



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

EDELVES ROSA LUNA

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO À
LUZ DO PROJETO EDUCATIVO COMUM:
ESPECIFICIDADES, DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

SÃO LEOPOLDO

2020

EDELVES ROSA LUNA

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO À
LUZ DO PROJETO EDUCATIVO COMUM:
ESPECIFICIDADES, DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

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

Orientadora: Prof^a. D^{ra}. Josefina Maria Fonseca Coutinho

SÃO LEOPOLDO

2020

L961c

Luna, Edelves Rosa.

A coordenação pedagógica na Rede Jesuíta de Educação à luz do Projeto Educativo Comum : especificidades, desafios e perspectivas / por Edelves Rosa Luna. – 2020.

81 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, RS, 2020.

“Orientadora: Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho”.

1. Coordenação pedagógica. 2. Rede Jesuíta de Educação. 3. Projeto Educativo Comum. 4. Liderança. I. Título.

CDU: 371.12

Edelves Rosa Luna

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO À
LUZ DO PROJETO EDUCATIVO COMUM:
ESPECIFICIDADES, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

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

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. D^ª. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus

Prof^ª. D^ª. Virgínia Coeli Bueno de Queiroz

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e à vida pelas oportunidades! Nesse momento de alegrias e conquistas agradeço ao Criador pela vida que me foi dada, pela inteligência recebida, pelos discernimentos feitos e, principalmente, por lembrar-me de agradecer.

Meu agradecimento do fundo do coração ao meu grande amigo e companheiro de caminhada acadêmica, o doutorando Rubens Rangel, que me acompanhou em todos os passos desse mestrado, vibrando desde o resultado da aprovação na seleção, acompanhando e ajudando nas pesquisas, apoiando nos momentos em que o peso de trabalhar e estudar pesavam demais, até a reta final. Sem você esse caminho percorrido não teria sido o sucesso que foi, muito obrigado, Deus lhe pague!

Agradeço à minha mãe, irmãos e sobrinhos por tê-los como minha família.

Agradeço à Companhia de Jesus e à Rede Jesuíta de Educação por acreditarem em mim, em meu trabalho e em minha capacidade de devolver à educação tudo o que recebi em minha vida escolar, universitária e profissional. O mestrado da Rede Jesuíta de Educação é mais do que a qualificação do quadro de pessoal de gestão da Rede, é investimento na educação do país, obrigado por acreditarem!

Agradeço a Unisinos na pessoa de minha orientadora, Professora Doutora Josefina Maria Fonseca Coutinho. Josi, sua leveza, confiança em mim, carinho e palavras assertivas nas orientações, foram um grande exemplo de como contribuir com a construção do conhecimento de alguém, fomentando a autonomia e reforçando os aprendizados já alcançados. Muito obrigado!

Agradeço à banca examinadora do mestrado. Os professores doutores Artur Eugenio Jacobus e Virgínia Coeli Bueno de Queiroz foram mais do que avaliadores e direcionadores de uma produção acadêmica, em vocês, em contextos distintos, me inspirei muitas vezes. Obrigado por fazerem parte de minha jornada acadêmica e profissional.

Aos meus amados colegas de turma do mestrado, quantas alegrias partilhadas, gargalhadas e confidências, quanta edificação numa turma tão capaz de educar pelo simples fato de serem o que são, amigos e companheiros sinceros. Desejo encontrá-los novamente nas frentes de trabalho e estudos, vida à fora.

Agradeço ao Colégio Loyola nas pessoas de seus diretores, ex-diretores, ex-colegas de trabalho que tanto bem fizeram a mim, possibilitando-me oportunidades de melhor servir a educação, sempre na perspectiva da maior glória de Deus. Nessa

ocasião não poderia deixar de destacar a figura do meu ex-diretor geral, Germano Cord Neto. Obrigado pela confiança de sempre e pelas oportunidades a mim oferecidas!

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho do Colégio Loyola e da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, as palavras de apoio de vocês foram combustível importante e fundamental nessa jornada.

Que a imensa gratidão que sinto, levemente expressada por minhas palavras, possa ser multiplicada nos sentimentos dos que aqui agradei.

Sou grato por tudo!

RESUMO

A pesquisa tem por objetivo investigar o papel do coordenador pedagógico em colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE) no Brasil e suas especificidades, analisando as atribuições e as ações práticas realizadas no exercício de suas atividades profissionais à luz das diretrizes da Pedagogia Inaciana definidas pelo *Projeto Educativo Comum* (PEC). Os referenciais foram divididos em três grupos: 1) referencial histórico sobre a educação jesuítica no Brasil encontrado em textos de Serafim Leite, Rocha, Rosário, Nelo, Almenida e Ferreira Jr.; 2) referencial da pedagogia inaciana encontrada em documentos da Companhia de Jesus e em textos de Klein, Rodrigues e Franca; 3) referencial conceitual em gestão, liderança, liderança escolar e liderança jesuítica apresentados em textos de Luck, Ingham, Lowney, dentre outros autores. A pesquisa, de cunho qualitativo, teve como instrumento entrevista semiestruturada com oito coordenadores pedagógicos de três colégios da RJE (Colégio Loyola, Colégio Anchieta e Colégio Antônio Vieira) e a aplicação de questionário a todos os coordenadores pedagógicos das mesmas unidades de ensino. A partir dos relatos dos coordenadores, apresentamos o perfil dos coordenadores da RJE, seus contextos de trabalho e suas atribuições, bem como os saberes necessários para a boa execução de suas atividades, as especificidades de sua atuação em uma instituição jesuíta e suas relações com o *Projeto Educativo Comum* (PEC).

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica; Rede Jesuíta de Educação; Projeto Educativo Comum; Liderança.

ABSTRACT

The research aims to understand the role of the pedagogical coordinator in Jesuit Education Network (JEN) schools. in Brazil and its specificities, analyzing the attributions and practical actions performed in the exercise of their professional activities in light of the guidelines of Ignatian Pedagogy defined by the Projeto Educativo Comum (PEC). The theoretical references are divided into three groups: 1) historical reference on Jesuit education in Brazil found in texts by Serafim Leite, Rocha, Rosario, Nelo, Almenida and Ferreira Jr .; 2) Ignatian pedagogical framework found in documents of the Society of Jesus and in texts by Klein, Rodrigues and Franca; 3) conceptual framework in management, leadership, school leadership and Jesuit leadership presented in texts by Luck, Inghan, Lowney, among other authors. The research, qualitative in nature, had as its instrument a semi-structured interview with eight pedagogical coordinators from three schools of JEN (Colégio Loyola, Colégio Anchieta and Colégio Antônio Vieira) and an application for questions to all pedagogical coordinators of the same teaching units. From the reports of the coordinators, we present the profile of the coordinators of the JEN, their work contexts and their attributions, as well as the knowledge necessary for the proper execution of their activities, the specifics of its performance in a Jesuit institution and its relations with the PEC.

Keyword: *Pedagogical Coordination; Jesuit Education Network; Common Educational Project; Leadership.*

LISTA DE SIGLAS

- EE Exercícios Espirituais
RJE Rede Jesuíta de Educação
PEC Projeto Educativo Comum

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Valores da liderança jesuítica

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 – Mulheres e homens na coordenação pedagógica da RJE
Gráfico 2 – Curso de graduação dos coordenadores pedagógicos da RJE
Gráfico 3 – Curso de Mestrado entre os coordenadores pedagógicos da RJE
Gráfico 4 – Curso de Doutorado entre os coordenadores pedagógicos da RJE

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. DIMENSÕES HISTÓRICAS E PEDAGÓGICAS DA EDUCAÇÃO JESUÍTICA NO BRASIL.....	15
1.1. A tradição da educação jesuítica no Brasil.....	15
1.2. Pedagogia Inaciana	19
1.3. Ratio Studiorum	20
1.4. Projeto Educativo Comum	23
2. ESTADO DA ARTE E REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1. Revisão empírica de pesquisas sobre o coordenador pedagógico produzidas no Brasil nos últimos 10 anos.....	26
2.2. Referencial teórico	28
2.2.1. <i>Gestão e liderança escolares</i>	28
2.2.2. <i>Liderança no meio empresarial</i>	30
2.2.3. <i>Liderança no ambiente escolar</i>	31
2.2.4. <i>Liderança ao modo jesuíta</i>	33
3. PERCURSO METODOLÓGICO.....	39
3.1. Delineamento da pesquisa.....	39
3.2. Campo de pesquisa.....	40
3.2.1. <i>Perfil dos colégios pesquisados</i>	41
3.3. Sujeitos da pesquisa	43
3.4. Coleta de dados	44
3.5. Análise dos dados.....	45
4. O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO ...	47
4.1. O perfil e o contexto de trabalho da coordenação pedagógica da Rede Jesuíta de Educação: atuação, desafios e perspectivas	48
4.2. Os saberes necessários e os subsídios para a coordenação pedagógica na Rede Jesuíta de Educação	52
4.3. Atribuições da coordenação pedagógica da Rede Jesuíta de Educação: dimensões organizacional, pedagógica e socioafetiva.....	56
4.3.1. <i>Dimensão organizacional das atividades da coordenação pedagógica</i>	64
4.3.2. <i>Dimensão pedagógica das atividades da coordenação pedagógica</i>	64
4.3.3. <i>Dimensão socioafetiva das atividades da coordenação pedagógica</i>	65

4.4. Especificidades da coordenação pedagógica na Rede Jesuíta de Educação.....	66
4.5. O Projeto Educativo Comum e a coordenação pedagógica na Rede Jesuíta de Educação	69
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES.....	78
Apêndice I.....	78
Apêndice II.....	79
Apêndice III	80
Apêndice IV	81

INTRODUÇÃO

O coordenador pedagógico possui um importante papel no contexto escolar. Ele promove a integração dos indivíduos que fazem parte do processo de ensino/aprendizagem, estabelecendo, de forma saudável, as relações interpessoais entre os envolvidos. É um profissional que atua entre a direção e os educadores, mas também se relaciona diretamente com os alunos e seus familiares. (OLIVEIRA, 2009; BALL, 2002; FALCÃO, 1994; LIBÂNEO, 1996).

Na Rede Jesuíta de Educação (RJE), cada unidade de ensino possui uma estrutura organizacional própria. No entanto, todos os colégios jesuítas, mesmo com escopos de trabalho diferentes, possuem a figura do coordenador pedagógico. Trata-se de um profissional de gestão intermediária que dá capilaridade aos processos acadêmico-pedagógicos que, dependendo da unidade educacional, pode assumir algumas variações em sua rotina de trabalho e nome de sua função. Aqui, serão todos identificados como coordenador pedagógico.¹

Sendo assim, o presente trabalho visa compreender e analisar o papel do coordenador pedagógico em colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE) no Brasil e suas especificidades, analisando as atribuições e as ações práticas realizadas no exercício de suas atividades profissionais à luz das diretrizes da Pedagogia Inaciana definidas pelo *Projeto Educativo Comum* (PEC).

Temos como foco deste estudo, portanto, a atuação do coordenador pedagógico em seu cotidiano de trabalho frente às dimensões do processo educativo definido pelo PEC, principalmente no que se refere à gestão educacional e suas especificidades. Compreendemos que este estudo pode trazer contribuições relevantes para a RJE, na medida em que traremos para nossa análise o relato de experiências em diferentes realidades dentro da própria RJE, analisando as atribuições e as ações práticas do coordenador pedagógico realizadas no exercício de sua função à luz das diretrizes da Pedagogia Inaciana definidas pelo *Projeto Educativo Comum* (PEC).

A educação inaciana procura libertar a pessoa de todo atrelamento (ao ter, ao poder, ao saber, à honraria) que limite seu ser autêntico-no-mundo, para que possa

¹ No Colégio Loyola, essa função é nomeada de Coordenação Pedagógica de Série; no Colégio Antônio Vieira, de Coordenação Pedagógica; e, no Colégio Anchieta, de Coordenação de Unidade de Ensino. Coordenadores desses três colégios foram entrevistados para nossa pesquisa.

expressar no Espírito sua própria palavra única e irrepetível como projeto pessoal para o serviço dos demais. Nas palavras de Pedro Arrupe (1980, p. 56), “formar homens e mulheres para os outros”. O PEC visa transformar os colégios jesuítas em uma rede de centros de aprendizagem integral. Busca uma educação inclusiva, uma vez que os princípios jesuítas conduzem a educação de jovens para que sejam “conscientes, competentes, compassivos e comprometidos na construção de um mundo mais justo, fraterno, solidário e inclusivo, com obras voltadas para uma educação com incidência política e social, uma educação para a cidadania”. (RJE, 2016, p. 15).

Há tempo, a questão da atuação dos gestores escolares da RJE está entre meus principais interesses, aguçando minha curiosidade e estimulando minha vontade de pesquisar e aprofundar-me nesse tema, pois é com ele que trabalho no meu dia a dia. Minha experiência profissional na gestão escolar como coordenador pedagógico evidencia para mim questões sobre a importância da consolidação de lideranças que conduzem e animam o processo educativo inaciano.

A Pedagogia Inaciana é o princípio orientador da educação jesuíta, cujo objetivo é suscitar homens e mulheres com os outros e para os outros. Tal objetivo requer uma formação integral da pessoa, um processo educativo que aspire à excelência, um esforço de superação no desenvolvimento das próprias potencialidades.²

O paradigma inaciano propõe o desenvolvimento de práticas pedagógicas com base nos seguintes aspectos: *contexto/experiência/reflexão/ação/avaliação*,³ que procuram levar o aluno à alegria de aprender e de aprender sempre, por meio de uma aprendizagem ativa, participativa, integral e interativa com o conhecimento, com as pessoas e com o mundo (RJE, 1986, p. 37-45). Sua ênfase na ética, nos valores humanos e na solidariedade constitui um diferencial na construção do conceito de uma educação integral.

Nossa pesquisa mostra o coordenador pedagógico no papel de gestor intermediário no complexo contexto das ações e das relações escolares, onde ele atua como agenciador dos processos de ensino/aprendizagem e de seus atores, colaborando para a manutenção da identidade do modo de fazer inaciano. O coordenador pedagógico tem um papel relevante nos colégios da RJE, no entanto, ainda pairam muitas dúvidas sobre como

² A expressão “formação integral” traduz a essência da missão das instituições educativas da Companhia de Jesus. A competência acadêmica, assim como a formação da consciência, do afeto e da cidadania, são valores primordiais para as instituições jesuítas.

³ As cinco dimensões do paradigma inaciano procuram levar o aluno à alegria de aprender e de aprender sempre, através de uma aprendizagem ativa, participativa, integral e interativa com o conhecimento, com as pessoas e com o mundo.

deve ser exercida essa função de gestão intermediária em seu amplo escopo de atuação (organizacional, pedagógico e socioafetivo) como, por exemplo, em sua relação com a formação continuada dos professores, nos processos de avaliação do trabalho docente, na vinculação entre a atuação dos professores e as estratégias institucionais. Para além desse tema mais amplo, existe uma lacuna de conhecimento mais específica, que é entender como é e como deveria ser exercida a coordenação pedagógica no âmbito das escolas da Rede Jesuíta de Educação, particularmente à luz do novo documento norteador, o Projeto Educativo Comum, o PEC.

Nesse contexto, apresentamos nossa questão principal de pesquisa: *quais são as atribuições e as ações práticas do coordenador pedagógico da Rede Jesuíta de Educação e como esse profissional articula suas ações à Pedagogia Inaciana e quais são as especificidades de seu trabalho?* Nosso objetivo principal é: compreender e analisar o papel do coordenador pedagógico em colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE) e suas especificidades, analisando as atribuições e as ações práticas realizadas no exercício de suas atividades profissionais à luz das diretrizes da Pedagogia Inaciana definidas pelo *Projeto Educativo Comum* (PEC).

Para isso, buscaremos atingir os seguintes objetivos específicos:

- traçar o perfil do coordenador pedagógico da RJE por amostra;
- apresentar as atribuições e as ações práticas do coordenador pedagógico da RJE no exercício de sua função;
- compreender as especificidades de trabalho da coordenação pedagógica na RJE;
- propor, se necessário, ações de alinhamento entre as práticas efetivas do coordenador pedagógico e as diretrizes definidas pelo PEC.

A pesquisa será organizada em quatro capítulos, a saber: o primeiro capítulo apresenta as dimensões históricas e teóricas concernentes a nossa pesquisa, como a educação jesuítica no Brasil, a Pedagogia Inaciana e os principais documentos que direcionam a educação inaciana (a *Ratio Studiorum* e o *Projeto Educativo Comum*); o segundo capítulo apresenta o estado da arte e o referencial teórico como base nos conceitos de “gestão”, “liderança”, “liderança escolar” e “liderança jesuítica”; o terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico da pesquisa, cujo principal

instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com coordenadores pedagógicos de colégios da RJE; o quarto capítulo descreve o contexto investigativo e a organização de trabalho da coordenação pedagógica na RJE no Brasil, apresentando as atribuições e as especificidades de trabalho desse profissional, bem como suas concepções sobre o trabalho de gestão escolar; por fim, nas considerações finais, é realizada uma discussão dos resultados da pesquisa, destacando os principais pontos, mostrando os desafios e as dificuldades encontradas, mas, principalmente, relatando as experiências de encontro e aprendizado conquistados durante o trabalho de pesquisa.

1. DIMENSÕES HISTÓRICAS E PEDAGÓGICAS DA EDUCAÇÃO JESUÍTICA NO BRASIL

Este capítulo tem por objetivo apresentar algumas considerações (históricas e pedagógicas) acerca da educação jesuítica no Brasil. Para isso partiremos de um breve relato sobre a participação e a importância da Companhia de Jesus na educação brasileira, bem como uma análise de seus procedimentos educacionais e pedagógicos preconizados na *Ratio Studiorum* e no *Projeto Educativo Comum* (PEC). Nosso intuito é o de conhecer a educação no interior dos colégios da Companhia de Jesus. A importância de tal estudo reside no fato de julgarmos essencial a compreensão do projeto político-pedagógico da Ordem, para melhor entender o modo de ser e pensar nos colégios inacianos.

1.1. A tradição da educação jesuítica no Brasil

A história da educação no Brasil é constituída de várias histórias, nas quais pode-se observar marcas próprias que caracterizam a época em que foram construídas. Uma dessas histórias, sem dúvida, reporta-se ao Brasil Colônia, com a educação a cargo da Companhia de Jesus, representante católica responsável pela educação dos habitantes da colônia portuguesa nas Américas no período colonial. (ROSÁRIO; MELO, 2015, p. 380).

A educação jesuítica teve início em 1549, com a Companhia de Jesus, por Inácio de Loyola, em um contexto de reação da Igreja Católica à Reforma Protestante, sendo a protagonista do início de nossa história educacional, com hegemonia no ensino brasileiro até 1759, quando os padres jesuítas foram expulsos de Portugal e de suas colônias pelo Marquês de Pombal (ALMEIDA, 2014, p. 118-119). Os jesuítas tiveram, portanto, papel fundamental na formação da estrutura social, administrativa e produtiva da sociedade que estava sendo formada.

