

# GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO JESUÍTICA: DESAFIOS E EXPERIÊNCIAS PARA FORMAÇÃO INTEGRAL NAS ESCOLAS DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

Maria Dalva Soares Rocha <sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo aborda a gestão escolar na perspectiva da Educação Jesuítica, frente aos desafios e experiências para uma formação integral. Com o intuito de atendermos a este objetivo, apresenta-se as ações desenvolvidas pela Companhia de Jesus, por meio da Rede Jesuíta de Educação, em Teresina. Busca-se compreender todo o processo capaz de garantir a aprendizagem integral em um novo contexto e em diferentes necessidades, revelando conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores. A pesquisa estimula reflexões sobre as práticas dos gestores, as expressões e interações que eles estabelecem nos processos com alunos, famílias, comunidades e colaboradores. A metodologia utilizada configura-se em uma pesquisa bibliográfica, documental e de natureza qualitativa. Utilizou-se, na fundamentação teórica da pesquisa, autores como: Luck (2009), Storck (2016) e Klein (2015). Por meio do estudo, percebe-se que muitos são os desafios, mas as escolas que priorizam o modelo de gestão em que o poder é serviço e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade estão conseguindo dialogar com mais facilidade e mostrar que a gestão deve ser compartilhada na busca de resultados, pensando na formação integral do ser humano como pessoa, criatura amada por Deus.

**Palavras-chave:** Gestão educacional. Espiritualidade. Formação integral.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é uma esfera essencial para o pleno desenvolvimento da sociedade e interfere, diretamente, no aspecto político, social e econômico do país. Nessa ótica, a gestão, na perspectiva escolar, modifica os conceitos da administração de acordo com uma nova ótica de democratização da Educação, considerando os valores sociais que vão se estabelecendo e se legitimando.

Neste estudo, busca-se compreender a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuítica, frente aos desafios e experiências para uma formação integral. Nessa perspectiva, entende-se que todas as pessoas que atuam na organização

---

<sup>1</sup> Psicóloga, Teóloga e especialista em Gestão Educacional e Psicopedagogia

escolar desempenham papéis educativos, e são sujeitos no processo de aprendizagem.

A figura do gestor, no âmbito escolar, assume um papel de mediação de tensões e conflitos, voltando sua prática para além das tarefas burocrático-administrativas, ampliando seu fazer pedagógico, buscando superar o caráter centralizador, meramente técnico, burocrático e fragmentado da administração para uma visão mais democrática.

A investigação da pesquisa foi por meio da pesquisa bibliográfica e documental, através de leituras de artigos, livros e documentos como o projeto político pedagógico da escola Padre Arrupe, uma escola filantrópica e localizada na cidade de Teresina- PI. Utilizou-se do método de fichamento, sendo um trabalho de natureza qualitativa e quanto aos objetivos a pesquisa é de caráter exploratório, descritivo e explicativo.

Frente ao exposto, o objetivo da pesquisa foi o de compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da educação jesuítica, frente aos desafios e experiências para uma formação integral e contribuir no trabalho educativo, uma vez que “a Companhia de Jesus pretende que o trabalho educativo realizado nos colégios seja cada vez mais aberto e orientado pelo espírito de corpo e pelo discernimento” (Art. 4º do Estatuto da RJE).

Com base nesta conjuntura, utilizamos para realização deste trabalho autores como Libâneo (2001), Luck (2009), Storck (2016), Klein (2015), dentre outros que contribuíram de forma significativa na construção do artigo e que escrevem sobre gestão educacional, como também, a utilização de outros elementos para uma análise crítica e compreensiva dos fatores condicionantes do sistema de ensino em sua relação com as práticas organizacionais, pedagógicas e curriculares da instituição.

Para isso, torna-se pertinente à reflexão quanto aos processos de gestão escolar, em meio às ações desenvolvidas pela Companhia de Jesus, na busca de compreender todo o processo capaz de garantir a aprendizagem integral, em um novo contexto e em diferentes necessidades, revelando conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores. Portanto, em meio aos desafios e experiências no aspecto da gestão escolar os direcionamentos e valores da Rede Jesuíta, conduzem suas obras com foco no bem maior que é a vida.

