço pedagógico conta e presta seu apoio aos demais atores institucionais.

No Quadro 9, apresentaremos a descrição do Serviço de Orientação Educacional (SOE).

Quadro 9 – Serviço de Orientação Educacional

SERVIÇO DE ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL – SOE	
Descrição da função, segundo Regimento Escolar do Colégio Anchieta de 2017	O SOE no cotidiano escolar (percepção do trabalho)
<p>“Em sentido geral, o serviço atua como assessoria acadêmica e participa da elaboração e dos encaminhamentos do PPP da Instituição. É função prioritária do SOE o trabalho com o apoio e o acompanhamento do processo de aprendizagem na dimensão do aluno e do professor. Em sentido singular (restrito), o Orientador Educacional atua com vistas a qualificar a aprendizagem dos alunos, com a aproximação e qualificação dos vínculos das famílias com a Escola, com a formação pessoal e profissional do professor e com a ação formativa junto aos alunos enquanto sujeitos do processo de aprendizagem”.</p>	<p>No cotidiano do Anchieta, o SOE atua em parceria com os demais membros da Equipe pedagógica que compõem o Ano/Série de cada Unidade de Ensino (Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio). Um dos objetivos centrais está em seu apoio aos estudantes, acompanhando de perto seu desenvolvimento e aproveitamento escolar. Caso o aluno necessite de alguma intervenção ou recurso de apoio ao seu ensino, o SOE realiza junto à família e ao professor os encaminhamentos. O profissionais desse serviço possuem formação para trabalhar os aspectos socioemocionais e apoiar os professores em seus manejos e ação pedagógica adequada aos conteúdos e alunos. No Anchieta, atua em parceria direta com a Associação de Pais e Mestres no espaço formativo para educadores e famílias denominado Rede de Pais.</p>

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p. 30).

Os Orientadores Educacionais estão, pela natureza de suas funções, responsáveis pelos registros documentais da trajetória acadêmica dos alunos. Realizam reuniões semanais entre os colegas do SOE de toda a escola para alinharem os projetos e as ações previstas para o bom andamento do ano letivo.

Nesse sentido, como afirma Lück (2020), a visão conjunta e crítica dos processos é fundamental para a colaboração na missão de educar.

Como todos que fazem parte da escola influenciam sua cultura ou interferem sobre seus resultados, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, de acordo com o modo como nela agem, é fundamental que desenvolvam consciência sobre como atuam no conjunto e como suas ações se relacionam, se interinfluenciam e se interdependem. É importante, portanto, promover na escola uma cultura de reflexão e de crítica e assimilação de ideias, associadas à ação, pelo conjunto dos que fazem a realidade escolar por seu trabalho. (LÜCK, 2020, p. 90).

Ao examinarmos o serviço desses atores pedagógicos, podemos supor o quanto necessitam dialogar, constantemente, com os professores, parceiros de trabalho, alunos e famílias, a fim de terem elementos para compor seus pareceres em relação à aprendizagem e à trajetória acadêmica dos alunos. Inquieta-nos saber até que ponto essas ações são fluentes no cotidiano do Colégio e na prática desses serviços que carecem do apoio, diálogo e colaboração para que ocorra a efetivação do seu trabalho.

O próximo serviço acadêmico a ser apresentado é o Serviço de Orientação Religiosa, Espiritual e de Pastoral (Quadro 10). Como serviço é o espaço onde encontraremos de forma mais explícita os valores anunciados como base da Espiritualidade e Pedagogia Inaciana. É o grupo que fomenta e zela por esses aspectos do projeto educacional inaciano.

Quadro 10 – Serviço de Orientação Religiosa, Espiritual e de Pastoral

SERVIÇO DE ORIENTAÇÃO RELIGIOSA E DE PASTORAL – SOREP	
Descrição da função, segundo Regimento Escolar do Colégio Anchieta de 2017	O SOREP no cotidiano escolar (percepção do trabalho)
<p>“O Serviço atua em duas dimensões: enquanto assessoria à Direção Acadêmica e à Direção Geral no trato com a cultura religiosa por meio do conhecimento escolar e enquanto responsável por planejar e executar as atividades da formação religiosa, que apresentam Jesus Cristo como Mestre e Modelo, em articulação com o Projeto Político Pedagógico da Instituição. Em sua especificidade, o SOREP atua como membro da Equipe de Unidade de Ensino, na evangelização em diálogo com a cultura e através da relação com o conhecimento. Cabe à Pastoral estimular e promover a vivência dos valores evangélicos no espaço institucional, através de uma ação efetiva, fundamentada nos princípios e valores inicianos e da Igreja. Sua atribuição se expressa através do testemunho e do desenvolvimento de atividades que envolvam a ação pastoral na Comunidade Educativa”.</p>	<p>Os orientadores da Pastoral compõem o serviço que zela e mantém acesa a chama do carisma iniciano no ambiente educacional. Envolvem-se nas atividades pastorais como missas, encontros, retiros inicianos, preparação para sacramentos, formação para jovens, encontros religiosos e celebrativos para toda a comunidade educativa. Representam os valores cristãos em alinhamento com a proposta pedagógica do Colégio. Realizam projetos sociais e de solidariedade junto aos alunos e às famílias. Acompanham os professores de Ensino Religioso, e alguns até acumulam a função de docência, para garantir que a área do conhecimento esteja alinhada à BNCC, mas com a matriz forjada na pedagogia e na espiritualidade inicianas. Realizam reuniões semanais entre os colegas do serviço (SOREP) de toda a escola para alinharem os projetos e as ações previstas do ano letivo.</p>

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p. 35).

Os gestores de uma escola, independentemente do local em que atuam, devem somar esforços para que seus princípios, ideias, objetivos e projetos venham ao encontro da sua função social e de espaço de aprendizagem integral. O SOREP,

como serviço acadêmico, deve carregar, de acordo com suas atribuições, a inspiração inaciana e fazê-la presença constante que permeia todas as atividades pedagógicas das instituições jesuíticas. Dessa forma, estariam propiciando ambiente de aprendizagem que favoreça a construção do mundo preconizado por Jesus Cristo, modelo de homem proposto pela Companhia de Jesus.²⁰

Os atores institucionais até aqui apresentados (SOE, SOCE, SOP e SOREP), bem como a Direção e os Coordenadores, representam o âmbito dos serviços mais ligados à parte acadêmica. Embora pareça estarem nominalmente distantes, todos deveriam trabalhar em parceria e em colaboração com os setores administrativos. Sem a aproximação e o apoio desses profissionais na realização dos processos presentes no cotidiano escolar e suas demandas, o Colégio esbarra em possíveis gargalos que podem inviabilizar seu projeto educativo. Na seção a seguir, veremos como estão dispostos e constituídos esses setores administrativos no organograma do Anchieta.

5.4 Os setores administrativos

Os setores administrativos estão organizados em uma estrutura técnica-administrativa, contando com recursos e meios para garantir o ambiente físico necessário e a qualidade das relações, em consonância com os princípios do PPP. Estão mais vinculados à Direção-geral e Administrativa. Os setores administrativos estão estruturados conforme os serviços especializados que os compõem e subdivididos em Recursos Humanos, Administrativo-Financeiro, Comunitário e Atendimento e Relacionamento, todos ligados à Direção Administrativa. São gerenciados por Coordenadores de Setor, com formação administrativa e com experiência em gestão de pessoas. Quanto às funções, temos as descrições organizadas a partir do Regimento Escolar vigente no Quadro 11.

²⁰ “O Colégio Anchieta fundamenta seu projeto educativo na inspiração inaciana que tem como mestre Jesus Cristo. A filosofia educacional da Companhia de Jesus é baseada nos Exercícios Espirituais e nas experiências de Santo Inácio de Loyola. O texto *As Características da Educação da Companhia de Jesus* apresenta a finalidade do Colégio: ‘O nosso ideal é a pessoa harmonicamente formada, que é intelectualmente competente, aberta ao crescimento, religiosa, movida pelo amor e comprometida com a prática da justiça no serviço generoso ao povo de Deus’”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2020, p. 9).

Quadro 11 – Setores Administrativos

- **SETOR COMUNITÁRIO** – “Está voltado para a gestão de ações que envolvem a estrutura, os espaços e a organização dos demais campus vinculados à Instituição. Responde pelas atividades de segurança, manutenção de infraestrutura, apoio a eventos, gestão de espaços de esporte e de cultura e dos espaços complementares (Vila Oliva, Morro do Sabiá)”.
- **SEGURANÇA** – “É voltada para a segurança de todos os ambientes escolares: controle de acessos de veículos e pedestres; espaços de mobilidade interna; de eventos em geral, e encaminhamento das ocorrências aos responsáveis”.
- **MANUTENÇÃO DE INFRAESTRUTURA** – “Coordena as tarefas relativas à manutenção geral dos prédios, mobiliário e área física, tais como obras, carpintaria, pintura, elétrica, hidráulica, jardim, quadras esportivas, campos de futebol, limpeza, conservação e outros”.

- **EVENTOS** – “Responsável pela divulgação da agenda, acompanhamento, apoio à realização direta ou indireta de todos os eventos institucionais”.
- **GESTÃO DE ESPAÇOS E DE ORGANISMOS COMPLEMENTARES** – “Presta suporte à organização com os organismos e atividades complementares ao processo educativo, tanto próprias como de terceiros, dentre elas as vinculadas e/ou instaladas no Colégio, tais como Igreja, espaços externos para atividades de formação, Associação de Pais e Mestres (APM), Escoteiros, Associação de Professores e/ou Associação de Funcionários, Associação antigos alunos, Grêmio Estudantil Anchieta (GEA), entre outros”.

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p. 53).

Quadro 12 – Setor Administrativo-Financeiro

- **SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO** – Está voltado para os processos de gestão e controladoria dos serviços Financeiros e de Suprimentos.
- **SERVIÇOS FINANCEIROS** – Responde pelas atividades financeiras: contas a receber, contas a pagar, relacionamento bancário, caixa, fluxo de caixa, contabilidade, orçamento.
- **SUPRIMENTOS** – Responde pelos processos de compras, almoxarifado, materiais em geral.

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p. 51).

Quadro 13 – Setor de Atendimento e Relacionamento

- **SETOR DE ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO** – Voltado para os processos de atendimento e relacionamento com os pais, alunos e responsáveis no que se refere a matrículas e serviços oferecidos pelo Colégio.
- **SECRETARIA** – Responsável pela dimensão cartorial da vida acadêmica dos alunos e dos professores. No que tange à atividade-fim, responde ao Diretor Acadêmico e, no que se refere à atividade-meio, ao Diretor Administrativo.
- **ATENDIMENTO** – Responsável pelas atividades de apoio aos setores Acadêmico e Administrativo.
- **SERVIÇO SOCIAL** – Responsável pelo gerenciamento, acompanhamento e documentação das atividades de inclusão socioeconômica.
- **RELACIONAMENTO** – Voltado para o registro e dados gerados para o sistema de gestão de relacionamento com o cliente, visando controlar processos de relacionamento.

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p. 54).

Quadro 14 – Setor de Recursos Humanos

- **SETOR DE RECURSOS HUMANOS** – O Setor de Recursos Humanos, voltado para os colaboradores, em conformidade com as políticas da ASAV, responde pelas atividades de recrutamento e seleção, integração e acompanhamento de funcionários novos, departamento pessoal, programa de benefícios, campanhas e atividades sociais dos funcionários, processo de avaliação de desempenho e clima organizacional. Também acompanha e apoia a execução do plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas, atuando como um facilitador desse processo.

Fonte: Adaptado de Colégio Anchieta (2018, p. 49).

Para os setores administrativos, a colaboração, pela natureza de suas funções, deveria estar diretamente relacionada ao acadêmico, havendo clareza nos processos e nas solicitações que envolvem as necessidades pedagógicas para a aprendizagem dos alunos e trabalho dos educadores.

A proposta de formação integral não pode se consolidar como um somatório de partes, cada qual sob a responsabilidade de uma equipe ou setor, pois é da integração que conseguiremos avançar em direção aos frutos esperados do nosso processo educativo. Em virtude desse fato, a organização interna e o organograma institucional refletem essa intencionalidade. O modelo matricial de estruturas organizacionais é o que mais se aproxima da integração desejada nas escolas da RJE, já que favorece o funcionamento harmônico das diversas instâncias da instituição, com vistas ao atendimento satisfatório do que emana da proposta pedagógica. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 59).

Nesse sentido, a comunicação entre as instâncias dos serviços acadêmicos e setores administrativos deve ser constante e clara, a fim de promover, em colaboração, ações que favoreçam a educação pretendida pelo Colégio.

Esse movimento contínuo, se bem apropriado pela equipe diretiva possibilita que se busquem as melhores práticas para a efetivação do processo educativo, sendo a primeira delas referente à própria definição de quais as equipes de trabalho e o melhor modo de composição e integração entre elas, com a demarcação da função a ser exercida e a percepção de que todas, a partir do lugar que ocupam, colaboram para o fim proposto. O gerenciamento dos processos internos do centro educativo, das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis está plenamente coerente com os objetivos e as metas estabelecidas pela instituição, que se enraízam na missão educativa da Companhia de Jesus e têm como fim último a aprendizagem integral dos alunos. Desse modo, ao inserirem-se nesse horizonte, a equipe diretiva e as equipes de trabalho do colégio colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 56).

É fundamental, para o sucesso do trabalho, que todos tenham a consciência de suas funções, dos níveis de pertencimento e da abertura necessária para trabalharem em conjunto, buscando dar conta das demandas que permeiam a funcionalidade e intencionalidade do Colégio.

No entanto, caso essa corresponsabilidade na ação não esteja presente, poderão ocorrer falhas em processos importantes que envolvem a rotina, podendo gerar inúmeros problemas. A noção de quais conceitos envolvem a prática de cada um pode abrir abismos entre esses atores, pois o conhecimento adquirido em suas jornadas de vida e trabalho pode influenciar o modo de proceder diante dos desafios impostos pela realidade em que estão implicados. Cabe-nos adentrar nessas peculiaridades teóricas que correspondem aos diferentes modelos e as propostas de cada um para a administração escolar e a gestão educacional.

5.5 Administração escolar e gestão educacional – próximos ou distantes?

No percurso de leituras realizadas que envolvem a temática da gestão pedagógico-colaborativa, aprofundamos e verificamos a teoria a respeito. Indagamo-nos, nesta pesquisa, sobre quais características correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre os diversos instâncias de uma instituição educacional jesuíta. Encontramos no conjunto da bibliografia utilizada, materiais a respeito de gestão educacional, administração escolar, formação docente e democracia na educação, de forma mais generalizada, mas especificamente sobre a gestão educacional com enfoque na gestão pedagógico-colaborativa entre os atores que compõem as figuras de liderança de uma escola é bem mais restrito.

Quando nos deparamos com os conceitos de administração escolar e gestão educacional, percebemos que podem estar próximos e distantes conceitualmente, dependendo muito do nosso olhar mais ou menos ampliado acerca do que temos de informações e pesquisas já formuladas nesses âmbitos. Primeiramente, em uma postura de não pré-julgar, nem demonizar as características do modelo empresarial ou administrativo, muitas vezes, importado da realidade das empresas para a escola, podemos analisar, sem preconceitos e pretensões, o que cada conceito ou definição traz de semelhanças e diferenças. Por que temos tanta resistência, no contexto educacional, aos preceitos da administração científica e empresarial? Será que seria pelo fato de que a escola não é uma empresa? Então, o que ela é?

Para Laval (2019 p. 24), a escola não é uma empresa, pois contestada em sua função social, estaria aderindo à lógica do neoliberalismo e assumindo papéis que destoam da sua missão original de formar cidadãos. E, nessas contestações de ordem social, cultural e política dos saberes por ela desenvolvidos, a lógica de sua ação poderia estar se rendendo a simplesmente uma atitude de “produzir capital humano para manter a competitividade das economias regionais e nacionais”. A lógica mercadológica e capitalista estaria exercendo forte influência nos modelos pedagógicos da escola.

A escola, que tinha como centro de gravidade não só o valor profissional, mas também o valor social, cultural e político do saber — valor, aliás, que era interpretado de forma muito diferente, conforme as correntes políticas e ideológicas —, hoje é orientada, pelas reformas em curso, para os propósitos de competitividade prevaletentes na economia globalizada. (LAVAL, 2019, p. 24).

O autor nos convida a pensar sobre as rupturas que essa ideologia provoca nas escolhas, ações e até na finalidade da escola/educação que estaria se descaracterizando, na medida em que colocaria de lado seu propósito maior de formação cidadã em detrimento da satisfação do usuário, do cliente ou do consumidor, assumindo uma configuração de escola neoliberal (segundo o autor, uma forte tendência). Além dos aspectos mencionados, a influência do mundo globalizado poderia estar causando outras mutações no seu perfil, conferindo aspectos mais administrativos no seu modelo de trabalho. Ainda sobre essas inquietações, Laval (2019, p. 28) nos instiga a pensar:

O desenvolvimento das tecnologias de informação e a individualização da relação com os saberes não são um sinal de um declínio inevitável da forma escolar? O universo dos conhecimentos e [o] dos bens e serviços parecem

se confundir, a ponto de cada vez mais as pessoas não verem a razão de ser da autonomia dos campos do saber ou o significado intelectual e político da separação entre o mundo da escola e o das empresas.

A escola, diante dos desafios mercadológicos que tensionam seu fazer, passaria a executar seus processos a partir de princípios mais ligados ao modelo “empresa educadora”, submetendo-se a ser rentável e competitiva. O quanto esse modelo impacta as realidades educacionais? Como influencia a tomada de decisão e processos na escola?

O perfil de escola reflete o perfil de aluno e vice-versa. No que diz respeito ao ser cidadão que acessa espaços de aprendizagem democráticos e colaborativos, Santos e Carbonera (2010) apontam que as características advindas de um mundo globalizado, que tendem a pautar suas escolhas pela lógica mercadológica, trazem repercussões na vida e na cultura das escolas.

A individualização dos sujeitos escolares caracteriza o rompimento de uma gestão democrática e a reprodução de um conhecimento formatado pelas ideologias do capital. É comum na atualidade ouvir dos estudantes que o interesse pelo conhecimento está condicionado ao produto, ou seja, a nota. Isso repercute fortemente na ação pedagógica em sala de aula, pois muitas vezes a individualização não encontra sustentáculo para pensar as diversas problemáticas, possibilitando que a consciência mercadológica se torne a grande referência a ser seguida. (SANTOS; CARBONERA, 2010, p. 177).

Percebendo a escola, porém, sob outro ponto de vista, Paro (2016) a compreende como um ambiente de promoção social e um espaço que deve motivar todas as pessoas que compõem a comunidade escolar. Descreve-a como educadora. Para tanto, ressalta que os currículos e os processos devem estar dispostos para atender essas demandas e não estarem meramente restritos a terem diversas disciplinas constantes em seus documentos e que nada contribuem para a convergência dos alunos em verdadeiros protagonistas de sua cidadania. A escola, nesse sentido, teria que mudar e evoluir, transformando-se nesse espaço de preparação para uma vida plena, em que o aluno não seria visto como um mero cliente e, sim, como um cidadão em formação contínua. Portanto, Santos e Carbonera (2010) ressaltam, em sua crítica, o quanto a realidade almejada por Paro (2016) ainda é distante.

Quando se fala de formas de ensinar que favoreçam a vontade de estudar do educando, é bom não se esquecer de que esse princípio não se restringe a uma relação entre professor e aluno dentro de uma sala de aula. É a escola inteira que deve ser motivadora; portanto, é a escola toda que deve se tornar educadora. A esse respeito, o enriquecimento do currículo não pode se restringir a mero acréscimo de disciplinas a serem estudadas, mas

a uma verdadeira transformação da escola num lugar desejável pelo aluno, aonde ele não vá apenas para preparar-se para a vida, mas para vivê-la efetivamente. Assim, ele não é mero cliente de uma sala de aula, mas cidadão de toda uma escola que lhe propicia condições de participar de variadas atividades, no grupo de dança, no coral, no clube de ciências, no conjunto musical, no grupo de teatro, na roda de capoeira, etc. (PARO, 2016, p. 131).

Dada a complexidade da escola e sua missão, para Lück (2019), é comum encontrarmos cenários nos quais as relações são marcadas pela interação interpessoal (da qual podem sobressair interesses e motivações pessoais) e de ambiguidades, diferenças e necessidades distintas. Entretanto, superando as divergências, esses movimentos acabam por contribuir para a aprendizagem e o crescimento de todos os envolvidos, gerando elementos que mobilizam para o desenvolvimento de energia que será canalizada a fim de promover ações criadoras de novas condições de transformação da realidade vivida.

Cada escola constrói uma experiência singular a ser valorizada como circunstância única e irreprodutível, a ser reconhecida pela observação e atenção às nuances e peculiaridades de sua manifestação, em associação com seus resultados. Em consequência, não se pode prever inteiramente os desdobramentos desses processos, em vista do que, cabe aos gestores estarem continuamente atentos a cada gesto, sinal, comunicação e desdobramento de cada momento e situação, de modo a encaminhá-la o mais adequadamente possível, tirando proveito dos acontecimentos, como circunstância de desenvolvimento e aprendizagem. (LÜCK, 2019, p. 63).

Olhando para a realidade local do Anchieta, além dos desafios relacionados à sua missão educativa, a Instituição tem a tarefa, igualmente complexa e contínua, de aproximar os contextos dos serviços acadêmicos e dos setores administrativos. Podemos imaginar como é complicado e desafiador superar a lógica meramente empresarial/mercadológica imposta em nossa sociedade e assumir sua intencionalidade de educar, pois os profissionais tendem a operar em bases distintas na lógica de ação de suas funções. Esse distanciamento funcional e conceitual pode e, com certeza gera, falhas no processo global da gestão educacional. Inúmeras vezes, nos deparamos com situações no cotidiano que impactam a operação. Citamos como exemplo de complexidade em processos a compra de materiais didáticos, como um tipo de folha para os alunos realizarem uma atividade de aula específica. A seguir, elucidaremos melhor esse exemplo e seu fluxo.

O modelo de gestão do Colégio Anchieta, segundo seus documentos, caracteriza-se por um colégio que está vinculado à Rede Jesuíta de Educação, embora possua localmente uma estrutura organizacional, na qual cada função tem

atribuições definidas e instâncias com limites na tomada de decisão final, conforme Regimento Escolar do Colégio Anchieta (2018).²¹

Sobre a política organizacional em escolas, Bacharach e Mundell (1999) apresentam uma proposta de matriz analítica para abordar a forma como as instituições educacionais se organizam. Para eles, o ambiente educacional poderia estar organizado a partir da formação de variados grupos de interesses internos (micropolítica),²² formados nos diferentes contextos que compõem a escola como funcionários, famílias, alunos, bem como grupos que estariam externos (macropolíticas)²³ a este ambiente, influenciando a tomada de decisões no âmbito escolar.

Até recentemente, o estudo das escolas, a partir duma perspectiva organizacional, era dominado por orientações sociológicas e psicológicas que enfatizavam, respectivamente, as estruturas organizacionais e os microprocessos dentro das escolas. No entanto, ambas as perspectivas estruturo-sociológica (BIDWELL, 1965) e psicossociológica (WEICK, 1976) têm dado pouca ênfase ao poder e às políticas que ocorrem dentro e em redor das organizações escolares. (BACHARACH; MUNDELL, 1999, p. 123).

Como descrevem os autores, esses grupos de interesses partilham objetivos, destinos comuns e possuem estratégias específicas para alcançá-los.

Os desafios para aproximar os contextos de serviços e setores é complexo, podendo ter falhas significativas caso persista o distanciamento entre essas funções, pessoas e entendimentos dos processos a serem construídos de forma colaborativa. A natureza do trabalho (educar) deve estar sempre em evidência, caso contrário, as ações estariam vinculadas a interesses secundários e outras motivações. No Quadro 15, podemos verificar como certos grupos tendem a criar uma lógica de aproximação baseada em dinâmicas de poder, interesses mútuos e influenciando as decisões. Em alguns casos, podendo ser benéfico ou não aos objetivos da escola. Essa prática, bem como as demais que seguem, estariam colaborando para tornar o ambiente frágil.

²¹ COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p.9.

²² Micropolítica, segundo Bacharach e Mundell (1999, p.124), “uma análise das esferas onde são negociadas diferentes lógicas de ação no seio de uma escola ou área educativa específicas”. Seria a influência interna ao ambiente escolar/educacional.

²³ Macropolítica, para Bacharach e Mundell (1999), seria a análise mais relacionada à presença dos grupos de interesses dentro da instituição educacional. Seria a influência externa ao ambiente escolar/educacional.

Quadro 15 – A micropolítica e a dinâmica do poder

		Para esse assunto específico, o grupo de interesse que inicia exerce	
		Autoridade	Influência
O grupo de interesse que responde exerce	Autoridade	micropolítica da burocracia	micropolítica da participação
	Influência	micropolítica do domínio	micropolítica das bases

Fonte: BACHARACH; MUNDELL (1999, p. 136).