Sabemos que a educação não é um acontecimento independente e autônomo da realidade social de determinado momento histórico. No entanto, nos limitaremos aqui a expor os principais pontos da chegada dos jesuítas no Brasil e de seu legado para a educação em nosso país. Vários estudiosos (religiosos e leigos) se dedicaram ao

trabalho de coletar informações sobre a trajetória educacional jesuíta no Brasil, com destaque para a publicação *História da Companhia de Jesus no Brasil*, de Serafim Leite,⁴ e das centenas de textos disponíveis no portal “Centro Virtual de Pedagogia Inaciana”,⁵ nos quais também nos inspiramos para construir este breve relato.

A Companhia de Jesus foi criada na mesma época do advento das grandes navegações e das descobertas de territórios de além-mar pela Coroa Portuguesa. Sendo essas terras de além-mar passíveis de exploração comercial, o rei de Portugal D. João III encarrega os padres jesuítas portugueses de realizar um processo de catequese e de ensino nas colônias dominadas pela metrópole portuguesa, a fim de atenderem a uma problemática religiosa e, ao mesmo tempo, colonizadora, qual seja, o combate do protestantismo em vias de ascendência na Europa, de forma a garantir o predomínio do catolicismo ao menos nas colônias portuguesas de exploração comercial (SERAFIM LEITE, t.I, p. IX-X).

Inicialmente, os objetivos da Companhia de Jesus fundamentavam-se em catequizar e educar os índios, ensinando as primeiras letras (em português e tupi), como também a propagação da concepção de mundo da civilização ocidental cristã. A evangelização dos índios pretendia a propagação da fé, formando-os cristãos e conseguindo novos adeptos ao catolicismo. No entanto, essa prática com os índios adultos não prosperou em decorrência dos hábitos sociais e culturais do povo nativo. Os missionários adotaram, então, outra estratégia, direcionando o foco para as crianças (os meninos), pois ainda não estavam impregnadas por “práticas pecaminosas” e seriam aliados em potencial para converter os hábitos culturais dos adultos (FERREIRA JR., 2010).

No contexto do início do Brasil colonial, a Coroa Portuguesa – vinculada ao sistema mercantilista e com interesses voltados para a produção de riquezas – necessitava de meios e homens para a execução de seus ideais de exploração, visando a expansão colonial. Nesse momento “aumentavam as responsabilidades atribuídas à Companhia de Jesus, uma vez que a ela cabia a significativa responsabilidade da aculturação sistemática dos nativos pela fé católica, pela catequese e pela instrução”. (ROCHA, 2010, p. 33). A doutrinação dos índios por meio da atuação educacional

⁴ SERAFIM LEITE, S. I. *História da Companhia de Jesus no Brasil*. Lisboa e Rio de Janeiro: Liv. Portugália e Civ. Brasileira, t.I-X, 1938-1949.

⁵ Disponível em: <<http://pedagogiaignaciana.com>>

dos jesuítas ampliou as fronteiras da Coroa Portuguesa e produziu a mão-de-obra necessária, com o apoio dos próprios colonizadores.

Cabia também aos jesuítas a educação dos filhos da incipiente elite, visando fornecer subsídios para que aprendessem a administrar seus latifúndios e/ou negócios da família, nesse caso, os filhos homens, pois, como reflexo de uma sociedade patriarcal, as mulheres estavam fora da escola.

Os jesuítas combinavam a catequese e o ensino em suas práticas. Porém, o processo acontecia com uma distinta divisão social, sendo a catequese direcionada aos indígenas, praticada nos aldeamentos, e a educação à elite, ensinada nos colégios religiosos. A educação jesuítica baseava-se nas virtudes, isto é, nos valores cristãos, e nas letras com ensino da língua. Primeiramente, os padres jesuítas aprenderam a língua da terra (tupi-guarani) para comunicar-se com os índios, aproveitando-se da musicalidade dos nativos e utilizando-a como metodologia de ensino. “A dificuldade na compreensão da língua foi mais um obstáculo para os jesuítas no início da evangelização dos índios.” (ALMEIDA, 2014, p. 121).

Durante essa fase de missão jesuítica no Brasil, a “Companhia de Jesus deu início à elaboração de um plano de estudos a ser implantado em todos os colégios da Ordem em todo o mundo, o qual ficou conhecido pelo nome de *Ratio Studiorum*”. (SAVIANI, 2007, p. 50). Promulgado em 1599, fundamentava-se por um método padronizado, responsável pela sistematização do ensino, sendo o primeiro sistema organizado de educação católica que previa um currículo único para os estudos, dividido em graus, propondo uma educação integral do homem e pressupondo o domínio das técnicas elementares de leitura, escrita e cálculo.

No Brasil estabeleceram-se quatro graus de ensino sucessivos e propedêuticos: curso elementar; de humanidades; de artes; e de teologia (ROCHA, 2010). Passada a fase inicial, em que cabia à Companhia de Jesus criar condições mínimas de vida civilizada na colônia, para viabilizar e tornar menos penoso o seu povoamento, a “catequese foi sendo enfraquecida para atender à educação da elite de modo que a criação de colégios assumiu uma importância maior que a da atividade missionária” (ROCHA, 2010, p. 35), pois, em virtude da ocupação violenta do território brasileiro, houve uma grande redução da população ameríndia (FERREIRA JR., 2010).

Assim, a ação missionária, intenção inicial da educação jesuítica, perdeu força, abrindo espaço para a criação de colégios que atendiam às necessidades educacionais da elite emergente na colônia portuguesa, inicialmente dedicados aos meninos e

homens, pois as meninas e mulheres eram educadas nas igrejas e capelas.

A presença dos jesuítas no Brasil constituiu fator importante para a educação, já que a Coroa não tinha interesse na educação e seus recursos eram empregados para outros propósitos. Dessa forma, o ensino jesuítico contribuiu para a sistematização da educação na colônia. No entanto, a educação não atendia a todos da mesma forma, pois cada pessoa deveria ser incumbida a um tipo de trabalho, conforme o local socialmente ocupado (ROCHA, 2010).

Gradativamente, ampliou-se a importância dos seminários como instituições de ensino, passando estes a atenderem estudantes externos, que não buscavam carreira religiosa, mas instrução propedêutica que lhes permitisse prosseguir os estudos na Europa. Em decorrência disso, multiplicou-se a quantidade de colégios para alunos leigos em geral, sintetizando a ação dos jesuítas, especialmente para a formação da elite da sociedade colonial.

Os jesuítas deixaram um legado de colégios organizados em rede, um método pedagógico e um currículo comum. Embora o processo de colonização tenha atuado como uma ferramenta de imposição cultural aos índios, como forma de exercer o domínio sobre eles, é por meio da Companhia de Jesus que a educação chega à elite brasileira.

O estabelecimento de uma estrutura organizacional e a sistematização do ensino foram relevantes para o processo educacional brasileiro. Ao trazer para o Brasil uma estrutura de diretrizes básicas, baseadas na *Ratio Studiorum*, a Companhia de Jesus possibilitou à educação em nosso país uma estrutura regimentar intensa, conforme um processo catequético, mas baseado em uma forma coerente e em um eficaz sistema de aprendizado para a época.

Em 2014 a Companhia de Jesus constituiu a Rede Jesuíta de Educação (RJE), que reúne as 17 Unidades de Educação Básica da Ordem no Brasil.⁶ A RJE promove um trabalho integrado, a partir de uma mesma identidade e do sentido de corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns. A intenção da RJE é a de transformar as escolas e os colégios jesuítas do Brasil em centros de aprendizagem integral, lugares de transformação evangélica da sociedade e da cultura.

⁶ Colégio Anchieta (RJ), Colégio Anchieta (RS), Colégio Antônio Vieira (BA), Colégio Catarinense (SC), Colégio Diocesano (PI), Colégio dos Jesuítas (MG), Colégio Loyola (MG), Colégio Medianeira (PR), Colégio Santo Inácio (CE), Colégio Santo Inácio (RJ), Colégio São Francisco Xavier (SP), Colégio São Luís (SP), Escola Santo Afonso Rodriguez – ESAR (PI), Escola Técnica de Eletrônica Santa Rita do Sapucaí – ETE (MG), CEPAC – Centro Educacional Padre Agostinho Castejón (RJ), Escola Padre Arrupe (PI), Escola Infantil Nhá Chica (MG).

Em sua filosofia, assume a missão de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos, preceitos instituídos no PEC.

1.2. Pedagogia Inaciana

A Pedagogia Inaciana é um grande acervo de orientações e documentos da Ordem dos Jesuítas, de publicações e pesquisas de vários autores sobre o modo específico e característico de fazer educação da Companhia de Jesus, dos quais se destacam a *Ratio Studiorum* (1599), as *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1986), a *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993) e o *Projeto Educativo Comum* (2016). É um conceito amplo que oferece uma visão cristã do mundo e do ser humano, um sentido humanista para o processo educativo e um método personalizado, crítico e participativo (KLEIN, 2014).

A Pedagogia Inaciana não é propriamente um método, no sentido rigoroso do termo, mas um enfoque pedagógico cujos elementos principais provêm dos Exercícios Espirituais⁷ e da espiritualidade inspirada em Santo Inácio de Loyola, como os conceitos de pessoa, de sociedade, de mundo, de Deus, de ideal de vida, de missão e de processo. A meta da Pedagogia Inaciana é ajudar a formar o ser humano, por meio do processo educativo – formal e não formal –, a reconhecer sua dignidade, sua filiação divina, sua vocação a ser. Nas palavras de Luiz Fernando Klein (2014), a Pedagogia Inaciana

(...) empenha-se em estimular as pessoas a desenvolver ao máximo suas potencialidades e dimensões, a exercer sua liberdade, a atuar com autonomia e personalidade na transformação da sociedade, a solidarizar-se com os demais e com o meio ambiente. Esta pedagogia se esforça por formar pessoas lúcidas que saibam aplicar os conteúdos, competências e habilidades desenvolvidas durante a escola. Trata-se de pessoas hábeis para interpretar o mundo de hoje, para saber discernir e oferecer soluções aos problemas, para mover-se em um mundo cambiante, para assegurar a sua educação vitalícia. Esta educação não pretende a adestrar ou instrumentalizar as pessoas para vencer ou subir na vida, mas, ao contrário, para descer os seus degraus, seguindo o exemplo de Jesus Cristo, a fim de

⁷ Exercícios Espirituais, segundo o santo católico Inácio de Loyola, são “qualquer modo de examinar a consciência, meditar, contemplar, orar vocal ou mentalmente e outras atividades espirituais... Porque, assim como passear, caminhar e correr são exercícios corporais também se chamam exercícios espirituais os diferentes modos de a pessoa se preparar e dispor para tirar de si todas as afeições desordenadas e, tendo-as afastado, procurar e encontrar a vontade de Deus, na disposição de sua vida para o bem da mesma pessoa”. (LOYOLA, Inácio. *Exercícios Espirituais*. São Paulo: Edições Loyola, São Paulo, 1990).

servir o próximo, a sociedade e o meio ambiente naquilo que mais precisam. (KLEIN, 2014, p. 2)

A Pedagogia Inaciana procede dos Exercícios Espirituais e ambos buscam formar pessoas de convicções e decisões. Os Exercícios Espirituais têm primazia na busca da verdade, por meio de vários modos de oração, e a Pedagogia Inaciana persegue a mesma verdade, mediante diversos modos de reflexão. Ao imergir nos Exercícios Espirituais, a Pedagogia Inaciana encontra quatro aprendizagens: “1) a prática de um método e de um processo personalizador; 2) a experiência de papéis e relações; 3) uma visão integradora e; 4) a certeza de uma missão.” (KLEIN, 2014, p. 4).

A Pedagogia Inaciana fundamenta-se na atenção pessoal do processo educativo, na necessidade de encontrar métodos para exprimir ou promover um ensino personalizado e ativo. (PEDAGOGIA INACIANA, 1993, p. 58-75).

Os documentos *Ratio Studiorum* (1599), *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1986), *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993) e *Projeto Educativo Comum* (2016) refletem sobre o fenômeno educativo que se desenvolve nas instituições educativas da RJÉ. Dá-lhes sentido, de acordo com a visão inaciana, assina-lhes uma direção e enfatiza suas metas. Vejamos a seguir uma breve análise de dois desses importantes documentos: a *Ratio Studiorum* e o *Projeto Educativo Comum*.

1.3. Ratio Studiorum

O código representado pela *Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Iesu* caracteriza-se como um manual prático que preconiza métodos de ensino e orienta o professor na organização de sua aula. O manual contém 467 regras, cobrindo todas as atividades dos agentes envolvidos ao ensino. Iniciava pelas regras do provincial, depois do reitor, do prefeito de estudos, dos professores de um modo geral, de cada matéria de ensino, incluindo também as regras da prova escrita, da distribuição de prêmios, dos alunos e, por fim, as regras das diversas academias. Além das regras e das normas, a *Ratio Studiorum* apresenta os níveis de ensino (Humanidades, Filosofia e Teologia) e as disciplinas que os alunos deveriam cumprir.

No que diz respeito à hora/aula, a *Ratio Studiorum* supõe 5 horas por dia de estudos, sendo duas e meia pela manhã e as demais no período da tarde. O tempo era minuciosamente distribuído entre o grego, o latim, a prosa, a poesia e os diversos exercícios escolares, preleção, lição, composição, desafio etc. A ordem dos estudos poderia ser alterada de acordo com os costumes locais.

O latim era o centro do curso literário e com ele se ensinava o grego, a língua pátria, a história e “entender os autores clássicos, falar corretamente o latim, escrevê-lo com elegância e primor ciceroniano era o alvo principal a que se dirigia o empenho do mestre e os esforços do discípulo”. (RODRIGUES, 1917, p. 42- 43).

Uso do Latim. – Zele com diligência para que se conserve em casa o uso do latim entre os escolásticos; desta regra de falar latim não haja dispensa, exceto nos dias de feriados e nas horas de recreio, a menos que, em algumas regiões, não pareça ao provincial que, ainda nessas ocasiões, se pode conservar com facilidade o uso de falar latim. Procure também que os nossos escolásticos, que ainda não terminaram os estudos, quando escreverem cartas aos nossos escrevam em latim. Além disto, duas ou três vezes no ano, quando se festeja alguma solenidade, como o começo do ano letivo ou a renovação dos votos, os nossos estudantes de filosofia e teologia componham e exponham em público alguns versos (FRANÇA, 1952, p. 80).

Para ampliar a formação literária do aluno, a *Ratio Studiorum* apresentava uma grande variedade de conhecimentos, como “a cronologia, a história, a geografia, os usos e costumes das gentes, a notícia biográfica e literária dos autores, noções de literatura, mitologia e tecnologia”. (RODRIGUES, 1917, p. 45-46). Como adverte a *Ratio Studiorum*, a língua do povo era instrumento indispensável para o ministério do sacerdócio e ensino.

A metodologia é a parte mais desenvolvida da *Ratio Studiorum*, compreendendo tanto os processos didáticos utilizados para a educação, quanto os estímulos pedagógicos: “a intenção que nos ditou foi não só de orientar os professores novos como de unificar o sistema de ensino e a tradição da Ordem”. (FRANCA, 1952, p. 34). Não ocorreu uma padronização rígida do processo de trabalho, pois a variedade de métodos propostos dava uma ampla liberdade de escolha que poderia ser adaptada a diversas realidades e à variedade de circunstâncias.

Franca também afirma que ao mestre se conferem largos poderes de iniciativa, podendo ele fazer uso dos métodos preestabelecidos ou apropriar-se de novos. Conforme o autor (1952, p. 34), “norma e liberdade, tradição e progresso balançam-se

em justo equilíbrio”. A preleção é o ponto chave do sistema didático da *Ratio Studiorum*. Como o próprio nome indica, é uma lição antecipada, isto é, uma explicação do que o aluno deverá estudar, cujo método e aplicações variam de acordo com o nível intelectual dos estudantes.

Faz-se necessário destacar que “os jesuítas não eram amigos dos castigos corporais. Não os suprimiram de todo, mas alistaram-se decididamente entre os que mais contribuíram para suavizar a disciplina”. (FRANCA, 1952, p. 37). Nesse sentido, as próprias constituições da Companhia já estabelecem que “na medida do possível a todos se trate com o espírito de brandura, de paz e de caridade”, princípio que foi conservado pela *Ratio Studiorum*.

As premiações eram outro incentivo. Diante de grandes autoridades eclesiásticas e civis, e também na presença de familiares, eram realizados eventos solenes para a distribuição dos prêmios aos alunos merecedores. A *Ratio Studiorum* prescrevia normas para as premiações (números de prêmios, julgamento do concurso, realização do evento, e distribuição). Para o número de prêmios estava previsto:

Para a classe de Retórica haverá oito prêmios: dois para a prova latina, dois para poesia; dois para prosa grega e outros tantos para poesia. Para a classe de humanidades e a primeira classe de Gramática haverá seis prêmios, na mesma ordem, omitindo-se a poesia grega que, de regra, não ocorre abaixo da Retórica. Para todas as outras classes inferiores, quatro prêmios, omitindo-se também a poesia latina. Além disso, dê-se também, em todas as classes, um prêmio ao aluno ou aos dois alunos que melhor houverem aprendido a doutrina cristã. (FRANÇA, 1952, p. 114).

Quanto ao julgamento, para a escolha do vencedor deverá ser nomeado o que escreveu com melhor estilo, e se obtiver empate em qualidade e estilo, escolhe-se o que escreveu mais; se ainda assim houver empate será escolhido o que apresentar melhor ortografia, caligrafia; se em tudo forem iguais, os prêmios poderão ser divididos, multiplicados ou tirados em sorte. (FRANÇA, 1952, p. 115).

O teatro também era um recurso utilizado pelos jesuítas. Conforme Rodrigues (1917, p. 82), “os jesuítas consideravam o teatro uma verdadeira instituição e a cena uma continuação da aula, da capela. [...] O verdadeiro, o belo e o bom era o que eles se propunham fazer amar, misturando, já se vê, o útil com o agradável”. O teatro escolar era variado, desde o simples diálogo, até as tragédias, a comédia, o drama litúrgico e representações de mistérios da fé.

1.4. Projeto Educativo Comum

O trabalho de desenvolvimento do *Projeto Educativo Comum* (PEC) foi iniciado em 2013, quando todas as Unidades Educativas da Rede passaram à jurisdição do Provincial do Brasil. No ano seguinte, foram construídas as condições para um trabalho participativo e colaborativo em Rede. Em seguida, já em 2015, foi constituído um Grupo de Trabalho (GT), composto por profissionais de diferentes Unidades da Rede. Este grupo promoveu a realização de seminários virtuais e presenciais, articulou a disseminação das problematizações nas respectivas Unidades, gerou espaços de diálogo e proporcionou estudos que trouxeram muitas contribuições ao processo de elaboração do PEC. Um segundo GT foi constituído com a responsabilidade da redação do documento. Todas as questões e contribuições que surgiram ao longo do processo foram sendo trabalhadas e integradas em um documento inicial, e o grupo formalizou um material comum que, após passar por diferentes leitores críticos, constituiu-se como uma referência de diálogo diante daquilo que a Rede compreendia como Aprendizagem Integral em nossas Escolas e Colégios. (RJE, 2016, p. 11).

O *Projeto Educativo Comum* (PEC) sintetiza as ideias, os conceitos e os princípios educativos da Companhia de Jesus e visa transformar os colégios da RJE em centros de aprendizagem integral,⁸ o que é muito significativo. Um centro de aprendizagem constrói, junto com o aluno e toda a comunidade escolar, aquilo que é importante e significativo para a formação integral do sujeito. Então, o compromisso que o PEC projeta para suas unidades educativas é ter não só a excelência acadêmica ou a excelência na formação para os números e para as letras, mas também a excelência na formação do sujeito, da pessoa humana, de forma solidária, consciente, compassiva, competente e comprometida.