## **2 COMPREENDENDO GESTÃO: AS AÇÕES DE NATUREZA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA E DE NATUREZA PEDAGÓGICO-CURRICULAR**

Em decorrência das concepções que foram se construindo ao longo da história, no que se refere à questão da gestão na perspectiva educacional, observa-se que essas mudanças implicaram significativamente no processo de gestão. Embora nos dias atuais ainda apresentem-se resquícios de padrões de comportamentos oriundos de modelos de gestão que não se adequa mais a realidade atual. A legislação e normas que legitimam o Sistema de Ensino e os processos de gestão foram modificadas na mesma proporção em que a intencionalidade da Educação foi mudando o seu foco.

### **2.1 Ações de natureza técnico-administrativa**

No que refere às ações de natureza técnico-administrativa, a dimensão considerada é a “legislação escolar e as normas administrativas; os recursos físicos, materiais, didáticos e financeiros; a direção e a administração, incluindo as rotinas administrativas; a secretaria escolar” conforme afirma Libâneo; Oliveira; Toschi, (2009, p. 369). Diante disso, Para Libâneo (2001, p. 5), “o setor técnico-administrativo responde, também, pelos serviços auxiliares (Zeladoria, Vigilância e Atendimento ao público) e Multimeios (biblioteca, laboratórios, videoteca etc.)”.

Para ser um gestor escolar é necessário ter conhecimentos sobre gerenciamento de recursos humanos, habilidades de negociação com os públicos de interesse, conhecimento sobre finanças, matérias e o saber pedagógico. Diante disso, Heloisa Luck afirma que,

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (Luck, 2009, p. 17).

A condição de líder, demanda habilidades essenciais e desenvolturas que o torna capaz de entender de forma técnica, as especificidades da função, como de reconhecer a diversidade de fatores possíveis que podem desencadear mudanças

na dinâmica da rotina do ambiente que atua, de modo que, as decisões terão um papel determinante no resultado final.

O gestor, segundo Klein (2015, p. 85), “Além de seu papel de inspiração, o diretor é o responsável último pela execução da política educacional básica do colégio e pela natureza caracteristicamente jesuíta desta educação. A natureza precisa desta responsabilidade é descrita nos estatutos de cada colégio”.

O gestor, detendo do conhecimento da legislação escolar e das normas administrativas, utilizando-se desses instrumentos, resguarda-se da possibilidade de eventuais situações em que seja comprometida a credibilidade das ações acordadas na instituição.

Com as inúmeras demandas, a falta de aperfeiçoamento contínuo da equipe, o comprometimento de um diálogo entre os setores, torna-se fator que provoca desgastes na execução das tarefas e não demonstra clareza nas respostas ao que se espera da equipe gestora. Diante disso, o diretor torna-se mediador no sentido da visão macro da escola, identificando no percurso as fragilidades dentro do processo. Libâneo (2001, p. 5)

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto eventual do diretor.

A gestão administrativa abrange, portanto, a dinâmica do trabalho como prática social, que passa a ser enfoque orientador da ação direta executada na organização de ensino. Os aspectos físicos, materiais, didáticos e financeiros são partes da infraestrutura de uma instituição de ensino. Todos esses aspectos têm a sua importância e devem estar adequados e suficientes, para assegurar aos alunos, aos serviços pedagógicos e aos professores as condições necessárias de desenvolvimento do trabalho. Conforme Luck (2009, p.106)

a administração da escola, envolvendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi foco da ação do diretor no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma Positivismo, que via os processos educacionais fragmentados e atuava sobre ele, um de cada vez e como um valor em si mesmo, para garantir a qualidade do ensino. Segundo essa concepção paradigmática limitada, o diretor escolar dedicava

a maior parte do seu tempo buscando garantir esses recursos para a escola, na expectativa de que os processos educacionais fluíssem naturalmente.

O princípio da descentralização, segundo Libâneo (2001, p.28), “a administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada, mas com autonomia”. Na perspectiva da descentralização dos recursos financeiros, os setores desenvolvem autonomia quanto a empregabilidade dos recursos, direcionando em quais ações será empregado. Essa forma de gestão democrática não anula a figura do gestor, mas descentraliza o trabalho e o gestor toma conhecimento das ações e acompanha a dinâmica do trabalho.