Embora considerem as escolas como frágeis coligações, reconhecem que a política exercida por esses atores institucionais que influenciam e/ou exercem poder decisório pode contribuir e até mesmo gerar uma lógica de ação que se caracteriza por burocracia ou por autonomia profissional. O padrão mais burocrático levaria a um modelo mais competitivo e de padronização de desempenhos e a busca da excelência firmada nos valores preestabelecidos. Já a lógica da autonomia profissional buscaria a igualdade plena nas oportunidades e um olhar mais voltado às competências dos estudantes, bem como a instrumentalização dos professores para auxiliarem os educandos nesta construção e trajetória acadêmica. Os autores entendem que as ideologias e as políticas podem determinar como certos encaminhamentos podem acabar gerando valores e comportamentos nas instituições. Por ideologia, entendem ser “valores em sentido amplo que legitimam ações e intenções específicas”. Por políticas, entendemos comportamentos ancorados em valores que orientam e dirigem ações específicas”. (BACHARACH; MUNDELL, 1999, p. 128). No Quadro 16, vemos que a escolha por um modelo de ação ou outro vai conferir maior ou menor autonomia e resultados, decorrendo em comportamentos e posturas dos profissionais de acordo com a lógica imposta, assimilada e praticada.

Quadro 16 – Manifestação da lógica da responsabilidade democrática

	Ideologia	Política
Objetivos	Excelência	Classificações acadêmicas mais elevadas
Meios	Estandarização	Supervisão

Fonte: BACHARACH; MUNDELL (1999, p. 129).

Quadro 17 – Manifestação da lógica da autonomia profissional

	Ideologia	Política
Objetivos	Equidade	desenvolvimento de competências
Meios	Participação	ensino em equipe

Fonte: BACHARACH; MUNDELL (1999, p. 129).

A lógica da estrutura organizacional necessita conversar com os desafios impostos pela sociedade e pela natureza do trabalho educacional a que a escola está destinada, não caindo em contradição com seus princípios básicos institucionais em detrimento de políticas que estejam apenas acatando os anseios da sociedade capitalista.

Estas lógicas de ação implicitamente assumidas manifestam-se sucessivamente em sistemas de valor explícitos que regulam os comportamentos nas organizações. Nestas últimas, em particular, as lógicas de ação podem manifestar-se em ideologias, em sentido lato, e políticas específicas (BACHARACH, MASTERS e MUNDELL, 1993). Por ideologia, entendemos valores em sentido amplo que legitimam ações e intenções específicas. Por políticas, entendemos comportamentos ancorados em valores que orientam e dirigem ações específicas. Quer se manifestem como ideologias no sentido lato quer o façam enquanto políticas específicas, estes sistemas de valores (lógica de ação) controlam implicitamente as decisões quer sobre os objetivos quer sobre os meios, ligando-os assim indiretamente. (BACHARACH; MUNDELL, 1999, p. 128).

Na tentativa de seguir uma lógica de ação voltada a uma equidade e ao desenvolvimento de competências, o Colégio Anchieta tem buscado colocar em prática algumas ações concretas com vistas a este objetivo. Pois, desde 2018, o Colégio está realizando uma avaliação do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar,

proposta pela Federação Latino-americana de Colégios Jesuítas (FLACSI). Para a área acadêmica e institucional, de modo geral, desde 2019, estão sendo implementados três projetos. Os da área acadêmica são para a Ressignificação do Currículo e Acompanhamento docente, e o de caráter mais amplo e administrativo (gestão) envolve uma avaliação de satisfação da comunidade em relação ao Colégio como um todo (todas as áreas são avaliadas).

A escuta ativa e a possibilidade de dar espaços de diálogo, participação e ressignificação de suas práticas e ações possibilitará aos grupos gerarem maior democracia e transparência na ação educativa que pretendem realizar (tanto no âmbito pedagógico como administrativo da escola). Olhando pela lógica de ação da autonomia trazida por Bacharach e Mundell (1999), podemos perceber o quanto os resultados educacionais e de trabalho podem superar as distâncias e as lacunas existentes entre as diferenças e as especificidades de cada função e espaços ocupados por alunos e demais atores educacionais.

Usar o conceito de lógica de ação para definir as políticas organizacionais ajuda-nos a compreender as semelhanças e as diferenças entre os protagonistas em termos de ideologias, políticas, objetivos e meios. Podemos, assim, definir as políticas organizacionais como o debate que ocorre entre várias lógicas de ação possíveis e as suas várias manifestações. (BACHARACH; MUNDELL, 1999, p. 129).

A tomada de decisões, mesmo que compartilhada e construída de forma colaborativa, ainda fica restrita no contexto institucional a graus de autoridade formais, grupos de interesse, impostos pela hierarquia necessária e/ou existente nas escolas. Mesmo que as instâncias representativas ou como nomearam os autores, as coligações formadas, sejam ouvidas, a tomada de decisão final passará por quem exerce uma função de maior responsabilidade atribuída (no caso do Anchieta é o Diretor-geral). Daí a urgência de descrevermos e mapearmos como ocorrem essas coligações, o trabalho colaborativo (se assim ocorre) e como é percebido pela comunidade educativa.

A comunidade, segundo Bacharach e Mundell (1999), em seu modelo de matriz funcional, estaria organizada em quatro níveis de grupos: comunidade, diretores, gestão e professores. Esses atores estariam, quando necessário, articulados entre si em vista de interesses comuns e exercendo certa autoridade e/ou influência para chegar a um fim de seu interesse ou do grupo. O processo pode ser protagonizado por esses autores ou até indiretamente por subgrupos formados a

partir do micro ou macroespaço político em que atuam. As motivações também seriam variadas (poder, liderança, econômico e *status*). Essa seria uma forma de pensar o espaço educativo, suas articulações e seus processos.

Pensando sobre conceitos e imagens das organizações educativas, Fernandes (2017) traz as investigações de Tony Bush (1986), baseado em cinco propostas teóricas organizacionais para a gestão educacional. Esses modelos privilegiam cada tipologia institucional e são nomeados como modelos formais (ou colegial), democráticos, políticos, subjetivos e de ambiguidade. O primeiro modelo é validado ou compreendido por meios racionais e hierárquicos. A decisão passa pela chefia e muitas ações são decididas nesta instância. Uma visão aproximada desta é apresentada por Estêvão (1994), porém, levando em conta outros teóricos que buscaram explicitar tais perspectivas e visões. Estêvão (1994) chama de modelo racional-burocrático e que estaria muito fechado às inovações.

A partir dos paradigmas organizacionais possíveis e apresentados, cabe a cada instituição procurar preservar seus princípios e exercer, na medida do possível, um sistema de retroalimentação de sua prática que expresse suas preferências e seu modo de ser e proceder na comunidade em que está inserida. “Tudo é político, mas cada política é simultaneamente uma macro e micropolítica.” (DELEUZE; GUATTARI, 1987 apud BACHARACH; MUNDELL, 1999, p. 213). As vozes dos atores da comunidade educativa podem ser ouvidas e a comunicação aberta e fluida ser um contínuo campo de missão compartilhada. Esse, creio que seja um grande desafio institucional, não só no Colégio Anchieta, mas na Educação de nosso país de um modo geral.

Fernandes (2017) e Estêvão (1994) apresentam uma proposta de modelo ambíguo que não define de forma clara aonde a instituição quer chegar, quais objetivos e estratégias seriam utilizadas, tornando o processo imprevisível. Um modelo assim levaria a uma debilidade em função das incertezas (sistemas debilmente articulados)²⁴ e certa instabilidade, mesmo muitos processos sendo justificados por tentar inovar no contexto.

Com efeito, a ambiguidade resultante quer da incerteza do poder relativo dos diferentes órgãos das escolas, quer das dificuldades de aprender com

²⁴ “Os sistemas debilmente articulados, segundo Lyles & Schwenk (1992), são aqueles que possuem uma orientação estratégica mais inovadora, apesar de serem os simultaneamente complexos e débeis aquelas que mais facilmente se adaptam ao meio.” (ESTÊVÃO, 1994, p. 109).

as consequências da suas próprias ações, quer ainda da estrutura formal da organização educativa e das incertezas do meio, particularmente em períodos de crise, quer, finalmente, das solicitações diferenciadas dos atores que também podem influir nos processos internos da organização, torna a estrutura organizacional das escolas altamente indefinida e, conseqüentemente, os processos de mudança também mais ambíguos e problemáticos (WEICK, 1976). Para além disso, as mudanças ou as inovações educativas podem produzir efeitos diversificados, desde os diretos numa determinada área da organização até a efeitos simbólicos noutros níveis. (ESTÊVÃO,1994, p. 102).

Inúmeras vezes, nos deparamos com situações no cotidiano que impactam a operação e o bom fluxo do trabalho. É necessário fazer escolhas, tomar decisões e ousar. Mas, nem sempre isso é uma tarefa simples. Exemplificando a complexidade do Colégio, até em pequenos detalhes, citamos a seguir um desafio prático e simples do cotidiano, como a compra de materiais didáticos. Nesse caso, o exemplo do fluxo de aquisição de uma folha de ofício que será utilizada para uma determinada atividade pedagógica.

Para que essa folha chegue até o aluno, há algumas etapas que vão desde a solicitação do professor responsável pela área de conhecimento até a pessoa que vai gerar o orçamento, comprar, pagar, lançar no sistema a nota, aguardar a aprovação da pagadoria por parte do gestor responsável, receber, entregar aos responsáveis pelo material, que irão separar, organizar as quantidades necessárias e entregar nas turmas para que o trabalho efetivamente ocorra. Até que esse ciclo esteja completo, cada etapa deve respeitar um tempo previsto e a sua execução propriamente dita. Tudo deve ocorrer dentro de um prazo estabelecido. Como ocorre de fato? Como e com quem os setores/serviços se articulam para dar conta da tarefa solicitada? Caso haja alguma falha de comunicação e no processo como um todo entre as partes envolvidas, vai gerar, certamente, um conflito e impactará o resultado. Podem ocorrer problemas que culminarão no aluno, que será o maior prejudicado, pois ficará sem a folha para a sua tarefa no prazo idealizado pelo professor (também prejudicado em seu planejamento previsto).

Ao examinarmos e nos questionarmos sobre essas situações, como ocorrem e o quanto podem ser desgastantes para o clima institucional, nos perguntamos quais seriam os responsáveis e os níveis de responsabilidade, acompanhamento e adesão à intencionalidade pedagógica envolvida no pedido e se as pessoas teriam clareza de seu papel no fluxo e do que é próprio do seu fazer e da sua alçada. Em geral, essas dúvidas e desconhecimento podem gerar discussões sobre as funções, responsabilidades e até sobre a escola ser “grande demais” e este aspecto ser um

fato a dificultar as demandas e sua eficácia. O que pertence a quem nas atribuições desempenhadas? Quem seria o “dono” do problema/desafio? Para Lück (2020), esses desafios estão relacionados à participação e à colaboração.

Observa-se que, quanto mais formalizados são os papéis e funções de pessoas na organização, quanto mais rigidamente os mesmos forem definidos, isto é, quanto maior a sua burocratização, menor é o nível de participação e envolvimento efetivo de seus membros com relação à organização do trabalho como um todo. Essa situação está também relacionada com o tamanho da escola, uma vez que, quanto maior é a instituição, maior é a formalização das relações entre seus profissionais, maior segmentação de seu trabalho, maior a impessoalidade e distanciamento entre eles, e, portanto, menor o seu nível de participação na determinação dos destinos da escola como um todo e maior o nível de alienação. (LÜCK, 2020, p. 86).

Sendo assim, uma simples folha a ser adquirida pode ser pauta de discussão e demanda de trabalho a desafiar a rotina de qualquer instituição educacional, caso seus colaboradores não estejam cooperando entre si e atentos aos processos que são de responsabilidade compartilhada. Contudo temos que verificar: o que gera esse distanciamento e essa segmentação? Os modelos de gestão estariam em conflito? Como a estrutura organizacional é vivida na prática? A administração escolar e a gestão educacional têm suas diferenças e necessitamos compreender essas características para melhor analisar o que ocorre. Qual dos modelos favorece a gestão pedagógico-colaborativa?

Temos, diante dessas realidades muitas questões a serem respondidas por meio desta pesquisa, visando a contribuir para o Colégio qualificar seus processos, setores e serviços. Na próxima seção, aprofundaremos o tema da gestão pedagógico-colaborativa e suas contribuições a fim de compreendermos mais sobre a lógica deste modelo e como pode ser uma possibilidade e até estratégia para a gestão de uma escola.

6 A GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA – UMA PROPOSTA POSSÍVEL?

Os autores e os documentos estudados para nos ajudar em nossa pesquisa exploram o ambiente educacional e a forma como podem ser vistos, compreendidos, gestados ou administrados. Libâneo (2018, p. 98) expressa que podemos, por meio da prática do cotidiano na instituição, compreender e esclarecer em alguns pontos as inquietações que permeiam os desafios da gestão educacional, “de modo a encontrar formas de acordo mútuo e de ajuda recíproca, melhorando a organização do trabalho escolar [...]”. Dessa forma, a colaboração seria um dos fatores de muita relevância, importância e até uma condição para garantir a eficácia na escola. Pois, atentos ao que entendemos por ser a missão da escola como espaço de educar para a cidadania (instituição social), se a concebemos assim, poderíamos buscar uma prática que se aproximasse desses modelos solidários e colaborativos de trabalho entre todos (alunos, famílias e profissionais).

[...] a escola é uma instituição social com objetivos explícitos: o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conteúdo (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para constituírem-se em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. A tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de trabalho docente. Há assim, uma interdependência entre os objetivos e funções da escola e a organização e gestão do processo de trabalho na escola, de forma que os meios estejam em função dos objetivos. (LIBÂNEO, 2018, p. 91).

Para Costa (2021), as definições de escola e de sua finalidade estariam relacionadas a como a vemos enquanto grupo social no qual todos se educam.

[...] julgamos ser necessário, num primeiro momento, exprimirmos, mesmo que rapidamente, sobre a finalidade do estabelecimento escolar, afinal, abarca modos muito distintos de ser pensada, com diferentes pontos de vista de sua inserção social, cultural, ética (ESTÊVÃO, 2002). Dessa maneira, compreendida como unidade básica do sistema educacional relacionada à formação humana, onde tudo é pedagógico e todos educam (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012) comungamos com a definição trazida por Roldão (2003), de que a escola é uma instituição social, porque atende a “apelos” da sociedade, está organizada para responder a um tempo determinado e por isso, tem um currículo específico. Para que essa ideia seja compreendida, é preciso relacionar o conceito sugerido por Russo (2004) de que é o lugar de formação dos sujeitos da educação, por meio de uma prática reflexiva e criadora para sua emancipação. (COSTA, 2021, p. 222).

As divergências conceituais de cada modelo sobre o que seja a escola como instituição social (que abarcam o pluralismo que é a sociedade) e os conceitos

importados ou não da administração empresarial, como citamos anteriormente, não necessariamente invalidam ou demonizam princípios que podem ter certa aderência ao âmbito da gestão educacional. O cerne de tudo estaria mais relacionado a entendermos a função/intencionalidade a que se destina a escola e buscarmos aproveitar o que cada proposta tem de melhor e que se adeque ao seu contexto, conferindo clareza e competência aos atores institucionais. Além, talvez, de estreitar a dicotomia que há entre as funções exercidas, visto que o objetivo central é comum a todos.

Paro (2016) ainda traz a perspectiva da administração e do pedagógico, na qual a parte administrativa pudesse estar a serviço da organização do ambiente educacional e seus processos. Ainda nos traz uma diferenciação no que diz respeito ao ato de educar. O autor apresenta como Anísio Teixeira (1968) reconhece essa influência e até presença da teoria administrativa.

Há no ensino, na função de ensinar, em gérmen, sempre ação administrativa. Seja a lição, seja a classe, envolve administração, ou seja, plano, organização, execução obediente a meios e técnicas. De modo geral, o professor administra a lição ou a classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística do que técnica, e orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição, empatia humana. Alguns serão mais administradores, outros mais professores, outros mais conselheiros, todos, porém, terão de algum modo de exercer as três funções. Alguns, em casos raros, serão excelentes nas três funções [...]. (TEIXEIRA, 1968 apud PARO, 2016, p. 14).

Há uma divergência quando olhamos para o ambiente escolar e ainda percebemos como esses conceitos diversos sobre a natureza do trabalho desenvolvido na escola ainda pairam e determinam certos comportamentos que se configuram, em diversos momentos, como decisões unilaterais e equivocadas quanto à sua original intenção. Perguntamo-nos, ainda pensando no exemplo da folha de papel, se cada pessoa envolvida na sua demanda teria a dimensão sobre a qual ela estaria destinada. Quais os níveis de entendimento quanto à colaboração necessária para a fluência e execução dessa simples tarefa?

Fazer a gestão escolar implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos. Para isso, faz-se necessário uma efetiva gestão escolar, com objetivos claros e ações concretas. Não basta ser conhecedor das teorias de gestão. É fundamental integrar a participação dos sujeitos escolares. Lima (2018) esclarece que a gestão escolar democrática é, sobretudo, um processo contínuo e que nunca se conclui. São as vivências da democracia nas escolas que se tornam uma questão essencial de ser pesquisada e respondida, a cada momento e em

cada contexto escolar concreto. É preciso estar atento a tudo o que está ao seu redor e saber onde quer chegar. (SANTOS, 2020, p. 4).

Buscando traçar caminhos possíveis para uma educação mais colaborativa em todas as suas concepções, caberia uma análise para melhor descrevermos a estrutura organizacional existente no Colégio e como atuam setores e serviços acadêmicos e administrativos, cotejando com a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa. Para Lima (2015), conhecer os processos da escola é imprescindível para melhor compreendê-la e concebê-la.

[...] o que significa a escola como organização educativa? Qual a natureza dos objetivos da escola, das suas tecnologias e dos seus processos de participação e de tomada de decisões? Qual a concepção de aluno? A de simples cliente, ou consumidor, a de matéria-prima em processo de transformação, ou a de sujeito em processo de aprendizagem e membro da organização? O que é uma boa liderança escolar e uma cultura de escola positiva? Apenas novos instrumentos de regulação e de produção de resultados escolares, induzidos pelos discursos gestores, ou categorias de análise teoricamente sustentadas e com potencialidades interpretativas, segundo distintas abordagens teóricas cujo estudo é indispensável à compreensão das políticas e das práticas de avaliação escolar? (LIMA, 2015, p. 1346).

Na perspectiva da colaboração, os atores institucionais teriam por missão conhecer mais profundamente cada etapa que compreende os processos educacionais, conectando-se à atuação e à intenção implicadas no projeto educativo do Colégio. As iniciativas e as mudanças estariam imbricadas por um espírito de coletividade e compromisso com a vontade de fazer a diferença social pela educação e não por outras motivações, como as simplesmente mercadológicas e competitivas. Dessa forma, os documentos e a teoria sobre a escola emergiriam, tornando-se uma realidade a ser vivida na prática cotidiana, em especial, em espaços de escolas que primam por valores humanos. Essa lógica, como reforça Lima (2015), há de ser repensada e a missão educativa relembra constantemente para que a competição não transforme a escola em um lugar hostil e demasiadamente formal. Afinal, como queremos que ela seja para os educadores e educandos? Como a vemos na contemporaneidade? A quais interesses e interessados ela serve?

As imagens das escolas e universidades como comunidades, colégios, arenas políticas, anarquias organizadas, sistemas debilmente articulados, entre outras, não se tornaram inúteis ou dispensáveis, mas as avaliações estandardizadas, de tudo e de todos, vêm transformando, quase totalitariamente, as organizações educativas em organizações altamente racionalizadas e formalizadas, com suas missões e visões, planos estratégicos, sistemas de auditoria e garantia da qualidade, em busca do estatuto de ator racional, à semelhança de um indivíduo que age

estrategicamente, a fim de maximizar as suas oportunidades e de perseguir diligentemente os seus interesses. (LIMA, 2015, p. 1350).

Lück (2020, p. 89) corrobora essa afirmação quando enfatiza que a ação mais colaborativa leva os profissionais a verem os documentos formais da escola como “um verdadeiro mapa de viagem a ser continuamente consultado para se chegar aonde se pretende”. E, na prática cotidiana, assumem um papel de instrumento vivo de orientação para o trabalho.

Já para Thurler (2001), a organização escolar deve ser um ambiente aprendente, que se apoie na mudança da cultura e que esta seja encarada como produto da aprendizagem, parte integrante das experiências e das mudanças pretendidas. Esse equilíbrio entre a organização e os desafios da escola como espaço de aprender (para todos os que nela estão) estaria relacionado à capacidade de os atores institucionais perceberem a importância de estarem abertos e atentos às necessidades, demandas e experiências vividas no cotidiano escolar, visto a partir de uma perspectiva de local vivo e pulsante.

É importante propiciar um clima favorável para o desenvolvimento dessas visões e de uma prática reflexiva, avaliativa e atenta aos propósitos a que se destina e que perpassa todas as instâncias do Colégio. A partir da partilha de saberes e de iniciativas conjuntas, temos a possibilidade de iniciar uma nova realidade educacional. Podemos, a partir desses olhares e pensares, destacar algumas características que possam contribuir para uma gestão ser colaborativa. Teríamos muitas possibilidades, mas vamos elencar duas que consideramos favoráveis e importantes: as características organizativas e as participativas no contexto do Colégio que estamos pesquisando. A seguir, nas próximas seções, vamos ampliar essas definições e aproximá-las.

6.1 Características organizativas na gestão colaborativa

Um modelo de gestão colaborativa poderia caracterizar-se pela necessidade de a escola contar com uma estrutura que possua características organizativas, ou seja, que esteja explícita a sua forma de construir seus processos, que as pessoas que nela atuem tenham clareza de seus papéis, funções e, basicamente, dominem a atividade fim que lhe está confiada.

A organização, ou modo como as coisas acontecem, deveria estar exposta e acessível a todos que compõem a comunidade educativa. O que definiria ou descreveria tais características organizativas no espaço educativo? A vontade de estar em um ambiente organizado deve ser superada pela capacidade de organizá-lo de fato? Como podemos enxergar a organização no cotidiano?

Podemos definir a organização, conforme Daft (2015), com quatro possibilidades. A primeira como sendo uma entidade social, a segunda definição como um local orientado por metas, a terceira como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e, por último como espaço ligado ao ambiente externo. O autor também apresenta a organização como um espaço físico que se diferencia na medida em que:

Uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos; organizações são constituídas de pessoas e de relacionamentos recíprocos. Uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar as metas. Uma organização é um meio para um fim. Podemos pensar em uma organização como uma ferramenta ou um instrumento utilizado pelos donos ou administradores para cumprir uma proposta específica. (DAFT, 2015, p. 12).

As características organizativas que aqui queremos abordar, neste caso, estariam mais relacionadas para a forma como a escola está estruturada, como divide suas tarefas, demandas e os processos em cada setor ou serviço no âmbito do trabalho escolar, dando ênfase à perspectiva da interação entre as pessoas.

O que poderiam ser algumas características que favorecem essa organização? Ter os seus projetos bem definidos; realizar trocas sobre a finalidade da escola; oportunizar espaço para projeções e ideias; planejar e analisar as ações a serem executadas; avaliar e regular os processos a serem desenvolvidos; promover uma comunicação clara; explorar os potenciais existentes; ter clareza sobre os projetos comuns e a formação continuada seriam algumas das características para o bom desenvolvimento de um projeto escolar e uma prática sustentada pela cooperação e pelo esforço mútuo.

Essas características e essa organização almejadas são traduzidas por Thurler (2001) como uma opção para transformar a boa vontade individual em ação coletiva organizada, pois segundo a autora, as escolas possuem teorias professadas (os discursos) e as teorias efetivas (os princípios implícitos que governam a ação),

estando as últimas ativadas quando a escola se encontra em uma situação desafiadora, dificultosa e acaba agindo de forma automática, sem que os atores tenham consciência disso (THURLER, 2001). Entre o que é dito, pensado e o que se realiza, pode haver abismos, perdas e estranhamentos. Logo, assumir como prática real aquilo que projetamos pode ser um dos maiores desafios a ser enfrentado no dia a dia. Quanto mais real e “pé no chão” for o que seja planejado, mais garantias de atingirmos os resultados esperados.

A organização do ambiente supõe a apresentação de um esquema, de um jeito de ser e proceder. Olhando para os contextos educacionais, esse retrato ou modo de organizar-se deveria refletir a sua intencionalidade de ação. A escola é um espaço social importante. Portanto, mais que um espaço físico, a escola é um espaço vivo e pulsante de muitas aprendizagens.