O PEC é resultado de muitas e amplas consultas a profissionais de toda a RJE. Teve como ponto de partida uma profunda análise dos projetos educativos já existentes na Companhia de Jesus latino-americana. Em suas diversas etapas de elaboração, o texto do PEC passou por repetidas revisões para acolher e integrar as

⁸ Os centros de aprendizagem integral buscam educar para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável. São contempladas as dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa. Trabalha-se, então, para uma aprendizagem que leve o estudante a participar e a intervir autonomamente na sociedade.

propostas e sugestões que eram enviadas por seus colaboradores.

O PEC apresenta o que a RJE acredita e deseja ver encarnado na realidade de suas instituições educativas na América Latina. Representa os valores e os princípios que as unidades educativas da RJE têm em comum, sua identidade corporativa no campo educativo.

É um instrumento de referência para as políticas e as orientações da ação e da avaliação das instituições educativas de inspiração inaciana. O PEC considera e dá continuidade aos documentos *Características da Educação da Companhia de Jesus e Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*, com um novo enfoque comum, para revitalizar a identidade e o compromisso no âmbito da educação, desencadeando processos que potenciem o diálogo e a colaboração com a educação.

Nas palavras de Pe. Mário Sündermann, Ex-Delegado de Educação da Província do Brasil da RJE, o *Projeto Educativo Comum* é

uma construção coletiva para responder aos desafios atuais que experimentamos em termos de Educação Básica. Havia, no universo da Educação Básica da Companhia de Jesus, o desejo e necessidade de transformação. Ouvindo e vendo as dezessete unidades da Rede Jesuíta de Educação, espalhadas do Nordeste ao Sul do Brasil, o *Projeto Educativo Comum* é resultado de muita escuta e o encanto, o sorriso, o brilho nos olhos que a gente percebe nos profissionais envolvidos, são indicadores de que esse documento vem para abrir horizonte, onde a gente constrói o conhecimento não só a partir do que o professor traz, mas também a partir do que o aluno traz na perspectiva do que chamamos os 4 “C”, para que sejam pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas. É o momento oportuno de dar um passo seguro, profundo e definitivo em termos de transformação no processo de aprendizagem.⁹

O PEC, é portanto, resultado de um percurso pedagógico que teve por base a discussão, a reflexão, a consulta e o discernimento coletivo. A escrita contempla e detalha as quatro dimensões do processo educativo da RJE, em consonância com o sistema de qualidade da Federação Latino-Americana da Sociedade de Jesus (FLACSI):¹⁰ currículo; organização, estrutura e recursos; clima institucional; família e comunidade local. Tudo orientado para a formação integral da pessoa humana. (RJE, 2016, p. 11-12).

⁹ Entrevista concedida pelo Delegado de Educação da Província do Brasil da RJE, Pe. Mário Sündermann, ao canal do YouTube da Rede Jesuíta de Educação. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VytgEIJomjc>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

¹⁰ O sistema de qualidade da FLACSI permite uma maior troca entre as comunidades educativas, fortalecendo as características regionais ao mesmo tempo em que cria uma unidade dentro da Rede Jesuíta de Educação. Ver mais em <<http://www.flacsi.net>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

O PEC dialoga com os principais documentos anteriores da RJE e, para além desse diálogo, traz uma nova abordagem e entendimento para suas unidades de ensino, que passam a ser consideradas como uma rede de Centros de Aprendizagem Integral. Essa mudança de visão permite uma maior troca entre as comunidades educativas, fortalecendo as características regionais ao mesmo tempo em que cria uma unidade dentro da Rede Jesuíta de Educação. Há também o foco na formação integral dos estudantes da RJE, o que fortalece ainda mais as dimensões afetiva, espiritual, ética, comunicativa e sociopolítica por meio de uma experiência iluminada pelo modo de proceder Inaciano. Desse modo, as novas diretrizes colocam o aluno como centro do processo de aprendizagem, tornando-se necessário rever as práticas e as concepções tradicionais. A grande provocação trazida à tona pelo PEC é, portanto, o desenvolvimento pleno do sujeito, o que, em outras palavras, significa a quebra de paradigmas e modelos lineares, sendo a aprendizagem integral um aspecto fundamental no processo escolar.

2. ESTADO DA ARTE E REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentamos a revisão empírica a respeito do coordenador pedagógico com um panorama da temática de pesquisas feitas no Brasil. Nossa proposta de pesquisa – o coordenador pedagógico à luz da pedagogia inaciana – tem como base os conceitos de “gestão”, “liderança”, “liderança escolar” e “liderança jesuítica” apresentados em textos de Heloísa Luck, Adrian Inghan, Chris Lowney, dentre outros autores.

2.1. Revisão empírica de pesquisas sobre o coordenador pedagógico produzidas no Brasil nos últimos 10 anos

Iniciamos este tópico com o levantamento de teses e dissertações sobre o coordenador pedagógico no Brasil no período de 2009 a 2019. Foram encontrados cento e setenta e dois (172) trabalhos que possuem esse assunto (“coordenador pedagógico” ou “coordenação pedagógica”) em seus títulos. Foram consultados os resumos disponíveis na base de dados da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.¹¹ O objetivo desse levantamento empírico é que ele pudesse nos auxiliar a iluminar o olhar para a função da coordenação pedagógico em seu sentido mais amplo, a qual conceituaremos no capítulo 4.

Nosso levantamento de dados considerou cento e setenta e dois (172) trabalhos, sendo que cento e quarenta e um (141) são dissertações de mestrado e trinta e um (31) são teses de doutorado de noventa e sete (97) Instituições de Ensino Superior no Brasil. Essas pesquisas foram filtradas na grande área de conhecimento das Ciências Humanas, na área da Educação, com concentração em Educação, Educação brasileira, Educação e cultura, Processos formativos, Gestão e práticas pedagógicas, Educação escolar e Ensino/aprendizagem.

Esses números a respeito de pesquisas sobre o coordenador pedagógico revelam um crescimento de sua importância nas instituições de ensino e o interesse das pesquisas mediante o destaque do papel do coordenador como gestor pedagógico escolar. As pesquisas encontradas versam sobre: a) o coordenador pedagógico e as

¹¹ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES: banco de teses. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>>.

relações políticas e sociais de gestão escolar; b) a prática do coordenador pedagógico no contexto escolar; c) a constituição da função, percurso histórico e identidade do coordenador pedagógico; d) a formação do coordenador pedagógico; e) o coordenador pedagógico na visão do professor e; f) a relação do coordenador pedagógico com o professor.

Dentre os trabalhos encontrados destacamos duas dissertações de mestrado e duas teses de doutorado. Quanto às dissertações priorizamos os trabalhos de Alves (2007), cujo tema foi a formação continuada dos coordenadores pedagógicos e como os saberes adquiridos se relacionam com sua prática profissional, de Oliveira (2009), que trata da identidade do coordenador pedagógico, dos dilemas presentes em seu trabalho e de sua formação continuada no cotidiano escolar. Destacamos também a tese de Leite (2012), que apresenta a atuação da coordenadora pedagógica no processo de “recontextualização” das políticas educacionais, buscando um “equilíbrio frente a um modelo pedagógico misto” tendo de um lado “a lógica de desempenho das políticas” e do outro lado “a lógica das necessidades do aluno”, e a tese de Oliveira (2015), tem por objetivo compreender como o coordenador pedagógico efetua a mediação política no decorrer do cotidiano escolar.

Na plataforma SciELO selecionamos artigos publicados em periódicos brasileiros entre 2016 e 2019. Os artigos encontrados passaram pelos filtros da coleção brasileira, escritos em português, na grande área das Ciências Humanas com as temáticas de Educação e Pesquisa Educacional. Esses artigos versam sobre as condições de trabalho dos coordenadores pedagógicos, a formação continuada, seu papel nas escolas públicas e privadas, a atuação do coordenador pedagógico e as políticas públicas.

Um artigo em especial nos ajudou a identificar os estudos sobre a atuação do coordenador pedagógico a partir de análise da revisão de literatura. O levantamento bibliográfico, pautado em um referencial crítico-reflexivo, possibilitou explicitar a tese central de diversas pesquisas realizadas sobre a temática, as quais revelam, com maior ou menor ênfase, dados sobre o papel desempenhado pelo coordenador pedagógico no contexto escolar. Segundo os autores (MIZIARA; RIBEIRO; BEZERRA, 2014) são atribuídos aos coordenadores a responsabilidade de mediar a formação continuada dos docentes, de realizar atividades de caráter burocrático e de atuar nas esferas política e pedagógica das escolas.

Nas pesquisas analisadas encontramos temas que reconstituem o processo histórico da função exercida pelo coordenador pedagógico desde a Escola Nova em 1932 até o período da realização do estudo, reconstituindo o contexto de trabalho e formação do

profissional (GUIERINO, 2003). Percebemos também estudos realizados sobre o coordenador pedagógico que revelam a multiplicidade de atribuições que fazem parte do exercício da função (GUIMARÃES, 1988; GARCIA, 1995; BLANDINO; 1996).

2.2. Referencial teórico

Por meio da revisão empírica extraímos os conceitos de *gestão e liderança*, os quais trataremos com mais detalhes a seguir.

2.2.1. Gestão e liderança escolares

A gestão e a liderança escolares são temas que vêm ganhando destaque na agenda da política educacional no Brasil. A produção de dados nacionais e internacionais demonstra o impacto das lideranças escolares no desempenho dos alunos: depois do professor, cuja atuação exerce maior impacto na performance do corpo discente, a ação das lideranças escolares é a de maior relevância, o que torna inegável a importância da temática – “quase 60% do impacto de uma escola sobre o aproveitamento dos alunos pode ser atribuído à eficácia da gestão escolar e o papel desempenhado pelas lideranças escolares”. (INGHAM, 2015, p. 13).

Sobre a gestão escolar, cabe aos seus responsáveis, em primeiro lugar, promover a criação e a manutenção de um ambiente propício à participação de todos “no processo social escolar, de seus profissionais, de alunos e seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania”. (LÜCK, 2002, p.18). É de grande importância que esses gestores desenvolvam suas qualidades de liderança. Além disso, os gestores precisam ter habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, além de “possuir habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional”. (PASSOS, 2016, p. 17). Portanto, entenderemos por liderança o poder de influenciar o outro de modo que as diretrizes e objetivos institucionais sejam alcançados. Um líder necessita deter habilidades como a de influenciar nas motivações e comunicar de forma efetiva e afetiva.

O gestor precisa ter uma visão global do ambiente escolar e estar atento às interações dos indivíduos e dos grupos que influenciam seu funcionamento. Quem pratica a gestão com liderança necessita combinar vários estilos, conforme afirma Matos (1996), por exemplo: estilo participativo, que é uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas; estilo perceptivo/flexível, o qual é uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas; estilo participativo/negociador, que é uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos comuns, negociados; e estilo inovador, o qual é uma liderança prospectiva que se caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro. (MATOS, 1996).

Matos nos atenta para a ideia de que o gestor precisa saber integrar objetivo, ação e resultado, para agregar, à sua gestão, colaboradores que procurem o bem comum de uma coletividade. Todas essas habilidades precisam ser trabalhadas pelos gestores e líderes de um colégio da RJE, conhecendo também a Pedagogia Inaciana e suas aplicabilidades, interiorizando que a educação na Companhia de Jesus busca formar homens e mulheres integrais, tendo, portanto, uma educação que também se baseia em relações interpessoais e centradas no ser humano.

Os(as) líderes escolares, geralmente, são pessoas empreendedoras, que se empenham em manter o entusiasmo da equipe e têm autocontrole e determinação, sem deixar de serem flexíveis. É importante que esses líderes conheçam os fundamentos da educação e o projeto político pedagógico de suas unidades escolares, pois é esse conhecimento que lhes dará melhores possibilidades de atuação. É importante também que compreendam o comportamento humano e estejam cientes das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Devem também aceitar os novos desafios com disponibilidade, o que influenciará positivamente a equipe. (LUCK, 2011; 2009).

Vale destacar que entendemos como líderes escolares os gestores de alto escalão, como os diretores, mas também os gestores intermediários, como os coordenadores pedagógicos, assim como os professores e demais atores escolares que contribuem de forma única para os processos de ensino/aprendizagem.

Os entendimentos e as percepções sobre liderança passaram por mudanças ao longo do tempo. As definições de liderança tendem a considerá-la como um processo de influência que ocorre em grupos humanos envolvidos numa ação coletiva. Em geral, as definições de liderança abordam: o caráter pessoal das interações; os efeitos do seu

exercício; o comportamento dos líderes; e a interação dos líderes com a situação (ambiente) e os liderados. (BASS, 2008).

2.2.2. Liderança no meio empresarial

Assim como o conhecimento humano, que se expande todos os dias, as definições do conceito de liderança também estão em constante atualização. Hoje em dia, o líder é um agente de mudanças, alguém capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros por meio do protagonismo e da execução. Pessoal e profissionalmente, liderança significa saber quem você é, o que quer e como traçar planos para atingir seus objetivos, o que exige autoconhecimento, ferramentas e conceitos que o ajudem a estruturar seus planos.

Um líder deve possuir a capacidade de motivar a si mesmo, considerando que a motivação vem do próprio indivíduo, só assim ele poderá criar um ambiente organizacional que evite que as pessoas neutralizem as suas motivações. Deve ser capaz de criar e seguir seu próprio direcionamento de carreira e colocar-se numa trilha profissional que lhe traga satisfação pessoal, gere resultados concretos e tenha impacto positivo em qualquer setor de atuação.

O espírito de liderança é muito valorizado no meio empresarial. Ser líder não é simplesmente ser “chefe” ou “gerente”, é muito mais que isso, pois os líderes autênticos são pessoas conectadas com o espírito coletivo, promovendo uma liderança comprometida e não somente o gerenciamento dos recursos humanos. (HUNTER, 2004). Segundo Bennis (1996), os líderes conhecem a si mesmos, conhecem e desenvolvem seus pontos fortes. Também têm a faculdade de tornar as ideias tangíveis e reais para os outros, para que possam apoiá-las, e ter como “primeira competência da liderança o gerenciamento da atenção através de um conjunto de intenções ou pontos de vista, não em um sentido místico ou religioso, mas em um sentido de resultados, metas e direção”. (BENNIS, 1996, p.80). Ele afirma que a característica mais aparente de um líder é sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois os bons líderes também tornam as pessoas esperançosas.

Topping (2002) trabalha com as competências de liderança e seu desenvolvimento. O pesquisador britânico acredita que a capacitação é o cerne da liderança gerencial. Hoje em dia, “a liderança tem muito mais a ver com criar ambientes onde as pessoas tenham condições de alcançar o sucesso do que tomar

decisões e agir por conta própria”. (TOPPING, 2002, p. 103). Os conceitos trabalhados pelo autor normalmente são voltados para a liderança do ponto de vista pessoal ou físico, de exercício direto e direcionado à esfera institucional, notadamente sob a ótica de que o líder por si só não conduz a organização. Na mesma abordagem apresenta o conceito de *liderança eficaz*, aquela voltada para atingir os objetivos organizacionais, agrupando outros aspectos à liderança organizacional, tais como: o clima da organização e sua cultura, a comunicações e a motivação da instituição.

Os mais recentes entendimentos sobre liderança no contexto das organizações apontam para uma grande dificuldade na obtenção de líderes capazes de conduzir o processo de mudança cultural. “Aspectos como relações de poder, assunção de papéis organizacionais e a conscientização sobre a realidade da organização são grandes questões com as quais as lideranças têm que se defrontar” (GRUBER, 2001, p. 80).

As lideranças têm papel fundamental não somente no meio empresarial, mas também no meio educacional. A liderança desempenha um papel crucial na criação de condições de sucesso a todos os níveis dos sistemas de ensino e formação. Os líderes escolares são intervenientes fundamentais no estabelecimento de ligações eficazes entre os diferentes níveis de ensino e formação, as famílias, o mundo do trabalho e a comunidade local, com a finalidade comum de fortalecer o desempenho dos alunos. Vejamos a seguir algumas características da liderança no meio escolar.

2.2.3. Liderança no ambiente escolar

A pesquisadora Heloísa Lück (2011a, p. 25) acredita que a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual os gestores orientam, mobilizam e coordenam o trabalho da comunidade escolar, com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Lück, em livro intitulado *Liderança na gestão escolar*, afirma que a liderança se constitui “em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais. [...] não é possível haver gestão sem liderança”.

A figura do líder, o indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização de anseios comuns e metas da escola. O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no

organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (LÜCK, 2011a).

A autora apresenta ainda um trabalho realizado no projeto Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar (Projeto Renageste),¹² que expõe indicadores para a qualidade na gestão escolar e afirma que ela é eficaz quando os dirigentes, ao liderarem as ações da escola, fazem-no orientados por uma visão global e abrangente de seu trabalho.

São nove os indicadores encontrados, a saber: liderança educacional, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino-aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico, e espaço físico adequado. Nesse estudo, segundo a autora (LÜCK, 2000, p. 2),

os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

No guia de *Indicadores de Qualidade da Educação*,¹³ uma das dimensões analisadas é a gestão escolar democrática. O documento explicita que, para que a gestão seja considerada democrática, ela precisa ter as seguintes características: o compartilhamento de decisões e informações; a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo benefício; e a transparência financeira.

A partir de conceitos de diversas fontes e de alguns pontos observados no guia de *Indicadores de Qualidade da Educação*, acredita-se que a liderança não é somente mais uma função exclusiva do indivíduo, é também uma função do grupo. Os líderes possuem uma visão do futuro que deve ser conquistado por todos os seus seguidores. Para tal intento, ele influencia, mobiliza, incentiva, articula e inspira a criação e o desenvolvimento de um futuro mais bem orientado para a vitória, dentro de um

¹² A sigla da Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional foi criada em maio de 1996, a partir da iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED). Seu objetivo principal foi promover a reflexão, o intercâmbio de experiências e a formação de recursos humanos destinados ao avanço da gestão educacional no País.

¹³ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf>. Acesso em 20 abr. 2019.

ambiente de harmonia e participação. Em suma: liderar é ensinar, mas também é aprender.

2.2.4. Liderança ao modo jesuíta

Para os jesuítas, a liderança não é exercida somente pela “elite” (presidentes, generais, chefes executivos e assim por diante). Cada jesuíta participa do mesmo programa de “treinamento gerencial”, que são os Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola, portanto, cada pessoa tem uma contribuição única a fazer e precisa desenvolver suas próprias habilidades.

Os jesuítas articularam um estilo de liderança grandioso, ancorado em quatro valores genuínos que conferiam substância à liderança: conhecimento de si mesmo, inventividade, amor e heroísmo. Em outras palavras, Ignácio de Loyola e seus seguidores equiparam seus aprendizes para que triunfassem, formando líderes que

tinham consciência de suas forças, fraquezas e valores; eles tinham uma visão de mundo; inovaram sem medo e se adaptaram a um mundo em transformação; trataram o próximo com amor e com uma atitude positiva; fortaleceram-se a si mesmos e aos demais com aspirações heroicas (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

No quadro a seguir, mostramos uma síntese dos valores da liderança jesuítica apontados por Lowney (2015).