Sobre a autonomia da escola, Veiga (1998, p.16) destaca quatro dimensões consideradas fundamentais para o bom funcionamento de uma instituição educativa, que devem ser relacionadas e articuladas entre si:

- 1) Autonomia administrativa: consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos.
- 2) Autonomia jurídica: diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau.
- 3) Autonomia financeira: refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo.
- 4) Autonomia pedagógica: consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e projetos.

Nas ações de natureza técnico-administrativo, podemos perceber que a gestão escolar sistematiza todo seu processo de organização buscando responder de forma satisfatório aos resultados a serem alcançados. A escola é uma instituição que se constitui de recursos materiais, financeiros e humanos: estes recursos necessitam de uma organização administrativa para que se obtenha uma melhor qualidade na aprendizagem.

Os saberes que são necessários para a função do gestor e considerando a necessidade de aperfeiçoamento das competências essenciais para o exercício da função que cada um exerce no ambiente escolar são indicadores que os

profissionais qualificam para desenvolverem a capacidade de lidar com as especificidades da função, portanto, não há mais espaço para ideia de gestão em que o poder centraliza-se na figura do gestor. A escola torna-se democrática quando cada sujeito tem a sua importância dentro do processo.

No contexto de natureza técnico-administrativa, observou-se que todos os envolvidos que atuam direta ou indiretamente, articulam-se no propósito de assumirem seus papéis com autonomia diante dos aspectos burocráticos no contexto escolar. Nas questões de natureza pedagógicas- curricular, que será abordado no próximo tópico, implica exatamente nos processos de aprendizagem e de que forma se estabelece e se constitui o currículo em meios às especificidades do contexto social em que a escola está inserida.

## **2.2 Ações de natureza pedagógico-curricular**

A educação, nessa configuração atual, considerando, inclusive, as leis que regem as questões educativas do país, tem sido resultado de mudanças significativas dentro do contexto sociopolítico e cultural, diante disso, as instituições de ensino buscam adequar suas ações, para que se mantenham alinhadas os discursos entre as necessidades das demandas atuais e a os valores que são apresentados dentro da proposta da Rede Jesuíta.

Os desafios tornam-se inquietantes, do ponto de vista da gestão, porque atender as necessidades dos educandos envolve não somente a figura do professor no ato de ensinar e do aluno aprender, é toda uma logística em que o resultado final deverá ser a condição de aprendizagem plena do aluno.

O papel do gestor não trata apenas de administrar uma escola, mas de conhecer em sua integridade todos os processos administrativos escolares para que possam ser desenvolvidos de maneira a atender cada uma de suas especificidades, bem como direcionar junto ao coordenador pedagógico o processo de ensino e aprendizagem de forma a favorecer meios para que os resultados possam ser alcançados em tempo hábil e positivamente. Luck (2006, p.35) define gestão educacional “como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e

competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais”.

Posto isso, a gestão escolar, tem buscado uma proximidade com a concepção de organização, numa perspectiva democrática, que parte de um entendimento de que a educação do indivíduo é responsabilidade não somente da instituição escola, mas a família e o governo são, perante a lei, responsáveis pela formação plena do sujeito. No Art. 2º da lei 9394/ 96 afirma que “a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Portanto, colocar a participação da família, na escola, na condição de um dever, é uma estratégia com possibilidade de não responder de forma positiva dentro do processo educativo. A gestão escolar, diante desse desafio, entende que os valores e a disseminação da ideia de que a escola educa, conduz para uma compreensão errônea de que o papel da escola, torna-se determinante diante do ato de desenvolver habilidades essenciais para o enfrentamento dos desafios na vida do aluno.

Mobilizar a família, quanto ao seu papel e da sua importância diante das aprendizagens da criança é algo que demanda estratégias bem elaboradas para que esta, torne-se parceira e que a sua contribuição potencialize ganhos dentro da proposta de ensino.