Podemos nos questionar sobre essas características ao nos depararmos com indagações, desafios e situações do cotidiano. Como, por exemplo, uma atividade em que um setor administrativo necessite validar algum processo com um serviço acadêmico antes de evoluir em sua demanda. Vejamos o caso de um projeto pedagógico em que seja necessário um determinado material, como uma caixa para compostagem de uma determinada etapa do Ensino Fundamental I. O setor de compras necessita das informações básicas acerca do produto, mas também precisa saber para que este item servirá, em qual local deverá ser entregue, prazos e especificidades. Já o serviço acadêmico, a fim de colaborar com o setor responsável pela compra, deverá informar as características e até seria de grande valia partilhar o próprio projeto em si. Dessa forma, ambos estariam fazendo aproximações e trocando informações de relevância que auxiliariam na compra e na eficácia da atividade pedagógica.

Mas, quantas vezes, certamente, nos deparamos em nossos contextos com equívocos, compras que precisam ser trocadas ou devolvidas, pois não atendem às demandas? Será que nessa organização, todas as etapas de esclarecimento foram esgotadas? Todas as dúvidas foram esclarecidas? Foram sequer pensadas como necessidades? Os diálogos, as trocas, as aproximações e tantas possibilidades? Será que, no desenho organizacional do Colégio, fica claro o papel de cada pessoa na ação desejada para o trabalho pedagógico ter o sucesso pretendido?

Em situações simples como essa que exemplificamos, podemos perceber o quanto a organização é importante, diferente do espontâneo e improvisado. Não

imaginarmos a gestão organizada com um desenho hierárquico frio, mas contendo uma estrutura viva e dinâmica que se reconheça como organizada e fluente.

O conceito de cotidiano escolar lembra o caráter contraditório, ambíguo e ambivalente que existe na escola. Ele revela a dinâmica da escola como organismo vivo marcado por tensões entre acomodação e transformação, conformismo e resistência, interesses individuais e interesses coletivos, conservação e inovação, senso comum e proposições teóricas, espontaneísmo e organização, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2018, p. 89).

Ao abordar as características de uma instituição educacional, Ellström (2007, p. 453) apresenta como possibilidade um modelo anárquico. Parece-nos que os processos estão em conflito, pouco organizados, não claros na sua intenção e até pouco fluentes. No entanto, segundo sua metáfora da anarquia organizada, utilizada para descrever esse modelo de organização, ele afirma que algumas preferências ou modelos acabam por serem descobertos durante a sua execução e que na ação é que muitas intenções se consolidam. O modelo anárquico baseia-se em dados do próprio contexto.

Estabelecendo proximidade entre os modelos organizacionais de Ellström (2007) e a concepção de escola aprendente de Thurler (2001), podemos perceber que é na vida corrente e pulsante da instituição educativa que serão travados os desafios e as oportunidades de escolher a melhor estratégia organizativa para responder a essas situações que necessitamos mudar.

Hoje é possível, apoiando-se nas diversas tradições nacionais, esboçar um quadro integrador que define o estabelecimento escolar como campo de aprendizagens individuais coordenadas e como organização aprendente. Desse modo, poder-se-á colocar em evidência um ponto fraco da maior parte dos modelos da mudança: seu caráter pouco sistêmico e sua dificuldade de trabalhar sobre as sinergias entre atores e na orquestração dos *habitus*, assim como sobre os diversos componentes do funcionamento do estabelecimento escolar e das práticas e ensino. (THURLER, 2001, p. 176).

Sendo assim, apesar das especificidades de cada função no ambiente escolar e seus atores institucionais terem desafios específicos, as características organizativas são essenciais para a fluência e execução dos processos educacionais, tornando a rotina do Colégio mais clara, segura e adequada às necessidades do seu projeto educativo. Colaborar de forma organizada favorecerá uma boa gestão, mesmo quando inicialmente as peças pareçam estar sem encaixe. Organizar todo o contexto exige engajar-se e participar, aderindo ao que está sendo proposto. Como podemos colaborar na organização para que aconteça o que

queremos que beneficie a todos? Veremos, na próxima seção, algumas características participativas que podem somar à nossa reflexão.

6.2 Características participativas na gestão colaborativa

Ao pensarmos sobre um modelo de gestão colaborativa, poderão nos vir à mente palavras como reciprocidade, apoio, auxílio, esforço conjunto, coletividade e, com certeza, a participação. É desejável que a gestão com características participativas se caracterize pela presença de atitudes cooperativas diante das necessidades que surgem no trabalho, e, em especial, na escola, onde a cultura institucional deveria favorecer este clima constantemente. O ambiente escolar deveria buscar ser um local de coletividade, diálogo, pluralismo, democracia e respeito às diferenças. É necessário pensar e agir no espaço educativo com o olhar ampliado e com os colegas de trabalho (isso tanto para alunos como docentes, serviços e demais funcionários). Por meio da participação direta e intencional, poderemos garantir espaços de construção de saberes e fazeres mais democráticos e culturalmente responsáveis.

Gohn (2001), por exemplo, apresenta uma concepção de participação que reforça o quanto esses vínculos e compromissos que são abraçados coletivamente trazem força, sustento e uma proposição de gestão participativa de forma radical às instituições educativas.

A concepção democrático-radical sobre a participação objetiva fortalecer a sociedade civil para a construção de caminhos que apontem para uma nova realidade social, sem injustiças, exclusões, desigualdades, discriminações etc. O pluralismo é a marca dessa concepção. [...] A participação articula-se, nesta concepção, com o tema cidadania. Participar é visto como criar cultura de dividir as responsabilidades na construção coletiva de um processo. (GOHN, 2001, p. 19).

Participar, dessa forma, passa a ser uma condição para qualificar a parte do todo que é uma escola. Será a forma na qual ficará claro, ou deveria ficar, o que é meu, o que pertence ao outro e o que pertence a todos nós. Saímos de uma zona de unilateralidade para a expansão das responsabilidades e do apoio mútuo.

Na sala de aula, os alunos deveriam ser incentivados a participarem e colaborarem entre si para que possam evoluir em suas aprendizagens e desenvolverem a sua cidadania. No mundo do trabalho, essas características também seguem sendo essenciais para o bom andamento dos processos (sejam os

escolares, no caso dos alunos, ou processos da empresa na qual somos profissionais contratados) e desenvolvimento das pessoas que ali atuam. Há uma expectativa pelo bom desempenho, pelos bons níveis de participação de cada pessoa e para que os resultados almejados sejam alcançados, em outras palavras, atingir uma boa gestão com bons resultados, frutos de uma construção coletiva.

A energia das pessoas somada ganha força e contribui para que os objetivos do projeto educacional sejam alcançados. Nessa perspectiva, e, pensando na escola, em seus processos e na gestão colaborativa, podemos refletir sobre a importância da participação como característica fulcral.

Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. Portanto, a sua gestão pressupõe a atuação participativa, cuja adjetivação consiste em pleonasma de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. (LÜCK, 2020, p. 22).

Para Lück (2020), a participação caracteriza-se por uma “atuação consciente”, na qual os membros que atuam em determinada unidade social reconhecem e assumem os seus papéis de pessoas que exercem certo poder de influência na dinâmica dos processos, na própria cultura do local e nos resultados que serão gerados a partir de sua ação participativa. Ainda que a participação ativa dos educadores, gestores e demais atores institucionais seja algo que deveria, como referido anteriormente, somar, inúmeras vezes, esta influência não é utilizada de forma tão eficiente, podendo gerar conflitos, resultados negativos e, até mesmo, adversidades inesperadas. Quando, por exemplo, na intenção de participar, alguém avança fronteiras e atrapalha o fluxo de outro setor ou serviço, trazendo prejuízos indesejados.

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. Todavia, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participação que tem, do que decorrem os resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. Faltas, omissões, descuidos e incompetências são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções. (LÜCK, 2020, p. 30).

Analisando formas de como não gerar condutas negativas e criar um ambiente de gestão forjada na participação efetiva da comunidade, é preciso garantir que a participação seja marcada por ações que produzam a mobilização positiva, o

dinamismo, a interação e o apoio mútuo de todos na superação das possíveis dificuldades do cotidiano escolar. Caberá aos envolvidos na ação educativa o desenvolvimento de uma consciência de que sua influência exerce poder e direciona os rumos do trabalho, das relações e da intenção sobre aquilo que agimos e buscamos em nosso espaço profissional.

Em reforço a esse anseio, poderíamos trazer como um ideal, como caracteriza Lück (2020, p. 30), a busca por uma participação em seu sentido pleno, “caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade [...]”, na qual cada um faz a sua parte para o bem de todos e do projeto educativo. A seguir, destacamos alguns pontos que consideramos importantes nas características organizativas e participativas, pensando em um modelo de gestão pedagógico-colaborativa.

Quadro 18 – As características organizativas e participativas

Gestão pedagógico-colaborativa	
Características organizativas	Características participativas
<ul style="list-style-type: none"> * Estruturar, dividir e sequenciar o trabalho, abrangendo um conjunto de procedimentos e processos sequenciados em um fluxo que seja compreendido pelas pessoas (que elas se enxerguem partícipes dele). * Ter os seus projetos bem definidos, realizar trocas sobre a finalidade da escola, oportunizar espaço para projeções e ideias, planejamento e análise das ações a serem executadas, análise dos processos a serem desenvolvidos, a comunicação clara, a exploração dos potenciais existentes, a clareza sobre os projetos comuns, formação continuada. * Transformar a boa vontade individual em ação organizada eficaz. * Distinguir o que sejam as teorias professadas (os discursos) X teorias efetivas (os princípios implícitos que governam a ação). * Ter o “pé no chão” quanto ao que for o planejado, em vista do que se deseja alcançar como resultado. * Perceber a organização como elemento de uma escola. 	<ul style="list-style-type: none"> * Compreender que a reciprocidade, o apoio, o esforço conjunto, a coletividade, o pluralismo, bem como o respeito às diferenças compõem um modelo de participação. * Evidenciar que a energia das pessoas somada ganha força e contribui para que os objetivos do projeto educacional sejam alcançados. *Garantir que a participação seja marcada por ações que produzam a mobilização positiva, o dinamismo, a interação e o apoio mútuo de todos na superação das possíveis dificuldades do cotidiano escola. * Buscar a Consciência de que sua influência exerce poder e direciona os rumos do trabalho, das relações e da intenção sobre aquilo que agimos e buscamos em nosso espaço profissional. * Perceber que fazemos parte de um todo e que minha ação contribui para o que é meu e o que é nosso na condução e execução dos processos. * Verificar que o conceito de participação está vinculado com o de criar cultura de dividir as responsabilidades na construção coletiva de um trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de pesquisarmos sobre o contexto dos serviços e dos setores e como tais características se evidenciam no ambiente do Colégio Anchieta e realizarmos uma proposta de intervenção que possibilite alguma proposição concreta, seguimos um itinerário metodológico em nossa pesquisa, que seguirá no próximo capítulo.

7 O CAMINHO METODOLÓGICO NA PESQUISA

Uma das possibilidades de pesquisar em Educação supõe buscar dados imersos em contextos nos quais a experiência norteia a ação pedagógica. Parece-nos que, a partir dos anseios em qualificar a aprendizagem e as estratégias junto aos alunos, poderemos alcançar uma educação integral na qual os espaços de aprendizagem sejam ambientes geradores de projetos de vida para todos os sujeitos que compõem uma comunidade educativa. Quanto mais nos debruçarmos nesses temas, maiores serão os benefícios mútuos para todos os que vivenciam o aprender e seus saberes cotidianamente em espaços de educação.

Para Fazenda (2007, p. 10), em seu percurso de formadora e pesquisadora, uma aprendizagem importante em relação ao ato de pesquisa em Educação encontra-se no relato de uma lição adquirida: “quando o pesquisador iniciante defronta-se com o dilema da pesquisa, é prisioneiro do desejo de ir além, de inovar, de criar, de caminhar em direção ao que ainda não é”. Ainda detalha um pouco a perspectiva e as possíveis características dos pesquisadores em Educação, descrevendo o pesquisador como alguém empenhado em desenvolver, por meio de seu trabalho e estudo, um olhar penetrante e uma mente predisposta que crê na vida e na educação como arte e uma possibilidade de um amanhã mais pleno, mais realizado e mais feliz. Segundo Minayo (2002, p. 16), a metodologia é como um caminho do pensamento, um itinerário, e a prática exercida em relação à realidade. Seria como o “sopro divino” do potencial do investigador. A teoria e o método estariam sempre inseparáveis na construção da pesquisa.

O método, dizia o historicista Dilthey (1956), é necessário por causa de nossa “mediocridade”. Para sermos mais generosos, diríamos, como não somos gênios, precisamos de parâmetros para caminhar no conhecimento. Porém, ainda que simples mortais, a marca de criatividade é nossa “grife” em qualquer trabalho de investigação. Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. (MINAYO, 2002, p. 17).

Optamos, em nosso caminho investigativo, pelo método qualitativo. A estrutura da pesquisa e seus elementos foram desenvolvidos e tomaram forma e consistência para explicitar a sua intencionalidade enquanto pesquisa e tema

estudado. Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), a pesquisa qualitativa se caracteriza pela “objetivação do fenômeno, hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local entre determinado fenômeno”.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

Nesta pesquisa, buscamos elucidar características, articulações possíveis e as demandas que envolvem uma gestão pedagógico-colaborativa nas diferentes instâncias do Colégio Anchieta, a fim de descrever o contexto e analisar a presença de características organizativas e participativas em sua estrutura organizacional e gestão. Conforme Minayo (2002, p. 21), a pesquisa nas ciências sociais e, em especial, a qualitativa, se ocupa de uma realidade que não pode ser quantificada: “Trabalha com um 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.” Procuramos, dessa forma, olhar para essas possibilidades e espaços de aprendizagem, com o foco mais voltado à prática vivida e real do cotidiano escolar no Colégio Anchieta, sem a pretensão de encontrarmos as respostas de imediato, como corroboram Gerhardt e Silveira (2009), na citação a seguir:

Para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 84).

Para esta pesquisa, utilizamos como metodologia, como classifica Gil (2002), um tipo de pesquisa explicativa, na medida em que foi realizada a observação nos locais de trabalho dos sujeitos, feito o levantamento documental da Companhia de Jesus e do Colégio Anchieta, para descrevermos como estão organizados os setores e os serviços acadêmicos e administrativos, além de um questionário, buscando cotejar os nossos achados com a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa, na busca em saber o “porquê das coisas” e, ao tentarmos compreender a estrutura

organizacional e seu funcionamento, tivemos que explicar como cada um desses âmbitos exerce o seu fazer cotidiano, sustentando esta explicação também na observação como método.

Pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos [...]. As pesquisas explicativas nas ciências naturais valem-se quase exclusivamente do método experimental. Nas ciências sociais, a aplicação deste método reveste-se de muitas dificuldades, razão pela qual se recorre também a outros métodos, sobretudo ao observacional. (GIL, 2002, p. 43).

A seguir, apresenta-se, no Quadro 19, o percurso metodológico da pesquisa:

Quadro 19 – Quadro metodológico

OBJETIVO GERAL
Analisar quais características organizativas e participativas correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre as diversas instâncias de uma instituição educacional jesuíta.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Descrever a estrutura organizacional existente no Colégio Anchieta no que se refere à organização dos setores e serviços acadêmicos e administrativos, cotejando com a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa. - Analisar documentos para reconhecer a “matriz” do trabalho educativo e as aproximações entre o legado de Inácio de Loyola e a gestão pedagógico-colaborativa. - Identificar características organizativas e participativas que promovam a articulação entre as áreas administrativa e pedagógica, envolvendo seus respectivos gestores e educadores.
METODOLOGIA
Coleta de dados: Levantamento bibliográfico e documental local (instituição pesquisa, Ratio, PI, PEC, Regimento); contextualização do perfil do trabalho pedagógico-colaborativo e as características do modo de ser e proceder das escolas inacianas (proposições e reflexões a partir da análise dos dados comparativos). Quadro da estrutura organizacional e das funções. Um questionário para todos os envolvidos. Observação <i>in loco</i> dos locais de trabalho e suas rotinas. Análise e organização das informações/dados coletados.
INTERVENÇÃO
Propor, ao Colégio Anchieta, estratégias, sugestões e articulações para as áreas acadêmica e administrativa (setores e serviços) ancoradas na gestão pedagógico-colaborativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

7.1 Produção dos dados

Para a produção dos dados desta pesquisa, foram observados os ambientes de trabalho, feita uma análise documental e aplicado um questionário voltado aos funcionários dos setores administrativos e dos serviços acadêmicos do Colégio. Também foi realizada a análise documental do Regimento Escolar, do PEC, entre outros documentos referenciados anteriormente.

Por meio da observação e dos documentos analisados, também realizamos uma contextualização do perfil do trabalho pedagógico-colaborativo e as características do modo de ser e proceder dos profissionais do Anchieta. O questionário foi aplicado aos membros da Direção, Coordenadores e funcionários/educadores de cada setor administrativo e serviço acadêmico do Colégio Anchieta (Apêndice C).

Um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário. Todavia, é possível, com base na experiência dos pesquisadores, definir algumas regras práticas a esse respeito: as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis; devem ser incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto; devem-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados; devem ser evitadas perguntas que invadam a intimidade das pessoas; as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa; a pergunta deve possibilitar uma única interpretação; as perguntas devem referir-se a uma única ideia de cada vez; o número de perguntas deve ser limitado; deve conter uma introdução que informe acerca da entidade patrocinadora, das razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir seus objetivos; deve conter instruções acerca do correto preenchimento das questões, preferencialmente com caracteres gráficos diferenciados. (GIL, 2002, pp. 116-117).

Um dos objetivos desse questionário foi o de coletar opiniões, sentimentos, percepções, valores, expectativas e situações concretas vividas pelos participantes da pesquisa. Organizamos as informações coletadas em quadros para a descrição das funções, contendo as características de cada setor e serviço na estrutura organizacional do Colégio e como a pesquisadora os percebeu atuando *in loco*.

Para Gerhardt e Silveira (2009), o questionário a ser aplicado como técnica de coleta de dados deve ser um instrumento acessível e de fácil compreensão por parte das pessoas participantes.

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças,

sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 69).

Na sua elaboração, foi importante observar sua estrutura, normas e adequações nas questões, a fim de compor perguntas que favorecessem o processo de investigação e os dados coletados. Na pesquisa que realizamos, o questionário foi composto de questões abertas, ou seja, o informante poderia escolher livremente a sua resposta. Já nas fechadas, foi oferecida ao respondente uma opção de resposta, já pronta, e ele pôde optar por uma das alternativas apresentadas. Há, nesta opção, o tipo binária (duas opções), múltipla escolha, escalonadas²⁵ (o respondente teve que indicar seu posicionamento diante da resposta). Algumas questões seguiram a configuração da escala *Likert*. Essa escala procurou captar a opinião e a atitude dos sujeitos em relação ao objeto questionado.

Figura 5 – Escala *Likert*

• **Escala Likert de 5, 7 ou 9 pontos:** com várias opções de resposta, essa pergunta da escala Likert é usada para coletar informações sobre um tópico, incluindo uma opção de resposta neutra para que os entrevistados selecionem, caso não desejem responder a partir de escolhas extremas.

Concordância	Frequência	Importância	Probabilidade
Concordo Totalmente	Muito frequente	Muito importante	Quase sempre Verdade
Concordo	Frequentemente	Importante	Geralmente Verdade
Não estou decidido	Ocasionalmente	Moderado	As vezes é verdadeiro
Discordo	Raramente	As vezes importante	Geralmente Falso
Discordo Totalmente	Nunca	Não é importante	Quase sempre Falso

Exemplos de Escala Likert – 5 Pontos

Fonte: CARVALHO (2019).

As perguntas foram encaminhadas por e-mail aos participantes e fizemos um convite prévio para dialogar e explicar sobre a pesquisa a ser realizada na Instituição e os segmentos de trabalho envolvidos antes do envio. A escolha pela aplicação de

²⁵ O escalonamento das opções de respostas proposto por *Likert* enfatiza o uso de escalas com cinco alternativas. É, porém, conhecido o fato de muitos respondentes sentirem insegurança para tomar uma posição, e quando se quer evitar o “em cima do muro”, especialistas recomendam o uso de quatro alternativas, evitando o “ponto neutro”. (Formulação de questionário. Disponível em: <http://www.de.ufpb.br>. Acesso em: 2 jun. 2021).

questionário foi na intenção de obter respostas ao nosso problema de pesquisa e contribuir, de alguma forma, desde as questões, para a reflexão dos profissionais em seu fazer.

No Quadro 20, apresentaremos algumas vantagens e desvantagens que levamos em conta ao escolher o método em questão, segundo Gerhardt e Silveira (2009).

Quadro 20 – Vantagens e desvantagens do uso de questionário

Vantagens e desvantagens do uso de questionário	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Economiza tempo e viagens e obtém grande número de dados. ⇒ Atinge maior número de pessoas simultaneamente. ⇒ Abrange uma área geográfica mais ampla. ⇒ Economiza pessoal, tanto em treinamento quanto em trabalho de campo. ⇒ Obtém respostas mais rápidas e mais precisas. ⇒ Propicia maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato. ⇒ Dá mais segurança, pelo fato de suas respostas não serem identificadas. ⇒ Expõe a menos riscos de distorções, pela não influência do pesquisador. ⇒ Dá mais tempo para responder, e em hora mais favorável. ⇒ Permite mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. ⇒ Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ É pequena a percentagem dos questionários que voltam. ⇒ Deixa grande número de perguntas sem respostas. ⇒ Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas. ⇒ Não é possível ajudar o informante em questões mal compreendidas. ⇒ Leva a uma uniformidade aparente devido à dificuldade de compreensão por parte dos informantes. ⇒ Uma questão pode influenciar outra quando é feita a leitura de todas as perguntas antes do início das respostas. ⇒ A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização. ⇒ O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação. ⇒ Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as respostas. ⇒ Exige um universo mais homogêneo.

Adaptado de: <http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/Tecnicas_de_Coleta_de_Dados_22022007-104857.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2008.

Fonte: GERHARDT; SILVEIRA (2009, p. 70).

Uma grande vantagem do questionário foi a facilidade dos respondentes em receber por e-mail, ter um tempo maior para o seu preenchimento (com data estipulada), a forma das questões (*Forms*) e a possibilidade de saber quanto tempo levaria em média para responder, o que contribuiu para a prontidão e a organização das pessoas na participação. O sigilo também trouxe maior liberdade para que pudessem expressar com segurança suas opiniões e impressões.

A observação, como instrumento de investigação, foi realizada nos contextos de forma muito espontânea, pois a autora já era pessoa conhecida pelos participantes. Mas, possuir uma intencionalidade específica e um roteiro a ser seguido conferiu maior concentração a cada detalhe observado. Os ambientes foram observados por uma vez e no tempo de 15 a 20 minutos. Sobre a observação, como método, Neto (2004) nos apresenta a observação participante, na qual o observador

tem o contato direto com o fenômeno observado, estando “face a face com os observados” (NETO, 2004, p. 59). Ainda ressalta que:

A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real. (NETO, 2004, p. 60).

A observação não possui uma configuração de neutralidade, pois vamos interferir no contexto e nossa simples presença já o modifica. Ainda sobre isso, afirma que “as capacidades de empatia e de observação por parte do investigador e a aceitação dele por parte do grupo são fatores decisivos nesse procedimento metodológico [...]”. (NETO, 2004, p. 61). Tivemos como um dos materiais de apoio um roteiro, conforme o modelo representado na Figura 6 (Apêndice D). Esse apêndice contará na etapa de apresentação da dissertação. Para a entrega final deste trabalho será suprimido. São observações da autora para ilustrar o percurso e os apontamentos realizados.

Figura 6 – Roteiro da observação

Roteiro para observação (Pesquisa)

Setores administrativos e Serviços acadêmicos do Colégio Anchieta – 2021

- 1) Local: _____
- 2) Funções das pessoas: _____
- 3) Número de pessoas: _____
- 4) Principais demandas deste local: _____
- 5) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

- 6) Com quem se comunicam dentro do contexto?

- 7) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

- 8) Principais desafios observados:

- 9) Outros aspectos observados:

Fonte: Elaborada pela autora.

Com o roteiro em mãos, a observação a ser realizada sai do mero olhar para a capacidade de verificar o contexto e suas manifestações. Perguntamo-nos sobre como cada lugar está organizado, tentando compreender melhor o que é próprio de cada um, sua parte, neste todo que é um colégio. A cada setor ou serviço observado,

evocando a pergunta sobre como estão articulados, se estão articulados, se colaboram entre si e quais características desta prática mais se destacavam. Esta ação nos auxiliou na composição das descrições das funções que realizamos no capítulo cinco.

Os grupos devem ser esclarecidos sobre aquilo que pretendemos investigar e as possíveis repercussões favoráveis advindas do processo investigativo. É preciso ter em mente que a busca das informações que pretendemos obter está inserida num jogo cooperativo, onde cada momento é uma conquista baseada no diálogo e que foge à obrigatoriedade. (NETO, 2004, p. 55).