Quadro 1 – Valores da liderança jesuítica

Autoconsciência	Ordenar sua própria vida	Os líderes vicejam pela compreensão de quem são e do que valorizam, por terem consciência de fraquezas ou pontos cegos e insalubres que possam desencaminhá-los e por cultivarem o hábito de aprendizado e autorreflexão constantes (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).
Inventividade	O mundo inteiro será o nosso lar	Os líderes fazem com que eles mesmos e os outros se sintam à vontade num mundo mutante. Exploram avidamente novas ideias, posturas e culturas em vez de se esquivarem defensivamente do que possa estar virando a próxima esquina da vida. Ancorados por princípios e valores inegociáveis, cultivam a “indiferença” que lhes permite adaptar com confiança (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).
Amor	Com amor maior do que o medo	Os líderes encaram o mundo com uma noção saudável, confiante, de si mesmos como imbuídos de talento, dignidade e potencial de liderança. Descobrem exatamente esses mesmos atributos nos outros e se comprometem com paixão a honrar e destravar o potencial que encontram nos outros e em si mesmos. Criam ambientes unidos e energizados pela lealdade, pelo afeto e pelo apoio mútuo (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

Heroísmo	Evocando grandes desejos	Os líderes imaginam um futuro inspirador e se empenham em moldá-lo em vez de assistir passivamente ao futuro acontecendo à sua volta. Os heróis transformam as oportunidades que têm à mão em ouro, em vez que aguardar que oportunidades douradas caiam no seu colo (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).
-----------------	--------------------------	--

Fonte: BECKER; CABRAL, 2017, p. 87

A autoconsciência corresponde à reflexão do líder sobre sua visão de mundo, seus valores, suas forças e suas fraquezas a fim de que ele possa se aprimorar constantemente: a liderança “surge de dentro, tem a ver com quem sou tanto quanto com o que faço” e “não é definida pelo tamanho da oportunidade, mas pela qualidade da resposta”. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

A inventividade é a consideração de novas possibilidades, pois a autorreflexão permite o contato com temores internos, as motivações, os apegos que podem influenciar e controlar decisões e ações: “Somente tornando-se indiferente – livre de preconceitos e apegos e, portanto, livre para escolher qualquer forma de ação – os recrutas [futuros líderes] podem tornar-se flexíveis estrategicamente.” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). A inventividade representa, portanto, “um misto de ousadia, adaptabilidade, rapidez e boa capacidade de julgamento” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico), que são possíveis graças à atitude de “indiferença”, cultivada nos Exercícios Espirituais (E.E.), que são os primeiros ensinamentos que um jesuíta recebe ao iniciar a sua formação, e são a base norteadora de todas as suas ações.

Já o amor – possivelmente o princípio de maior estranhamento nos discursos organizacionais da atualidade – parte da premissa de que o amor se manifesta em ações e incita o engajamento dos outros mediante a atitude positiva. Em uma perspectiva totalmente aderente à Gestão Estratégica de Pessoas, Lowney (2015) sugere: “Para professores, gerentes, técnicos, mentores, pais, amigos, expressar o amor por meio de atos, não de palavras, significa ajudar os outros a descobrir e colocar em prática seu potencial” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

O heroísmo viabiliza o estabelecimento de ambições heroicas, justificando, aliás, um dos lemas da Companhia de Jesus: *magis* (em latim, “sempre algo a mais”). “O lema *Magis* parte da motivação pessoal de (...) sempre ‘escolher e desejar’ a opção estratégica que mais se aproxima de suas metas” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico), e se materializa, na prática, na busca por desempenhos acima da média, o que passa pela dedicação de equipes e de indivíduos a ir sempre mais adiante.

Ainda segundo Lowney, outro conceito importante dos jesuítas é o de *desapego*, incentivado pelos EE. Inácio de Loyola nos chama a identificar qualquer apego pessoal e obstáculos que possam nos impedir de sermos “livres” em nossas decisões. Então, por exemplo, qualquer pessoa que trabalhe em uma grande empresa sabe que, às vezes, péssimas decisões de negócio são feitas por executivos que são muito apegados ao seu próprio ego, ou ao seu *status*, ou ao medo de mudança, ou ao dinheiro. Os Exercícios de Inácio têm motivação religiosa, claro, mas a sua sabedoria espiritual também pode servir em nossos esforços humanos – nesse caso, por exemplo, fazendo-nos mais abertos e livres para sermos mais criativos em nossas decisões ao identificar os obstáculos pessoais que podem ficar em nosso caminho.

Um aspecto não menos importante, assinala Lowney, é que os jesuítas formavam os noviços para que se comandassem, convencidos de que toda liderança começa com a capacidade de comandar a si mesmo. Esses princípios não se aplicam, ou não são reservados apenas a uns poucos dirigentes de grandes empresas, nem tampouco as oportunidades de liderança se limitam ao ambiente de trabalho, apressa-se em esclarecer o ex-jesuíta. “Podemos ser líderes em tudo o que fazemos: no trabalho e na vida cotidiana, quando ensinamos e quando aprendemos com os demais. Quase todos nos ocupamos dessas coisas no dia-a-dia.” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

O autor reconhece que os jesuítas não são conhecidos popularmente como especialistas em liderança e tampouco são conhecidos como tais pela literatura sobre o tema. Ao buscar exemplos históricos, Lowney observa que os livros sobre liderança preferem dar destaque a Átila, o huno, por haver reunido as muitas tribos dispersas, que se lançaram de forma impiedosa sobre a Europa no ano de 440 d.C.; ou ainda Nicolau Maquiavel, contemporâneo de Loyola, tão incensado em pelo menos meia dúzia de livros sobre liderança. Lowney contrapõe a isso o fato de que, em se tratando de liderança, os métodos da Companhia de Jesus, sua visão e longevidade, os tornam superiores aos dos personagens citados.

Diferentemente dos hunos, de existência efêmera, a Companhia de Jesus conta com 450 anos de vitórias. Enquanto Maquiavel depositava suas esperanças na capacidade de direção de um grande príncipe, a equipe jesuíta confiava suas expectativas à inventividade de todos os seus membros. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

Há mais, porém. Ao contrário de Átila e do autor de *O príncipe*, explica Lowney, os jesuítas não recorriam ao engano e nem ao assassinato como estratégias aceitáveis para a conquista ou para o exercício da influência.

Na perspectiva do autor, a inovação mais visionária e influente dos jesuítas parece ser, em retrospecto, quase óbvia e inevitável. Antes deles, já havia escolas e redes de escolas, “mas nenhuma organização havia semeado escolas em número tão grande e com tanta imaginação”. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). Lowney afirma que as empresas globais se esforçam para incorporar a seus negócios certas práticas típicas das escolas jesuítas em vigor há mais de quatrocentos anos: reunir uma equipe multifuncional, gerir sem limites de fronteiras, imaginar e fazer circular incansavelmente as melhores práticas, distinguindo-se assim da concorrência mediante o compromisso de entregar um produto de qualidade.

Embora a ordem religiosa não tivesse um plano, produto e nem capital, o ex-diretor da JP Morgan observa que muito mais importante foi o fato de que os fundadores “dedicavam-se de maneira incondicional a um modo exclusivo de trabalhar e de viver, a uma vida à qual integravam-se os princípios de liderança, isto é, o conhecimento de si mesmo, a inventividade, o amor e o heroísmo”. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

Lowney explica que nem Loyola nem seus seguidores entendiam tais princípios como princípios de liderança, tal como hoje em dia empregamos esses termos. Tomados em seu conjunto, e reforçados por uma prática que se estendia por toda a vida, tais princípios eram para eles um modo de agir, uma atitude integral diante da vida. Por isso, chama a atenção o fato de que não são as empresas “e sim as pessoas que têm consciência de si mesmas; não são as organizações, e sim os seres humanos quem têm amor. Liderar é uma vocação pessoal”. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). Tomando como exemplo Loyola, o autor lembra que ele atraiu alguns dos melhores talentos da Europa, não por sua inteligência superior, nem por meio de “um plano atraente de negócios”. O grande atrativo do fundador da Companhia de Jesus era sua habilidade em ajudar os demais a se tornarem líderes. “Sua maneira de dirigir seus companheiros fundadores serviu de modelo para a Companhia: todos têm potencial de liderança, e os verdadeiros líderes despertam esse potencial nos demais.” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

Loyola acreditava que a inventividade arrancava pela raiz o provincianismo, o temor do desconhecido, o apego à posição ou às posses, derrubava preconceitos e a

aversão ao risco. “Ao se livrar de aflições desordenadas que poderiam impedir o indivíduo de se expor ao risco ou à inovação, [o aspirante a líder] se prepara para se lançar de maneira imaginativa às novas oportunidades.” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

“O *amor* comunica a um só tempo propósito e paixão à inventividade e ao heroísmo”, (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). Assim, é fácil entender como o espírito de amor pode beneficiar uma empresa que se dedica a ajudar e a educar pessoas, como é o caso das instituições de ensino, por exemplo; isso, porém, segundo Lowney, torna mais fortes “todas” as empresas. “O amor permite à empresa acolher todos os talentos, sem se preocupar com a religião do indivíduo, sua cor, posição social ou credenciais. O amor se rejubila em ver os membros da equipe se sobressaírem.” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). Os líderes movidos pelo amor têm como premissa o fato de que as pessoas dão o melhor de si quando trabalham para outras que lhes concedem apoio e afeto genuínos.

Lowney acredita que o indivíduo que descobre quem é, o que quer e aquilo em que acredita, já deu o primeiro passo em direção à liderança. Em sua tese, essa é a essência do *conhecimento de si mesmo*, princípio que, segundo o autor, “ancora e nutre as demais virtudes”. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). O ex-jesuíta acrescenta que esse projeto não é algo que se ponha em prática de uma só vez e pronto. “Tão importante quanto a avaliação inicial que o indivíduo faz de seus pontos fortes e fracos, seus valores e visão, é o hábito diário da reflexão, o exame de consciência.” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

De acordo com Lowney (2015), o indivíduo deve desempenhar seu papel de líder avaliando sua dignidade e seu vasto potencial, reconhecendo as fragilidades e as obsessões pessoais que limitam esse potencial, expressando os valores que o sustentam, fixando metas pessoais, formando um ponto de vista sobre o mundo: determinando sua posição nele, o objeto da sua busca e o modo como trata o próximo, atentando para a sabedoria e para o valor do exame de consciência, adquirindo ainda o hábito da reflexão diária, para que possa colocar em foco suas prioridades e tirar ensinamentos dos sucessos e dos fracassos.

Para o autor, o conhecimento de si mesmo “é o prelúdio de uma relação frutífera com o mundo e de uma liderança maior e mais heroica”. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). Por esse motivo, ressalta que os líderes escolhem o impacto que querem produzir pelo modo pessoal de proceder. Qualquer que seja a missão que

alguém se proponha a realizar — seja “ajudar as almas”, educar a nova geração, compor uma sinfonia ou vender apólices de seguros —, se decide realizá-la em conformidade com o estilo de liderança jesuíta, deverá fazê-lo em conformidade com os seguintes quatro princípios: entender seus pontos fortes, suas fraquezas, valores e pontos de vista sobre o mundo; inovar com confiança e adaptar-se de modo que possa acolher um mundo em transformação; tratar os demais com uma atitude positiva, amorosa; fortalecer-se a si mesmo e aos demais com aspirações heroicas.

Assim, o aspirante a líder deve se concentrar no que é possível, no futuro. Lowney explica que os líderes motivados pelo amor buscam o potencial em si mesmos e nos demais.

Os líderes heroicos se propõem a plasmar o futuro em vez de suportar com paciência o que ele lhes traz. Os líderes movidos pela inventividade descobrem maneiras de converter o potencial humano em realização e a visão do futuro em realidade. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

As ações específicas de liderança do gestor escolar da RJE têm intrínseca relação com a identificação de talentos e com o amor, combinados com a paixão por ver os outros avançando. Uma liderança jesuítica movida pelo amor não empurra os outros à frente sem se preocupar com suas aspirações, seu bem-estar ou suas necessidades pessoais. Tampouco é bancar o chefe “bonzinho” que deixa passar desempenhos fracos e que podem prejudicar as perspectivas a longo prazo. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

O capítulo apresenta a metodologia de pesquisa e os caminhos percorridos para a coleta e a análise dos dados obtidos em trabalho de campo e pesquisa bibliográfica. Delimita e apresenta nosso campo de pesquisa, traçando o perfil das unidades selecionadas (Colégio Loyola - MG, Colégio Anchieta - RS e Colégio Antônio Vieira - BA) e dos sujeitos entrevistados (oito coordenadores pedagógicos que atuam no Ensino Fundamental e no Ensino Médio dos colégios selecionados). Foram observados aspectos referentes à formação de cada um, às relações com a pedagogia inaciana, ao tempo de atuação como gestor escolar, sua prática em outras instituições, às especificidades de gestão em uma instituição jesuíta, suas atribuições e escopo de trabalho, aos saberes necessários, limites e possibilidades encontrados no exercício da função.

3.1. Delineamento da pesquisa

O presente trabalho foi constituído a partir de pesquisa qualitativa com foco nos coordenadores pedagógicos de três unidades da RJE (Colégio Loyola - MG, Colégio Anchieta - RS e Colégio Antônio Vieira - BA), seus escopos de trabalho e suas realidades profissionais nos colégios onde estão inseridos. A pesquisa qualitativa nos permite uma visão do campo “do lado de dentro”, que é carregado de sentimentos, opiniões, visões, experiências pessoais, tanto do pesquisador quanto dos sujeitos pesquisados. Nossa escolha se deu com a finalidade de obter dados para compreender as ações, as motivações, os entraves e os comportamentos dos coordenadores pedagógicos da RJE. Objetivamos entender nosso problema de pesquisa do ponto de vista deste profissional em questão.

Segundo Marli Eliza Dalmazo Afonso de Andre (1983), a análise qualitativa visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo em seu contexto. Meu esforço, como pesquisador e, ao mesmo tempo, objeto de pesquisa, foi o de constituir um trabalho realmente baseado na investigação que, associada aos pressupostos teóricos,

conferiram conhecimento crítico da realidade, e não simples exercício de camaradagem ou ativismo.

A escolha pela pesquisa qualitativa se deu pelos seguintes motivos:

- possuir caráter mais exploratório e induzir à maior reflexão para análise dos resultados;
- valorizar o aspecto emocional, intelectual e social dos sujeitos pesquisados, já que leva em consideração opiniões, sentimentos, atitudes, comentários, aprendizagens etc.;
- possibilitar maior contato com os sujeitos pesquisados e seus ambientes de trabalho.

Contudo, é importante destacar que nossa investigação considerou não apenas os aspectos subjetivos, que não podem ser traduzidos em números e gráficos. Aplicamos também um questionário a todos os coordenadores pedagógicos das três unidades pesquisadas. O objetivo desse questionário foi traçar o perfil dos coordenadores pedagógicos da RJE por amostra.

3.2. Campo de pesquisa

Nosso campo de pesquisa abrange três unidades de Ensino Básico da RJE. Os três colégios, cada um em uma região do Brasil (Nordeste, Sudeste e Sul), remontam à estrutura das antigas províncias existentes no Brasil até o ano de 2014, cada qual com seu governo e distintas ações no campo da Educação Básica. Remontar a essa antiga estrutura é, de certa maneira, retomar diferentes formas de compreensão e atuação no fazer pedagógico dos diferentes colégios da RJE. A escolha do Colégio Antônio Vieira (Salvador/BA) se deu por ser o primeiro e maior da antiga província do Nordeste. A escolha do Colégio Loyola (Belo Horizonte/MG) se deu por ser minha unidade de trabalho, não podendo deixar de contribuir com as experiências por mim vividas nessa instituição. E a escolha do Colégio Anchieta (Porto Alegre/RS) se deu por ser o mais antigo da região Sul. Dessa maneira, distintos colégios remontam antigas e atuais realidades e eventuais diferenças no modo de fazer educação da estrutura anterior à provincial do Brasil, erigida em 2015. Com esse recorte,

valorizando distintos modos de proceder nos colégios, enraizados em seu modo de ser e proceder, é que escolhemos essas unidades da RJE, buscando representação das diversidades educativas e culturais no Brasil.

3.2.1. Perfil dos colégios pesquisados¹⁴

Para conhecimento do cotidiano de trabalho dos coordenadores pedagógicos, é importante conhecer a dimensão do trabalho desse profissional. Cada escola possui uma equipe gestora que pode ser composta por diretor geral, diretor acadêmico, diretor de formação cristã, diretor administrativo, diretor de gestão de pessoas e coordenadores, além dos serviços de orientação (pedagógica, educacional e religiosa). Em cada colégio há um número específico de coordenadores na área pedagógica e um escopo de trabalho próprio para cada unidade, porém com grandes pontos de convergência. Vejamos algumas características de cada um dos três colégios.

O Colégio Loyola, de Belo Horizonte/MG, foi inaugurado oficialmente no dia 19 de março de 1943. Na época, estava sediado na Rua Gonçalves Dias, 1218, uma casa generosamente cedida pelo Senhor Francisco de Freitas Lobato. O lugar fazia parte da história cultural de Belo Horizonte desde os anos 20, pois abrigava artistas e intelectuais do movimento modernista. Em 1949, o Colégio Loyola se mudou para a Avenida do Contorno, 7919, no bairro Cidade Jardim, atual endereço do colégio. Nos anos 70, o trabalho com os alunos avançou em relação à formação integral. Muitas mudanças pedagógicas aconteceram, e até hoje o Colégio vem investindo em tecnologia e infraestrutura, mas, principalmente, na formação humana e acadêmica. No ano de 2019 o Colégio Loyola contou com 2.500 alunos, do Ensino Fundamental ao Ensino Médio, com um quadro funcional de cerca de 300 colaboradores. Alinhado aos desafios da educação para o novo milênio, o colégio assume como missão a excelência acadêmica para a vivência dos valores humanos e cristãos, desde a alfabetização e o letramento até o preparo para as exigências da vida profissional. A infraestrutura do Colégio Loyola conta com uma área de 21 mil m², incluindo salas de aula, complexo esportivo, galerias de arte, laboratórios, salas de artes, música e dança, biblioteca, espaços multiuso e de convivência, capela, teatro e mini auditórios, além de três ambientes lúdicos e de recreação para a educação das crianças. O colégio oferece aulas especializadas e desenvolve projetos extracurriculares em várias

¹⁴ As informações sobre os colégios foram obtidas no portal eletrônico de cada unidade de ensino.

organizações da sociedade civil. Investe em tecnologia de ponta como suporte para a aprendizagem e a integração administrativa. Possui, ainda, duas unidades externas: Vila Fátima, na Pampulha, para encontros e retiros, e Rancho Loyola, em Itabirito, para sensibilização e formação para o cuidado do meio ambiente.¹⁵

O centenário Colégio Antônio Vieira, de Salvador/BA, foi fundado em 15 de março de 1911. É parte das realizações empreendidas pela missão jesuíta que desembarcou em Salvador no início do século XX. Para patrono, o Colégio homenageou Antônio Vieira, famoso padre jesuíta que viveu entre 1608 e 1697, legando à cultura brasileira mais de 700 cartas e 200 sermões, impressos entre 1679 e 1696, dentre outras obras que constituem uma singular contribuição para o mundo sacro luso-brasileiro. O Colégio Antônio Vieira conta, hoje, com 3.682 alunos, do Ensino Fundamental ao Ensino Médio, com um quadro funcional de cerca de 600 colaboradores, entre professores, funcionários e jesuítas. A missão do colégio é promover uma educação de excelência, que desenvolva, de forma integral e harmônica, todas as dimensões da pessoa, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, comprometidos com os demais e atentos às necessidades dos novos tempos. Com espaços diversificados para os alunos desenvolverem suas potencialidades, distribuídos em cerca de 23 mil m², o Colégio Antônio Vieira disponibiliza uma estrutura física para melhor atingir seus objetivos educacionais. Diversas atividades pedagógicas, artísticas, culturais, esportivas e religiosas são oferecidas à comunidade educativa, envolvendo alunos, funcionários e seus familiares, ao longo de todo calendário letivo. Seus dois pavilhões, o prédio principal (para alunos do 7^a série do Ensino Fundamental à 3^a série do Ensino Médio) e o Vieirinha (para alunos do 1^o ano EF/9 à 6^a série ano Ensino Fundamental), concentram: salas de aula, laboratórios específicos para o ensino e prática de interatividade, complexo esportivo; complexo artístico, bibliotecas, santuário e capelas.¹⁶

O também centenário Colégio Anchieta, de Porto Alegre/RS, foi fundado em 13 de janeiro de 1890. O padre Francisco Trappe obteve de Roma a autorização para comprar a casa da família Fialho, situada à Rua da Igreja (atual Duque de Caxias). Com a licença conseguida e o negócio realizado, tornou-se necessário reformar o

¹⁵ Informações obtidas no portal eletrônico do Colégio Loyola. Disponível em: <<http://www.loyola.g12.br>>. Acesso em: mar. 2019.