Ao falar de formação integral é pertinente ressaltar que cada sujeito aprende na sua relação com o meio social. Há todo momento, estamos sendo conduzidos a uma construção de ideias, que independe do ato intencional da escola de educar. Klein, (2015, p. 53) no que se refere a educação jesuíta e a pedagogia inaciana “[ensina aos alunos] tanto o sucesso como o fracasso, e os torna conscientes da necessidade de cooperar com os demais, utilizando as melhores qualidades pessoais para contribuir para o maior bem de todo o grupo”.

No âmbito escolar, os documentos elaborados, são instrumentos que permitem uma sistematização capaz de produzir um controle do percurso, nesse caso, a escola mantém registros que legitimam as ações desenvolvidas.

Quanto ao projeto curricular elaborado pelas escolas, ao considerar o sujeito na perspectiva integral, deve expandir-se diante das discussões para que o aluno

não seja considerado apenas dentro do seu espaço de sala de aula, mas sim identificando quais contribuições, quanto instituição, podem repercutir de forma positiva no processo de ensino e aprendizagem. Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p.359),

A pergunta mais importante a ser respondida pela equipe escolar no momento da elaboração do projeto curricular é: o que se pode fazer, que medidas devem ser tomadas para que a escola melhore, para que favoreça uma aprendizagem mais eficaz e duradoura dos alunos? [...] é indispensável que a discussão sobre o documento final seja concluída com a determinação das tarefas, de prazos, de formas de acompanhamento e avaliação (o que se fará, quem fará, quais são os critérios de avaliação).

Quando se trata da formação humana, isso implica reconhecer o sujeito não numa condição limitada, mas que o ato de educar seja instrumento significativo de abertura aos vários dons que Deus dispõe aos seus filhos, inclusive entregando a sociedade indivíduos com disposição para contribuir para um mundo melhor. Para Klein (2015, p. 92) “a finalidade da educação jesuíta nunca foi simplesmente a aquisição de um acervo de informações e de técnicas ou a preparação para uma carreira, embora estas sejam importantes em si mesmas e úteis para futuros líderes cristãos”.

A gestão educacional, na perspectiva da formação integral, tem contribuído significativamente para a articulação entre todos os envolvidos direta ou indiretamente no desenvolvimento do educando ou que se engajam nos projetos educativo-pedagógicos. Dessa forma, compreende-se que, na gestão educacional e todo o cenário atual existente tem fundamental importância para o desenvolvimento dos processos educacionais.

Diante das mudanças, e nesse constante processo de atualização, torna-se errôneo insistir em exigir que a comunidade escolar mantenha sempre as mesmas práticas educacionais, assim como o profissional busca aperfeiçoamento das competências, espera-se que estes apresentem resultados significativos na prática. Portanto, Luck (2009, p. 16) afirma que “o papel da escola e o desempenho de seus profissionais (...) devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação”.

Compreendendo que a gestão escolar, não se limita apenas aos aspectos administrativos escolares, mas reconhece e tem como objetivo final a aprendizagem dos educandos de forma significativa, as ações voltadas para esse fim, estão em



constante diálogo entre os pares e com instrumentos que legitimam as ações; Portanto, Luck (2000, p.67) afirma que

o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

Ainda sobre o conceito de gestão, Libâneo (2001, p 101) afirma que “É a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos–administrativos”. Na prática da gestão, devem-se considerar todos os espaços da instância educativa, pois todas dizem respeito a ações de natureza administrativa e pedagógica.

A direção, sendo um atributo da gestão, tem objetivo de energizar e envolver o trabalho coletivo dos sujeitos envolvidos no processo educativo, assegurando a efetivação dos objetivos institucionais. Para isso, é necessário ter um conjunto de saberes administrativo e pedagógico. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 68), o gestor deve apropriar-se do conhecimento de todas as ações efetivadas na escola, são elas:

o planejamento e o projeto pedagógico curricular; a organização e o desenvolvimento do currículo; a organização e o desenvolvimento do ensino; as práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógicas curriculares; o desenvolvimento profissional; avaliação institucional e da aprendizagem.

