

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

MANUIR JOSÉ MENTGES

**AUTOFORMAÇÃO DO SER GESTOR MARISTA PRECONIZADA À  
LUZ DO PROJETO EDUCATIVO DO BRASIL MARISTA**

Porto Alegre

2013

MANUIR JOSÉ MENTGES

**AUTOFORMAÇÃO DO SER GESTOR MARISTA PRECONIZADA À  
LUZ DO PROJETO EDUCATIVO DO BRASIL MARISTA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Curso de Pós-Graduação em Educação  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Educação da Faculdade  
de Educação da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Leda Lisia Franciosi Portal

Porto Alegre

2013

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M549a Mentges, Manuir José  
Autoformação do ser gestor marista preconizada à luz do projeto educativo do Brasil marista / Manuir José Mentges. – Porto Alegre, 2013.  
126 f.

Diss. (Mestrado em Educação) – Fac. de Educação, PUCRS.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leda Lisia Franciosi Portal.

1. Educação. 2. Educação Marista. 3. Administração Escolar. 4. Espiritualidade. 5. Evangelização. I. Portal, Leda Lisia Franciosi. II. Título.

CDD 377.82

Ficha Catalográfica elaborada por  
Vanessa Pinent  
CRB 10/1297

MANUIR JOSÉ MENTGES

**AUTOFORMAÇÃO DO SER GESTOR MARISTA PRECONIZADA À  
LUZ DO PROJETO EDUCATIVO DO BRASIL MARISTA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Curso de Pós-Graduação em Educação  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Educação da Faculdade  
de Educação da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Profa. Dra. Leda Lisia Franciosi Portal (PUCRS)

---

Profa. Dra. Maria Waleska Cruz (PUCRS)

---

Profa. Dra. Maria Inês Corte Victória (PUCRS)

## AGRADECIMENTOS

Meu coração palpita de alegria pela possibilidade de capacitar-me e atuar na educação marista, concebida, segundo o Projeto Educativo (2010, p. 66) *“como espaçotempos privilegiados para o pleno desenvolvimento do ser humano em todas as suas dimensões”*.

Agradeço à Orientadora desse trabalho, Professora Dra. Leda Lisia Franciosi Portal, que soube ser amiga, companheira, professora por vocação, instigando-me a um constante “vir a ser”.

Às Professoras Maria Inês Corte Victória e Maria Waleska Cruz que, juntamente com minha Orientadora, qualificaram o projeto de pesquisa.

Meu agradecimento especial à Província Marista do Rio Grande do Sul, na pessoa do Ir. Inácio Nestor Etges, Provincial e Presidente que, com seu Conselho, apoiaram-me, abriram espaço e possibilidades de desenvolvimento dessa pesquisa.

À Gerência Educacional, nas pessoas do Ir. Gilberto Costa e da Professora Simone Engler, pelo apoio e incentivo na concretização dessa pesquisa como possibilidade de fomento à formação continuada de gestores a partir do documento Projeto Educativo.

Aos gestores do Instituto Marista Graças, pelo espaçotempo dedicado ao estudo e reflexão, partilha de vida, permitindo essa pesquisa como possibilidade de fortalecimento da equipe em vista da missão.

Às Educadoras Irazy Dias e Lisiane Pivetta, pela importante contribuição na organização da pesquisa realizada junto aos gestores.

Aos meus pais e irmão, pelo apoio e compreensão nas ausências necessárias ao longo do percurso.

Aos colegas, amigos e professores do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, pelo companheirismo e apoio cotidiano.

Aos Irmãos Maristas, em especial aos Irmãos das comunidades Graças e Glória, pela presença, compreensão e apoio na concretização desse trabalho.

E, por fim, minha gratidão ao Deus da Vida, cuidador de tudo e de todos.

*"Um barco navega para o leste e o outro para o oeste,  
Levados pelo mesmo vento.  
É a posição das velas  
E não a ventania  
Que nos dá o rumo.  
Como os ventos no mar, assim é o destino;  
E quando viajamos pela vida,  
É a posição da alma  
Que decide seu rumo,  
Não a calmaria nem a rivalidade.*

(Wilcox apud Covey, 2005, p. 46).