¹⁶ Informações obtidas no portal eletrônico do Colégio Antônio Vieira. Disponível em: <<https://www.colegioantoniovieira.com.br>>. Acesso em: mar. 2019.

prédio e adaptá-lo ao funcionamento de uma escola. O Pe. Trappe, que seria o primeiro diretor da instituição, contou com a colaboração do Pe. Brikman e do irmão Guilherme Boehlers. O Anchieta entrou em atividade pouco depois da Proclamação da República. No Rio Grande do Sul, em especial, os preceitos pedagógicos cristãos tiveram de confrontar-se com os valores do positivismo, doutrina do francês Auguste Comte, que encontrou aqui terreno favorável. No princípio, o Colégio dos Padres (como era conhecido) era destinado somente aos meninos, sendo dividido em duas seções: alemã e brasileira. Em 1954, o terreno da Avenida Nilo Peçanha foi escolhido e aí entra em cena um personagem que ficaria definitivamente na história da comunidade: Pe. Henrique Pauquet. Depois de 13 anos de obras, em 11 de novembro de 1967, após a bênção da Igreja da Ressurreição, deu-se a inauguração oficial das novas dependências do Colégio Anchieta, onde funciona até hoje. O Colégio Anchieta constitui-se em um referencial de ensino privado de Porto Alegre, contando com cerca de 3.000 alunos. Atende Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, com um quadro funcional de cerca de 400 colaboradores, entre professores, funcionários e jesuítas. Em sua missão busca oferecer educação inovadora, fundamentada na tradição jesuíta, que promova a excelência humana e acadêmica e o desenvolvimento de uma sociedade sustentável. A infraestrutura do Colégio Anchieta conta com um complexo conjunto de construções que concentram: salas de aula; bibliotecas; laboratórios; complexo esportivo; complexo de arte; pátios; estacionamentos; capela; refeitório; auditórios; igreja; e museu.¹⁷

3.3. Sujeitos da pesquisa

A população dos sujeitos entrevistados é formada por oito (8) coordenadores pedagógicos atuantes em três unidades da RJE. Foram selecionados, por indicação da direção de cada unidade, três coordenadores pedagógicos de série do Colégio Loyola (MG), três coordenadores pedagógicos do Colégio Antônio Vieira (BA) e dois coordenadores do Colégio Anchieta (RS), ambos representantes das atividades de gestão no Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano), no Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) e no Ensino Médio (1ª à 3ª série). O agendamento das entrevistas para a coleta

¹⁷ Informações obtidas no portal eletrônico do Colégio Anchieta. Disponível em: <<http://www.colegioanchieta.g12.br>>. Acesso em: mar. 2019.

dos dados com os coordenadores foi feito por e-mail institucional, garantindo total anonimato aos profissionais, de acordo com o procedimento ético de pesquisa e com consentimento prévio das unidades colaboradoras e dos entrevistados.

O trabalho de campo (coleta de dados) foi realizado entre os meses de novembro de 2018 (entrevistas realizadas no Colégio Loyola, em Belo Horizonte/MG) e fevereiro de 2019 (entrevistas realizadas no Colégio Anchieta, em Porto Alegre/RS, e no Colégio Antônio Vieira, em Salvador/BA). As entrevistas foram feitas nos locais de trabalho dos coordenadores pedagógicos, para que eu pudesse perceber melhor o ambiente de trabalho dos sujeitos pesquisados. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 50 minutos.

3.4. Coleta de dados

Nosso principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com coordenadores pedagógicos que atuam em unidades da RJE no Brasil. A entrevista teve por objetivo o entendimento da rotina de trabalho do coordenador pedagógico e de suas especificidades como liderança intermediária de uma instituição jesuíta. Para Oliveira, Fonseca e Santos (2010), as entrevistas são instrumentos relevantes para obtenção de dados de caráter subjetivo, destacando a interpretação dos fenômenos, atribuindo-lhe significados.

O roteiro das entrevistas foi elaborado de forma semiestruturada e passou por um teste/validação junto a dois coordenadores pedagógicos que não fizeram parte de nossa amostra e, a partir dessa experiência, analisamos os dados coletados com o objetivo de verificar se o instrumento estava adequado para verificar nosso problema de pesquisa e objetivos.

A entrevista semiestruturada, além de oferecer um planejamento prévio, permite também captar dados que não foram previstos no roteiro, podendo o entrevistador dar um tom de “conversa” à entrevista, criando um ambiente menos tenso entre entrevistador e entrevistado. Rosa e Arnoldi (2006) concordam que a entrevista semiestruturada é capaz de levantar questionamentos mais profundos, exigindo um roteiro com tópicos selecionados, porém, permite uma formulação flexível, de acordo com a dinâmica da entrevista.

As entrevistas foram registradas em formato digital e transcritas em documento de texto no formato Word. As transcrições possibilitaram a análise dos discursos de forma a extrair o conteúdo neles contidos, as opiniões, os sentimentos e as impressões dos coordenadores pedagógicos, pois mantiveram a estrutura do discurso dos entrevistados.

Paralelamente às entrevistas, foi aplicado um questionário a 27 (vinte e sete) coordenadores pedagógicos dos três colégios selecionados para nossa pesquisa. Esse questionário teve por objetivo traçar o perfil do coordenador pedagógico da RJE a partir de nossa amostra, como mostrado anteriormente.

3.5. Análise dos dados

A análise foi realizada de forma direta, por análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977). Em posse das entrevistas realizadas e transcritas, deixei-me “impregnar” pelos dados, o que ocorreu à medida que visitei e revisitei as falas dos sujeitos entrevistados, detendo-me ora numa análise mais imediata do conteúdo expresso, ora nas relações que se evidenciam (diferentes pontos do discurso, abordagens e concepções do mesmo tema). Cuidadosamente, toda essa leitura e o que dela advém permitiu anotações, incluindo as relações feitas, as interpretações levantadas, os pontos críticos identificados e seu significado na pesquisa como um todo.

A historiografia e o levantamento bibliográfico realizados em paralelo ao trabalho de campo também ancoraram a pesquisa. Tentamos extrair desse material os comentários e as observações que aperfeiçoam e iluminam os tópicos de investigação. Foi um exercício no estabelecimento de relações entre: 1) o conjunto de falas dos sujeitos; 2) minha experiência como coordenador pedagógico e percepção no contato com meus pares; 3) o referencial teórico e conceitual e; 4) as pesquisas realizadas (recentes ou não) pelos que trabalharam e trabalham com o mesmo assunto. Assim, gradativamente a análise ocorreu e passamos a trabalhar num aprofundamento dos dados que ficaram contidos numa estrutura guiada pelo tema e pelos objetivos de pesquisa.

Este capítulo nos permitiu revelar a importância da entrevista como instrumento principal de coleta de dados, uma vez que os relatos dos coordenadores foram a nossa principal fonte de informações. Neste capítulo, mostramos a estrutura dos colégios, local de trabalho dos entrevistados, obtendo uma visão geral da dimensão das tarefas que o coordenador pedagógico desempenha em seu cotidiano. A partir dessa construção, no próximo capítulo, trataremos das ações, das atribuições e das especificidades da coordenação pedagógica da RJE, verificando o posicionamento desses profissionais e de suas visões sobre o trabalho que desempenham.

4. O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

Neste capítulo apresentamos a análise das entrevistas realizadas com coordenadores pedagógicos de três unidades de ensino da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Aqui são apresentados o perfil do coordenador pedagógico, seu contexto de trabalho, seus desafios e oportunidades, bem como suas relações com o Projeto Educativo Comum (PEC) e suas especificidades de trabalho como gestores intermediários em uma instituição de ensino jesuíta.

Por meio da análise das entrevistas percebeu-se que os coordenadores pedagógicos da RJE desempenham um papel de liderança e têm como um de seus objetivos colocar em prática o Projeto Educativo Comum (PEC), documento da RJE que visa “rever, reposicionar e revitalizar o trabalho apostólico da Companhia de Jesus na área de Educação Básica no Brasil e, ao mesmo tempo, inspirar, orientar e direcionar os necessários ajustes e/ou qualificação do que já é realizado hoje nos colégios jesuítas”. (RJE, 2016, p. 11). A análise das entrevistas e dos documentos que orientam o trabalho da RJE nos permitiu perceber que a liderança feita pelo coordenador pedagógico da Rede se caracteriza por um *éthos* específico, por um modo de fazer que é característico de uma instituição jesuíta e as ações desses coordenadores possuem caráter organizacional, pedagógico e socioafetivo.

O caráter organizacional compreende as ações que o coordenador pedagógico executa junto à gestão da escola. Nessa dimensão, o coordenador atua no gerenciamento do tempo, dos espaços e das pessoas. Também é parte de seu trabalho a organização e o gerenciamento orçamentário das atividades que envolvem a(s) série(s) de sua responsabilidade, incluindo os gastos com projetos e horas extras.

O caráter pedagógico das atribuições do coordenador pedagógico envolve as ações ligadas aos processos de ensino/aprendizagem. A dimensão pedagógica envolve o planejamento e o desenvolvimento de atividades vinculadas ao projeto político pedagógico do colégio, suas diretrizes educativas, incluindo o trabalho de acompanhamento dos alunos e dos professores.

O caráter socioafetivo refere-se às relações sociais e afetivas do coordenador pedagógico com os membros da comunidade escolar (alunos, familiares, professores, gestores e técnicos). Nessa dimensão, o coordenador pedagógico é apresentado como

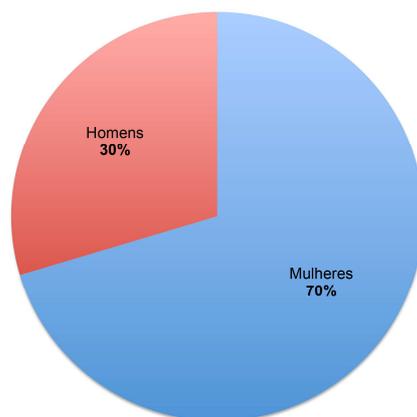
um agente ativo na construção das relações sociais do colégio, de forma a promover o bom andamento das atividades acadêmicas e da formação integral da pessoa.

As entrevistas aos coordenadores pedagógicos da RJE nos deram uma visão bastante ampla do trabalho desse profissional. Percebemos que seu trabalho vai para além das fronteiras do colégio, para além daquilo que é objetivamente seu trabalho de gestor intermediário. No final das contas, o coordenador pedagógico da RJE lida com toda uma realidade que também está fora dos muros dos colégios. Ele atua diretamente com as diversas situações internas do colégio, com a direção, com os alunos e com os professores, mas também tem contato direto com as realidades das famílias, como as escolhas dos alunos, com o universo que eles trazem consigo. Tudo isso vai para a mesa do coordenador pedagógico, para sua escuta, para sua orientação e ele deve promover a criação e a manutenção de um ambiente propício à participação de todos “no processo social escolar, de seus profissionais, de alunos e seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania”. (LÜCK, 2002, p.18).

4.1. O perfil e o contexto de trabalho da coordenação pedagógica da Rede Jesuíta de Educação: atuação, desafios e perspectivas

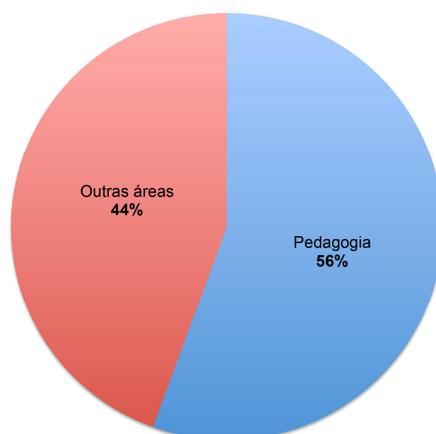
A partir das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados aos coordenadores pedagógicos de três unidades da RJE, percebeu-se que a maior parte dos profissionais de nossa amostra é do sexo feminino, revelando a predominância da mulher na função de coordenação pedagógica. A média etária de nossos entrevistados é de cinquenta (50) anos e o tempo de experiência docente varia entre dois (02) e quarenta e dois (42) anos de prática em sala de aula. Já o tempo de coordenação pedagógica na RJE varia entre um (1) e vinte e sete (27) anos de trabalho na gestão intermediária em uma instituição jesuíta. Sobre a formação acadêmica dos pesquisados, 56% possui graduação em Pedagogia e os outros 44% em áreas diversas. De nossa amostra, 48% possui mestrado (ou está em curso) e 14% possui doutorado.

Gráfico 1 – Mulheres e homens na coordenação pedagógica da RJE



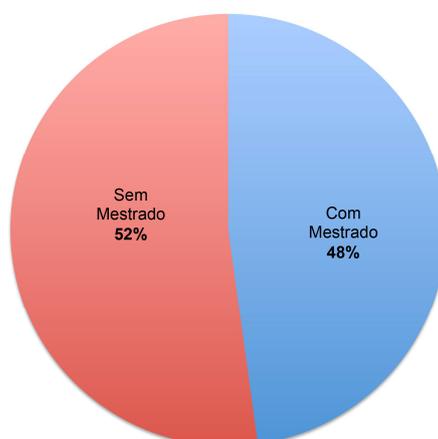
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de questionário aplicado aos coordenadores pedagógicos da RJE

Gráfico 2 – Curso de graduação dos coordenadores pedagógicos da RJE



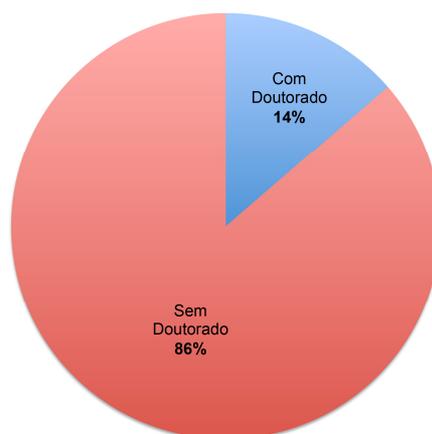
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de questionário aplicado aos coordenadores pedagógicos da RJE

Gráfico 3 – Curso de Mestrado entre os coordenadores pedagógicos da RJE



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de questionário aplicado aos coordenadores pedagógicos da RJE

Gráfico 4 – Curso de Doutorado entre os coordenadores pedagógicos da RJE



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de questionário aplicado aos coordenadores pedagógicos da RJE

Todos os entrevistados possuem experiência docente em colégios ou escolas dos Ensinos Fundamental e Médio, em sua maioria no próprio colégio jesuíta em que atuam como coordenadores. Os entrevistados, além de coordenadores e professores também exerceram, ou exercem, outras funções como orientação, coordenação de eventos, conselho diretivo e articulação. Chegaram ao cargo de coordenação pedagógica a convite da direção por apresentarem perfil de liderança, competência técnica, comprometimento e afinidade com a pedagogia inaciana, como mostra o relato de uma das coordenadoras, que se repete na fala de vários outros colegas:

Minha chegada à coordenação pedagógica se deu por convite da então diretoria geral e acadêmica. Iniciei meu trabalho de coordenação pedagógica na série em que dava aula. Acredito que o convite tenha se dado por meu perfil e por minhas características de liderança, que já estavam muito alinhadas à pedagogia inaciana. Sou discreta e ao mesmo tempo articuladora, uma pessoa que conversa, que consulta para tomar decisões, muito próprio das instituições de ensino jesuítas. (Coordenadora pedagógica B).

Apenas uma coordenadora pedagógica entrevistada assumiu o cargo por meio de processo seletivo e não por convite da direção do colégio. Todos os outros coordenadores entrevistados assumiram o cargo por convite da direção que identificaram nesses colaboradores/professores um perfil de liderança.

Quanto ao contexto de trabalho, percebe-se que há uma grande preocupação dos colégios em oferecer aos profissionais que neles atuam uma infraestrutura adequada, com boas condições de trabalho. Os três colégios selecionados para nossa pesquisa, cada um em uma região do Brasil (Nordeste, Sudeste e Sul), possuem infraestrutura

que inclui salas de aula, complexos esportivos, galerias de arte, laboratórios, salas de artes, música e dança, bibliotecas, espaços multiuso e de convivência, capelas, teatros, mini auditórios, ambientes lúdicos e de recreação. Os colégios oferecem também aulas especializadas e desenvolvem projetos extracurriculares em várias organizações da sociedade civil. Investem em tecnologia de ponta como suporte para o processo de ensino/aprendizagem e de integração administrativa. Os colégios possuem, ainda, unidades externas para encontros, retiros, sensibilização e encontros de formação.¹⁸

Os coordenadores pedagógicos da RJE possuem cargas horárias com média de 40 horas por semana. Cada coordenador possui sua sala e uma equipe que o auxilia em seu trabalho. De modo geral os coordenadores pedagógicos realizam atividades de caráter organizacional, pedagógico e socioafetivo. Atendem aos professores, aos alunos e seus familiares e realizam reuniões semanais com a diretoria e com os professores para o alinhamento do trabalho pedagógico. Esses encontros também se constituem como importantes espaços para o trabalho de formação.

Do ponto de vista das condições de trabalho, as entrevistas mostraram que os coordenadores pedagógicos estão bastante satisfeitos com o que lhes é oferecido. Manifestam ser um privilégio trabalhar em um colégio jesuíta, como mostra o relato a seguir.

Eu tenho tudo. Tem muita gente trabalhando comigo, tenho um bom salário, tenho orçamento, tenho apoio quase incondicional da direção para as novidades e para os projetos. A gente gerou mudanças bastante interessantes pedagogicamente falando nos últimos anos. Estamos avançando nas avaliações, repensando e reestruturando os laboratórios e espaços de aprendizagem. As salas de aula já têm equipamentos muito modernos. De um jeito muito humano o colégio tem acolhido seus profissionais a partir da escuta desses mesmos profissionais. Me sinto bastante à vontade aqui no colégio. (Coordenador pedagógico D).