Observa-se, portanto, conforme a ideia de Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 68), a gestão desenvolve um trabalho para chegar ao objetivo, quanto à aprendizagem significativa dos educandos, mas para isso, todo um percurso para que se tenha o resultado esperado, é preciso diálogo, aproximação, conhecimento, interação e atitude com toda comunidade escolar, com ênfase na articulação e repasse de informação a todos para que possa fluir todo o trabalho.

Dessa forma, não se pode mais conceber a gestão enraizada em princípios do autoritarismo e da detenção do poder a um só membro, mas sim numa visão que deixa de ser utópica, pois é um processo de cidadania que conduz a ação de forma

compartilhada e participativa na distribuição de poder dentro de um centro de aprendizagem. Por isso, a descentralização, o pluralismo, a autonomia, a participação e a transparência, são fundamentais como princípios norteadores de uma gestão democrática.

Ao longo dos últimos anos, na busca de novas proposições na gestão educacional, ocorreram reformas que trouxeram novas propostas curriculares e, conseqüentemente, modelos de gestão mais democráticos e participativos. As ações de natureza pedagógica curricular estão relacionadas à gestão, no desenvolvimento do projeto pedagógico curricular, do desenvolvimento profissional dos professores e da avaliação tanto institucional quanto da aprendizagem do aluno.

É importante, desse modo, que o gestor educacional possa criar um vínculo com sua equipe, na qual todos possam interagir nas questões pedagógicas e administrativas, por meio da participação coletiva na elaboração e execução frente ao projeto político-pedagógico.

Na perspectiva pedagógica curricular, a ênfase maior é na questão de adequação do currículo conforme as habilidades necessárias para o desenvolvimento pleno do aluno e que a proposta pedagógica é um documento construído com a contribuição de todos os setores a fim de afinar o discurso e transformar o espaço escolar em um verdadeiro centro de aprendizagem.

No próximo tópico, será possível compreender, conforme aos princípios da Rede Jesuíta, em que implica os valores da companhia de Jesus, no processo de desenvolvimento integral do aluno, e como esses valores se articulam nessa relação conforme apresentam as diretrizes propostas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

### **3 GESTÃO NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

Abordar gestão educacional na perspectiva da Rede Jesuíta é considerar os ensinamentos de Inácio de Loyola, um basco espanhol, nascido em 1490 e que fundou a Companhia de Jesus em 1539. Uma ordem católica e que veio a ter grande influência na educação do período colonial brasileiro, de modo que seu legado se mantém sobre a educação brasileira.

No que se refere às obras educativas da Companhia de Jesus em Teresina, a existência de proposições articuladas conduz a um estilo de gestão coerente com

a visão inaciana, que reproduz um testemunho dos valores que se deseja promover, conforme os princípios norteadores da educação inaciana, em vista a uma formação integral dos nossos educandos.

Nessa perspectiva, a Rede Jesuíta, através da Companhia de Jesus, pretende contribuir no desenvolvimento pleno do indivíduo reconhecendo a pessoa como ser amado por Deus. Observa-se que, através da educação, é possível conduzir o educando a uma formação plena. Nessa perspectiva, Storck (2016, p.74) afirma que, “o que leva a Companhia de Jesus a dar um profundo valor à Educação é o fato de que esta é compreendida como um meio de levar o ser humano a ter vida em plenitude, a se realizar como pessoa em todas as dimensões”.

Percebe-se que a gestão escolar, sistematiza todo seu processo de organização buscando responder, de forma satisfatória, os resultados a serem alcançados. O processo da descentralização favoreceu a autonomia da gestão na organização do ensino e a escola, quanto instituição se constitui de recursos materiais, financeiros e humanos: estes recursos necessitam de uma organização administrativa para que se obtenha uma melhor qualidade na aprendizagem. Para Klein (2015, p. 85),

o papel do diretor é o de um líder apostólico. Este papel é vital para dar inspiração, para desenvolver uma visão comum e para preservar a unidade dentro da comunidade educativa. Uma vez que a visão inaciana do mundo é a base sobre a qual se assenta a visão comum da escola, o diretor deve-se guiar por aquela concepção.

Portanto, o trabalho do gestor em qualquer instituição perpassa a formação acadêmica, exigindo dinamismo diante dos desafios de grande complexidade, uma vez que envolve diversos setores de ordem material e humana da organização.