## RESUMO

O presente trabalho pesquisou a autoformação do Ser Gestor Marista, inspirada no Projeto Educativo, documento que dá unicidade aos processos educativos do Brasil Marista, no respeito às diversidades. Ao retratar aspectos da minha caminhada pessoal, relacionada ao trabalho com a educação e com a gestão escolar, a pesquisa teceu seu processo a partir da seguinte questão-problema: Como as perspectivas e horizontes relacionados à autoformação do Ser Gestor Marista, apontadas pelo Projeto Educativo do Brasil Marista, se fazem presentes no exercício cotidiano da Gestão? A partir disso, o trabalho objetivou compreender o processo de Gestão, preconizado à luz do Projeto Educativo, aprofundando seus horizontes e suas implicações na autoformação do Ser Gestor Marista. A pesquisa buscou percorrer seus objetivos por meio de estudos, com abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, que, para Bogdan e Biklen (1994), gera preocupação com o processo, por ser indutiva e ter como essencial a significação. A pesquisa desenvolveu-se no Instituto Marista Graças, localizado no município de Viamão, escola em que assumi a função de Diretor no ano de 2012. Foram sujeitos da pesquisa os gestores integrantes da equipe diretiva, que compreende a Direção, a Vice-Direção, a Coordenação Pedagógica, a Coordenação de Turno, a Coordenação de Pastoral e a Orientação Educacional. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma proposta de Seminário de Estudos, desenvolvida em etapas estruturadas em blocos, com objetivos e questões norteadoras. O Projeto Educativo e outros documentos maristas, que contam com autores consagrados, especialmente na área de Gestão e Espiritualidade, serviram de referencial teórico. A pesquisa revelou elementos constitutivos para a autoformação do Ser Gestor Marista, e uma clara percepção acerca da realidade da nossa escola, aproximando a realidade atual do ideal apontado pelo Projeto Educativo. Percebeu-se a importância da formação plena de gestores, em todas as dimensões, bem como a importância da Espiritualidade, como elemento transversal que confere sabor e vida à missão. Promovendo um grande crescimento pessoal, esse trabalho também fomentou a revisão e o aprimoramento de processos sistêmicos administrativo-pedagógico-pastorais, apontando a possibilidade de ações ao interno e externo da equipe diretiva, no cultivo de um clima organizacional e na valorização das pessoas, culminando com uma educação evangelizadora de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão, Espiritualidade, Educação Evangelizadora, Autoformação, Projeto Educativo Brasil Marista.

## ABSTRACT

The present paper researched about the self-training Being Maristas Manager, inspired in Educative Project, document that gives singleness to Maristas Brazil educatives process, in respect to diversities. It depicts some aspects of my personal career, related to work with education and management, research weaved its process starting problem-question: How do the perspectives and horizons related self-training being Maristas manager aimed to Maristas Brazil's Educational Project, it makes present in everyday exercise's management? From, that the paper objected understanding the management's process, advocated the light of education project, it is deepening your horizons and your implications in self-training of Being Maristas Manager. The research sought to go your, with goals through study, with qualitative approach, descriptive and interpretative, that, to Bogdan and Biklen (1994), it concerns with process, by being inductive and having as essential significance. The research developed at Graças Maristas Institute, located on Viamão city, school in which I assumed the role of Director in 2012. The subjects of the research were team members managers directive, that include the Director, the Vice-Director, the Pedagogical Co-ordination, Shift's Co-ordination, the Educational Guidance and Pastoral's Co-ordination. The paper was developed in stages structured blocks, with objectives and guiding questions. The Educative Project and others Maristas documents, that have devoted authors especially in Management and Spirituality's areas, referential. The research revealed constitutive elements, to self-training Being Maristas Manager, and a clear perception of reality of our school, it is approaching the current reality of the ideal aimed at educational project. It perceived the full importance of training managers, in all dimensions, as well as the importance of spirituality, as a cross element that gives flavor and life to mission. Promoting a great personal growth, this paper also fermented the revision and improvement systemic processes of administrative-pedagogical-pastorals, pointing the possibility of internal and external actions of the management team, the cultivation of an organizational climate and, people's appreciation, culminating with a evangelizing education quality.