Quanto aos processos organizacionais e administrativos, alguns entrevistados manifestaram que a burocracia e a hierarquização, apesar de necessárias, trazem alguns atrasos para os processos, já que algumas respostas demoram a chegar (Coordenadores pedagógicos A e E). Outros coordenadores argumentaram que o trabalho pedagógico seria melhor se eles tivessem mais tempo e oportunidade de trabalhar na formação dos professores.

¹⁸ Informações obtidas nos portais eletrônicos dos três colégios pesquisados.

Atuar na coordenação pedagógica nos possibilita muitas coisas e a principal delas é ter a oportunidade de ver com outros olhos aquilo que acontece dentro da sala de aula, de poder ajudar os professores a assumirem uma prática diferente, mais produtiva. (Coordenadora pedagógica C).

Meu trabalho seria melhor se eu tivesse um tempo maior para atuar na formação dos professores. Os professores precisam ter momentos e tempo maiores de formação para compreenderem melhor o contemporâneo. A principal questão que o coordenador pedagógico tem que pensar hoje é como provocar os professores para o contemporâneo. Meu trabalho seria muito melhor se eu pudesse trabalhar mais com formação. (Coordenador pedagógico F).

Também foi citado o pouco tempo e espaço dedicado para as trocas de experiências entre os coordenadores da RJE. Uma das coordenadoras citou um evento que era realizado entre os coordenadores, a Jornada Inaciana de Coordenadores (JIC), um espaço privilegiado de troca de experiências.

Tive essa experiência em dois anos, uma em Juiz de Fora e outra na Casa da Gávea, onde se promovia um encontro com outros coordenadores. Isso era bom porque a gente trocava experiências sobre as coordenações nos colégios da RJE. Era um momento de troca em que conhecíamos outras pessoas que também estavam na mesma função, conhecíamos características das outras unidades, víamos e reconhecíamos a nossa identidade e as nossas semelhanças e víamos também nossas diferenças. Mas o mais importante que eu lembro disso tudo, em alguns momentos, trocávamos nossas experiências, sempre movidas por um texto, por orientação de uma atividade. Era a experiência de relato de situações limite, trocávamos muito experiências limite, aquilo que aconteceu que fez com que mudasse a forma de agir e de conduzir. Era um processo de integrar, muito importante e gratificante. Isso nos aproxima mais das pessoas, você vê não apenas um profissional, você vê também a pessoa, isso agrega muito. (Coordenadora pedagógica B).

Contudo, constatamos um sentimento geral de satisfação pessoal e profissional dos coordenadores pedagógicos referente ao ambiente de trabalho constituído nos colégio da RJE.

4.2. Os saberes necessários e os subsídios para a coordenação pedagógica na Rede Jesuíta de Educação

Os coordenadores pedagógicos da Rede Jesuíta de Educação (RJE) consideram importante conhecer bem a filosofia inaciana hoje prescrita no Projeto Educativo

Comum (PEC). Os coordenadores entrevistados destacaram a importância desse documento para constituir os colégios em uma rede de centros de aprendizagem integral.

A forma de proceder do colégio deve ser apreendida pelos coordenadores e para isso os agentes escolares devem conhecer o PEC. Há uma riqueza em termos de documentos. Existe uma infinidade de escritos, na própria história dos colégios, mas sobretudo na história da Companhia de Jesus que nos inspira muito. O PEC é um documento que traz muita luz para nossa ação pedagógica: diretrizes, inspirações e fundamentos importantes. A gente precisa compreender nosso compromisso com a educação. Hoje somos nós que estamos aqui e precisamos preparar o terreno para o próximo. Para cada novo colaborador que entra no colégio eu tenho que informar e dar a conhecer esse Projeto Educativo Comum para que ele, se for de seu desejo, possa chegar a ser um coordenador pedagógico. No PEC fala-se muito da formação integral da pessoa, que é para o aluno, mas é também para os educadores e os gestores em todas as dimensões de nossa vida. (Coordenador pedagógico E).

Os coordenadores pedagógicos têm a tarefa de colocar o PEC em prática. Eles efetuam uma mediação das diretrizes do PEC de acordo com as necessidades do colégio, imprimindo nesse processo suas experiências e criando estratégias que venham a “dar conta” tanto das questões referentes às demandas da diretoria do colégio quanto dos professores, dos alunos e seus familiares.

Alguns entrevistados destacaram a experiência docente como um dos conhecimentos fundamentais para exercer a função de coordenação pedagógica. Com essa experiência o coordenador pode dimensionar a sala de aula e o dia a dia do professor em seu fazer profissional. Muitos dos coordenadores pedagógicos saíram da sala de aula para o cargo de coordenação e isso confere a eles uma qualificação e um desenho de gestão diferenciado, como podemos perceber no relato da coordenadora a seguir:

Com a experiência docente o coordenador entende o professor, entende o aluno. Isso me conferiu, em determinadas situações, conciliações daquilo que é melhor, melhor para o aluno e também para o professor. Essa experiência em sala de aula me reportou em visões e intuições que me ajudam na condução da coordenação pedagógica com conhecimento de causa. Essa experiência me permite entender o que é o dia a dia da sala de aula. Isso me ajuda a gerenciar uma série de situações, até mesmo pensar o calendário escolar, considerando o trabalho dentro e fora de sala de aula do professor, como o tempo de correção de prova, de lançamento das notas etc. (Coordenadora pedagógica B).

Também foi destacado que o coordenador pedagógico deve entender bastante da ciência educacional e da própria pedagogia, principalmente das relações da aprendizagem, do desenvolvimento humano e do desenvolvimento da infância e da adolescência. E para além do saber técnico e pedagógico, que inclui as legislações e os regimentos, também é muito importante que o coordenador pedagógico faça investimento nos saberes relacional, emocional, socioafetivo e ético.

Então, além desse conhecimento técnico da própria pedagogia e do desenvolvimento do processo de ensino/aprendizagem, ele deve também ter uma capacidade de lidar com muitas frentes de trabalho e de ter uma capacidade de interagir com diferentes públicos, porque o coordenador tem que lidar com os professores, com os alunos, com as famílias e lidar com a própria direção da instituição. O coordenador fica no centro, recebendo e doando com muitos públicos diferentes. Então, a gente tem que desenvolver essa habilidade relacional de transitar. (Coordenador pedagógico C).

É importante que o coordenador pedagógico, como um gestor intermediário, compreenda o comportamento humano e esteja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Deve também aceitar os novos desafios com disponibilidade, o que influenciará positivamente a equipe (LUCK, 2011; 2009). Percebe-se também, a partir do relato de vários coordenadores pedagógicos, que esse profissional precisa desenvolver uma boa leitura de contexto e entender as pessoas que também estão no colégio.

A gente lida com muitas pessoas: professores, monitores, auxiliares, alunos, familiares. E essas pessoas também têm demandas. Como fazer com que essas demandas sejam, de alguma forma, solucionadas para que as pessoas se sintam confortáveis e bem em seus espaços de trabalho? Uma coisa que sempre escutamos é: “como eu gosto de trabalhar aqui!”. Isso é muito bom e gratificante. Os profissionais precisam se sentir escutados e atendidos e, quando não são, precisam saber o porquê, precisam ter uma devolutiva de seus apelos. (Coordenador pedagógico D).

Alguns dos coordenadores entrevistados destacam a inteligência emocional e a prática dos exercícios espirituais como subsídios para a boa prática da função de coordenação pedagógica. Segundo alguns desses entrevistados, os profissionais de gestão, como qualquer outro líder, precisam ter contato com pesquisas sobre inteligência emocional e experiência prática com os exercícios espirituais. Isso irá ajudá-los no entendimento do compromisso que precisam ter com as pessoas que lhe são confiadas em todas as dimensões do colégio onde atuam, mas sobretudo para ter

uma saúde profissional e pessoal. Esses preceitos vão ao encontro da Pedagogia Inaciana, cujos elementos principais provêm dos Exercícios Espirituais e da espiritualidade inspirada em Santo Inácio de Loyola, como os conceitos de pessoa, de sociedade, de mundo, de Deus, de ideal de vida, de missão e de processo. A meta da Pedagogia Inaciana é ajudar a formar o ser humano, por meio do processo educativo – formal e não formal –, a reconhecer sua dignidade, sua filiação divina, sua vocação a ser. (KLEIN, 2014, p. 2)

É bom ter um investimento grande na inteligência emocional para poder criar diferentes abordagens, para conseguir fazer o exercício de pensar fora da caixa, porque, se não, o profissional se engessa com o dia a dia. É necessário fazer o exercício de auto misericórdia, de entender seus limites. Entender a formação humana do coordenador no contexto da formação jesuíta é fundamental, então, a participação nos retiros, poder ter os tempos de deserto, de ter tempo de deslocar do espaço de trabalho para pensar um pouco melhor é essencial. Claro que isso é um sonho de consumo, pouquíssimas vezes conseguimos isso, a realidade é frenética. Mas o que eu faço como exercício é fazer o que meu antecessor me ensinou, que é: eu não tenho que ter uma resposta pronta e imediata, é preciso passar por um processo de reflexão. (Coordenador pedagógico E).

Observa-se em vários relatos que os exercícios espirituais ajudam no autoconhecimento, nos discernimentos e no desenvolvimento das competências emocionais e sociais. “Busco subsídio principalmente nos exercícios espirituais” (Coordenadora pedagógica A). Outros buscam subsídios em artigos e estudos sobre administração escolar, em cursos e conversa com os pares para entender os processos dos fazeres da coordenação pedagógica e da instituição onde atuam (Coordenadores B e C). Outros destacam a importante e fundamental presença dos jesuítas nos colégios, já que a educação está presente na vida desse grupo há quase 500 anos.

A presença dos jesuítas ajudou muito em minha formação como professor e como coordenador pedagógico. Isso foi fundamental no exercício de enxergar novas perspectivas no campo da educação, colocando metas de trabalho e tentando alcançá-las. Para além disso eu gosto e faço leituras diversas. Gosto de economia e política, leio bastante no contexto educativo. (Coordenador pedagógico D).

A partir da análise das entrevistas percebe-se que os saberes para a boa atuação do coordenador pedagógico são múltiplos. Há de se combinar os saberes organizacional, pedagógico, socioafetivo e técnico. Do coordenador pedagógico espera-se uma boa concepção de educação. Ele precisa entender bem o que é ensino e o que é aprendizagem e suas múltiplas abordagens. É um conjunto de conceitos e

elementos que define o trabalho que é realizado nos colégios. O coordenador pedagógico precisa ter um repertório de conhecimentos que ele pode e deve acionar em seu fazer profissional. Sobre esse repertório afirma um dos entrevistados:

Sem um bom repertório técnico, cultural e acadêmico o coordenador pedagógico será um sujeito que irá apenas trabalhar no grampo. Ele não conseguirá efetivar um trabalho formativo. Ele irá coordenar um trabalho que cada um faz de seu jeito. Então, o coordenador pedagógico precisa ter esse conhecimento das ciências da educação e, no meu entendimento, ele tem que trazer para o trabalho seu repertório de vida, que eu chamo de mochila existencial. O que é isso? É tudo aquilo que ele traz consigo na sua vida, na experiência que ele teve na vida acadêmica, familiar e cultural. O que faz dele ser aquilo que ele é. Acredito que o coordenador que aciona esses saberes em conjunto com o conhecimento da área da educação, faz um trabalho efetivo de articular as ferramentas para despertar a aprendizagem. Pra coordenar um grupo você tem que ter o repertório técnico e tem que ter o repertório de sua vida. O que chamo de repertório não é o volume de sua vida, mas é como você articula a vivência que você teve. Repertório é muito mais do que erudição. Repertório é saber o que fazer com a erudição. Como sua experiência te altera para ser quem você é e como isso influencia sua relação com o outro? Todos nós fazemos isso, mas não refletimos sobre isso como um dispositivo de formação. (Coordenador pedagógico F).

Percebe-se, portanto, que as experiências vividas e a formação técnica e acadêmica são importantes para o coordenador pedagógico da RJE. Ele também precisa desenvolver habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, além de “possuir habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional”. (PASSOS, 2016, p. 17).

4.3. Atribuições da coordenação pedagógica da Rede Jesuíta de Educação: dimensões organizacional, pedagógica e socioafetiva

O contexto dos colégios da RJE aponta para o desafio de instituir práticas de liderança alicerçadas em evidências que permitam qualificar o olhar dos profissionais de gestão sobre a prática docente com vistas à formação integral da pessoa a partir de experiências significativas de aprendizagem. A pesquisadora Heloísa Lück (2011a, p. 25) acredita que a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual os gestores orientam, mobilizam e coordenam

o trabalho da comunidade escolar, com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. O coordenador pedagógico é um facilitador, um mediador, um orientador para a utilização eficaz do tempo e dos espaços escolares. O papel do coordenador pedagógico é fazer uma gestão de pessoas adequada e empática, além de realizar um trabalho bem coordenado com sua equipe.

No descritivo de funções do Colégio Loyola, as atribuições do coordenador pedagógico são:

- Criar condições e circunstâncias que possibilitem a realização do Projeto Educativo da Província, a Proposta Pedagógica e o Plano de Desenvolvimento Institucional na série sob sua responsabilidade.
- Manter um clima ambiental que favoreça o conjunto do processo educativo, cuidando do bom relacionamento entre corpo docente, o corpo discente e os funcionários.
- Atuar, como elemento de integração e ligação, entre a Direção, os Assessores de Área, as Coordenações Pedagógicas de Segmento e os Professores, colaborando na integração das diversas áreas, como agente catalisador das iniciativas docentes e discentes em sua série.
- Assessorar a Diretoria Geral, Acadêmica e as Assessorias de Área com dados pertinentes ao desempenho dos Professores quanto aos procedimentos pedagógicos.
- Acompanhar a equipe de professores, os alunos de sua série, no que se refere à formação do senso moral e religioso, à luz dos princípios ético-cristãos expressos no Projeto Educativo da Província.
- Acompanhar o processo de desenvolvimento dos alunos de sua série, sobretudo em relação às questões: formação de hábitos e atitudes, respeito às normas de conduta, relacionamento com professores e colegas, desempenho quanto à aprendizagem e, no Ensino Médio, encaminhamento à orientação vocacional e profissional.
- Gerenciar a movimentação dos alunos nos espaços do Colégio (recreio, entrada e saída).

- Implementar o processo de definição das normas de conduta com os alunos, orientando-os quanto ao seu cumprimento e encaminhando os casos mais graves à Diretoria Geral.
- Coordenar e acompanhar os professores quanto ao aspecto funcional de sua série: pontualidade, assiduidade, manejo de turma, relacionamento com os alunos e com a equipe, clima de sala de aula, trabalhos interdisciplinares, execução do processo educativo.
- Manter em dia os arquivos de dados relativos aos alunos, estando apto a dar informações às famílias e demais educadores sempre que necessário.
- Assegurar o diálogo com as famílias dos alunos, convidando-as, individual ou coletivamente, para que se informem quanto ao desenvolvimento integral de seus filhos no Colégio, auxiliando-os na superação das dificuldades encontradas.
- Encaminhar ao acompanhamento especializado os alunos que dele necessitarem, em concordância com a família.
- Organizar, funcionalmente, o processo de recuperação da Aprendizagem: acompanhamento paralelo e recuperação final.
- Responsabilizar-se pela preparação, realização e avaliação das reuniões de pais de alunos de sua série, de comum acordo com a Diretoria Geral e Acadêmica.
- Manter contato permanente com os professores, no sentido de informá-los quanto à realidade dos alunos, oferecendo-lhes subsídios que possibilitem perceber traços de caráter importantes para a formação integral dos educandos.
- Coordenar e orientar o trabalho do Auxiliar de coordenação de sua série.
- Planejar, organizar e coordenar os Conselhos de Classe de sua série, de comum acordo com os demais coordenadores, a Diretoria Geral e Acadêmica.
- Orientar os alunos no processo de escolha de representantes de turma de sua série, segundo a faixa etária, dando aos eleitos constantes acompanhamentos, no sentido do aprimoramento do exercício da liderança.

- Dinamizar as atividades extraclasse dos alunos de sua série, de comum acordo com a Diretoria Geral, Acadêmica e/ou Diretoria de Formação Cristã, acompanhando pessoalmente os alunos.
- Organizar a programação de atividades curriculares de sua série, divulgando-as junto aos Assessores de Área, à Diretoria Geral e Acadêmica.
- Manter contato com os Assessores de Área sempre que se fizer necessário para o bom Participar do processo de Avaliação Institucional, sob orientação da Diretoria Geral;
- Elaborar o processo de enturmação da série sob sua responsabilidade, a partir dos alunos promovidos à série seguinte, integrando também aqueles alunos aprovados no processo de seleção do Colégio Loyola.
- Encaminhar, ao Setor de Pessoal, os formulários contendo as faltas ao trabalho, as horas extras e o formulário de recuperação, obedecendo às datas estipuladas nos referidos documentos. Mesmo não havendo informações, esses formulários devem ser encaminhados ao Setor de Pessoal.
- Auxiliar na confecção do horário escolar de sua série
- Zelar pelo cumprimento das normas de prevenção de acidentes.

No Colégio Anchieta o coordenador pedagógico, nomeado Coordenador de Unidade de Ensino, tem como atribuições gerir e acompanhar os processos acadêmicos e administrativos. São suas atribuições:

- Planejar, orientar e avaliar o processo didático-pedagógico.
- Acompanhar os processos escolares diários, numa perspectiva sistêmica, gerindo os recursos físicos e humanos, visando à operacionalidade do processo pedagógico.
- Zelar pela construção e gestão do orçamento da Unidade de Ensino Fundamental II e Ensino Médio.
- Coordenar e/ou delegar a coordenação dos conselhos de classe.
- Efetivar o planejamento estratégico na Unidade de Ensino.
- Supervisionar o planejamento e a execução dos componentes curriculares, garantindo a horizontalidade e a verticalidade.
- Elaborar e executar a avaliação do planejamento da Unidade e professores.

- Selecionar, admitir e desligar professores e auxiliares da Unidade de Ensino d e comum acordo com a Direção Geral.
- Participar do processo de ingresso de alunos novos.
- Realizar o acompanhamento do processo de avaliação da aprendizagem.
- Coordenar a execução de novos projetos que busquem o aprimoramento da proposta educacional da escola.
- Acompanhar e estimular a formação docente.