A gestão escolar nos centros educativos da Rede Jesuíta de Educação estabelece relações no seu modo de proceder com estruturas e normas, mas em suas ações, deixa claro que são essenciais a experiência, à vontade e o desempenho das pessoas envolvidas no processo de gestão. Conforme, Klein (2015, p. 85) quanto ao papel do diretor,

compete-lhe especificamente assegurar que sejam oferecidas as devidas oportunidades, a fim de que os demais membros da comunidade cheguem a uma maior compreensão de tal mundivisão e de suas aplicações à educação. Além de seu papel de inspiração, o diretor é o responsável último pela execução da política educacional básica do colégio e pela natureza

caracteristicamente jesuíta desta educação. A natureza precisa desta responsabilidade é descrita nos estatutos de cada colégio. Klein (2015, p. 85),

O caminho de Inácio de Loyola, leva ao encontro da liberdade: a liberdade de tornar-se a pessoa conforme o propósito a que cada um foi destinado a ser. Esta liberdade é fruto de uma experiência espiritual contida no livro “Exercícios Espirituais”, esta metodologia de oração e vida pode gerar no exercitante um hábito de discernimento e desapego que lhe confere grande liberdade.

Neste sentido, as escolas e colégios da Rede Jesuíta tem como fundamentação de seu modo de proceder administrativo e pedagogicamente a inspiração humanística cristã, presente nos Exercícios Espirituais. Para Klein (2015, p. 85)

Se o colégio é “jesuíta”, a Companhia de Jesus deve manter em suas mãos suficientes autoridade e controle para poder responder aos apelos da Igreja, através de suas instituições, e para assegurar que o colégio continue fiel às suas tradições. Assegurado este ponto, a autoridade efetiva no colégio pode ser exercida por qualquer pessoa, jesuíta ou leigo, que, tendo o necessário conhecimento das características da educação da Companhia, simpatiza e se identifica comprometidamente com elas.

Quanto a Educação Jesuíta, embora com princípios norteadores muito sólidos e atemporais, a gestão reconhece e segue em obediência aos documentos gerais da Legislação Educacional Brasileira (LDB/96). Portanto, os sistemas educacionais e as instituições de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos.

Diante disto, e seguindo os fundamentos da educação jesuíta, que buscam contribuir para a formação integral e comprometimento na transformação do mundo segundo os valores do Evangelho, a gestão se organiza, tendo também como base o Projeto Educativo Comum, um documento construído coletivamente por todos os educadores de todas as unidades de Rede Jesuíta de Educação no ano de 2016.

Neste documento, o modelo de gestão segue a inspiração evangélica em que “o poder é serviço, e a liderança é o espaço de compartilhamento, tendo como foco o cumprimento da missão” (PEC, 2016 p. 55). Ainda assim, busca desenvolver competências para o melhor desempenho de suas funções, com responsabilidade, ao fazer uma gestão compartilhada e participativa.

Por ter uma visão holística do que acontecem, os gestores atuam em consonância com orientações da Rede Jesuíta de Educação, a fim de não perder de vista a missão e o cuidado em preservar a finalidade apostólica da Companhia de Jesus que está a serviço da fé e da justiça.

Nos tópicos a seguir, será apresentada a estrutura organizacional da rede, na perspectiva da gestão administrativa e de pessoas. Sendo apresentada a realidade de uma instituição da Rede Jesuíta, situada na cidade de Teresina- PI. Apresentando desafios e experiências que estão dentro do contexto da realidade da escola.

### **3.1 Estrutura organizacional**

Visando a um modo de proceder coerente e responsável que gere um serviço de qualidade e excelência, é necessário que todos os processos da instituição sejam claros e bem estabelecidos. Neste ponto, as instituições oferecem aos seus colaboradores o Manual Descritivo de Funções, acrescido de uma matriz que apresenta as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Portanto,

O documento que define o plano de estudos para os colégios da Companhia de Jesus é normativo, prescrevendo regras para todos os envolvidos no processo educativo, desde o Provincial, o Reitor e o Prefeito de Estudos, passando pelos professores dos vários cursos e níveis e terminando com as regras para os estudantes e suas diferentes opções de organização. E a primeira conclusão a que se chega quando se acompanha, mesmo que de forma sucinta a história do plano oficial de estudos da Companhia de Jesus, é que se trata de um documento filho da experiência (COSTA, 2007, p. 42).