Durante o processo da observação, pode-se incorrer no erro de acreditar que conhecemos bem o objeto observado, o que consideramos um desafio. Para Minayo (1992), existem obstáculos que podem nos prejudicar nesse olhar. O primeiro seria a familiaridade com o local observado, pois “maior poderá ser a sua ilusão de que os resultados sejam óbvios numa primeira visão”. (GOMES, 2002, p. 68). O segundo seria a rigidez aos métodos e às técnicas e esquecer-se do propósito e dos objetivos a serem pesquisados nos dados encontrados. E, por fim, o terceiro obstáculo seria o de estarmos diante das informações e surgir a dificuldade de articulá-las para obter as respostas que buscávamos. É necessário estreitar o espaço entre os resultados concretos encontrados e a fundamentação teórica, buscando as respostas às nossas indagações. Durante a análise, levamos em conta os apontamentos do roteiro, em seguida, os dados do questionário foram organizados em uma planilha do Excel, para a extração de pontos que expressassem possíveis respostas às nossas indagações. À medida que fomos nos deparando com as respostas, fomos estabelecendo relação com os objetivos, o problema e as conexões. Algumas respostas colocamos em evidência em quadros, outras destacamos com gráficos e procuramos dar destaque a relatos dos participantes para corroborar nossos achados e autores. Na próxima seção, veremos o perfil dos sujeitos participantes de nossa pesquisa e como estão organizados na Instituição.

7.2 Os Sujeitos e a Ética na pesquisa

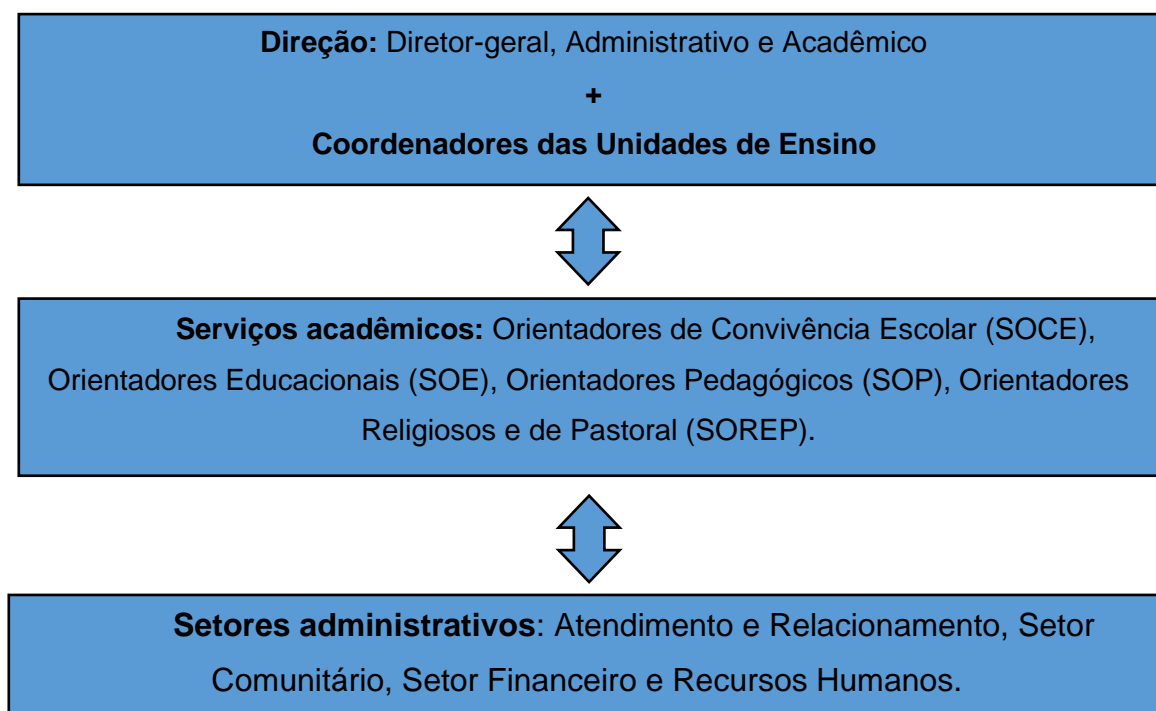
A dinâmica de todo trabalho dentro de um contexto educacional depende, entre outros aspectos, do engajamento, do comprometimento e da identificação com a tarefa a ser desempenhada pelos educadores que colaboram para que a aprendizagem dos alunos seja de fato algo capaz de transformar o *status quo* e gerar mudança social para o bem da sociedade como um todo. Uma das intenções do Colégio Anchieta, segundo seu projeto educativo é, por meio de seu trabalho educacional, promover a cidadania e a educação integral de seus alunos. “Trata-se de superar tudo o que soa como doméstico e personalista, tendo em vista os desafios contemporâneos e as respostas que queremos dar como colégios da Companhia de Jesus.” (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 56). Dentro desse cenário institucional, é necessário que cada educador, colaborador e gestor tenha clareza de seu papel enquanto liderança iniciada e da missão compartilhada que tem com os demais.

O PEC já preconiza, em seus princípios inspiradores, este compromisso:

Esse movimento contínuo, se bem apropriado pela equipe diretiva possibilita que se busquem as melhores práticas para a efetivação do processo educativo, sendo a primeira delas referente à própria definição de quais as equipes de trabalho e o melhor modo de composição e integração entre elas, com a demarcação da função a ser exercida e a percepção de que todas, a partir do lugar que ocupam, colaboram para o fim proposto. O gerenciamento dos processos internos do centro educativo, das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis está plenamente coerente com os objetivos e as metas estabelecidas pela instituição, que se enraízam na missão educativa da Companhia de Jesus e têm como fim último a *aprendizagem integral* dos alunos. Desse modo, ao inserirem-se nesse horizonte, a equipe diretiva e as equipes de trabalho do colégio colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 56).

Nessa perspectiva, os participantes de nossa pesquisa fazem parte dessa realidade viva e dinâmica que representa todo o trabalho desenvolvido no Colégio Anchieta. Cada pessoa, a partir de sua função, vai desenvolvendo o que é necessário. Procuramos descrever e identificar suas ações.

Figura 7 – Direção, Coordenações, Serviços Acadêmicos e Setores Administrativos

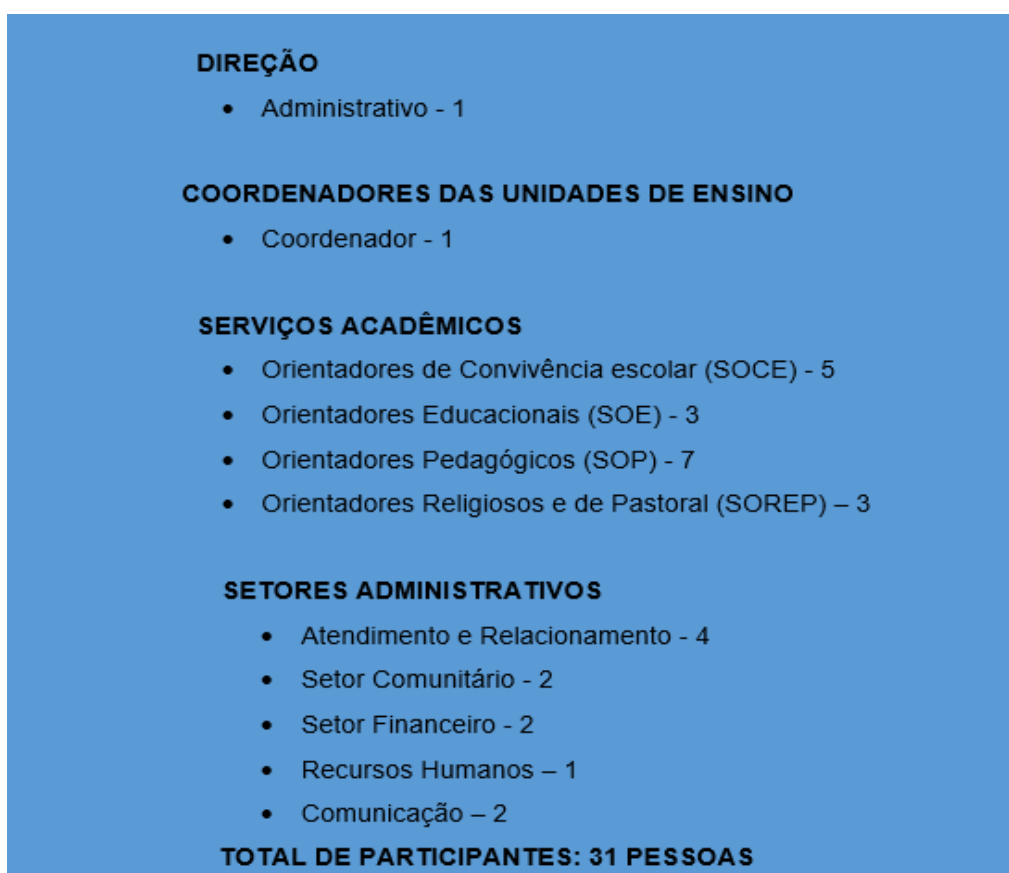


Fonte: Elaborada pela autora.

Para a escolha dos participantes da pesquisa, em especial, os dos setores e serviços, utilizamos como critério o tempo de trabalho na Instituição: pessoas com mais tempo e pessoas contratadas recentemente (entre 2 anos e 6 anos na Instituição). Nos âmbitos de Direção e Coordenação, todos foram convidados a participar.

O questionário proposto foi aplicado nos meses de dezembro de 2021 a janeiro de 2022. Das 60 pessoas que receberam o convite para participar, 31 responderam ao instrumento, conforme a representatividade expressa na Figura 8.

Figura 8 – Participantes do questionário



Fonte: Elaborada pela autora.

Os participantes de nossa pesquisa possuem um tempo de trabalho na Instituição que varia de três anos e oito meses até quarenta e dois anos. Foi possível mapear aspectos importantes do contexto analisado de cada um e como a gestão pedagógico-colaborativa é percebida e vivenciada no cotidiano.

Realizamos a observação dos ambientes de trabalho dos respectivos sujeitos e enviamos o questionário às pessoas citadas, a fim de compreender e analisar como a gestão local se organiza a partir desses dados. O itinerário da pesquisa foi organizado buscando apoiar-se na compreensão e na análise sobre quais características organizativas e participativas correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre as diversas instâncias de uma instituição educacional jesuíta.

Figura 9 – Sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Procuramos verificar e identificar se há características organizativas e participativas já existentes em sua gestão educacional. Fizemos a coleta de dados por meio da aplicação de um questionário para os envolvidos, da observação do ambiente de trabalho dos atores institucionais e, também, da análise de documentos da Companhia de Jesus e outras bibliografias que conversam com a temática pesquisada. Para nossa pesquisa, foi levado em conta o sigilo e o respeito pela dignidade das pessoas que participaram, de forma voluntária, das observações e dos questionários. O convite foi feito, para alguns, pessoalmente, enviado por e-mail e entregue à Direção do Colégio com uma carta de anuência, solicitando a devida autorização para a realização da pesquisa e a aplicação do questionário (Apêndice A). Utilizamos, para elaboração do questionário, a ferramenta *Forms* da *Microsoft Office*. O *link* da pesquisa (questionário) foi disponibilizado para os participantes via e-mail.

Na próxima seção, explicaremos como foram feitas a análise dos dados, a observação, o seu roteiro, o questionário e como elaboramos a proposta de intervenção no Colégio Anchieta.

7.3 Análise dos dados e intervenção

Para a produção dos dados, realizamos a observação, a análise documental e a aplicação do questionário, nos quais buscamos identificar as características organizativas e participativas e as articulações existentes entre as áreas administrativa e pedagógica, envolvendo seus respectivos gestores e educadores, no Colégio Anchieta. Em seguida, faremos uma proposição/intervenção para colaborar na organização escolar, com ações ancoradas na gestão pedagógico-colaborativa.

Minayo (2002), sobre a análise de dados em pesquisa social, nos ajuda a perceber o quanto é importante estabelecermos certa proximidade e diálogo com as pessoas, respostas e o contexto da pesquisa, trazendo à tona uma proposta dialética.

Ao olharmos para as características que destacamos para compreendermos a gestão educacional no Colégio Anchieta e como se articulam em vista de uma gestão pedagógico-colaborativa, pensamos em criar, a partir das duas categorias, uma forma de classificá-las no contexto pesquisado a fim de compreendermos como os sujeitos as percebem ou não no ambiente e se estão articuladas ou não. As características a que nos referimos são: as organizativas e as participativas.

Sobre isso, Gomes (2002, p. 70) nos afirma que “as categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. Na tentativa de explicitar alguns elementos trazidos pelos serviços e setores do Anchieta, por meio dos dados obtidos na observação, na análise documental e nas suas respostas ao questionário, organizamos algumas narrativas que elucidam e se aproximam do que cada pessoa manifestou sobre a organização e a participação no ambiente institucional, o que veremos no próximo capítulo. Ressaltamos que esses aspectos nos serviram de insumo para a nossa intervenção e aprofundamento de nossa análise. A partir da proposta de intervenção, pensamos sobre algumas possibilidades práticas. Como a elaboração de um modelo

de trabalho e/ou estrutura organizacional que reflitam o modelo pedagógico-colaborativo entre os diversos setores e serviços de uma instituição educacional jesuíta ou espaços formativos. Nas próximas seções, vemos melhor esses detalhes e ideias sugeridas, a partir de uma construção colaborativa com nossos autores, registros e dados obtidos a partir da análise.

8 ANALISANDO OS OLHARES E AS POSSIBILIDADES

Dada a complexidade do contexto escolar, buscamos destacar duas características que favorecem a colaboração na gestão: a organização e a participação. A primeira, para Libâneo (2018, p.85), diz respeito a “dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação”. A organização auxilia no direcionamento dos processos e na tomada de decisões no âmbito da gestão. Para o autor, os termos organização e gestão andam juntos e se fortalecem, muito mais do que se estivéssemos lidando apenas com aspectos administrativos. Essa união confere perspectivas e saberes mais ampliados, pois buscam, em síntese:

Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho de sala de aula; promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio de participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem; garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos. (LIBÂNEO, 2018, p. 88).

O autor alerta para que, dependendo da concepção que os membros da instituição tiverem sobre os propósitos da educação, será a sua forma de participar e organizar o espaço educativo. Sendo assim, poderemos ter uma concepção de gestão mais individualista e centralizadora, na qual os sujeitos apenas recebem as decisões de cima para baixo ou uma gestão mais coletiva/colaborativa, na qual todos participam nas decisões. Olhar para a segunda característica como um recurso democrático pode ser uma alternativa viável para o que almejamos concretizar como espaço de aprendizagem integral e promotor da emancipação social para todos que fazem, em algum nível, parte desse todo no Colégio.

As informações obtidas foram analisadas a fim de compreendermos quais características organizativas e participativas correspondem a uma gestão pedagógico-colaborativa e como elas se articulam entre as áreas Acadêmica e Administrativa no Colégio Anchieta de Porto Alegre. Houve uma riqueza na aplicação dos dados quando nos deparamos com a identificação das pessoas com a proposta pedagógica da escola, seus valores e o quanto este aspecto é considerado um diferencial no desempenho de suas funções. Um dos participantes do questionário, na questão 5, contribuiu sobre a importância de os gestores trazerem seus olhares,

percepções e integrar esta perspectiva com os demais para somarem e colaborarem com o todo da escola.

Segundo Libâneo (2018, p. 89), “o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida”. Corroborando essa definição e ampliando a sua conceituação, Gohn (2001) vai nos trazer o quanto a participação é considerada, historicamente, como um meio de luta por melhores condições de vida. “Dependendo da época e da conjuntura histórica, ela aparece associada a outros termos, como democracia, representação, organização, conscientização, cidadania, solidariedade, exclusão, etc.” (GOHN, 2001, p. 16). A partir daqui, iremos trazer elementos que consideramos chaves para compreendermos as características mencionadas e como se articulam, visando à sua presença em uma proposta de gestão pedagógico-colaborativa.

8.1 A organização e a participação como prerrogativas da colaboração: Basta ser da minha alçada?

Inicialmente, retomamos o problema desta pesquisa que trata das características de organização e participação. As características organizativas identificadas nas respostas foram a importância de compreender o que é a escola, a visão particular e geral do todo para entender a estrutura organizativa necessária, reconhecer que é positivo para o Colégio o trabalho coletivo, a ação colaborativa e como todos estes aspectos se articulam entre serviços e setores no Anchieta.

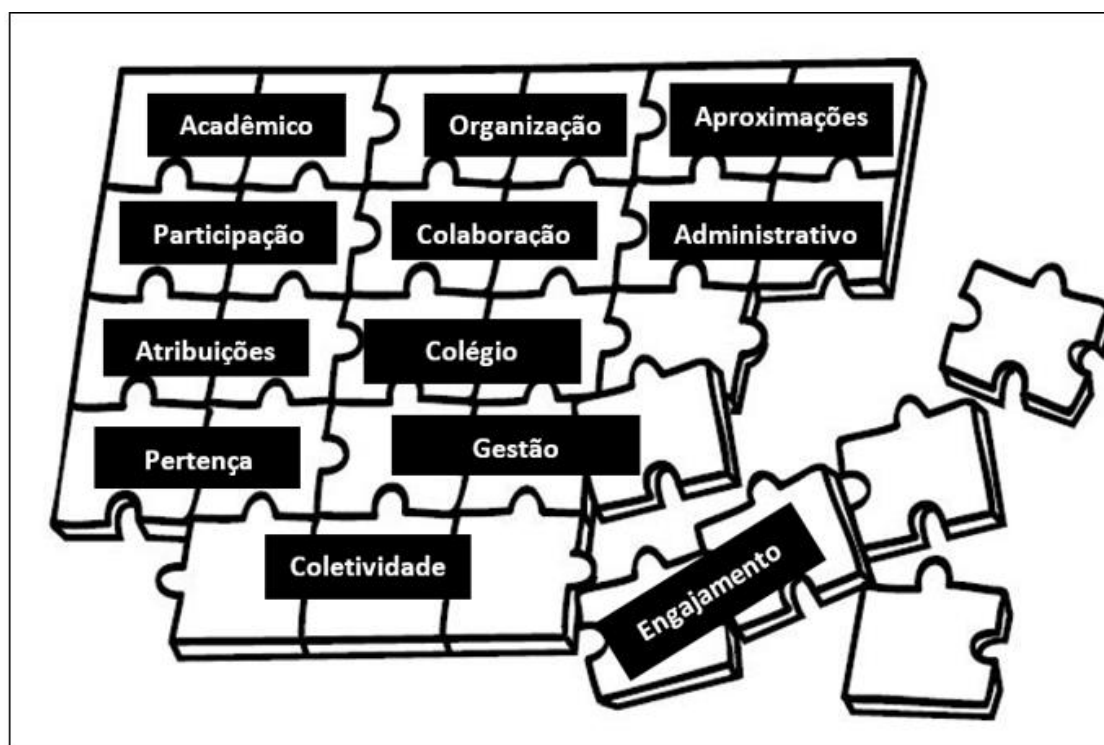
No que se refere às características participativas, encontramos o poder da comunicação, a presença da empatia, a reciprocidade, a percepção dos grupos de interesse, a formação de conexões entre setores e serviços, novas aproximações e uma ênfase ao coletivo com vistas ao trabalho colaborativo.

Já em relação às características organizativas, encontramos a gestão e suas demandas no cotidiano, a estrutura e a sua compreensão sobre o fluxo dos processos de trabalho, a definição clara dos projetos previstos, a transformação da boa vontade individual em ação coletiva, o planejar e a percepção da organização em toda a rotina para o projeto educativo ocorrer.

A partir daqui, começaremos a tratar, um pouco mais, sobre cada uma delas, aprofundando nossa busca em analisá-las e percebermos se estão presentes no Colégio Anchieta e se estão articuladas entre seus atores institucionais.

As características destacadas em relação ao ambiente pesquisado foram a organização e a participação como prerrogativas importantes para uma gestão pedagógico-colaborativa. Perceber a presença delas e os possíveis engajamentos entre as instâncias (setores e serviços) nos trouxe a perspectiva de que no trabalho educativo, por mais que haja as especificidades no fazer de cada um, há uma necessidade de as pessoas se apoiarem e se responsabilizarem, coletivamente, em função da realização de algo que lhes é comum: o projeto educacional da Instituição. A seguir, ilustraremos, por meio da figura de um quebra-cabeça (Figura 10), como essas partes unidas podem estar interligadas, a partir da colaboração, para formar o todo e dar sentido e significado visível a ele.

Figura 10 – Quebra-cabeça da colaboração institucional



Fonte: Elaborada pela autora.

A figura do quebra-cabeça nos ajuda a visualizar a importância da interdependência que existe entre setores e serviços. O discurso anteriormente mencionado sobre algumas tarefas serem ou não da alçada de cada um deverá ser

superado por uma ação colaborativa, em que cada um se sinta ao mesmo tempo atingido e parte do todo. Entendemos que essa atitude supõe uma mudança comportamental em todas as pessoas envolvidas e, também, uma adesão maior a essa forma de compreender e atuar no contexto. “Convém lembrar que a cooperação profissional é, muitas vezes, o resultado de uma longa evolução, marcada por inúmeros problemas de comunicação, conflitos de poder e interesses.” (THURLER, 2001, p. 87). Sendo assim, mudar o contexto e a sua lógica de agir não é tão simples e precisa de ações concretas e intencionais para atingir este modo de proceder. Em muitos casos, as decisões e rumos são encaminhados a partir das lógicas das ações que permeiam as políticas (macro e micro), as relações estabelecidas e, em muitos momentos, a partir dos grupos de interesses que são forjados nas organizações educativas. Conforme descreve Bacharach e Mundell (1999, p. 130), “[...] as políticas organizacionais podem ser encaradas como uma luta entre vários interesses com o objetivo de estabelecer a unidade em torno de uma lógica de ação particular, seja esta unidade estabelecida por consenso ou dominação”. Os autores também afirmam que os grupos de interesses surgirão de forma consciente e quando as pessoas destes grupos perceberem que possuem um objetivo comum e que, poderão unir esforços para controlar uma tomada de decisão, o que na individualidade seria mais difícil.

Percebemos que as pessoas, em suas respostas, compreendem que são parte de grupos específicos, com atribuições e que o Colégio Anchieta está em busca de uma abordagem mais colaborativa, até por estarem inseridos em grupos nos quais a coletividade supõe este posicionamento. É um desafio constante a reflexão sobre a prática e como as aproximações entre serviços e setores podem contribuir para que esta sintonia seja qualificada no tempo e na rotina de todos. Percebemos, inclusive, na observação dos ambientes, que existe uma expectativa para que essa realidade se concretize, como também vemos em algumas respostas às questões 5, 7 e 8 do questionário, que explicitam percepções de como as pessoas compreendem a escola, considerando-a como um lugar de conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores. As características que julgam importantes em sua ação, como percebem a sua atenção às nuances e às peculiaridades sendo vivenciadas nos processos educacionais. “*Um setor depende do outro, cada um com suas atribuições e particularidades fazem o Colégio funcionar.*” (Resposta extraída da questão 8). “*Acho que o Pedagógico e o Administrativo poderiam se aproximar*

mais, compartilhar projetos. Afinal, todos fazem parte da mesma organização e quanto mais unidos, mais o trabalho chegará próximo à missão do Colégio.” (Resposta extraída da questão 8). Paro (2016, p. 43), sobre o distanciamento citado, nos lembra que:

O senso comum, todavia, insiste em separar a função pedagógica da função administrativa, porque esta última quase nunca é vista em sua essência, abstraída de seus condicionantes conjunturais que a tornam ou mera burocratização (meios que se tornam fins em si mesmos) ou mera gerência (controle do trabalho alheio).

Já tínhamos mencionado sobre a importância de não demonizarmos a administração em relação à gestão educacional. Podemos e devemos nos valer de todos os recursos e conhecimentos possíveis para suprir os desafios da contemporaneidade nos processos escolares. Há, na escola, princípios e ações que, tanto na área administrativa quanto na acadêmico-pedagógica, são utilizados e muito necessários. A tônica colaborativa que desejamos e propomos será forjada no ambiente e como este é conduzido e entendido.

Lück (2020) afirma que o ambiente é como um esquema que reflete o modo de ser e proceder da organização. Ainda enfatiza a importância da integração entre as pessoas, quando diz que:

O trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendidos. (LÜCK, 2020, p. 91).