No Colégio Antônio Vieira é função do coordenador pedagógico gerir o planejamento estratégico, bem como aplicar, acompanhar e avaliar todo trabalho pedagógico realizado no segmento, garantindo a continuidade e a integração entre as séries. Suas responsabilidades são:

- Promover, junto aos professores, espaços formativos para qualificação do projeto pedagógico das séries e das diversas disciplinas;
- Coordenar, apoiar e acompanhar o planejamento e a execução das ações e projetos pedagógicos, dos planos de curso, de unidade e de aula, propiciando sua efetividade;
- Participar, semanalmente, de: reuniões de departamento, reunião de Coordenação Pedagógica; reunião de SECOP com a Direção Acadêmica e Direção Geral; e reunião com os coordenadores do segmento e com a articuladora do SECOP, visando alinhar ações específicas e tomadas de decisão.
- Organizar, planejar e participar da reunião semanal de Coordenação Pedagógica com os professores;
- Participar, mensalmente, de: reuniões do coordenador de departamento com a equipe técnica, adotando uma postura reflexiva e integradora; reunião de gestores; reunião de setores e reunião de reunião de SECOP e SOE com a Direção Acadêmica e Direção Geral, visando alinhar ações específicas e tomadas de decisão;
- Acompanhar e formar continuamente os jovens aprendizes, estagiários e funcionários;
- Realizar Avaliação de Desempenho dos docentes;

- Solicitar aos setores materiais necessários para a execução do projeto pedagógico da série;
- Planejar e organizar o processo de ingresso de novos alunos ao colégio e os conselhos de classe, por unidade e final;
- Planejar, organizar e lançar no sistema o calendário anual das atividades extras, culminância dos projetos, reuniões de pais, período das unidades, reavaliações, conselhos de classe e resultados das unidades e final;
- Atender professores, famílias e alunos;
- Acompanhar e avaliar as aprendizagens dos alunos, através dos registros no sistema, apoiando os docentes nas intervenções necessárias, com propostas diferenciadas aos que tiveram desempenho insuficiente;
- Elaborar plano de ação, planejamento orçamentário, calendário de avaliações de cada unidade, o guia do estudante e todas as comunicações família x escola sobre as atividades pedagógicas;
- Acompanhar, junto ao SOE, as situações dos alunos de inclusão e as intervenções diferenciadas necessárias;
- Analisar e liberar as horas extras necessárias para a execução de atividades e projetos e, junto aos professores, todas as atividades inclusivas adaptadas;
- Discutir e definir, junto aos professores, a pauta das reuniões de pais e educadores, que acontecem semestralmente;
- Articulação de todas as demandas cotidianas junto à comunidade escolar, para o resultado competente do projeto político pedagógico do CAV.

Nos três colégios pesquisados os requisitos do cargo de coordenação pedagógica são: conhecimento em teorias do desenvolvimento, da aprendizagem e das relações interpessoais; facilidade no uso das tecnologias de informação; capacidade de planejamento estrutural, organizacional e financeiro; ter visão sistêmica, liderança, autonomia; ter capacidade de conciliação, articulação, comunicação e negociação; ter criatividade e equilíbrio emocional; ter facilidade de trabalhar em equipe e de delegar atividades; ter capacidade de auto e hetero avaliação, integração e projeção a médio e longo prazo; ter capacidade dialógica, flexibilidade, criatividade; ter iniciativa, respeito às diferenças, discernimento, dinamismo, proatividade, solidariedade, confiabilidade/ética, parceria, inovação e escuta.

Poderíamos dizer, então, que o coordenador pedagógico da RJE precisa ter uma visão global do ambiente escolar e estar atento às interações dos indivíduos e dos grupos que influenciam seu funcionamento. O coordenador pedagógico precisa praticar sua liderança combinando vários estilos, como por exemplo: estilo participativo, que é uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas; estilo perceptivo/flexível, o qual é uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas; estilo participativo/negociador, que é uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos comuns, negociados; e estilo inovador, o qual é uma liderança prospectiva que se caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro. (MATOS, 1996).

Os coordenadores pedagógicos do Colégio Loyola por nós entrevistados destacaram as seguintes atividades de seu cotidiano de trabalho: o atendimento aos alunos, às famílias e aos professores; a organização da rotina da série; e o planejamento estratégico. Dessa forma, tudo que envolve a série passa pela coordenação pedagógica. Esse processo não é estritamente acadêmico e pedagógico, ele também passa por outras dimensões que são pertinentes a um colégio jesuíta. Os coordenadores pedagógicos precisam, por exemplo, conversar com a formação cristã e buscar um horizonte de alinhamento entre aquilo que é pedagógico e acadêmico com aquilo que é de formação cristã. O coordenador pedagógico dá sustentação a tudo aquilo que é realizado na série em que atua. Tanto do ponto de vista do Planejamento Estratégico quanto da execução do Projeto Político Pedagógico o coordenador tem participação ativa. O coordenador pedagógico dialoga com todos os setores da escola. Todos os departamentos têm uma interlocução com a coordenação pedagógica. Esse profissional articula, gerencia, contribui e soma. Coordenar pedagogicamente uma série é conversar com a escola toda. É função da coordenação pedagógica do Colégio Loyola atender as famílias, acompanhar o desempenho dos alunos ao longo do processo de escolaridade, coordenar o trabalho dos professores em termos de alinhamento das propostas, acompanhar a execução do planejamento, contribuir no planejamento do projeto de série e dos eventos que são realizados, atender os alunos no processo formativo, revisar os materiais que os professores produzem e direcionar a formação da compreensão do processo de ensino/aprendizagem. (Coordenadores pedagógicos A, B e C).

No Colégio Anchieta é função do coordenador pedagógico planejar, dirigir,

orientar, controlar e avaliar os processos didáticos, pedagógicos e administrativos. Os coordenadores entrevistados desse centro de aprendizagem destacaram as seguintes atividades: acompanhar o desenvolvimento e o planejamento dos serviços e dos componentes curriculares do Projeto Político Pedagógico; organizar e acompanhar os processos escolares diários numa perspectiva sistêmica com participação dos serviços e do pessoal docente e suas dimensões pedagógicas e acadêmicas; estruturar os espaços físicos da unidade. Também é responsabilidade dos coordenadores do Colégio Anchieta toda a parte orçamentária, toda a construção e a aprovação de orçamentos; coordenar e delegar a coordenação dos conselhos de classe e outras atividades das unidades de ensino. Também se somam a esse escopo toda a parte de avaliação com alunos, pais e corpo docente; avaliação de projetos e eventos realizados pelo colégio e seus planos de melhorias a curto, médio e longo prazos. Participar do processo de admissão e desligamentos dos professores e auxiliares também é função do coordenador pedagógico. Embora a caneta seja do diretor geral, o coordenador executa o processo de admissão ou desligamento dos professores. No processo de ingresso de novos alunos também há envolvimento do coordenador pedagógico. Tudo que compreende a parte pedagógica, administrativa e de gestão escolar como um todo tem o envolvimento do coordenador pedagógico. “O coordenador é um tecelão, fazendo uma analogia, é aquele que vai fazendo as tessituras, tecendo esse cotidiano.” (Coordenadora pedagógica E). Então, desde os detalhes mais administrativos até a acolhida dos novos alunos, o coordenador pedagógico tem a responsabilidade de, junto à direção, pensar e ordenar o tempo, os espaços e as pessoas. (Coordenadores pedagógico D e E).

No Colégio Antônio Vieira os entrevistados destacaram que o coordenador pedagógico, além de conduzir a formação da equipe com os parâmetros do colégio, também acompanha a produção de todo o material didático pedagógico. O coordenador acessa todo o material preparado pelo professor, analisa e discute a pertinência desse material para a série ou grupo a que é destinado, ou seja, ele analisa todo o material que será trabalhado em sala de aula. Também analisa os resultados apresentados pelos alunos durante todo seu percurso acadêmico no colégio e, principalmente, coloca em prática o Projeto Educativo Comum (PEC). (Coordenadores pedagógicos F, G e H).

De maneira geral, as atribuições da coordenação pedagógica da RJE envolvem atividades de caráter organizacional, pedagógico e socioafetivo. Vejamos algumas

características de cada uma dessas dimensões.

4.3.1. Dimensão organizacional das atividades da coordenação pedagógica

As atividades de organização da coordenação pedagógica envolvem ações individuais e conjuntas, ora com a direção, ora com os professores. A natureza dessas atividades organizacionais varia desde processos seletivos para contratação de professores até atividades propriamente pedagógicas como reuniões, palestras, encontros de formação continuada, avaliações etc. O coordenador pedagógico participa ativamente da organização escolar em todos os seus aspectos. O coordenador efetiva e garante, juntamente com a direção, os espaços de formação continuada docente, as trocas de experiências entre os professores, colocando em prática o Projeto Político Pedagógico do colégio. As ações dos coordenadores efetuadas na dimensão organizacional interferem diretamente no dia a dia do colégio.

Dentre suas responsabilidades, está o planejamento das atividades pedagógicas a serem desenvolvidas pelos professores, assim como a organização dos espaços da escola, de forma que a ação pedagógica docente e a aprendizagem discente sejam favorecidas. O coordenador controla e acompanha o trabalho docente no âmbito escolar, buscando a melhoria do processo de ensino/aprendizagem. No aspecto referente ao atendimento dos pais e alunos, os coordenadores pedagógicos mantêm contato constante e direto com eles. O trabalho organizacional faz parte da rotina de trabalho do coordenador pedagógico e isso lhe toma muito tempo, o que requer uma maior gestão de seu tempo para que possa executar outras funções tão importantes quanto as organizacionais.

4.3.2. Dimensão pedagógica das atividades da coordenação pedagógica

A dimensão pedagógica das atividades do coordenador está em sua atuação junto aos professores na elaboração de planejamento e na execução das ações do projeto pedagógico, dos planos de curso, propiciando a efetiva elaboração de estratégias de trabalho em sala de aula. As decisões pedagógicas são sugeridas nas reuniões de planejamento, no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, na elaboração de diferentes formas de avaliação, na recuperação dos alunos com dificuldades de aprendizagem e no desenvolvimento de estratégias pedagógicas visando o cumprimento das metas estabelecidas pela direção do colégio. A dimensão pedagógica envolve ações feitas pelo coordenador relacionadas ao desenvolvimento

do fazer pedagógico no colégio e se concretiza no processo da construção cotidiana dos professores de suas práticas de sala de aula, sob a liderança do coordenador pedagógico. O coordenador interfere no trabalho pedagógico dos professores. Ele vai às salas de aula acompanhar o trabalho pedagógico dos professores de perto e, ainda, os auxilia com os alunos que necessitam de um atendimento mais individualizado.

O coordenador planeja atividades ligadas ao Projeto Político Pedagógico do colégio, elaborando atividades que serão desenvolvidas na escola com os alunos. O Projeto Político Pedagógico em conjunto como o PEC, de acordo com os coordenadores entrevistados, podem ser considerados como os orientadores pedagógicos dos colégios da RJE. Para os coordenadores o Projeto Político Pedagógico e o PEC representam a identidade cultural dos colégios, em que, de acordo com a realidade de cada colégio, realizam-se atividades que envolvem principalmente o fortalecimento dos valores que envolvem a consciência de cidadania como forma de enriquecimento curricular e formação integral da pessoa. Para Veiga (2004, p. 13), o projeto político pedagógico envolve “a discussão dos problemas da escola” com “a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania”. Neste caso, os coordenadores pedagógicos referem-se ao projeto político pedagógico como uma construção da identidade pedagógica e cultural da escolar em consonância com as diretrizes do PEC.

4.3.3. Dimensão socioafetiva das atividades da coordenação pedagógica

A dimensão socioafetiva, de acordo com a análise das entrevista, é um elemento muito forte da coordenação pedagógica de uma instituição jesuíta. O coordenador pedagógico, acima de tudo, precisa escutar com atenção e oferecer acolhida aos professores, aos alunos e seus familiares, pois, o coordenador pedagógico está em contato com a comunidade escolar o tempo todo. As relações socioafetivas fazem parte do cotidiano da escola, onde os conflitos surgem a cada momento.

O coordenador pedagógico concretiza suas ações também na dimensão socioafetiva, por meio da empatia. Esse profissional deve possuir a característica da escuta atenta, precisa saber ouvir os sentimentos e os dilemas dos professores, dos alunos e dos familiares. O coordenador pedagógico, como veremos mais adiante, precisa investir nas relações interpessoais como instrumento de significação de saberes. Ele é o profissional responsável por cuidar das pessoas, especialmente dos

alunos e dos professores. Ele precisa saber construir, na formação continuada docente, um tecido de relações socioafetivas. Del Prette, Paiva e Del Prette (2005) consideram que as “habilidades sociais” são definidas como um conjunto de desempenhos disponíveis no repertório do indivíduo que convergem para o cumprimento de objetivos, definindo o comportamento dos sujeitos de forma que construam relações sociais positivas. Por isso, a afetividade é uma característica presente na ação exercida pelo coordenador pedagógico da RJE junto à comunidade escolar, principalmente, o grupo de professores. A conquista dos professores, dos alunos e seus familiares por meio das relações socioafetivas, segundo os entrevistados, deve figurar nas ações do coordenador pedagógico como um fator importante para o bom exercício de sua função.

4.4. Especificidades da coordenação pedagógica na Rede Jesuíta de Educação

Percebeu-se, a partir das entrevistas, que aquilo que é característico do trabalho de gestão em um colégio da RJE é a individualidade do sujeito, a escuta, a promoção individual da pessoa, a acolhida do aluno e do professor e a escuta da família, ou seja, o cuidado com as pessoas. As palavras que mais se destacaram sobre a particularidade do exercício da coordenação pedagógica em uma instituição de ensino jesuíta foram: o cuidado, a humanização, o tempo do outro e a dignidade da pessoa. Isso para todos: alunos, professores, familiares e gestores.

O cuidado com as pessoas, entender o contexto de cada aluno, entender o momento da família são características de nosso colégio. O cuidado e a escuta são os diferenciais de um colégio da RJE. A educação personalizada, a escuta individual, o entendimento. Isso a gente escuta dos professores e das famílias que estão no colégio e que tiveram e têm experiências em outros colégios não jesuítas. O colégio acolhe e oferece muita escuta aos alunos e seus familiares. (Coordenadora pedagógica A).

O que mais se destaca na particularidade das ações de uma liderança da RJE é o cuidado e a lida com as pessoas. A forma de estabelecer e articular uma rede de relações é uma das características marcantes nos gestores dos colégios da RJE. A confirmação de que há diferenças nos modos de fazer e proceder na coordenação pedagógica em uma instituição de ensino jesuíta em comparação a uma instituição de

ensino não jesuíta foi unânime. Essas diferenças foram confirmadas e descritas por todos os coordenadores pedagógicos entrevistados. Percebeu-se que a coordenação pedagógica em um colégio jesuíta é diferente daquela realizada em instituições de ensino não jesuítas. Vários coordenadores tiveram a oportunidade de trabalhar em instituições educacionais não jesuítas e o que percebemos é que, diferente dos colégios não jesuítas, nos colégios da Companhia de Jesus a coordenação pedagógica busca a compreensão do outro e existe um componente humanizador muito maior. É conferido aos coordenadores da Rede uma responsabilidade de cuidado das pessoas antes de tudo. “Eu fiz a opção de continuar nesta instituição por conta das características do cuidado. Isso nos ajuda no desempenho de nossa função e no desempenho acadêmico e pessoal de nossos alunos.” (Coordenador pedagógico B).

O modo de fazer dos jesuítas e a pedagogia inaciana influenciam no trabalho da coordenação pedagógica. Os coordenadores entrevistados reconhecem uma identificação pessoal e profissional com a pedagogia inaciana.

Eu me encantei porque muito do que existe nela [na pedagogia inaciana] reforça minhas crenças em relação às pessoas e à própria vida, a compaixão pelo outro, a própria questão da consciência com o mundo. Então, é como se eu já conhecesse a pedagogia inaciana intuitivamente. Para mim, não é difícil agir de acordo com essa perspectiva, porque eu creio nessa perspectiva, o que é diferente de outras escolas e colégios confessionais em que trabalhei, cuja evangelização dos educandos ou os próprios rituais religiosos eram muito marcados no dia a dia. Os dogmas pareciam sobrepor as próprias ações. Aqui eu sinto que o mais importante são os princípios que regem a educação e não só os dogmas da igreja católica. (Coordenadora pedagógica C).

Outra marca dos jesuítas é uma certa autonomia conferida ao trabalho dos coordenadores pedagógicos. “Em um colégio de irmãs, por exemplo, existe pouca autonomia do coordenador. Tudo que acontece tem que ser bem rezado anteriormente.” (Coordenador pedagógico D). Já na Companhia de Jesus, os relatos nos mostram que os jesuítas são muito mais confiantes nas lideranças. “Essa é a maior diferença. Eles [os jesuítas] confiam e entregam a chave.” (Coordenador pedagógico D).

Também foi relatado que os jesuítas se preocupam muito com a excelência acadêmica. E isso não era algo observado nas outras instituições em que os coordenadores já haviam trabalhado: “não havia nenhum suporte qualificado para me apoiar em meu fazer, no meu dia a dia. Eu me sentia mais explorada e sugada e até

pouco reconhecida no meu cotidiano” (Coordenadora pedagógica E). Nos colégios jesuítas percebe-se que o coordenador tem um espaço de apoio e um respaldo acadêmico qualificado. “Eu me sinto segura em relação ao que vou fazer. Não me sinto desautorizada em minhas decisões, não me sinto incompreendida em meus apelos e me sinto muito sintonizada com aquilo que é o dia a dia da instituição.” (Coordenadora pedagógica E).

No geral percebeu-se um reconhecimento, por parte dos jesuítas, do trabalho que os coordenadores pedagógicos executam e “esse reconhecimento é manifestado de uma forma concreta pelos jesuítas” (Coordenadora pedagógica E). Também foi citado o respeito às mulheres. Uma das coordenadoras afirmou que “não há diferença pela questão de gênero. Os jesuítas nos vêem de uma forma muito profissional, há todo um respeito. Acho que há uma rede de apoio, um cuidado.” (Coordenadora pedagógica E).

Em todos os relatos existe uma exigência muito grande na rotina de trabalho dos coordenadores pedagógicos, mas há também uma compreensão do perfil de trabalho de cada coordenador. Há bastante acolhimento por parte dos jesuítas e, por consequência, muita acolhida por parte dos coordenadores também. Há uma característica dos jesuítas de acolhida da pessoa. “Os jesuítas nunca te negam o benefício da escuta e da acolhida.” (Coordenadora pedagógica E).

Percebemos que uma das funções da coordenação pedagógica é fazer o Projeto Educativo Comum (PEC) de fato acontecer na prática. O coordenador também tem um papel formador, de motivar e mobilizar os professores para o aperfeiçoamento de seu trabalho pedagógico. Os coordenadores acompanham de perto o que acontece no colégio, refletem as práticas educacionais e trazem novas possibilidades para o ambiente escolar. (Coordenadores pedagógicos F e G).

Como vimos, os jesuítas articulam um estilo de liderança ancorado em quatro valores que conferem substância à liderança: conhecimento de si mesmo, inventividade, amor e heroísmo. A autoconsciência corresponde à reflexão do líder sobre sua visão de mundo, seus valores, suas forças e suas fraquezas a fim de que ele possa se aprimorar constantemente (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). Isso se aproxima do que um dos coordenadores pedagógicos chamou de “repertório” ou “mochila existencial”, que é tudo aquilo que forma o caráter da pessoa. A inventividade é a consideração de novas possibilidades, pois a autorreflexão permite o contato com temores internos, as motivações, os apegos que podem influenciar e

controlar decisões e ações. (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). Os exercícios espirituais foram citados por vários coordenadores entrevistados como forma de autoconhecimento de reflexão sobre suas ações pessoais e profissionais. Já o amor parte da premissa de que ele se manifesta em ações e incita o engajamento dos outros mediante a atitude positiva (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico). O amor pode ser manifestado no comprometimento e no cuidado com o outro, como relatado por vários coordenadores entrevistados. E, por fim, o heroísmo viabiliza o estabelecimento de ambições heroicas, justificando, aliás, um dos lemas da Companhia de Jesus: *magis* (em latim, “sempre algo a mais”). “O lema *Magis* parte da motivação pessoal de (...) sempre ‘escolher e desejar’ a opção estratégica que mais se aproxima de suas metas” (LOWNEY, 2015, recurso eletrônico), e se materializa, na prática dos coordenadores entrevistados, na busca por desempenho acima da média, o que passa pela dedicação desses profissionais de irem sempre mais adiante.