Para tanto, faz-se necessário um organograma de modelo matricial que estabelece pessoas/cargos em função de processos, a fim de garantir que todo o corpo de profissionais esteja voltado ao atendimento do que é o foco da escola, a aprendizagem integral do estudante.

Segundo o que consta no Projeto Educativo Comum (PEC, p. 60) da Companhia de Jesus, “cabará 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”. Essa adequação possibilita uma organização capaz de resultar no equilíbrio entre as demandas e necessidades. Segundo o PEC (2016, P. 60) “Todas as unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as consequentes definições necessárias ao seu funcionamento”.

A estrutura organizacional, sistematiza para que se torne clara o papel dos setores na dinâmica das instituições, possibilitando um fluxo em que seja possível identificar como a organização dos setores está inserida no contexto da escola.

Os setores da escola não atuam de forma isolada, embora com certa autonomia, estão, de certa forma, interligadas. A comunicação entre os setores é essencial para que haja harmonia e o trabalho flua, sem essa comunicação, é possível que o desencontro de informações, passe a ideia de que não há uma harmonia entre o que é feito com o que de fato repercute no processo.

O desafio de alinhar os discursos diante do trabalho da escola, reforça que a gestão assume um papel decisivo nessa intervenção. Portanto, o tópico a seguir apresenta o aspecto administrativo da gestão, frente ao que é competência dos e participação dos setores nas tomadas de decisões.

### **3.2 Gestão administrativa**

Nas obras educacionais jesuítas a gestão administrativa atua como mediadora e facilitadora dos processos técnico-administrativos, tendo em vista a missão apostólica da Companhia de Jesus, com respeito, confiança, dedicação, transparência e honestidade. Como qualquer outra organização complexa, estas obras devem se manter atualizadas, em nível de gestão, diante das inovações dos processos técnicos e administrativos, buscando desenvolver um trabalho sistêmico entre todos os setores. (PEC, 2016, p. 55) Entende-se que

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.

Na Escola Padre Arrupe (PI), a Gestão Administrativa é delineada segundo os princípios da Companhia de Jesus, constituídos de documentos próprios, entre eles as Constituições, as Normas Complementares, os Decretos das Congregações Gerais e demais orientações, como as decorrentes da estrutura de governo religioso e civil. Organização essa, comum todas as instituições da Rede.

O ingresso nesta Escola acontece mediante processo seletivo divulgado por meio de Edital para renovação de bolsas e ingresso de novos alunos de acordo com a quantidade de vagas existentes para cada nível de ensino. As normas para o processo seletivo são definidas de acordo com a legislação vigente da Assistência Social.

A escola, quanto instituição filantrópica, atende a uma demanda que vive em situação de extrema vulnerabilidade. São crianças oriundas de famílias desestruturadas, conforme consta nos documentos do setor do serviço social, com alto índice de pais ou parentes com histórico de criminalidade e isso reflete diretamente nas condutas dos alunos em sala de aula.

O desafio da escola é desconstruir essas condutas que torna a pessoa alienada a uma condição em que fica comprometido as chances de ganhos na sua qualidade de vida, porque o ambiente familiar reforça padrões de comportamentos inadequados levando cada vez mais a situações de vulnerabilidade.

As especificidades do trabalho da escola, segundo os documentos analisados, apresentam um direcionamento acerca das ações efetivas do Serviço Social, em parceria com os outros setores da escola, em que há ações voltadas ao trabalho de intervenção com as famílias, no sentido de promover situações que seja apresentado a ênfase de valores que possam permitir a consciência quanto ao papel da família dentro do contexto social.

As parcerias firmadas com a instituição da Rede Jesuíta em Teresina, Escola Padre Arrupe, com a Prefeitura de Teresina, Secretaria de Estado e com instituições privadas dispostas a contribuir no trabalho de valorização da formação humana, considerando o indivíduo na perspectiva integral, são indicativos de uma gestão consolidada nos valores essenciais e fundamentais para o exercício de uma escola pautada nos ideais cristãos.