A ótica comum, a identidade e a conexão entre as pessoas se transformarão na mola propulsora dos processos e dos projetos que necessitam, diariamente, acontecer no Colégio. Todos parecem estar muito conectados e cientes de seus papéis mais individuais, mas um olhar mais amplo e colaborativo ainda necessita estar mais presente e evidenciado. Nessa caminhada em busca de um olhar coletivo e integrado, destacamos como essas aproximações ocorrem a partir do que cada um entende por ser a escola, como espaço de saberes e aprendizagens. Como cada um pode colaborar, a partir de sua atribuição.

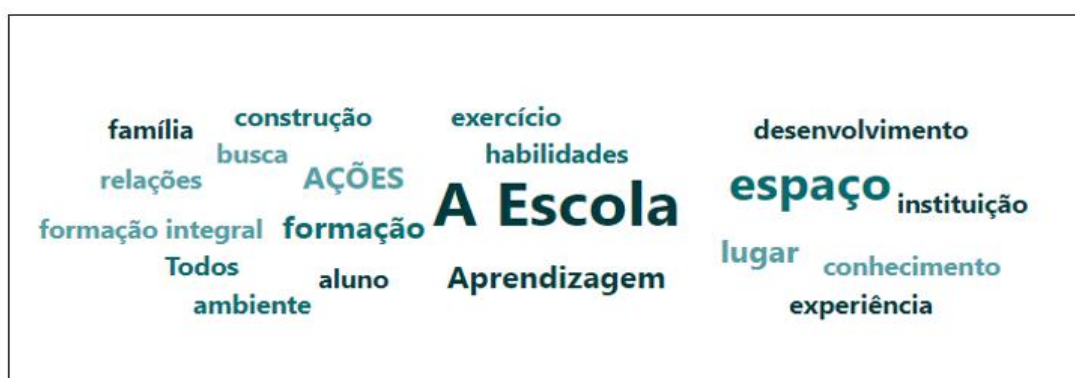
Ao questionarmos sobre o que cada um dos atores institucionais compreende por escola, nos deparamos com inúmeros relatos. As pessoas a compreendem como um lugar do aprender, onde esta ação envolve a comunidade como um todo.

Um dos participantes, na questão 4, expressou que: “Os gestores têm o desafio de democratizar os saberes e as práticas dentro da escola, procurando envolver todas as pessoas a fim de que cada um assuma o seu papel. A escola é formada por pessoas pensantes que lutam por uma sociedade justa, procurando promover ações participativas e atividades que visem [a]o envolvimento e [a]o comprometimento das pessoas.”

Todos estariam, em alguma dimensão, compondo e contribuindo para o trabalho educativo do Colégio e suas necessidades pedagógicas. Optamos por expressar as palavras que estiveram em maior destaque em uma nuvem de palavras. Esta forma visual foi escolhida a fim de apresentar o que cada um considerou importante em um contexto educacional. Quanto maior estiver a palavra, mais vezes ela foi mencionada nas respostas.

Em resposta à questão 5²⁶, as palavras mais citadas foram: Escola, espaço, aprendizagem, formação e ações. Por meio da nuvem de palavras, expressamos como as pessoas percebem a escola. Vale lembrar que a nuvem de palavras expressa, a partir de um *design* gráfico, aquilo que mais “apareceu”, ou seja, quanto maior o tamanho das palavras, mais vezes ela surgiu no contexto das respostas. Sendo assim, temos a seguir, na Figura 11, o que as pessoas compreenderam por escola.

Figura 11 – Nuvem de palavras correspondente à questão 5



Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas.

²⁶ Questão 5: Já que os setores e serviços constituem partes importantes de um contexto educacional, diga o que você compreende por escola, considerando-a como um lugar de conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores? (Questionário)

A Figura 11 inquieta-nos e, em um primeiro momento, nos remete à compreensão trazida por Paro (2016) quando ele nos diz ser necessário superar o modelo hierarquizado da velha escola, uma mera transmissora de conhecimento. Costa (2021) pede que a escola se refaça, mas evitando os velhos grilhões calcados em uma abordagem de dicotomias, como entre o administrativo e o pedagógico, por exemplo. Ambos nos desafiam a olhar para a nuvem representada anteriormente e nos indagarmos sobre qual o conceito e o olhar que os sujeitos têm sobre o que é a escola. A sua descrição, a partir das respostas, não nos parece, ao menos na maior parte das respostas, ter em evidência os alunos, os professores, as famílias, o ensino-aprendizagem, a colaboração, a participação, a espiritualidade e outras dimensões importantes que estão presentes em um Colégio Jesuíta. Podemos pensar que as pessoas, ao menos nesta questão, preferiram enfatizar outros aspectos. No entanto, retomando o que percebemos como escola, voltamos a nos questionar até que ponto o conceito está evidente e claro a todos. Lima (2015) nos ajudou quando trouxe a necessidade de pensar a escola e sua organização a partir da sua natureza, seus processos, a participação e a concepção de aluno. A escola renovada, aprendente e refeita em si mesma será o reflexo do conjunto de saberes e ações desses sujeitos que nela atuam.

Há, nesse sentido, uma oportunidade de mudança, pois mesmo que os processos estejam, aparentemente, desordenados, como na metáfora da anarquia organizada de Ellström (2007), com o tempo, as intenções poderão se consolidar, dando espaço à inovação no contexto educativo, a partir de uma lógica de ação que não seja burocratizada, estanque, mas em permanente e contínuo aprendizado.

A partir do conceito apresentado de escola, como um espaço de singularidades e peculiaridades, os participantes foram compondo respostas sobre o que compreendem e sobre a descrição e o papel do gestor que nela atua. Quando os gestores de uma escola, segundo Lück (2020, p. 93), estão atentos e se unem para formar equipes de trabalho mobilizadas e com energias colaborativas, irão canalizar suas forças e atitudes para que ela funcione melhor e com comportamentos mais efetivos no que diz respeito ao apoio, à confiança e a outros valores que devem permear as relações dos educadores. Toda essa mobilização conjunta e espírito de equipe farão com que a escola progrida e todos nela se realizem profissionalmente.

A escola é um espaço de decisões partilhadas e o esforço mútuo contribui para práticas dialógicas e um planejamento coletivo, conforme Mariutti (2017). Nesse

caminhar juntos, a colaboração passa a ser a mola propulsora de várias iniciativas que favorecerão o projeto educativo. Diferentemente de outras empresas, a educação tem suas especificidades. Portanto, é necessário compreendermos que o “produto” almejado não é algo acabado e pronto, pois, contrariando a lógica meramente mercadológica e econômica, a escola lida com o desenvolvimento de pessoas e estudantes.

O trabalho e as relações, bem como as ações partilhadas e como o ambiente se movimenta, estão interligados ao específico da natureza dessa missão.

[...] na generalidade das empresas produtoras de bens ou serviços o grau de sucesso é facilmente aferível (as quantidades de produto acabado que são vendidas aos consumidores que pagam o preço, rendimento do capital investido, a posição do mercado etc.), a nível dos Colégios já não se passa assim: o seu produto é inacabado. Acresce que o produto final do labor desenvolvido, não se vê no imediato — fomos capazes de ajudar a formar boas pessoas que pretendíamos? (LOPES, 2018, p. 536).

O envolver-se, o colocar-se e o estar presente na construção conjunta do planejamento e da execução das atividades do Colégio só serão uma realidade a partir de espaços de participação efetiva que sejam possibilitados, em especial, pelos gestores e lideranças. Quando falamos do funcionamento da escola, um aspecto que possibilita o envolvimento dos profissionais nas tarefas e na tomada de decisões é a participação nos seus processos. Outro fator que colabora para esse aspecto é conhecer de perto os objetivos e o funcionamento da escola, bem como a estrutura, a dinâmica e as metas — sua organização. Do esforço conjunto, mesmo que complexo e difícil, poderão emergir resultados positivos.

Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa [a]o aumento de produtividade. Nas escolas, esse objetivo não precisa ser descartado, pois elas também buscam bons resultados. Entretanto, há aí um sentido forte de prática da democracia, de experimentar formas não autoritárias de exercício do poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. (LIBÂNEO, 2018, p. 89).

Ainda sobre o trabalho colaborativo e de equipe, Neagley e Evans (1969 apud LIBÂNEO, 2018, p. 90) citam cinco fundamentos importantes:

A equipe deve ter uma meta, propósito, causa ou objetivo que seja identificado, aceito, compreendido e desejado por todos os membros da equipe. Em segundo lugar, a equipe deve ter espírito, moral e desejo de triunfar ainda que seja ao custo de consideráveis sacrifícios individuais. Em terceiro lugar, as linhas de autoridade e responsabilidade devem estar claramente definidas e compreendidas perfeitamente por todos. Em quarto lugar, devem ser estabelecidos os canais de comunicação. Em quinto lugar,

o líder deve descobrir e atualizar ao máximo as capacidades criadoras de cada uma das pessoas e uni-las numa equipe homogênea. (LIBÂNEO, 2018, p. 90).




Ao nos depararmos com esses cinco fundamentos, vemos que as Equipes do Anchieta reconhecem seu propósito, seus objetivos e identificam-se muito com a sua proposta educativa. Há um desejo de colaborar, mas há um reconhecimento de que há limites que entram a fluência dos processos mais colaborativos. Mesmo Libâneo (2018) trazendo o aspecto da homogeneidade, enfatizamos que o desejo maior é pela interação e trocas possíveis, sempre levando em conta a especificidade e o lugar que cada sujeito ocupa para formar este todo. Cada qual com suas contribuições e características vão somando na tarefa coletiva.

Podemos observar que, nas respostas das questões 22, 23 e 24, ainda parece ser necessário trilhar um caminho até que todos estejam apropriados destas características colaborativas. Observamos que há receio e a comunicação necessita ser aprimorada e mais fluida. Libâneo (2018, p. 91) enfatiza que “a tarefa básica da escola é o ensino; [...] há uma interdependência entre os objetivos e funções da escola e a organização e gestão do processo de trabalho na escola, de forma que os meios estejam em função dos objetivos”. O primeiro passo para avançar na busca por uma gestão mais colaborativa se evidencia na clareza da realidade vivida, por meio da organização. A partir da observação dos ambientes de trabalho, foi percebido que a rotina e as demandas absorvem boa parte da atenção das pessoas e que o espaço para o diálogo mais reflexivo antes da tomada de decisão ainda seria necessário, como em reuniões onde diferentes atores estariam participando e não apenas do mesmo setor ou serviço ou nas ações rotineiras que necessitam de mais tempo antes de serem fechadas as combinações. A fluidez dos processos estaria sendo impactada pela restrição de cada função? O fato de não estar respondendo diretamente sobre um encaminhamento não daria a chance de participar mais? A noção de pertença a esse todo facilitaria a participação e maior liberdade em colaborar? O receio, conforme observamos na questão 22, seria um limitador do engajamento. Por isso, vemos a comunicação como um meio importante a ser considerado e qualificado nas relações de trabalho.

Na questão 26, as pessoas, em sua maioria (19 pessoas), percebem que existem limites que emperram a fluidez de processos colaborativos na realização do trabalho no Colégio. Em relação a esses limites, podemos atribuir ao que é específico

da função de cada um ou outros aspectos como a falta de comunicação, autonomia, receio, foco no que é apenas da sua atribuição, maior clareza das necessidades coletivas, tempo, disponibilidade e, até mesmo, desinformação de como pode contribuir. Apesar de as pessoas manifestarem o desejo em suas respostas e de concordarem com a importância da colaboração, ainda não a percebem ocorrendo em suas práticas diárias. Não como gostariam, e está aí o grande desafio.

Quadro 21 – Gráficos correspondentes às questões 22, 24 e 26

QUESTÕES	RESPOSTAS	GRÁFICO DAS RESPOSTAS
22. Às vezes receia envolver-se com as tarefas que seriam de outros colegas e setores ou serviços, limitando-se às suas atribuições.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo totalmente 4 ● Discordo 16 ● Concordo 9 ● Concordo totalmente 1 ● Indiferente 1 	
24. Na partilha de tarefas e apoio mútuo entre os setores administrativos e serviços académicos a fluidez na realização dos processos é facilitada pelos níveis de colaboração existentes entre as pessoas. Sobre estas afirmações, pensando em relação ao seu contexto de trabalho e esta afirmação, assinale uma opção.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo totalmente 0 ● Discordo 4 ● Concordo 14 ● Concordo totalmente 11 ● Indiferente 2 	
26. "Faço a minha parte!" Acredito que a colaboração é essencial na gestão educacional do Colégio, mas há limites entre as atribuições que emperram a fluidez dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo totalmente 0 ● Discordo 4 ● Concordo 19 ● Concordo totalmente 7 ● Indiferente 1 	

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas ao questionário no *FORMS*.

Sobre o aspecto da importância da comunicação, nas questões 25 e 26, percebemos que há uma percepção sobre ela e as aproximações que são necessárias para que ocorra, conforme vemos no Quadro 22.

Quadro 22 – Gráficos correspondentes às questões 23 e 25

QUESTÕES	RESPOSTAS	GRÁFICO DAS RESPOSTAS
23. A comunicação entre as instâncias dos serviços acadêmicos e setores administrativos deve ser constante e clara, a fim de promover, em colaboração, ações que favoreçam a educação pretendida pelo Colégio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo totalmente 0 ● Discordo 0 ● Concordo 3 ● Concordo totalmente 28 ● Indiferente 0 	
25. Ainda sobre a comunicação entre setores e serviços, como parte importante dos processos acadêmicos de um Colégio, a gestão pedagógico-colaborativa implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo totalmente 0 ● Discordo 0 ● Concordo 12 ● Concordo totalmente 19 ● Indiferente 0 	

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas ao questionário no *FORMS*.

Sobre o aspecto da comunicação, entendemos que ela deveria ser mais clara, fluida e promotora de colaboração. Conforme vemos no gráfico da questão 25, há muita concordância sobre a sua necessidade (19 pessoas concordam totalmente e 12 concordam) no âmbito do Colégio e entre os setores e os serviços para que os objetivos institucionais ocorram. Na observação dos ambientes, vimos que as pessoas podem se acessar facilmente via ramais, *e-mails*, plataforma Teams, celulares e WhatsApp. Então, o que poderia estar emperrando a comunicação entre elas? A comunicação é o elo que unirá as pessoas e garantirá o conhecimento do trabalho e das atribuições de cada uma no todo do Colégio. Como vemos expresso no PEC:

A comunicação é dimensão e meio de integração e partilha de informações que viabilizam a missão da Unidade Educativa. É insumo do trabalho de gestão, desde a Direção Geral até a sala de aula. Uma gestão eficaz dos processos comunicacionais garante o conhecimento de tudo o que afeta o exercício das funções de cada profissional, do trabalho demandado dos estudantes e do papel das famílias na educação escolar. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021 p. 54).

Na medida em que as pessoas, os grupos e os gestores estão participando, coletivamente, dos espaços e fazendo trocas e atuando em conjunto, sentem-se partícipes das decisões. Saem do discurso do que é ou não de sua alçada e ampliam suas ações para a coletividade. Como nos apresenta o relato extraído na questão 4: “Garantir o bom funcionamento da instituição; participar nas premissas e diretrizes administrativas, acadêmicas e pedagógicas; controlar e administrar a movimentação

econômico-financeira da instituição sugerindo a tomada de decisões estratégicas [...]”

A missão jesuíta e a continuidade desses valores nas práticas pedagógicas foram ressaltadas ainda na questão 4: *“De fundamental importância para manter vivo o princípio da Companhia de Jesus, anunciar seus valores. Obviamente que isso não acontece de forma isolada e hierárquica, ambos têm seu papel na construção de uma educação integral que busca o Magis Inaciano. Estas características: Elo de ligação entre serviços, alunos e professores, mantendo a espiritualidade inaciana; despertar para a vida interior e o seguimento a Jesus Cristo; trabalhar e acompanhar os jovens na construção de seu Projeto de Vida. Fundamental para o Orientador ser exemplo de vida.”*

Dessas prerrogativas, diante do que seria ou não da alçada de cada um, concluímos que todos possuem suas tarefas, demandas e atribuições específicas, mas necessitam estar conectados e interligados, colaborando desde o seu lugar para que o todo do Colégio alcance seus objetivos.

Quando suas condutas não são colaborativas, o cenário torna-se negativo para este propósito, gerando entre os serviços e setores um isolamento, pois estarão atuando apenas em seus ambientes e restritos ao que lhes compete no individual da função, não olhando de forma ampliada para os demais contextos que compõem o Colégio. Sobre o risco de o isolamento ser um elemento que restrinja e dificulte a colaboração, trataremos na próxima seção.

8.2 Isolamento como restrição e pertença como possibilidade à gestão pedagógico-colaborativa no Colégio Anchieta

No ambiente educacional, repleto de peculiaridades, quanto às possíveis conexões entre setores administrativos e os serviços acadêmicos, podemos perceber que os atores institucionais, no Anchieta, apresentam uma visão positiva e otimista das relações e dos processos educacionais. Existem desafios, em especial pelas especificidades e natureza de cada função e a demanda a ser desempenhada. Alguns participantes consideram que, nos últimos anos, muitas ações contribuíram para aproximações entre os setores e serviços (o organograma institucional foi mencionado como facilitador deste contexto), em oposição a um isolamento, conforme evidenciamos na seguinte resposta à questão 8: *“Os dois âmbitos já foram*

mais isolados. Nos últimos anos, o trabalho entre o administrativo e o pedagógico tem se construído de forma orgânica, percebendo-se que, numa instituição educacional, temos todos um papel formativo e que os aspectos administrativos são fundamentais para viabilizar os objetivos pedagógicos.”

Alguns documentos da Companhia de Jesus inspiram essa descrição das funções e norteiam a conduta a ser seguida (a Pedagogia Inaciana, o PEC e tantos outros já mencionados). A colaboração seria um dos critérios fundamentais a ser seguido para a eficácia do projeto e boa fluidez dos processos no ambiente de trabalho e entre os colegas (tanto setores como serviços).

Na edição atualizada do PEC 2021, o documento já cita como visão para toda a RJE a colaboração como um princípio importante a ser considerado. Os colégios pretendem ter características de uma Rede “de centros inovadores de aprendizagem integral que educam para a cidadania global, com uma gestão colaborativa e sustentável”. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 14). A partir dessa perspectiva, no cotidiano escolar, será necessário olhar para essa característica, tentar atingi-la e buscar corresponder ao desafio de trabalhar nas relações o apoio e a ajuda mútua, com vistas ao objetivo comum: a educação integral no Colégio.

Sobre esse apoio mútuo em vista da educação pretendida, Libâneo (2018, p. 173) nos diz que:




As atividades técnico-administrativas representam indispensável apoio ao trabalho dos professores, visando às melhores condições para a aprendizagem dos alunos. A direção da escola precisa cuidar desse setor, não apenas exigindo serviços de qualidade, mas fazendo reuniões e implantando modalidades de formação continuada pelas quais estes funcionários se conscientizem de que são integrantes da equipe escolar e que seu trabalho contribui, também, para a formação dos alunos.

Percebemos, por meio das respostas dos participantes de nosso questionário, que muitos concordam haver partilha nas tarefas e a presença de apoio mútuo entre os setores e serviços, o que estaria contribuindo para a realização dos processos educacionais fluírem (questão 24). Contudo, na hora de falarem sobre as evidências dessa realidade em seus locais de trabalho, já percebemos que ainda é algo a ser alcançado em patamares maiores. Há um desejo, mas a forma de efetivar essas ações colaborativas em patamares maiores ainda é um desafio.

Nas questões 17, 18 e 19, há uma variação nas respostas, indicando que, embora reconheçam a importância da colaboração e da participação nas demandas do Colégio, ainda não as percebem tão visíveis e presentes como ações efetivas,

bem organizadas e que estejam plenamente ocorrendo em seus contextos de trabalho. No Quadro 23, podemos identificar esses posicionamentos.

Quadro 23 – Gráficos correspondentes às questões 17, 18 e 19

QUESTÕES	RESPOSTAS	GRÁFICO DAS RESPOSTAS
17. Acreditando que o espaço escolar pode traduzir-se por ações que passem pela tomada de decisões compartilhadas, é visível e evidente uma ação organizada nos encaminhamentos entre os setores e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo totalmente 1 ● Discordo 4 ● Concordo 21 ● Concordo totalmente 4 ● Indiferente 1 	
18. Muitas vezes, trabalhar coletivamente é bastante difícil, porque as pessoas são diferentes e tem concepções diferenciadas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo totalmente 0 ● Discordo 5 ● Concordo 16 ● Concordo totalmente 10 ● Indiferente 0 	
19. Acreditando que o espaço escolar pode traduzir-se por ações que passem pela tomada de decisões compartilhadas, é visível e evidente a colaboração de todos nos encaminhamentos entre os setores e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> ● Discordo 5 ● Discordo totalmente 1 ● Concordo 21 ● Concordo totalmente 4 ● Indiferente 0 	

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas ao questionário no *FORMS*.

Na questão 17, sobre a partilha na tomada de decisões, 21 pessoas concordaram ser um elemento muito importante na organização dos encaminhamentos realizados pelos serviços e setores. Apesar disso, na questão 18, as pessoas identificam que é difícil trabalhar coletivamente (16 concordam e 10 concordam totalmente). Refletimos que essa percepção pode basear-se nas diferenças individuais e das concepções de cada um. O que acaba se tornando um pouco antagônico na resposta 19, quando 21 pessoas afirmam que percebem a presença da colaboração nas ações e nos encaminhamentos. Thurler (2001, p. 87) já nos lembra de que a cooperação e a colaboração são fruto de uma longa caminhada e que o resultado vem da experiência de uma longa evolução. Existem muitos desafios e problemas, como a falta de comunicação, os conflitos de interesses e de poder. Somente uma “vontade explícita e obstinada de voltar o essencial do processo para a perseguição de um objetivo comum que vise à ampliação das competências individuais e coletivas” garantiria o bom resultado do projeto educativo.

O Colégio está caminhando para uma abordagem participativa e colaborativa ou ainda apresenta práticas mais isoladas em seus setores e serviços? É possível

haver colaboração no Colégio na realidade do seu cotidiano? Como não promover o isolamento entre as pessoas e suas demandas? Todos parecem estar conectados em algum nível e cientes de seus papéis mais individuais, mas um olhar mais amplo e colaborativo ainda necessita ser lançado sobre a Instituição. A organização e a participação são aspectos que podem auxiliar e tornar mais visível essa vontade de colaborar e receber apoio quando for necessário, gerando uma cultura mais solidária no Colégio.

Vimos, nesse aspecto, que Libâneo (2018), ao tratar sobre a organização escolar e como a escola conta com uma gestão mais participativa, nos sugere a implementação e a valorização de algumas práticas que favoreçam a colaboração.

O melhor meio de promover a gestão participativa consiste em implantar a prática da participação em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas. Independentemente da importância de os membros da equipe tomarem consciência da necessidade da participação, é a prática que possibilita o alargamento dessa consciência e o sentido de participação na construção de uma nova cultura organizacional. (LIBÂNEO, 2018, p. 80).

Sendo assim, os espaços de partilha e de diálogo entre setores e serviços deve ser uma das proposições a serem implementadas no Colégio Anchieta. Embora cada grupo tenha uma constância de reuniões, formações e consciência de suas atribuições, se estiverem isolados, não poderão refletir e compreender o Colégio em sua plenitude. Tomar decisões em grupo e com o olhar mais ampliado, independentemente da sua função e posição, requer aprendizados importantes. Essas ações irão trazer reflexos na gestão educacional como um todo, como nos diz Libâneo (2018):

A gestão participativa é um modo de fazer funcionar uma organização onde se criam formas de inserir todos os membros da equipe nos processos e procedimentos de tomada de decisões a respeito de objetivos, critérios de realização desses objetivos, encaminhamento de solução para os problemas. (LIBÂNEO, 2018, p. 81).

Voltamos para a concepção de escola e de educação, que se faz tão necessária para que seus profissionais estejam atentos a como proceder diante desses desafios que são integrados e se encontram diariamente sobre nossas realidades educativas. “A contínua referência à filosofia e concepção da educação, à missão da escola e sua visão de futuro constituem aspectos importantes na construção de um ideário comum formador de uma visão de conjunto, que se constitui na base da ação cooperativa.” (LIBÂNEO, 2018, p. 91). Sendo assim, estar

ciente do papel da escola, da educação e de como fazemos parte do todo e como podemos contribuir é essencial para que o projeto educativo seja realizado a contento. Diretamente ligado a esses aspectos, unimos o sentimento de pertença a esse projeto e o modo de perceber a educação. Para colaborar, é necessário estar engajado e incluído nos processos de tomada de decisões.