4.5. O Projeto Educativo Comum e a coordenação pedagógica na Rede Jesuíta de Educação

O trabalho do coordenador pedagógico pode variar de instituição para instituição. Nos colégios da Companhia de Jesus, fiéis a um modelo educativo que preza pela formação integral dos sujeitos, o Projeto Educativo Comum (PEC) faz o alinhavo de todas as questões do cotidiano escolar, proporcionando unidade à rede e garantindo uniformidade no que tange à atuação baseada nos valores institucionais. O PEC deve ser zelado pela coordenação pedagógica e praticado por toda a comunidade escolar, que deve buscar a formação integral do indivíduo e a interação entre os vários centros de ensino.

A partir da implementação do PEC as pessoas passaram a interagir mais. Existe um processo de maior interatividade entre as pessoas. As relações tenderam a ser mais interativas e menos de transmissão e recepção. E se a gente não fizer isso em todos os âmbitos da escola a gente vai contrariar o próprio PEC. Não tem como colocar um documento como o PEC em curso se a gente não colocar os professores também como protagonistas. Essa deve ser também a função do coordenador. Todos devem se responsabilizar pelo que é feito. Qual é a parcela que cada um tem na tomada de decisão? Eu trabalho muito nessa perspectiva do PEC com meus professores. Chamar para a responsabilidade e para a coparticipação é importante. (Coordenadora pedagógica C).

Diferentemente de outras redes de ensino, em que os manuais de gestão e de orientação se dão no âmbito do direcionamento prático, com especificações para o dia a dia dos colaboradores, o PEC tem um caráter norteador, que mostra os caminhos baseados nos princípios e valores jesuíticos e também permitindo que as realidades locais dos colégios sejam respeitadas, garantindo, ao mesmo tempo, que as ações de gestão se darão dentro dos princípios e valores institucionais da Companhia. Para o trabalho da coordenação pedagógica “esse tipo de documento é fundamental, pois, não engessa o trabalho de acompanhamento e formação do coordenador e, ao mesmo tempo, dá a segurança institucional do caminho vivenciado.” (Coordenadora pedagógica A).

Exemplos práticos são vividos pelos coordenadores pedagógicos à medida em que são desafiados no dia a dia por diversas intervenções de famílias ou do cenário externo à escola, como aqueles relacionados ao cotidiano dos adolescentes, com os desafios próprios da idade e das relações estabelecidas por eles, que requerem do coordenador pedagógico luz e sabedoria para realizar suas intervenções. O que é valor para a instituição em que trabalho? O que norteia a ação educativa dessa instituição? Que caminho seguir e que orientação dar? Esses são alguns questionamentos vividos no cotidiano do acompanhamento da coordenação pedagógica. “O Projeto Educativo Comum coloca luz e dá discernimento para a melhor atuação de nosso trabalho.” (Coordenadora pedagógica G).

Atuar como coordenador pedagógico em um colégio de uma instituição secular como a Companhia de Jesus, à luz de um Projeto Educativo Comum, fruto de toda experiência e direcionamento dos caminhos percorridos pela Companhia ao longo de sua existência é poder contar com um grande arcabouço de saberes acumulados, direcionando a ação da coordenação pedagógica, garantindo que o fio condutor das ações de gestão esteja sempre vinculado aos valores da instituição. O PEC, dessa forma, constitui-se com um importante instrumento para a atuação do coordenador pedagógico da RJE e isso foi verificado nas entrevistas aos coordenadores de nossa amostra. Todos os entrevistados citaram o PEC com um importante instrumento de consolidação do modo de fazer inaciano, o qual é prezado e colocado em prática por todos os profissionais de uma instituição jesuíta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa mostrou o coordenador pedagógico da Rede Jesuíta de Educação como um líder e um gestor intermediário que executa seu trabalho de maneira ativa a fim de beneficiar toda a comunidade escolar, colocando em prática o Projeto Educativo Comum da RJE.

Nossa pesquisa apresentou o coordenador pedagógico como um líder e como um agente ativo na execução do projeto político pedagógico dos colégios pesquisados e na consolidação do Projeto Educativo Comum da RJE. Mostramos um panorama histórico da educação jesuítica no Brasil a partir de um breve relato sobre a participação e a importância da Companhia de Jesus na educação brasileira, bem como uma análise de seus procedimentos educacionais e pedagógicos preconizados na *Ratio Studiorum* e no *Projeto Educativo Comum* (PEC). Dessa forma pudemos compreender a importância da prática da pedagogia inaciana da Companhia de Jesus no decorrer dos quase quinhentos anos de atuação na área da educação. Apresentamos também nosso referencial teórico focado nos conceitos de “liderança escolar” e “liderança jesuítica”, que nos alicerçaram para a análise dos dados coletados.

As entrevistas semiestruturadas foram os instrumentos utilizados para a coleta dos dados que nos permitiram compreender a visão dos coordenadores pedagógicos a respeito do exercício de sua função, do seu trabalho, suas relações com a comunidade escolar e sua apreciação a respeito do PEC, permitindo o entendimento da função de coordenação pedagógica e suas especificidades dentro de uma instituição jesuíta. Totalizamos nesta pesquisa oito (8) entrevistas com coordenadores que trabalham em três colégios da RJE, dando-nos a oportunidade de traçar um perfil do exercício da liderança feita pelo coordenador pedagógico da RJE em três regiões do país.

A partir da análise das entrevistas e dos dados obtidos com a aplicação de questionário, concluímos que o coordenador pedagógico efetua sua liderança em três dimensões: organizacional, pedagógica e socioafetiva. Entendemos também que a coordenação pedagógica tem papel importante na execução e consolidação do Projeto Educativo Comum, documento da RJE que visa transformar os colégios jesuítas em uma rede de centros de aprendizagem integral, buscando uma educação inclusiva, uma vez que os princípios jesuítas conduzem a educação de jovens para que sejam “conscientes, competentes, compassivos e comprometidos na construção de um mundo mais justo, fraterno, solidário e inclusivo, com obras voltadas para uma

educação com incidência política e social, uma educação para a cidadania”. (PEC, 2016, p. 15).

Quanto às especificidades da coordenação pedagógica em uma instituição jesuíta, foi constatado por unanimidade que os trabalhos realizados pelos coordenadores nos colégios da RJE têm uma característica muito mais voltada para a humanização, para o cuidado e para a individuação do sujeito no que se refere às necessidades do processo de ensino/aprendizagem. Os dados revelaram que o coordenador pedagógico é um líder com grandes responsabilidades sobre os outros membros dos colégios. Ele é responsável por atender professores, alunos e seus familiares, bem como ter uma boa relação com os diretores e o corpo técnico.

Percebemos, com as entrevistas, que os coordenadores pedagógicos trabalham em um ambiente muito acolhedor, com excelente estrutura física e com uma equipe bastante competente e profissional, cada um com suas funções bem definidas e organizadas, o que favorece bastante para que os coordenadores executem seus trabalhos de maneira otimizada e com bastante acolhimento, característica dos próprios jesuítas. Os coordenadores pedagógicos da RJE são uma espécie de “visão radiografada dos colégios” (Coordenadora pedagógica B). Esses profissionais de gestão intermediária estão vinculados a vários agentes escolares (diretores, auxiliares, secretaria, tesouraria, alunos, familiares e professores) e a ação de um incide sobre a ação do outro. Os coordenadores dos colégios da Rede gerenciam e organizam para além daquilo que acontece em termos de plataforma, de dinâmica já existentes e configuradas. São eles que de fato materializam as diretrizes do PEC junto aos alunos, aos professores e os demais atores escolares.

Ouvimos de todos os coordenadores pedagógicos que é um privilégio trabalhar na RJE. As entrevistas deram-nos uma visão bastante ampla do trabalho que o coordenador pedagógico realiza, que ultrapassa os muros dos colégios, para além daquilo que é objetivamente o trabalho gerencial do coordenador. O coordenador pedagógico está em contato direto com as demandas e inquietações dos professores, com a realidade das famílias, como as escolhas dos alunos e o universo que eles trazem dentro de si, e tudo isso vai para sua mesa, para sua escuta, sua orientação.

Observamos que o cotidiano dos coordenadores pedagógicos impede uma troca mais efetiva de suas vivências profissionais, de conhecer melhor seus pares e como eles atuam. O espaço de interlocução para discutir os fazeres de suas práticas ainda é muito restrito, ficam circunscritos às reuniões e dentro da própria unidade de ensino.

O que percebemos com as falas dos coordenadores entrevistados é que seria interessante a RJE incentivar e investir em encontros periódicos de reflexão (que incluem os exercícios espirituais), de formação e de trocas de experiências entre os coordenadores de toda a Rede. Essas ações iriam ao encontro das principais demandas dos coordenadores pedagógicos, que, além de mais tempo para exercerem seus trabalhos, identificaram esses encontros como fator que poderia melhorar a experiência e a prática de suas funções.

Com esta pesquisa apresentamos um pouco as experiências vivenciadas por alguns dos coordenadores da RJE, para que possamos ter contato com outras realidades dentro de uma mesma Rede. Essa é uma de nossas contribuições: articular várias experiências de coordenação da RJE em um mesmo trabalho, mostrando o potencial de liderança do coordenador pedagógico, suas atribuições, suas expectativas e um pouco de como executam seus trabalhos organizacional, pedagógico e socioafetivo.

Finalizamos ressaltando a importância da iniciativa da RJE em investir na formação de seus gestores com o curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos específico para os profissionais da Rede.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Wilson Ricardo Antoniassi de. A educação jesuítica no Brasil e o seu legado para a educação da atualidade. *Revista Grifos*. n. 36/37, 2014, p. 117-126.
- ANDRÉ, M. Texto, Contexto e Significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. In: *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, n. 45, 1983, p. 66-71.
- ARRUPE, Pedro. *Nossos colégios hoje e amanhã*. São Paulo: Edições Loyola, 1980.
- BALL, S. J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v.15, n. 02, p.03-23, 2002.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASS, B. M. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BENNIS, Warren. *A invenção de uma vida: reflexões sobre lideranças e mudanças*. Tradução Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BLANDINO, F. M. L. *A construção da coordenação pedagógica. Rumo a um projeto de escola: o ideal, o legal e o real*. Dissertação de mestrado. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1996.
- FALCÃO FILHO, José Leão M. Supervisão: Uma análise crítica das críticas. *Coletânea vida na escola: os caminhos e o saber coletivo*. Belo Horizonte, p 42-49, mai/1994.
- FRANCA, Leonel. *O método pedagógico dos jesuítas*. Rio de Janeiro: Agir, 1952.
- GARCIA, M. *O coordenador pedagógico: um enfoque sobre a formação dos professores no interior da escola*. Dissertação de mestrado. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1995.
- GUIERINO, F. A. *A construção da prática profissional do coordenador pedagógico*. Dissertação de mestrado. São Marcos, Universidade São Marcos, 2003.
- GUIMARÃES, C. L. J. *Avaliação da proposta da coordenação pedagógica na rede oficial de ensino do distrito federal*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1988.
- GRUBER, Luciane Secco. *Liderança: habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso*. 2001. 150f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Estratégico) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6756861/7616>>. Acesso em: 21 maio 2012.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INGHAM, Adrian; DIAS, Maria Carolina Nogueira. *O Sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra: possíveis alternativas para o Brasil*. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015.

KLEIN, Luiz Fernando. *Pedagogia Inaciana: sua origem espiritual e configuração personalizada*. 2º Encontro de Diretores Acadêmicos de Colégios Jesuítas da América Latina. 08 a 12 de set. 2014.

LEITE, Serafim. *História da Companhia de Jesus no Brasil*. Lisboa: Portugália; Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1938-1950.

LIBANÊO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiás: Alternativa, 1996.

LOWNEY, Chris. *Liderança heroica*. Trad. Ricky Goodwin. 1ª ed. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015. Edição do Kindle.

LÜCK. *Liderança em gestão escolar*. 7. ed. *Série Cadernos de Gestão 4*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

_____, Heloísa. Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade do ensino. *Revista Linha Direta*, v. 160, p. 48-49, 2011a.

_____, Heloísa. Toda força para o líder. *Gestão Escolar*. v. 1, p. 20-23, 2009.

_____, Heloísa. Autoavaliação escolar: mecanismos de gestão e melhoria contínua do ensino. *Gestão em Rede*. Curitiba. v. 34, p. 12-14, 2002.

_____, Heloísa (org.). Gestão escolar e formação de gestores. *Em Aberto*, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa que pensa: educação empresarial, renovação contínua à distância*. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

MIZIARA, Leni Aparecida Souto; RIBEIRO, Ricardo; BEZERRA, Giovani Ferreira. O que revelam as pesquisas sobre a atuação do coordenador pedagógico. *Revista brasileira de estudos pedagógicos*. Brasília, v. 95, n. 241, p. 609-635, set./dez. 2014.

OLIVEIRA, I. A.; FONSECA, M. J. C. F.; SANTOS, T. R. L. Entrevista na pesquisa educacional. In: MARCONDES, M. I.; TEIXEIRA, E.; OLIVEIRA, I. A. (org.)

- Metodologias e técnicas de pesquisa em educação*. Belém: Editora da Universidade do Estado do Pará, 2010.
- OLIVEIRA, J. C. *Um estudo sobre o coordenador pedagógico: sua identidade, seu trabalho e formação continuada no cotidiano escolar*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.
- PASSOS, Rodrigo dos. *Formação e a prática dos orientadores pedagógicos do Colégio Catarinense: impasses, possibilidades e desafios*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Educação, São Leopoldo, RS, 2016.
- RATIO atque Institutio STUDIORUM – Organização e plano de estudos da Companhia de Jesus. In: FRANCA, Leonel, *O método pedagógico dos jesuítas*. Rio de Janeiro: Agir, 1952.
- REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. *Características da Educação da Companhia de Jesus*. São Paulo, Ed. Loyola, 1986.
- REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*. São Paulo, Ed. Loyola, 1993.
- REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. *Projeto Educativo Comum*. São Paulo: Loyola, 2016.
- RIBEIRO, Vera Masagão (org.). *Indicadores da qualidade na educação*. Unicef, PNUD, Inep-MEC. – São Paulo: Acabo Educativa, 2004.
- RODRIGUES, Francisco. *A Companhia de Jesus em Portugal e nas missões: esboço histórico, superiores, colégios, 1540-1934*. Segunda Edição, Porto: Apostolado da Imprensa, 1935.
- RODRIGUES, Francisco. *A formação intelectual do jesuíta: leis e factos*. Porto: Magalhães & Moniz, 1917.
- ROCHA, Maria Aparecida dos Santos. A educação pública antes da independência. In: Universidade Estadual Paulista. Pró-Reitoria de Graduação. *Caderno de Formação: Formação de Professores. Educação, Cultura e Desenvolvimento. História da Educação Brasileira*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 32-47, v. 1.
- ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos e validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- ROSÁRIO, Maria José Aviz do; MELO, Clarice Nascimento de. A educação jesuítica no Brasil Colônia. *Revista HISTEDBR*, Campinas, nº 61, p. 379-389, mar.2015.

- SAVIANI, Dermeval. *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.
- SERAFIM LEITE, S. I. *História da Companhia de Jesus no Brasil*. Lisboa e Rio de Janeiro: Liv. Portugália e Civ. Brasileira, t.I-X, 1938-1949.
- SILVA, W. A.; GATTI JUNIOR, D. A formação de “Bons cristãos e virtuosos cidadãos” na Princesa do Sertão: O Colégio Marista Diocesano de Uberaba (1903-1916). *Cadernos de História da Educação*, n 2, 2003.
- TOPPING, Peter A. *Liderança e Gestão*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

APÊNDICES

Apêndice I



Roteiro de entrevista semiestruturada

Colégio: _____

Coordenador: _____

Data: _____

Entrevistador: _____

1. Há quanto tempo trabalha no colégio?
2. Há quanto tempo você trabalha como coordenador pedagógico no colégio?
3. Exerce ou exerceu outra função no colégio? Qual?
4. Como se tornou coordenador pedagógico no colégio?
5. Em sua opinião, quais são os saberes necessários a um coordenador pedagógico?
6. Onde você busca subsídios/sugestões para o exercício da função de coordenador?

7. Quais são as atribuições do coordenador pedagógico aqui no colégio?
8. Quais os principais entraves enfrentados no desenvolvimento das atividades de coordenação?
9. Seu trabalho seria melhor se...

10. Já foi coordenador pedagógico em uma instituição não jesuíta?
11. Você percebe diferenças na atuação da coordenação pedagógica de uma instituição jesuíta e uma não jesuíta?

12. Algum comentário final?

Apêndice II**Carta de anuência (diretor)**

Eu, _____, Diretor Acadêmico do Colégio _____, declaro estar ciente de que Edelves Rosa Luna efetuará pesquisa nesta instituição com os seguintes objetivos: a) traçar o perfil do coordenador pedagógico do colégio; b) apresentar as atribuições do coordenador pedagógico no colégio; c) compreender as atribuições e as especificidades do coordenador pedagógico de uma instituição jesuíta.

A metodologia prevista consiste em entrevistas semiestruturadas com coordenadores pedagógicos de colégios da RJE.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura ainda, que será garantido 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.

Belo Horizonte, _____.

Diretor Acadêmico

Apêndice III**Carta de anuência (coordenador(a) pedagógico(a))**

Eu, _____, coordenador(a) pedagógico(a) do Colégio _____, brasileiro(a), portador(a) da cédula de identidade RG n. _____ com inscrição no CPF n. _____ residente e domiciliado(a) na rua _____ bairro _____ na cidade de _____, estado de _____, pela presente, manifesto minha anuência com a realização da entrevista semiestruturada a ser executada sob a responsabilidade de Edelves Rosa Luna, aluno do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, da UNISINOS, com orientação da Profa. Dra. Josefina Maria F. Coutinho.

O objetivo principal do estudo é analisar a relação entre as práticas efetivas do coordenador pedagógico da Rede Jesuíta de Educação e as diretrizes da Pedagogia Inaciana definidas pelo Projeto Educativo Comum.

A metodologia prevista consiste em entrevistas semiestruturadas com coordenadores pedagógicos de colégios da RJE.

A pesquisa deverá tomar os cuidados éticos para a preservação da identidade dos participantes e os resultados divulgados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos.

Belo Horizonte, _____.

Coordenador(a) Pedagógico(a)

Apêndice IV**Ficha de perfil do(a) coordenador(a) pedagógico(a)**

Pesquisador: Edelves Rosa Luna

Colégio: _____

Coordenador(a) (nome): _____

Graduação (área): _____

Especialização (área): _____

Mestrado (área): _____

Doutorado (área): _____

Idade: _____ Sexo: _____

Tempo de magistério: _____ anos

Tempo de coordenação pedagógica em colégio da RJE: _____ anos

Já exerceu a função de gestão em outra instituição de ensino? () sim | () não

Esses dados serão utilizados para traçar o perfil do coordenador pedagógico das unidades da RJE recortadas para a dissertação do Mestrado Profissional em Educação, da UNISINOS, do pesquisador supracitado. O nome do coordenador entrevistado será mantido em sigilo.