A gestão administrativa conduz o processo acerca da relação entre os setores para a efetivação de suas ações e essa relação implica diretamente na utilização de

recursos para a sua execução, diante da realidade atual da Escola Padre Arrupe, gestão financeira entra como fator importante para equilibrar o que entra como receita, com os custos operacionais da instituição, considerando a viabilidade econômica.

### **3.3 Gestão de pessoas**

A escola, enquanto instituição social, necessita assegurar boas condições de trabalho e a garantia dos direitos dos trabalhadores e para isso a gestão precisa identificar a situação de trabalho de todos para que a satisfação do funcionário, seja indicativo de uma gestão comprometida com o bem-estar destes.

Segundo o PEC (2016, p. 63) “a gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão”. Na escola, a relação do trabalho em grupo, exige habilidades de convivência com o outro e fazer com que o diálogo saudável, em que prevaleça o respeito e o foco no papel que o trabalhador exerce. Para Libâneo, (2001, p. 103)

uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2001, p. 103).

Na Escola Padre Arrupe, a Equipe Administrativa e Equipe Diretiva, tem a função de gerir as atividades relacionadas aos Recursos Humanos. Na questão do acompanhamento dos processos de formação e seleção, a escola está vinculada a Coordenação de Gestão de Pessoas, que se localiza no Colégio Diocesano.

O aspecto importante, na gestão de pessoas, é encontrar profissionais que tenha o perfil adequado à proposta da Companhia de Jesus, que se proponha a



reconhecer o seu papel social diante do público a que se destina, e o de realizar-se quanto parte de uma nobre missão iniciada por Inácio de Loyola.

#### **4 CONCLUSÃO**

Buscou-se compreender a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuítica, frente aos desafios e experiências para uma formação integral. Nessa perspectiva, entende-se que todas as pessoas que atuam na organização escolar desempenham papéis educativos, e são sujeitos no processo de aprendizagem.

A pesquisa entende como relevante os pontos encontrados nos estudos de documentos escritos por teóricos e da instituição pesquisada, (Escola Padre Arrupe) que possibilitou uma compreensão mais exitosa a respeito da gestão educacional nas escolas da Rede Jesuíta.

Essa pesquisa quis ressaltar a compreensão quanto à importância de uma gestão em que o trabalho toma uma dimensão mais sólida quando há uma organização das informações, consciência e registros quanto ao percurso do trabalho desenvolvido.

Esta pesquisa, encontrando pertinência na descrição dos elementos relacionados à gestão específica das obras da Companhia de Jesus e seu viés de gestão democrática, entende que seus processos não atuam de forma fragmentada, mas, articulada entre si e com as instituições parceiras.

Torna-se pertinente a discussão do tema para que possa ser compreendido que a gestão, que atua numa perspectiva democrática, deve abranger seus processos não de forma fragmentada, mas num formato de parcerias e de forma integrada. Mesmo que os desafios sejam diversos, a Rede Jesuíta dá condições da equipe gestora e acompanha no sentido de nortear a prática, nos moldes defendidos pela Companhia de Jesus.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96.

COSTA, Célio Juvenal. **A racionalidade jesuítica em tempos de arredondamento do mundo: o Império Português (1540-1599)**. Tese de doutoramento. Unimep: Piracicaba, 2007.

ESCOLA PADRE ARRUPE. **Proposta pedagógica**. Teresina, 2017.

Klein. I. **Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **“O sistema de organização e gestão da escola”** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009 (Coleção Docência em Formação)

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_, **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

\_\_\_\_\_, **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. ed. Positivo, Curitiba, 2000.

PROJETO EDUCATIVO COMUM. Rio de Janeiro: Ed. Loyola, 2016.

SILVA, Eliene. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Disponível em: <<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23VANDRESSEN/FREITAS>>. Publicado em: jul.2009. Acesso em: jan. 2018.

STORCK, João Batista. **As Humanidades em Tempos de Neoliberalismo em duas Universidades Jesuítas na América Latina**. 2016. 352 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola: Espaço Político Pedagógico**. 5ª Ed. São Paulo: Papyrus, 1998. ( Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).