No que se refere à descrição das funções e das demandas cotidianas, nas questões dissertativas, podemos notar que os serviços acadêmicos e os setores administrativos percebem-se com grande sentimento de pertença ao Colégio, seus valores e missão. Há, em seus relatos, a percepção do cuidado com os docentes, com os alunos e outras necessidades do Colégio. As palavras diálogo, escuta e aprendizagem caracterizaram alguns serviços, conforme vemos na resposta extraída da questão 7: *“A função [...] envolve um olhar pedagógico para o tripé de sustentação escolar: professor, aluno e pais. Com os professores, acompanhamos suas aulas, observando-as e dando-lhes feedbacks, assim como orientamos na elaboração de projetos interdisciplinares. Em relação aos alunos, nosso papel é de, via professor, organizar, as melhores experiências de aprendizagem, olhando materiais, aulas e projetos.”*

Outros descrevem a sua função como uma presença ativa que atua por meio da escuta, do manejo de conflitos ou das necessidades na rotina escolar. Destacamos uma contribuição de um participante ao descrever a sua função como algo que lhe mobiliza na vida e em seus valores, conforme evidencia a resposta extraída da questão 4: *“[...] procuro ser uma presença amorosa na missão. Pauto a minha vida por três valores fundamentais: o Amor, a Vida e a Liberdade. Também sigo à risca quatro critérios: a sensibilidade, a solidariedade, a gratuidade e a contemplação.”*

A empatia na escuta e no acolhimento aos alunos e às famílias transpareceu na resposta extraída da questão 4: *“Acredito que a principal função [...] seja o acolhimento, a receptividade e a escuta empática. A partir daí, seguimos acompanhando estudantes, famílias, professores e demais profissionais no intuito de acompanhar a vida escolar dos nossos estudantes.”* Para Lück (2020, p. 89), as escolas que contam com seus projetos na mesa de seus gestores, professores e demais atores educacionais, para ser visto e consultado, não terão apenas um documento formal e sim um verdadeiro mapa de viagem a ser consultado. Se for

algo vivo, será considerado um instrumento que orientará continuamente a rotina escolar, tornando o projeto educativo refletido e enriquecido.

Houve um dos grupos que expressou o quanto é necessário ter atitude e trabalho alinhados aos valores e à missão do Anchieta e da Companhia de Jesus. O que nos leva a refletir sobre os níveis de pertença e engajamento de cada profissional que atua nesses espaços. Sobre isso, Lück (2020, p. 92) destaca alguns pontos sobre os profissionais da educação e as suas características em relação à pertença e ao envolvimento:

Quando os gestores escolares estão atentos a tais situações e atuam como formadores e mobilizadores de equipe, no sentido de canalizar as energias de todos para a expressão de comportamentos de discricção, apoio, respeito e confiabilidade, a escola funciona mais efetivamente.

Destacamos, a seguir, algumas palavras que expressam essa percepção e que corroboram nossa reflexão e compreensão sobre como cada um que atua nos serviços ou setores sente sua efetiva participação e colaboração no Colégio e em seu trabalho. As palavras em maior evidência, extraídas a partir das respostas à questão 9, tais como “processo”, “trabalho”, “escuta” e “discernimento” se destacam por sua relevância e maior frequência nas respostas dos participantes. Tais características foram consideradas como destaque na atuação colaborativa entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Figura 12 – Nuvem de palavras correspondentes à questão 9



Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas.

A partir da visão de que é necessário não só fazer a sua parte como também colaborar com os demais para a execução do projeto educacional, caberá ao Colégio ressignificar sua ação e convertê-la a um *status* de uma organização dinâmica, crítica e que estabelece comunicação entre seus membros, retroalimentando-se na

prática dos princípios de uma gestão participativa e colaborativa. A sua estrutura organizacional deve conversar com estas ideias.

A estrutura organizacional e o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe é um elemento indispensável para o funcionamento da escola. Um mínimo de divisão de funções faz parte da lógica da organização educativa, sem comprometer a gestão participativa. O que se deve evitar é a redução da estrutura organizacional a uma concepção estritamente funcional e hierarquizada de gestão subordinando o pedagógico ao administrativo, impedindo a participação e discussão e não levando em conta as ideias, os valores e a experiência dos professores. (LIBÂNEO, 2018, p. 171).

Quando falamos sobre a complexidade das relações no ambiente escolar, vemos que o desafio maior concentra-se na necessidade de ter

um movimento contínuo no qual a escola é plasmada, aprendendo de si mesma, gerando oportunidades de reordenamento das relações e, conseqüentemente, de reorganização da unidade escolar, com vistas ao cumprimento de sua missão. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 43).

Em um dos setores observados, foram percebidos o engajamento e um nível de confiança mútua bem significativos. Duas pessoas compartilham o mesmo ramo telefônico, embora suas funções sejam distintas no espaço, e conseguem colaborar com quem as buscam, acolhendo a demanda e mediando quando necessário. Dessa forma, observa-se que são gerados apoio e cooperação nos processos, sem deixar de ater-se ao seu específico.

Na obra *A pedagogia inaciana da Companhia de Jesus, contributos para um diálogo*, Lopes (2018) nos reforça esta ideia quando afirma que,

são as várias partes de um todo que, organizado, deve responder ao fim para que foi criado. Uma organização que saiba, também, ser cooperante dentro de si – a sintonia na compreensão sobre o que fazemos e porque fazemos, e esta resposta só pode ser dada se houver uma clara compreensão da missão por quem lá trabalha. (LOPES, 2018, p. 533).

Assim como Lopes (2018) aborda o comprometimento e engajamento das pessoas na missão, vimos que Gohn (2001) reforça a participação dos sujeitos como meio facilitador para a criação de uma cultura na qual as pessoas dividem as responsabilidades na construção coletiva de um processo. Como a configuração do trabalho no Anchieta se dá por equipes organizadas em serviços e setores, as relações de parceria e apoio não são uma realidade inatingível. É necessária uma mobilização de todos em função desta proposta de pensar e realizar, pela

participação, uma gestão pedagógico-colaborativa. Até este ponto temos a clareza de que essas características são ferramentas necessárias e propulsoras para que essa realidade venha a ser efetiva e não só professada, conforme consta em seus documentos.

Mas, como favorecer que estejam contempladas no cotidiano? A partir daí nos perguntamos se a estrutura que temos, no Anchieta, conversa ou corresponde a essas características e se é percebida ou sentida por seus setores administrativos e serviços acadêmicos.

Em outro local, na ausência do responsável, outro colega assume as demandas de forma emergencial para efetuar compras urgentes, pois há um regramento quanto aos prazos de entrega (fluxo). Essas ações podem passar despercebidas ou ficarem ocultas no cotidiano e nos questionamos até que ponto são reconhecidas por seus gestores. Consideramos um diferencial no ambiente que necessita ser validado constantemente, a fim de não ser confundido com um simples favor. Esses gestos e ações seriam forjados em características ocultas e que não ficam tão evidentes para todos no ambiente de trabalho e acabam por nem serem valorizadas. Sobre essas, oportunamente, poderíamos também investigar. Como dar visibilidade, na gestão, a processos que colaboram, mas que não são reconhecidos ou descritos, pois nascem da inspiração, do engajamento e da pertença que cada um desenvolve a partir de seu papel e identificação com a missão do local?

Tanto no âmbito dos serviços acadêmicos quanto dos setores, observamos o quanto as reuniões semanais por equipes de trabalho favorecem uma ação pedagógica sustentada no diálogo e participação. No entanto carece de um espaço comum para as trocas entre esses dois segmentos. Vamos, em breve, em nossa proposta de intervenção, sugerir algumas alternativas para essa aproximação e tempo de encontro.

A organização das estratégias, os projetos, a participação de cada serviço nas etapas a serem planejadas, executadas e avaliadas, são elementos facilitadores e articuladores de todo o projeto educativo e de sua continuidade.

Nessas reuniões, coordenadas ora pela coordenação responsável ora com autonomia pelos próprios serviços/setores e suas pautas, cada sujeito tem a oportunidade de trazer a sua visão do contexto e como pode, a partir de sua atribuição, colaborar nas demandas que se apresentam. O desafio, nesse aspecto,

é não deixar fragmentar o propósito comum de cada unidade de ensino, gerando novos Colégios dentro do Colégio.

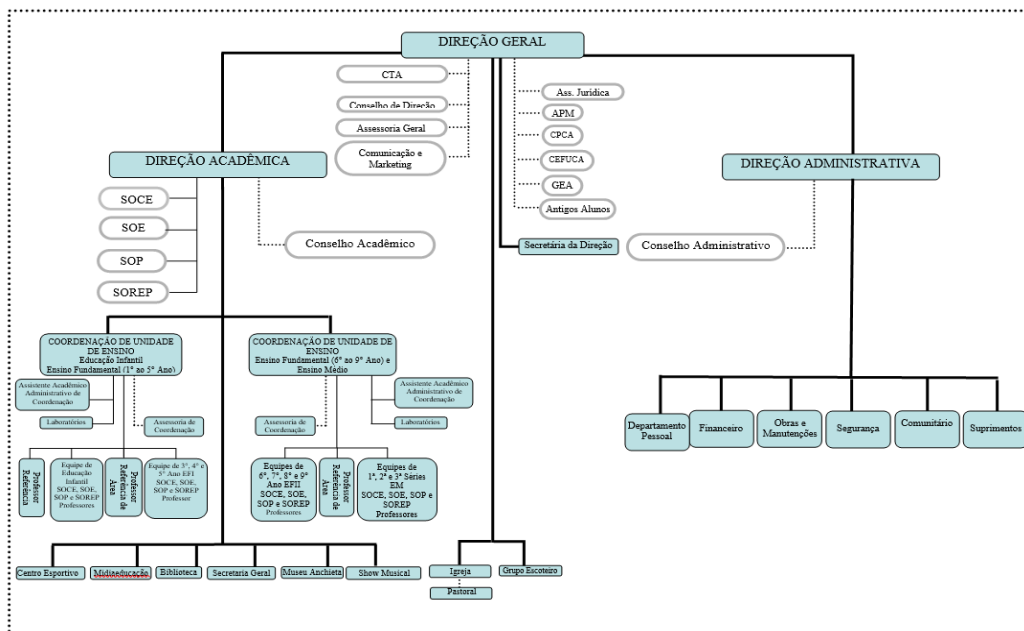
Essas ações evidenciadas fortalecem a ideia de que uma formação continuada para a construção de um ambiente favorável à organização, à colaboração e à participação deveria ser um projeto de grande espaço no Colégio. O resultado almejado de escola fortalecida em seus processos seria fruto da coletividade e do apoio mútuo e não restrito aos gestores e à direção. Analisando esses cenários escolares, Lück (2020 p. 75), afirma que “a participação colaborativa na escola deveria ocorrer naturalmente no contexto educacional e não como resultado de um esforço de gestão”. Ela ressalta que para essa realidade ocorrer, caberia uma mudança de paradigma, buscando na escola um olhar mais global e não fragmentado ou restrito, por vezes, até dicotomizador.

Uma referência importante a essa ideia de gestão pedagógico-colaborativa é reforçada nos documentos norteadores da RJE:

Quanto maior for a clareza dos gestores no que diz respeito à função a ser desempenhada e aos pré-requisitos e competências necessárias para tal, maior será a possibilidade de êxito na contratação e no posterior acompanhamento do desempenho dos profissionais da instituição. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 49).

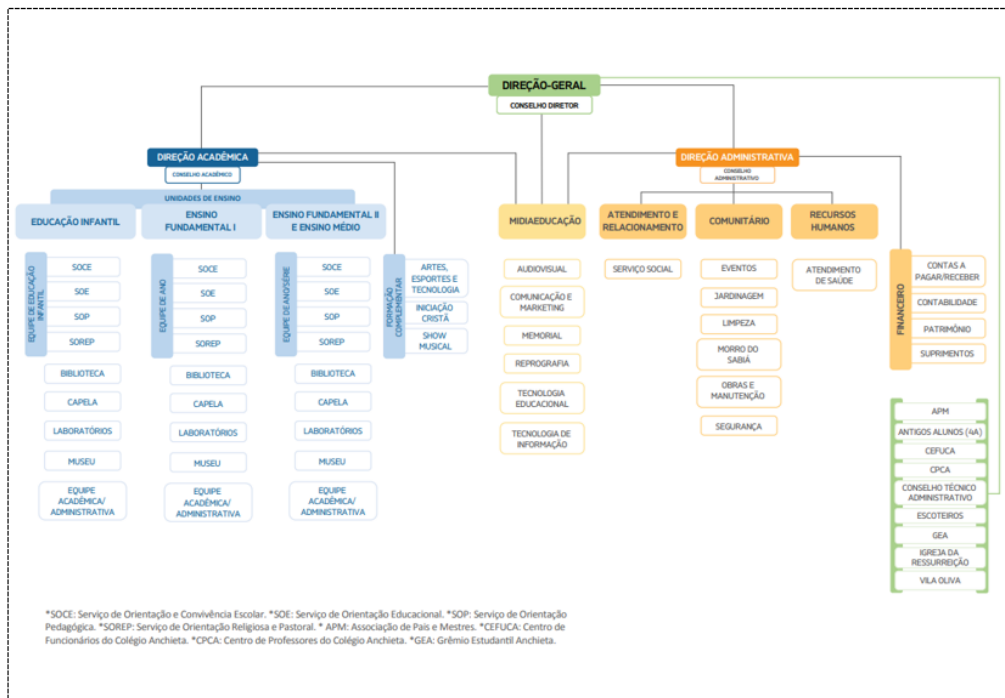
A partir das evidências coletadas no espaço educativo do Colégio Anchieta, junto aos seus Serviços acadêmicos e Setores administrativos e Direção, pensamos em algumas alternativas possíveis para uma educação na perspectiva de formação integral de qualidade e que favoreça as aproximações e o trabalho entre serviços e setores, destacando características organizativas e participativas para uma melhor gestão educacional. O desenho organizacional ou organograma também dará visibilidade a essas intenções. A seguir, compartilhamos o organograma que acessamos no início de nossa pesquisa e o atualizado pelo Anchieta em 2022.

Figura 13 – Organograma do Colégio Anchieta (2020)



Fonte: Direção do Colégio.

Figura 14 – Organograma do Colégio Anchieta (2022)



Fonte: Direção do Colégio.

Poderíamos explorar diversos pontos sobre esses organogramas e sua evolução e diferenças, como o fato de o Atendimento e Relacionamento (Secretaria) estar atualmente mais próximo da Direção Administrativa e antes da Acadêmica; a ausência da figura das Coordenações de Ensino das Unidades (embora esteja implícito que estejam ligadas à Direção Acadêmica e compondo os conselhos); a Educação Infantil ganhou maior visibilidade como etapa de ensino; os organismos complementares, como, por exemplo, no desenho de 2020, estavam mais em evidência e na parte superior, e, no atual, se encontram mais posicionados abaixo do diagrama. Alguns nomes de setores e serviços foram alterados: Departamento pessoal para Recursos Humanos, Secretaria geral para Atendimento e Relacionamento, e a Biblioteca ganhou maior destaque, bem como a Capela (Igreja), que ficou mais próxima ao acadêmico, dando ênfase e destaque à iniciação cristã. Todas essas mudanças visuais comunicam e refletem o modo de ser e proceder do Colégio? Em uma perspectiva de gestão pedagógico-colaborativa, estão contribuindo para favorecer a organização e a participação dos atores institucionais?

No documento atualizado do PEC, em 2021, a RJE renova seu compromisso com a atuação de líderes que sejam colaborativos e empenhados em fazer essa realidade ser, de fato, vivida na prática. Como quando expressam que:

Quanto aos profissionais que ocupam cargos formais de liderança, para dar respostas e um novo significado à função diante das demandas e dos desafios da sociedade contemporânea, consideram-se: (1) A competência requerida para trabalhar em equipe e de forma colaborativa; (2) a visão sistêmica da organização e seus efeitos nos diferentes processos desenvolvidos em uma Unidade Educativa; (3) a ousadia necessária para enfrentar, de forma resiliente, as contradições próprias dos grupos humanos e das instituições. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 53).

O fato de a Companhia de Jesus ter isso expresso em seus documentos já confere uma grande valorização ao que se pretende em seus Colégios no que diz respeito aos seus gestores e ao seu modo de proceder enquanto grupo de trabalho, pois “é necessário construir projetos de maneira integrada entre os diferentes setores, serviços e áreas das Unidades Educativas que considerem todas as etapas da vida escolar”. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 47). Ainda sobre o posicionamento dos gestores dos Colégios, o documento apresenta a tarefa como uma missão da Direção, em especial, quando diz que:

Caberá às Equipes Diretivas das Unidades Educativas, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma

institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as Unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as conseqüentes definições necessárias ao seu funcionamento. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 46).

A escola, como espaço pedagógico, deverá contar com uma gestão que compreenda as dinâmicas e as articulações que são necessárias na organização educacional. Lück (2019), quando aborda esse tema, nos lembra que as conflitivas existem e que são parte do processo, mas que a escola é uma entidade viva e que vai requerer de seus gestores atitudes que respondam às suas demandas. Mudar da perspectiva do individualismo para o pluralismo, do isolamento para a participação e a colaboração, vai exigir essa compreensão e uma ação concreta voltada a esse contexto. A autora trata sobre aspectos como a sinergia e a competência que serão geradas a partir dessas condutas, pois seriam insumos ou recursos importantes, uma vez que auxiliariam no entendimento de que:

[...] a melhoria da escola, da sua gestão e dos seus resultados passa pela transformação da cultura de unidades de trabalho a serviço da educação. Esse conceito pressupõe, ainda, a consciência de que a realidade dos sistemas de ensino e das escolas pode ser mudada sempre — e somente — na medida em que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho colaborativo [...]. (LÜCK, 2019, p.55).

O isolamento e a pertença não estão dissociados. De acordo com o contexto e com o desafio imposto pelo cotidiano do Colégio, seus gestores, serviços e setores terão que encontrar o equilíbrio necessário para atender as demandas que surgirem. A criação de espaços de colaboração e de uma cultura institucional mais solidária dependerá da resposta individual e coletiva das pessoas. Este movimento de voltar-se para o que é da sua “alçada” e o que pertence aos demais será o diagnóstico mais eficaz para avançarem na articulação entre suas atribuições e funções. A ideia é que possam criar verdadeiras pontes e possibilidades, sem atravessamentos e invasões, entre suas instâncias. O apoio, o diálogo e as escolhas mais acertadas nascerão da junção das peças deste grande quebra-cabeça que é o Colégio Anchieta e seu projeto educativo. Só assim, juntando parte por parte em busca de um sentido e de um pertencimento mútuo, é que teremos encaixes, aproximações e participação real na organização. Olhando para o contexto educativo, o que dará

protagonismo, sentimento de pertença às pessoas e dinamismo ao seu desenho organizacional será a adesão a esta lógica de ação que é desafiadora, mas possível!

9 TRAÇANDO ALTERNATIVAS PARA A GESTÃO PEDAGÓGICO-COLABORATIVA

Olhando para tantas perguntas que nos fizemos até aqui, cabe uma pausa para apreciarmos e refletirmos sobre as contribuições encontradas por meio dos autores, das pessoas e dos documentos a que tivemos proximidade em nossa jornada de estudos. É importante fazer memória do que vimos, lemos e percebemos como inspiração, as ações possíveis e o contexto almejado para as alternativas que pretendemos explorar e propor ao Colégio Anchieta. Ao traçarmos algumas possibilidades de práticas colaborativas na gestão, não podemos nos furtar de valorizar a riqueza de conceitos e reflexões que encontramos em nosso percurso de pesquisa e de apresentar algumas alternativas de trabalho para desenvolvermos o tema da gestão pedagógico-colaborativa no Colégio. Assim, temos duas proposições: as internas passam desde a revisão de documentos até formações, e a externa, aberta a outras pessoas interessadas no tema e que atuem em escolas e na educação. A seguir, nas Figuras 15 e 16, destacamos as propostas principais (internas e externa).

Figura 15 – Propostas internas de intervenção para o Colégio Anchieta

PROPOSTAS INTERNAS	DATAS SUGERIDAS PARA A EXECUÇÃO DAS PROPOSTAS
1) Ter, no calendário anual, reuniões intersetores e interserviços para que ocorra a partilha dos conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Na montagem do Calendário anual de atividades, propor que sejam garantidos espaços nos meses de março e setembro de 2023 para a realização das reuniões.
2) Espaços formativos com vistas à gestão pedagógico-colaborativa, com estudos que abordem o tema no intuito de formar para este pensar e agir coletivo (encontros ou jornadas).	<ul style="list-style-type: none"> • Nas reuniões previstas, pela Direção Acadêmica, agendar um espaço na aula inaugural de retorno às aulas do ano letivo de 2023. • Apresentação de vídeo, slide, escuta de um <i>Podcast</i>, ...
3) Acesso a documentos da Companhia de Jesus que apresentem, em seus fundamentos, as raízes vividas por Inácio de Loyola e seus companheiros, como um modelo de práxis colaborativa.	<ul style="list-style-type: none"> • A sugestão é que, nas reuniões de segunda-feira, onde os professores estão todos presentes (2h de reunião), ter um espaço para um estudo dirigido com materiais a serem propostos. Espaço de leitura, debate e construção de relatórios e planos de ação a partir da experiência vivenciada. (Combinar com a Direção a melhor data)
4) Avaliar os níveis de pertença e colaboração em espaços de estudos, reflexão da prática e análise dos dados do cotidiano.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação a partir de Questionário na plataforma <i>Forms</i>, com posterior relato e feedback das conclusões apresentadas. (1º semestre de 2023).
5) Revisitar o organograma do Colégio e verificar se traduz a intenção da gestão pedagógico-colaborativa.	<ul style="list-style-type: none"> • GT para refletir, junto ao Conselho Diretivo, o documento atual. Sugestão é de realizar esta análise após a finalização do Regimento escolar que está sendo reescrito. (1º semestre de 2023).

Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 16 – Proposta externa de intervenção para o Colégio Anchieta

PROPOSTA EXTERNA	DATAS SUGERIDAS PARA A EXECUÇÃO DAS PROPOSTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar <i>Podcast</i> que aborde o tema da gestão pedagógico-colaborativa, suas características e articulações. • Poderão ser três episódios: 1) A gestão pedagógico-colaborativa e como os profissionais da Escola a veem como uma possibilidade? • 2) Organização e participação das pessoas no âmbito educacional. • 3) Relatos de experiências de educadores e colaboradores que trabalham em Escolas a perspectiva colaborativa em seus processos e demandas educacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2022. Após, disponibilizar na plataforma Spotify. • Este material poderá ser um recurso para o Colégio Anchieta e para outros educadores que estejam interessados na temática da gestão pedagógico-colaborativa.

Fonte: Elaborada pela autora.²⁷

Uma proposição seria de ter, no calendário anual, espaços para: reuniões intersetores e interserviços para que a partilha dos conhecimentos e a escuta sobre contextos seja realizada; espaços formativos com vistas à gestão pedagógico-colaborativa, com estudos que abordassem o tema no intuito de formar para este pensar e agir coletivo; acesso a documentos da Companhia de Jesus que apresentem, em seus fundamentos, as raízes vividas por Inácio de Loyola e seus companheiros, como um modelo de práxis colaborativa; avaliar os níveis de pertença e colaboração em espaços de estudos, reflexão da prática e análise dos dados do cotidiano. Também seria salutar revisitar o organograma do Colégio e ver se traduz esta intenção. Sugere-se também, nos periódicos que já existem como meio de comunicação interna, a divulgação de experiências que corroborem e inspirem os colaboradores na linha da abordagem colaborativa.

O Colégio poderá, em uma jornada formativa com seus setores e serviços, trazer o tema da gestão pedagógico-colaborativa e construir um documento que expresse a sua importância. Seria necessário, para esta ação, a elaboração de um planejamento e das etapas da formação. Como por exemplo: vídeo de divulgação, convite com a temática expressa, previsão da data do encontro ou dos encontros (em caso de jornada), preparação de material de apoio como *slides*, roteiro, estratégia prática e espaço para discussões e perguntas. Também se sugere a avaliação do evento via *Forms* para o *feedback* de seu aproveitamento entre os participantes. Consideramos muito importante que as pessoas envolvidas se sintam partícipes das proposições. A intenção é abordar a temática com o intuito de construir

²⁷ Neste momento, em função da entrega, apenas apresentaremos um dos roteiros a serem apresentados como proposta de intervenção.

novos olhares e saberes coletivos para o Colégio e seu projeto educativo. No final da formação, garantir que se tenha um registro ou relatório. É necessário estarmos atentos ao modelo de escola que queremos ser, pois, conforme menciona Paro (2016, p. 38):

[...] o erro básico que persiste na organização de nossas escolas é a omissão da especificidade de seu trabalho e a assunção de um modelo de estrutura adequado às empresas privadas em geral, produtoras de bens e serviços que, na sociedade capitalista, têm objetivos antagônicos a do empreendimento educacional.

Um colégio que se examina, que dialoga sobre seus processos e projetos terá mais possibilidades de executar um projeto educativo que corresponda aos anseios da RJE: ser espaço ou centro de aprendizagem de fato comprometido com um apostolado educacional conectado com os valores dos quais nossa sociedade carece na contemporaneidade, com organização, participação (pertença) e intencionalidade clara, em que cada um é parte de um todo que na coletividade se complementa, apesar das especificidades. No final, em um Colégio, para tudo e para todos, tudo é aprendido!

Outra proposição que nos surgiu foi a de aproveitar o nosso estudo e criar um *podcast*, com um ou mais episódios (a ideia seria uma sequência), que aborde o tema da gestão pedagógico-colaborativa, em especial no que se refere à organização e à participação das pessoas no âmbito educacional. O *podcast* caracteriza-se por “conteúdo de áudio via streaming em que os usuários podem baixar em seus dispositivos pessoais e ouvir quando desejar. Cada episódio gira em torno de um tema ou tópico e, normalmente, tem entre 20 e 60 minutos de duração.” (CANCELLIER, 2022). Este conteúdo é dividido nas seguintes partes: Introdução, ato 1, ato 2, ato 3 e encerramento. O *podcast* seria do tipo informativo e sugerimos como título: *A importância da organização e da participação na gestão educacional*. Colocamos a ideia de roteiro de um episódio nos apêndices. (Apêndice F).

A estrutura de um Colégio da Companhia de Jesus expressa no PPI, em seus documentos e diretrizes, a sua missão e a sua intencionalidade pedagógica e a clareza no fazer, no como fazer, a quem fazer e quando fazer. A pedagogia inaciana, fundamento básico de todo o modo de proceder das instituições jesuítas, é a grande norteadora de todos os processos.

O PPI serve como uma grande ferramenta para auxiliar os educadores e os gestores a perceberem em quais níveis e instâncias de representação e função podem agir, atuar e colaborar no trabalho a ser realizado. Mas, como favorecer que estejam contempladas no cotidiano?

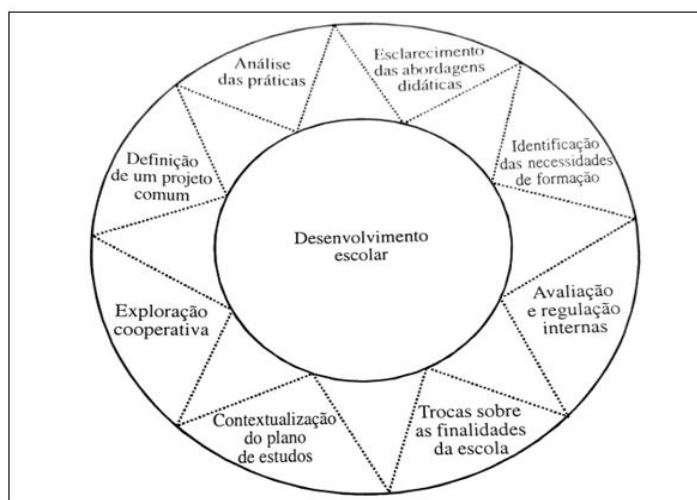
A partir daí nos perguntamos se a estrutura que temos, no Anchieta, conversa ou corresponde a essas características e se é percebida ou sentida por seus setores administrativos e serviços acadêmicos. As pessoas percebem a presença das características organizativas e participativas em seu cotidiano de trabalho e nas demandas que assumem? Sentem que há proximidade para as trocas e as interações necessárias para este efetivo exercício de autonomia em suas funções e atribuições? Até onde sentem que vai sua contribuição? Quais são as barreiras que encontram? Em um dos relatos, no questionário realizado, um participante disse que: *“Cabe aos gestores trazer novas percepções (olhares) e ideias para enriquecer o repertório dos colaboradores a fim de que compreendam os processos e trabalhem de forma assertiva, colaborativa e integrada com o todo da escola.”* (Questão 6).

Dessa forma, é necessário um compromisso da gestão com esses propósitos e desafios. Só assim, essas aproximações e a soma de esforços serão efetivadas na prática cotidiana dos serviços e dos setores do Anchieta. A colaboração é algo a ser planejado, construído e executado a partir da validação dos gestores que pensam a instituição e seus macro e microprojetos.

Anteriormente, trouxemos as contribuições de Thurler (2001) e a escola como espaço aprendente. A autora nos indica um sistema de aprendizagens no qual os sujeitos utilizam seus saberes e os compartilham, gerando uma ação organizada e eficaz. Nesse sistema de organização, ninguém renunciaria a suas aprendizagens, ao contrário, potencializaria a sua prática em comunhão com os demais, em sinergia e unindo forças para atingirem os objetivos propostos.

Thurler (2001) nos apresenta um modelo de espiral que traduz a dinâmica pensada para o desenvolvimento escolar, conforme a Figura 17.

Figura 17 – A espiral do desenvolvimento escolar



Fonte: THURLER (2001, p. 180).

A autora traz a reflexão de que para o desenvolvimento escolar ser efetivo, a definição do que se considera um projeto comum, a exploração cooperativa, a análise das práticas, a identificação das necessidades de formação, as trocas, a contextualização dos planos de estudos, a avaliação e regulação interna, ou seja, tudo que permeia a escola e suas demandas, são fatores que contribuem e são considerados em um modelo participativo/colaborativo, “tanto no plano da aprendizagem quanto no da ação. Ela se desenvolve em um contexto caracterizado pelo espírito comunitário; [...]”. (THURLER, 2001, p. 180). Ela reforça que a aprendizagem organizacional vai resultar de um processo contínuo e de muita reflexão sobre a própria prática.

[...] a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo de desenvolvimento contínuo, durante o qual os atores coletivos questionam-se constantemente com perguntas do gênero: Como agimos? Por que agimos deste modo? E para que finalidade agimos deste modo? A questão do como diz respeito às regras de comportamento; a do por que [sic] concerne à cultura, as normas e valores, enquanto a questão da finalidade diz respeito à identidade coletiva. (THURLER, 2001, p. 182).

Ao optar por uma postura reflexiva e analítica constante sobre sua identidade, organização e participação de seus atores é que o Colégio vai ter as suas respostas. Para a autora, a instituição necessita estar aberta a aprender com suas experiências, ajustar seus processos, projetos e melhorar suas práticas, dando ao que é feito um

status de aprender aprendendo. Convidamos o Conselho Diretor do Anchieta a apreciarem nossas proposições e a viabilidade de sua aplicação, conforme veremos ao longo das propostas apresentadas.

As características organizativas e participativas, que tanto destacamos, só farão sentido se na escola houver espaço para que elas emerjam, permitindo que os profissionais atuem com maior autonomia e participação. O Colégio é um espaço vivo e dinâmico, onde cada situação e procedimento tem uma base, uma intencionalidade, compõe um pensar e um fazer próprios desse lugar. Como afirma Lück (2019, p. 76), quando nos diz que o “processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados”. Essa consciência nascerá de uma vontade que tende a se concretizar na medida em que tanto Direção quanto gestores, serviços e setores estejam engajados e desejosos de fazer a diferença pela união dos esforços.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação, nas escolas da RJE, caracteriza-se por uma visão que busca aproximar-se de um modelo inovador, mas que contemple os aspectos de uma escola que valoriza a aprendizagem integral, a cidadania, local e global, em uma perspectiva colaborativa e sustentável. Todos esses aspectos sob a inspiração do PPI, fruto da tradição e da experiência inaciana, como vemos expresso no PEC (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 29), que apresenta a proposta das escolas da RJE como espaços onde a formação permeia a vida toda da pessoa, a fim de “realizar uma aprendizagem integral que leve o estudante a participar e intervir autonomamente na sociedade: uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos”.

Nesta pesquisa, a aproximação, a partir da observação das pessoas e de suas funções, em relação ao contexto explorado e analisado, contribuiu muito para a compreensão de nossas indagações quanto à presença de características organizativas e participativas que estivessem ancoradas em uma gestão pedagógico-colaborativa. Observamos que, durante a aplicação do questionário, algumas pessoas já manifestaram o quanto estavam reflexivas e construindo novos pensares a partir das questões e das provocações contidas em nossos questionamentos. A mobilização das pessoas já nos trouxe a convicção sobre a pertinência e a importância de olharmos para este tema.

Para enriquecermos nossa busca, utilizamos documentos importantes da educação jesuíta, do próprio Colégio, como o Regimento interno e seu memorial, o PEC que é uma grande inspiração que aponta como cada escola da RJE pode se organizar a partir das dimensões que compõem seu currículo e o documento fundante que é a Ratio Studiorum. Cada conceito, cada descrição sobre os contextos foi nos desafiando a confrontarmos com a realidade observada e descrita pelos sujeitos no questionário. No momento da análise, procuramos triangular o questionário, os documentos e referenciais teóricos com as respostas encontradas e, através destes achados, analisarmos se estavam próximos ou distantes, claros ou imprecisos em relação ao nosso objeto de pesquisa.

Algumas evidências e informações, em função de nosso tempo e delimitação do tema, não puderam ser aprofundadas. Como o aspecto da eficiência, eficácia e relevância e a influência da psicologia nestes conceitos que hoje são bastante

difundidos na gestão educacional. Para próximos estudos, seria importante trazer estes aspectos em diálogo com a colaboração e a cooperação nos ambientes educativos. Para tanto, já vimos que Sander (1982) poderá nos ajudar. Sabemos que o assunto pode ser ampliado e seguir para um fluxo de análise mais ampliado para compreendermos ainda mais sobre as possibilidades de uma gestão pedagógico-colaborativa.

A experiência que tivemos no Anchieta nos indica que as pessoas desejam esta perspectiva e que com espaços formativos e de retroalimentação de práticas solidárias há um caminho possível para esta proposta. Precisamos continuar trazendo à tona esta abordagem, suas vantagens e meios para executá-la.

O Colégio Anchieta apresenta, em sua estrutura, educadores e gestores que se reconhecem em suas funções como colaboradores de uma missão educativa que é legado da tradição jesuítica, sentem que existem muitos espaços onde colaboram e contribuem para a educação a partir de seus lugares de atuação. No entanto percebem que ainda necessitam de maiores aproximações, diálogo e ações efetivas para que os níveis de colaboração sejam ampliados e com maior adesão pelos diferentes atores institucionais. Ao concluir esta pesquisa, sugere-se uma intervenção na qual a comunidade educativa tenha um espaço formativo, por meio de um seminário ou jornada de estudos, bem como outras iniciativas, em especial por parte da Direção e dos gestores, que favoreçam a construção de novos olhares às necessidades do Colégio e como cada um pode, com sua função e trabalho coletivo, somar na estrutura organizacional, gerando maiores espaços de colaboração, organização e participação efetiva na tomada de decisão.

A pesquisa deu conta de compreender que a gestão pedagógico-colaborativa tem muitas características que conversam com a experiência inaciana que, por sua vez, está em oposição aos modelos e às estruturas meramente mercadológicas. Características como o diálogo, a reflexão, a avaliação contínua dos processos, fazem parte de sua forma de compreender a educação. Olhamos especificamente para a organização e a participação, mas outros aspectos acabaram emergindo a partir de um olhar que pode ser amplificado no Colégio, que é um espaço múltiplo, diverso e rico de situações. Há um desejo de continuar os estudos a respeito de outras características que podemos explorar e melhor compreendermos no cotidiano de um Colégio, como a democracia, a competição e a liderança. Este olhar sendo

ampliado poderá enriquecer o ciclo de pesquisa sobre a colaboração na gestão educacional.

Esperamos que, a partir dos esforços empenhados nesta pesquisa, possamos abrir mais espaço na Instituição para pautarmos esses desafios sobre a gestão, sobre a atuação dos serviços e setores nas unidades de ensino e colaborarmos na missão educativa não só do Anchieta, mas de todas as escolas da RJE que desejem seguir esse propósito colaborativo.

REFERÊNCIAS

ANIVERSÁRIO Anchieta. *In*: COLÉGIO ANCHIETA. Porto Alegre, 13 jan. 2020. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/colegio-anchieta-comemora-130-anos-nesta-segunda-feira/>. Acesso em: 24/08/2020.

AZEVEDO, G. F. A. M. **Gestão democrática**: uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Político Pedagógico do IFMA/Campus São Luís – Monte Castelo. 2017. 436 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFMA_f5a22b313fdbeadfe5875451baedafeb. Acesso em: 28 jul. 2020.

BACHARACH, S.; MUNDELL, B. Políticas organizacionais nas escolas: micro, macro e lógicas de acção. *In*: SARMENTO, M. J. (org.). **Autonomia da escola**: políticas e práticas. Porto: Edições ASA, 1999.

CANCELLIER, R. Podcast: o que é, para que serve e como fazer em 10 passos. *Blog Feed Gurus*, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://feedgurus.com/category/podcast>. Acesso em: 24 ago. 2022.

CARVALHO, H. *In*: VIDA DE PRODUTO. [S. l]: 10 dez. 2019. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/escala-likert/>. Acesso em: 23/08/2020.

CAVALCANTE, E. M. **O projeto político pedagógico como instrumento de mudança organizacional numa Instituição de ensino da Rede Estadual do Amazonas**. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) — Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 28 jul. 2020.

COLÉGIO ANCHIETA. **Boletim Informativo 2020**. Porto Alegre: Colégio Anchieta, 2020.

COLÉGIO ANCHIETA. **Projeto Político Pedagógico**. Porto Alegre: Colégio Anchieta, 2018.

COLÉGIO ANCHIETA. **Regimento Escolar 2018**. Porto Alegre: Colégio Anchieta, 2018.

COMPANHIA DE JESUS. **Estrutura Organizacional dos Colégios da BRM**. Instrução Para Gestores da Companhia de Jesus no Brasil. São Paulo: Loyola, 2016.

COMPANHIA DE JESUS. **Pedagogia Inaciana**: uma proposta prática. São Paulo: Loyola, 1993.

COSTA, D. M. O Projeto Político-Pedagógico – considerações acerca da gestão para a autonomia da escola. **Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 29, n. 1, p. 215-228, jan. 2021. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/12513>. Acesso em: 17 jun. 2021.

DAFT, RICHARD, L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução da 11ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ELLSTRÖN, P. E. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 449-461, set./dez. 2007.

ESTÊVÃO, C. V. Inovação e mudança nas organizações educativas públicas e privadas. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 7, n. 1 e 2, p. 95-111, 1994.

FAZENDA, I. C. A. Sobre a arte ou a estética do ato de pesquisar na educação. *In*: FAZENDA, I. C. A. (org.). **A pesquisa em educação e as transformações do conhecimento**. 9. ed. São Paulo: Papirus, 2007.

FERNANDES, F. C. M. As débeis articulações como referência de gestão dos Institutos Federais. **HOLOS**, [S. l.], v. 1, p. 342-360, 2017. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5093>. Acesso em: 10 maio 2021.

FRANÇA S.J., L. **O método pedagógico dos jesuítas: o “Ratio Studiorum”**: introdução e tradução. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1952. *In*: HISTEDBR, Campinas. Disponível em: <https://www.histedbr.fe.unicamp.br/acervo/fontes/4783>. Acesso em: 10 maio 2021.

GAPPMAYER, T. **Aprender do passado, viver o presente, preparar o futuro**: Colégio Anchieta – 130 anos. Porto Alegre: Interna Marketing de Conteúdo, 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOHN, M. G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001. (Questões da nossa época, 84).

GOMES, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. *In*: MINAYO, M. C. S. (org.). **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. Cap. IV.

HISTÓRIA do Colégio Anchieta. *In*: COLÉGIO ANCHIETA. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/historia/>. Acesso em: 7 set. 2020.

INÁCIO DE LOYOLA. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [San Francisco: Wikimedia Foundation], 23 jul. 2022. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/In%C3%A1cio_de_Loyola#Estudos_em_Paris. Acesso em: 24 jun. 2021.

JESUÍTAS BRASIL. Companhia de Jesus apresenta as quatro Preferências Apostólicas Universais. *In*: JESUÍTAS BRASIL, 19 fev. 2019. Disponível em:

<https://www.jesuitasbrasil.org.br/2019/02/19/companhia-de-jesus-conhece-as-quatro-preferencias-apostolicas-universais/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

KLEIN, L. F., SJ. (org.). **A Companhia de Jesus e o direito universal a uma educação de qualidade**. São Paulo: Loyola, 2019.

KLEIN, L. F., SJ. (org.). **Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana**. São Paulo: Loyola, 2015.

LAVAL, C. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. São Paulo: Editora Boitempo, 2019. (Coleção Estado de sítio).

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**. Teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, L. C. A avaliação institucional como instrumento de racionalização e o retorno à escola como organização formal. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 41, n. especial, p. 1339-1352, dez., 2015.

LOPES, J. M. M. (org.). **A pedagogia da Companhia de Jesus**. Contributos para um diálogo. 2. ed. Braga, Portugal: Axioma – Publicações da Faculdade de Filosofia, 2018.

LÜCK, H. **A Gestão participativa na escola**. Porto Alegre: Vozes, 2020.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional**. Porto Alegre: Vozes, 2018.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Porto Alegre: Vozes, 2019.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Porto Alegre: Vozes, 2008.

MAINARDES, J.; CURY, C. R. J. Ética na pesquisa. *In*: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. **Ética e pesquisa em Educação**: subsídios. Rio de Janeiro: ANPEd, 2019. v. 1. pp. 24-29.

MARIUTTI, M. M. V. **A dimensão pedagógica no *métier* da Diretora**. 190f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2017. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5747036. Acesso em: 20 jul. 2020.

MESENBRUG, F. A. **A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública**: limites e possibilidades. 182f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7922989. Acesso em: 28 jul. 2020.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MIRANDA, M. **Ratio Studiorum da Companhia de Jesus**: regime escolar e plano de estudos. Braga, Portugal: Axioma – Publicações da Faculdade de Filosofia, 2018.

MORAES, M. A. S. C. **Trajetórias profissionais de professoras Coordenadoras pedagógicas**. 151f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de Taubaté/SP, Taubaté, 2017. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6103639. Acesso em: 20 jul. 2020.

NETO, O. C. O trabalho de campo como descoberta e criação. *In*: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. 23. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

ORGANIZAÇÃO. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [San Francisco: Wikimedia Foundation], 2 maio 2022. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 6 maio 2022.

PARADIGMA Pedagógico Inaciano. *In*: COLÉGIO PEDRO ARRUPE. Disponível em: <https://www.colegiopedroarrupe.pt/projeto-educativo/pedagogia-inaciana/10>. Acesso em: 12 fev. 2020.

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, V. H. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PEREZ, L. A. **O gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática na escola**. 106f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5355131. Acesso em: 20 jul. 2020.

PRÉDIO do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. *In*: COLÉGIO ANCHIETA. Porto Alegre, RS. Disponível em: www.colegioanchieta.g12.br. Acesso em: 12/08/2020.

PRÉDIO do Ensino Fundamental I. *In*: COLÉGIO ANCHIETA. Porto Alegre, RS. Disponível em: www.colegioanchieta.g12.br. Acesso em: 12/08/2020.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum**. São Paulo: Loyola, 2016.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum**. São Paulo: Loyola, 2021.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, set./dez. 2006.

SANTOS, A. P.; CARBONERA, V. **Gestão democrática da educação e avaliação em larga escala**: implicações para o contexto escolar. UNISUL, Tubarão, v. 3, n. 6, p. 177-192, jul./dez. 2010.

SANTOS, A. P. dos; PRSYBYCIEM, M. M.; BONEZ, J. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 11, n. 00, p. e020040, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238>. Acesso em: 24 jun. 2021.

TAVARES, J. Contributos Psicológicos e Sociológicos para uma Escola Reflexiva. *In*: Alarcão, I. (org.). **Escola Reflexiva e Supervisão**: Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem. Porto: Porto Editora, 2000. pp. 55-66.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

VISÃO do Colégio Anchieta. *In*: COLÉGIO ANCHIETA. Disponível em: <http://www.colegioanchieta.g12.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, _____, Diretor Acadêmico desta instituição, declaro estar ciente de que Tatiane Ayala Waldow, responsável pela pesquisa intitulada “**Gestão pedagógico-colaborativa: uma experiência inaciana**”, sob a orientação da Profa. Dra. Daianny Madalena Costa, pretende desenvolver o referido estudo neste Colégio. Esta pesquisa pretende analisar quais características correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre as diversas instâncias de uma instituição educacional jesuíta. Os objetivos específicos a serem investigados são: 1) descrever a estrutura organizacional existente no Colégio no que se refere à organização dos setores e serviços acadêmicos e administrativos, cotejando com a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa; 2) analisar documentos para reconhecer a “matriz” do trabalho educativo e as aproximações entre o legado de Inácio de Loyola e a gestão pedagógico-colaborativa; 3) identificar características que promovam a articulação e as conexões entre as áreas administrativa e pedagógica envolvendo seus respectivos gestores e educadores. Como possível intervenção propor estratégias, sugestões e articulações para uma estrutura organizacional entre as áreas acadêmica e administrativa ancorada na gestão pedagógico-colaborativa.

A trajetória metodológica consiste na aplicação da pesquisa qualitativa, visando à busca de dados para compreender e analisar os resultados. A pesquisadora garante, ainda, que será mantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas. Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes. Estando esta instituição em condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Nome: _____

Documento: _____ Cargo/Função: _____

Porto Alegre, ____ de _____ de 2021.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado/a,

Você está sendo convidado (a), como voluntário (a), a participar da pesquisa intitulada “**Gestão pedagógico-colaborativa: uma experiência inaciana**” sob a responsabilidade da pesquisadora Tatiane Ayala Waldow, mestranda do Programa de **Mestrado Profissional em Gestão Educacional** da turma especial da Rede Jesuíta de Educação, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, orientada pela Profa. Dra. Daianny Madalena Costa. Esta pesquisa pretende analisar quais características correspondem às demandas de uma gestão pedagógico-colaborativa e como se articulam entre os diversos setores e serviços de uma instituição educacional jesuíta. Os objetivos específicos a serem investigados são: 1) descrever a estrutura organizacional existente no Colégio no que se refere à organização dos setores e serviços acadêmicos e administrativos, cotejando com a perspectiva da gestão pedagógico-colaborativa; 2) analisar documentos para reconhecer a “matriz” do trabalho educativo e as aproximações entre o legado de Inácio de Loyola e a gestão pedagógico-colaborativa; 3) identificar características que promovam a articulação e as conexões entre as áreas administrativa e pedagógica envolvendo seus respectivos gestores e educadores. Como possível intervenção propor estratégias, sugestões e articulações para uma estrutura organizacional entre as áreas acadêmica e administrativa ancorada na gestão pedagógico-colaborativa. A trajetória metodológica consiste na aplicação da pesquisa qualitativa, visando à busca de dados para compreender e analisar os resultados. A pesquisadora garante, ainda, que será mantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas. Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

De acordo com as normas vigentes, para registro da sua contribuição a este trabalho, as informações e os dados fornecidos via *Forms* são anônimos, não obstante, solicito sua autorização para utilização dos dados coletados em futuras publicações. Contudo, devo também informá-lo (a) da liberdade de recusar-se a participar integral ou parcialmente da entrevista, bem como de retirar-se em qualquer fase, sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo.

O que vier a ser eventualmente constatado não será interpretado como falta institucional ou profissional. Portanto, as pessoas que eventualmente oferecerem informações não poderão ser responsabilizadas ou expostas de qualquer forma aos riscos de qualquer constrangimento pessoal ou profissional.

Colocamo-nos à sua disposição para esclarecimentos que considere necessários. Assumimos o compromisso de garantir total sigilo e preservar sua identidade pessoal como contribuinte da pesquisa, bem como zelar pela confidencialidade das informações que nesta condição me forem fornecidas.

Agradecemos sua atenção.

Tatiane Ayala Waldow
Pesquisadora responsável
twaldow@hmail.com

Profa. Dra. Daianny Madalena Costa
Orientadora
daianny@unisinob.br

Assinatura do (a) entrevistado (a)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

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

Porto Alegre, dezembro de 2021.

Você está sendo convidado (a), como voluntário (a), a participar da pesquisa intitulada “**Gestão pedagógico-colaborativa: uma experiência inaciana**” sob a responsabilidade da pesquisadora Tatiane Ayala Waldow, mestranda do Programa de **Mestrado Profissional em Gestão Educacional** da turma especial da Rede Jesuíta de Educação, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, orientada pela Profa. Dra. Daianny Madalena Costa. Meus contatos para dúvidas e ou contribuições são: tayala@colegioanchieta.g12.br, telefone: (51) 99248-7415 e (51) 3382-6135. Desde já agradeço a sua colaboração.

O tempo estimado para responder ao questionário é de 30 a 45 minutos.

Atenção: Da 1ª à 9ª questão – respostas subjetivas de até 5 linhas e, a partir da 10ª, marque uma única alternativa.

1) Escreva abaixo a sua formação acadêmica:

2) Há quanto tempo trabalha no Anchieta?

3) Em que setor ou serviço atua no Colégio Anchieta? Há quanto tempo?

4) Como descreve a função que exerce no Anchieta? Pode citar algumas características que julgue importantes em sua ação.

5) Já que os setores e serviços constituem partes importantes de um contexto educacional, diga, o que você compreende por escola, considerando-a como um lugar de conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores?

- 6) Leia a citação que segue e responda às questões abaixo.

“Cada escola constrói uma experiência singular a ser valorizada como circunstância única e irreprodutível, a ser reconhecida pela observação e atenção às nuances e peculiaridades de sua manifestação, em associação com seus resultados. Em consequência, não se pode prever inteiramente os desdobramentos desses processos, em vista do que, cabe aos gestores estarem continuamente atentos a cada gesto, sinal [...]” (LÜCK, 2019)

A partir da provocação acima, que apresenta a escola como um contexto singular e cheio de peculiaridades, o que você entende que cabe aos gestores?

- 7) Como percebe que esta atenção às nuances e às peculiaridades é vivenciada nos processos educacionais do Anchieta em sua ação de gestor(a)?

- 8) Quais conexões percebe entre o pedagógico, administrativo? Exemplifique sua resposta.

- 9) Pensando nos processos educacionais vivenciados no Colégio, quais características elegeria como destaques que são realizadas pelo conjunto dos(as) gestores(as)?



- 10) A famosa frase “isto não é da minha alçada” parece existir e permear as relações com frequência. A fluidez e a colaboração esperadas ficam restritas, inúmeras vezes, apenas aos documentos oficiais de muitas instituições.

Na função que exerce, sente que FREQUENTEMENTE contribui/colabora para com os demais atores institucionais na realização de suas tarefas/trabalhos.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente
- () Indiferente

- 11) Na função que exerce, sente que recebe FREQUENTEMENTE contribuição/colaboração dos demais atores institucionais na realização de suas tarefas/trabalhos.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente
- () Indiferente

- 12) Olhando para a realidade local do Anchieta, além dos desafios relacionados à sua missão educativa, a Instituição tem a tarefa, igualmente complexa e

contínua, de aproximar os contextos de Serviços acadêmicos e Setores administrativos. Todos os Diretores, Coordenadores, Orientadores e demais educadores têm por função conjunta o zelo pelo Plano Político Pedagógico do Colégio.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Indiferente

13) Sobre o zelo ao PPP (Plano Político Pedagógico) do Colégio, percebo que o setor do qual faço parte faz tudo que é necessário.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Indiferente

14) Sobre o zelo ao PPP (Plano Político Pedagógico) do Colégio, percebo que há um esforço conjunto entre todos os profissionais dos setores e dos serviços para sua execução.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Indiferente

15) Sobre o zelo ao PPP (Plano Político Pedagógico), percebo que ainda é necessária uma maior integração entre todos os profissionais dos setores e dos serviços para sua execução.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

- Indiferente
- 16) Acreditando que o espaço escolar pode traduzir-se por ações que passem pela tomada de decisões partilhadas, é visível e evidente a participação de todos nos encaminhamentos entre os setores e serviços.
- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Indiferente
- 17) Acreditando que o espaço escolar pode traduzir-se por ações que passem pela tomada de decisões partilhadas, é visível e evidente uma ação organizada nos encaminhamentos entre os setores e serviços.
- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Indiferente
- 18) Muitas vezes, trabalhar coletivamente é bastante difícil, porque as pessoas são diferentes e tem concepções diferenciadas.
- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Indiferente
- 19) Acreditando que o espaço escolar pode traduzir-se por ações que passem pela tomada de decisões partilhadas, é visível e evidente a colaboração de todos nos encaminhamentos entre os setores e serviços.
- Discordo totalmente
- Discordo

- Concordo
 - Concordo totalmente
 - Indiferente
- 20) Aceitar a contribuição dos demais requer humildade, alteridade e confiança e isso é muito complexo, pois, às vezes, os responsáveis acham que o outro não consegue ajudar e até pode atrapalhar.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - Indiferente
- 21) O setor ou serviço em que trabalha faz o seu melhor, mas reconhece que os outros serviços e setores do qual depende parecem não compreender o todo e isso favorece a quebra do trabalho coletivo.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - Indiferente
- 22) Às vezes, receia envolver-se com as tarefas que seriam de outros colegas e setores ou serviços, limitando-se às suas atribuições.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - Indiferente
- 23) A comunicação entre as instâncias dos serviços acadêmicos e setores administrativos deve ser constante e clara, a fim de promover, em colaboração, ações que favoreçam a educação pretendida pelo Colégio.

- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - Indiferente
- 24) Na partilha de tarefas e apoio mútuo entre os setores administrativos e serviços acadêmicos a fluidez na realização dos processos é facilitada pelos níveis de colaboração existentes entre as pessoas. Sobre estas afirmações, pensando em relação ao seu contexto de trabalho e esta afirmação, assinale uma opção.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - Indiferente
- 25) Ainda sobre a comunicação entre setores e serviços, como parte importante dos processos acadêmicos de um Colégio, a gestão pedagógico-colaborativa implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - Indiferente
- 26) “Faço a minha parte!” Acredito que a colaboração é essencial na gestão educacional do Colégio, mas há limites entre as atribuições que emperram a fluidez dos processos.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

() Indiferente

Este questionário foi enviado por e-mail aos participantes.

Link:

https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?fragment=FormId%3DKiu3yTQLJUS5x8JFnsAVH_ygvZx1wgNDI-wadDC8g1JUNDhWtk80UDM4NzRLWEMwMUdRUVdQRzFPTi4u%26Token%3D9ce5d24944ee447cb91bddd94d28431

APÊNDICE D – ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO**Roteiro para observação (Pesquisa)**

Setores administrativos e Serviços acadêmicos do Colégio Anchieta – 2021

1) Local: _____

2) Funções das pessoas: _____

3) Número de pessoas: _____

4) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

5) Com quem se comunicam dentro do contexto?

6) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

7) Principais desafios observados:

8) Outros aspectos observados:

APÊNDICE E – RELATÓRIO DAS OBSERVAÇÕES

Relatório das observações 2021 (Apêndice D)

Setores administrativos e Serviços acadêmicos do Colégio Anchieta – 2021

- Tempo de duração das observações: de 15 a 20 minutos em cada local.
- Quantidade de observações realizadas em cada local: 1 observação.

Direção: Diretor-geral, Administrativo e Acadêmico

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: Direção do Colégio Anchieta – Porto Alegre/RS

2) Funções das pessoas: Diretor-geral, Administrativo e Acadêmico

3) Número de pessoas: 3

4) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

Os Diretores trabalham lado a lado no espaço físico. No início da jornada, costumam encontrar-se para repassar os principais pontos do dia e outros encaminhamentos. Possuem proximidade e liberdade de diálogo. Gestão do Colégio, reuniões com gestores e atendimentos às demandas pertinentes à função.

5) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Costumam reunir-se na sala de reuniões semanalmente com o Conselho Diretivo ou acadêmico para assuntos do Colégio, revisão de documentos, eventos, obras e outras estratégias de ação. Estabelecem diálogos agendados com toda a comunidade e, quando possível, atendem de imediato.

6) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. Há muitas trocas e diálogo.

7) Principais desafios observados:

Algumas demandas se misturam entre a Direção-geral e as demais, não ficando claros os níveis de participação e decisão.

8) Outros aspectos observados:

Coordenadores das Unidades de Ensino

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: Coordenação da Unidade de Ensino

2) Funções das pessoas: Gestão pedagógico-administrativa da Unidade de Ensino

3) Número de pessoas: 2

4) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

Atua na gestão pedagógico-administrativa em relação à estrutura de pessoas, famílias, alunos, dos recursos e dos espaços disponíveis, na perspectiva acadêmica e administrativa de uma unidade de ensino. Também tem função estratégica junto ao Conselho diretivo e acadêmico. Coordena as demandas do cotidiano da Unidade de Ensino, a partir do apoio e do trabalho desenvolvido com as Equipes pedagógicas e setores do Colégio, junto às famílias, alunos e docentes.

5) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com todos os que compõem o quadro de setores, serviços, alunos e famílias.

6) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Nesta função, o apoio e a colaboração são condição para o trabalho. São realizadas reuniões com as Equipes que compõem a Unidade e a Assessoria da Coordenação que é composta por um representante de cada serviço acadêmico para encaminhamentos, acompanhamento dos dados de desempenho dos alunos e estratégias para a realização do plano de ação anual proposto para cada ano letivo.

7) Principais desafios observados:

Maior proximidade com os setores administrativos, rotina de diálogo sobre processos que são conjuntos.

8) Outros aspectos observados:

Serviço de Orientação de Convivência Escolar (SOCE)

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: SOCES

2) Funções das pessoas: Atender as demandas quanto à organização da rotina escolar de alunos e professores, colaborando na gestão da Unidade.

3) Número de pessoas: 12 pessoas (1 na EI, 3 no Fundamental I e 7 de EFII e EM).

4) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

Diariamente, se responsabilizam pelo atendimento aos grupos e verificam se a organização do ambiente está atendendo às necessidades para o andamento da rotina escolar. Em caso de alguma intercorrência, acionam a Coordenação e comunicam as famílias, buscando a resolução do problema ou demanda. Principais demandas deste local: atendimentos aos alunos, equipes e famílias na rotina escolar. Também demandam tarefas aos Assistentes acadêmicos (monitores).

5) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com os demais membros da Equipe pedagógica, Coordenação e Setores administrativos, pois realizam solicitação de compras e de estoque. Também encaminham à Secretaria os documentos de diário de classe e dos alunos.

6) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. Estão sempre atuando em parceria com a Coordenação e Equipes.

7) Principais desafios observados:

O tempo para as tarefas mais burocráticas, como envio de planilha de horas extraordinárias, pois atuam junto aos grupos diretamente e atendem inúmeras demandas do espaço educativo.

8) Outros aspectos observados:

Serviço de Orientação Educacional (SOE)

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: SOE

2) Funções das pessoas: Atender as demandas relacionadas à aprendizagem dos alunos, realizar encaminhamentos de alunos para atendimentos especializados, realizar conselho de classe e projetos pedagógicos com os grupos.

3) Número de pessoas: EI – 1, EFI – 4, EFII e Médio – 7

4) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

No cotidiano do Anchieta, o SOE atua em parceria com os demais membros da Equipe pedagógica que compõe o Ano/Série de cada Unidade de Ensino (Educação Infantil, EF1, EF2 e EM). Um dos objetivos centrais está em seu apoio aos estudantes, acompanhando de perto seu desenvolvimento e aproveitamento escolar. Caso o aluno necessite de alguma intervenção ou recurso de apoio ao seu ensino, o SOE realiza junto à família e ao professor os encaminhamentos. Possuem formação para trabalhar os aspectos socioemocionais e apoiar os professores em seus manejos e ação pedagógica adequada aos conteúdos e alunos.

5) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com a Coordenação da Unidade, coordenadora geral do SOE, Equipes, professores e Professores Representantes das áreas do conhecimento.

6) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. As Orientadoras discutem os projetos comuns e a sua execução para garantir a unidade. Há muitas trocas e combinações para que as ações estejam alinhadas.

7) Principais desafios observados:

Mais tempo para realizarem os projetos em sala com os alunos. Acabam absorvendo muitas entrevistas com famílias e profissionais.

8) Outros aspectos observados:

Serviço de Orientação Pedagógica (SOP)

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: SOP

2) Número de pessoas: EI – 2, EFI – 4, EFII e Médio – 4

3) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

O SOP orienta, acompanha e supervisiona as estratégias de aprendizagem elaboradas pelos professores e verifica a aproximação destas ao PPI e ao Projeto Educativo do Colégio. Realiza os conselhos de classe, acompanhamento dos indicadores de aprendizagem, plano de estudos previsto e materiais didáticos. Orienta os professores e realiza o Acompanhamento Docente (Projeto advindo das melhorias implementadas após a avaliação do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, da FLACSI). Realiza reuniões semanais entre os colegas do serviço (SOP) de todo o colégio para alinhar os projetos e ações previstas para o bom andamento do ano letivo.

4) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com a Direção Acadêmica, Coordenação, Equipes, professores e Professores Representantes das áreas do conhecimento.

5) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. Precisam, até em função do acompanhamento do trabalho dos professores e turmas, estarem próximos da sala de aula, dos eventos e tudo que envolve o trabalho escolar. São grandes incentivadores do trabalho coletivo entre os docentes.

6) Principais desafios observados:

Garantir a continuidade entre as etapas de ensino do trabalho. Demanda grande de estratégias para ler, acompanhar e pouco tempo para *feedbacks* presenciais aos professores.

7) Outros aspectos observados:

Serviço de Orientação Religiosa, Espiritual e de Pastoral (SOREP)

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: SOREP

2) Funções das pessoas: Os orientadores da Pastoral compõem o serviço que zela e mantém acesa a chama do carisma inaciano no ambiente educacional.

3) Número de pessoas: EI – 1, EFI – 3, EFII e Médio – 4

4) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

Envolvem-se nas atividades pastorais como missas, encontros, retiros inacianos, preparação para sacramentos, formação para jovens, encontros religiosos e celebrativos para toda a comunidade educativa. Representam os valores cristãos em alinhamento com a proposta pedagógica do Colégio. Realizam projetos sociais e de solidariedade junto aos alunos e às famílias. Acompanham os professores de Ensino Religioso, e alguns até acumulam a função de docência, para garantir que a área do conhecimento seja realizada de acordo com a BNCC, mas com a matriz forjada na pedagogia e espiritualidade inacianas.

5) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com a Coordenação, Equipes, Coordenação geral do SOREP, professores, professores de ER e catequistas.

6) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. É um grupo que se apoia nas atividades e demandas que decorrem da função.

7) Principais desafios observados:

Formação específica para atuar no serviço, diálogo com as equipes e falta de reconhecimento.

8) Outros aspectos observados:

Setor de Atendimento e Relacionamento (Secretaria)

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: Secretaria

2) Funções das pessoas: Voltado para os processos de atendimento e relacionamento com os pais, alunos e responsáveis no que se refere a matrículas e serviços oferecidos pelo Colégio.

3) Número de pessoas: 4 pessoas

4) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

Realiza as atividades de apoio aos setores Acadêmico e Administrativo. Responsáveis, também, pelos processos de atendimento e relacionamento com os pais, alunos e responsáveis no que se refere a matrículas e serviços oferecidos pelo Colégio. Um dos primeiros contatos da família ao escolher o Colégio é realizado por este espaço. A acolhida, informações e demais processos de ingresso de alunos até a sua saída. Neste setor também ficam concentrados os documentos da escola e dos alunos (registro e dados gerados para o sistema de gestão de relacionamento com o cliente).

5) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Estabelecem comunicação com a Direção, Coordenações e setores de Comunicação e Marketing e Financeiro.

6) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. Há níveis de responsabilidade distintos, mas todos se ajudam.

7) Principais desafios observados:

O ambiente de trabalho é coletivo e os diálogos com as pessoas atendidas ocorrem simultaneamente. Os prazos para a captação de alunos e retornos aos inscritos depende de processos da parte acadêmica e há conflitos nesta interdependência por pressão externa e interna.

8) Outros aspectos observados:

Setor Comunitário

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: Setor Comunitário

2) Funções das pessoas: Atender as demandas quanto à organização e segurança do ambiente escolar, bem como sua limpeza e manutenção, fazendo a gestão dos grupos de trabalho respectivos.

3) Número de pessoas: 4

4) Principais demandas deste local:

Está voltado para a gestão de ações que envolvem a estrutura, os espaços e a organização dos demais campus vinculados à Instituição. Responde pelas atividades de segurança, manutenção de infraestrutura, apoio a eventos, gestão de espaços de esporte e de cultura e dos espaços complementares (Vila Oliva e Morro do Sabiá).

5) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

É um setor bastante intenso e com inúmeras atividades que envolvem desde a entrada, segurança, portões, controle de acessos, limpeza, manutenção e zelo de um modo geral pelo Campus e seus anexos.

6) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com todos os setores e serviços da escola.

7) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. Mas é necessário diálogo mais próximo entre os serviços acadêmicos para compreensão das propostas pedagógicas e suas demandas.

8) Principais desafios observados:

As reuniões com estes grupos ocorrem separadamente e isto dificulta a compreensão do projeto educativo e da intencionalidade de algumas ações e cuidados próprios do espaço escola.

9) Outros aspectos observados:

Setor Financeiro

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: Financeiro

2) Funções das pessoas: Responde pelas atividades financeiras: contas a receber, contas a pagar, relacionamento bancário, caixa, fluxo de caixa, contabilidade, orçamento.

3) Número de pessoas: 5

4) Principais demandas deste local:

Gerenciar e organizar todas as demandas financeiras do Colégio.

5) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

As pessoas se dividem por tarefas específicas e atendem as suas demandas.

6) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com a Direção Administrativa e com as pessoas que estão vinculadas às necessidades de cada atribuição.

7) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

As pessoas se comunicam bem, mas estão muito fixadas às suas demandas. Mas procuram opinar e se ajudarem.

8) Principais desafios observados:

A comunicação com os demais setores e serviços.

9) Outros aspectos observados:

Setor de Recursos Humanos

Roteiro para observação (Pesquisa)

1) Local: RH

2) Funções das pessoas: Setor de Recursos Humanos

3) Número de pessoas: 4

4) Principais demandas deste local: acompanhar e apoiar na execução do plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas, atuando como um facilitador desse processo.

5) Como funciona a rotina de trabalho? O que fazem?

Responde pelas atividades de recrutamento e seleção, integração e acompanhamento de funcionários novos, departamento pessoal, programa de benefícios, campanhas e atividades sociais dos funcionários, processo de avaliação de desempenho e clima organizacional.

6) Com quem se comunicam dentro do contexto?

Com a Direção, Coordenadores e todos os funcionários da escola.

7) Há colaboração entre as pessoas durante a execução do trabalho?

Sim. As pessoas dialogam bastante e demonstram bastante acolhimento para auxiliar as pessoas em suas necessidades e demandas quanto ao trabalho. Trabalham em parceria com os Coordenadores na organização da montagem da folha de pagamento.

8) Principais desafios observados:

É um setor muito buscado e alguns processos que levam mais tempo não conseguem ser executados como gostariam.

9) Outros aspectos observados:

APÊNDICE F – ROTEIRO PARA *PODCAST*

Roteiro para *PODCAST*²⁸

Tema: Gestão pedagógico-colaborativa

Título: A importância da organização e da participação na gestão educacional.

Tipo de *podcast*: Informativo

Duração: 20 minutos/ Transmissão prevista pelo SPOTIFY (CANAL Colégio Anchieta POA)

Pessoa responsável e anfitriã: Tatiane Ayala Waldow

Convidados: Profa. Dra. Daianny Madalena Costa, da UNISINOS; Profa. Adriana Fantin, Orientadora Pedagógica do Colégio Anchieta; e Prof. Cleiton Gretzler, Coordenador de Unidade do EFII e EM do Colégio Anchieta.

Esclarecimentos: *podcast* elaborado a partir dos estudos realizados pela mestranda Tatiane Ayala Waldow por ocasião de sua pesquisa de mestrado em gestão educacional, pela UNISINOS, nos anos de 2020 a 2022.

Introdução (*música instrumental de fundo nos primeiros momentos da introdução*).

Tatiane: Olá, estimados ouvintes! Hoje temos a alegria de abrirmos este espaço de diálogo e discussão acerca deste tema tão necessário para qualquer ambiente de trabalho: A organização e a participação! Ainda mais quando estamos falando de escola. Este espaço onde estas características são essenciais para a fluidez dos projetos por ela desenvolvidos. E, para nos inspirarmos mutuamente e refletirmos sobre esta necessidade em nossas escolas, chamamos hoje alguns convidados da Universidade e de um Colégio, ambos da Rede Jesuíta de Educação de Porto Alegre, no RS e que vão nos ajudar e problematizar conosco este tema. Vamos lá?

Bem-vindos ao nosso *podcast* *A importância da organização e da participação na gestão educacional*, Professora Daianny, Professora Adriana e Professor Cleiton. Vamos, brevemente, fazer uma apresentação do que cada um faz neste momento na área da Educação? (Tatiane oportuniza que os convidados falem).

²⁸ Este roteiro é uma sugestão de trabalho. Poderá ser modificado e depende da aceitação das pessoas mencionadas para que de fato ocorra. Caso seja possível, será agendada data para final de novembro de 2022.

Seguimos, então, nossa conversa trazendo algumas provocações sobre a organização e a participação na gestão educacional. A autora Heloísa Lück nos fala que “Cada escola constrói uma experiência singular a ser valorizada como circunstância única e irreprodutível, a ser reconhecida pela observação e atenção às nuances e peculiaridades de sua manifestação, em associação com seus resultados. Em consequência, não se pode prever inteiramente os desdobramentos desses processos, em vista do que, cabe aos gestores estarem continuamente atentos a cada gesto, sinal [...]”

Nós, como pessoas de escola, como percebemos estas experiências quando o assunto é a participação das pessoas nos processos e tomadas de decisões? A tendência é aderir ou ficar em cima do muro? As pessoas efetivamente se envolvem ou ficam engessadas na justificativa de que “isso não é da minha alçada? ”

(Oportunizar momento para respostas e discussão)

Ato 1

Tatiane: Que bom podermos ampliar nossa reflexão e colaborarmos com a Educação através deste debate! Vamos então para mais uma questão importante. Muitas vezes escutamos, em nossos ambientes educacionais a seguinte frase: “*Faço a minha parte!*” A colaboração é essencial na gestão educacional, mas há limites entre as atribuições que emperram a fluidez dos processos. O que pensam sobre este entrave? Ele é real? Como mudar esta conduta e despertar para a uma participação mais efetiva das pessoas que atuam na escola?

(Oportunizar momento para respostas e discussão)

Ato 2

Tatiane: Amigos, vamos ouvir um áudio que aborda alguns pontos interessantes sobre a escola como espaço democrático e de organização e participação de seus atores e comunidade educativa. Vamos ouvir o áudio que seguirá, com alguns educadores e fragmentos de Paulo Freire.

Áudio sobre Princípios Gerais de Administração Escolar: PAULO FREIRE e a Administração Escolar, YOUTUBE.

(Sugestão do áudio do vídeo: <https://youtu.be/N-pe1laIRII>, até os 5m58s)

Tatiane: Quem está nos ouvindo, e vocês convidados, como percebem esta perspectiva trazida pelo áudio que acabamos de escutar? Para enriquecer nosso diálogo, também menciono a autora Mônica Thurler, que trata, sobre o inovar no interior da escola. E ela, assim como ouvimos, agora, entende a escola como um lugar aprendente. Em seu livro com este mesmo título, ela reforça que *“a organização escolar deve ser um ambiente aprendente, que se apoie na mudança da cultura e que esta seja encarada como produto da aprendizagem, parte integrante das experiências e das mudanças pretendidas. Esse equilíbrio entre a organização e os desafios da escola como espaço de aprender (para todos os que nela estão) estaria relacionado à capacidade de os atores institucionais perceberem a importância de estarem abertos e atentos às necessidades, demandas e experiências vividas no cotidiano escolar, visto a partir de uma perspectiva de local vivo e pulsante.”*

Vocês enxergam, caros colegas, este espaço escola com estas possibilidades? O que seriam possibilidades e entraves para esta realidade ocorrer?

(Oportunizar momento para respostas e discussão)

Ato 3

Tatiane: Agora, para irmos fechando este momento tão rico, fica uma pergunta para vocês e para nossos ouvintes ficarem pensando e deixando ecoar em suas indagações, inquietações e estudos. Libâneo, em seu livro *Organização e gestão da escola, teoria e prática*, nos diz que *“O melhor meio de promover a gestão participativa consiste em implantar a prática da participação em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas. Independentemente da importância de os membros da equipe tomarem consciência da necessidade da participação, é a prática que possibilita o alargamento dessa consciência e o sentido de participação na construção de uma nova cultura organizacional.”*

Que dicas vocês dariam aos nossos ouvintes para viabilizarmos em nossas escolas a prática da participação e deste alargamento de uma consciência coletiva para um trabalho colaborativo e organizado e que seja favorável ao projeto educativo em que acreditamos?

(Oportunizar momento para respostas e discussão)

Tatiane: O poeta Mário Quintana, em seu poema *O tempo*, diz que: *“Se me fosse dado um dia, outra oportunidade, eu nem olhava o relógio.*

Seguiria sempre em frente e iria jogando pelo caminho a casca dourada e inútil das horas...”. Que pena! Mas nosso tempo, embora curto, foi muito produtivo e repleto de significado para nós e para a Educação. É necessário abriremos espaços de conversatórios de nossas inquietações e práticas. Só assim, crescemos e nos sentimos apoiados em nossa caminhada de educadores. Gratidão a vocês, queridos convidados, por esta oportunidade e até a próxima!

Fechamento: Despedidas e outras informações.

Bibliografia de apoio:

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**. Teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, H. **A Gestão participativa na escola**. Porto Alegre: Vozes, 2020.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.