**Keywords:** Management. Spirituality. Evangelist. Education. Self-training. Brazil Maristas Project Education.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
3.1 INSTITUTO MARISTA GRAÇAS .....	18
3.2 EQUIPE DIRETIVA: A BUSCA DO CENÁRIO .....	20
3.3 SEMINÁRIO DE ESTUDOS .....	22
<b>4 AUTOFORMAÇÃO DO SER GESTOR MARISTA: UM ESTUDO DESVELADOR À LUZ DO PROJETO EDUCATIVO DO BRASIL MARISTA .....</b>	<b>30</b>
4.1 O PROJETO EDUCATIVO NO CONTEXTO DA MISSÃO EDUCATIVA MARISTA .....	31
<b>4.1.1 O Projeto Educativo Marista.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.2 Um caminho a ser percorrido.....</b>	<b>37</b>
4.2 DIMENSÕES CONTEXTUAIS: CONTEXTOS E TRAJETÓRIAS DO INSTITUTO MARISTA NO BRASIL .....	41
<b>4.2.1 Presença Marista.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.2 Evangelizar por meio da educação.....</b>	<b>47</b>
4.3 DIMENSÃO CONCEITUAL: DELINEAMENTOS E POSICIONAMENTOS .....	51
<b>4.3.1 Modelo Pedagógico.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.2 Espaço-tempo da Educação Marista .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.3 Concepções .....</b>	<b>62</b>
4.4 DIMENSÃO OPERACIONAL: AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NAS AÇÕES...66	
<b>4.4.1 Opções Político-Pedagógico-Pastorais.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.2 Organização Curricular.....</b>	<b>75</b>
4.5 DIMENSÃO AVALIATIVA: PROCESSOS, DIÁLOGOS E CONTEXTOS .....	81
<b>4.5.1 Processos Avaliativos e Formação Continuada.....</b>	<b>81</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS EM ABERTO.....</b>	<b>87</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO A - Projeto de Formação Continuada 2012/2.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO B - Projeto de Reestruturação Curricular 2013 .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO C - Proposta 3 - Acompanhamento e <i>Feedback</i> .....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Vivemos uma época de mudanças, marcada pela passagem da modernidade industrial para a pós-industrial, com influências das mídias e da interatividade. Diante disso, muitas escolas vêm pensando e repensando o seu lugar na educação, redefinindo os seus modelos de gestão, bem como suas propostas pedagógicas. Em especial, as escolas confessionais encontram-se diante de um grande desafio: Como conjugar tradição, identidade e tendências de gestão a fim de salvaguardar vitalidade em suas obras?

Historicamente, a gestão das escolas advém de uma estrutura composta por uma gestão hierárquica e de pouca flexibilidade. O gestor principal tomava as decisões e era cultuado como pessoa detentora do poder, da verdade. A gestão acontecia dentro de um currículo organizado e centrado, muitas vezes em si mesmo, sem relação com a comunidade escolar.

Da mesma forma, as escolas religiosas, conforme Murad (2007), por seguidas décadas, alimentadas por uma ingênua “*visão humanista*” detiveram por muitas vezes pessoas ao seu lado, considerados, “religiosos”, “de oração” e que não necessariamente eram competentes para o trabalho. Ou seja, as pessoas eram avaliadas pelo que eram, ou pareciam ser, não necessariamente atuavam baseadas em metas, em desempenho de seu trabalho.

O modelo de gestão de uma escola pauta-se nos documentos que a regem, que apontam a filosofia e a pedagogia que a identificam. Seria inviável falar em Ser Gestor Marista sem me reportar ao que preconiza o Projeto Educativo do Brasil Marista, documento aprovado em fevereiro de 2010 pelo Conselho Superior e pela Assembleia Geral da União Marista do Brasil, estando no presente ano, ainda em fase de implantação nos colégios maristas. O documento citado é de autoria da UMBRASIL (União Marista do Brasil), e será nominado de ‘Projeto Educativo’ ao longo da pesquisa.

Essa investigação pretendeu relacionar a gestão dos colégios e investigar o Ser Gestor Marista à luz do Projeto Educativo do Brasil Marista, contribuindo nos processos de gestão das unidades da Província Marista do Rio Grande do Sul, bem como aprofundar a missão dos gestores. O referido Projeto, no contexto da missão

educativa marista, tem como propósito dar unidade ao processo educativo das escolas maristas, respeitando a trajetória de cada província e do distrito, dialogando com suas diversidades, 'garantindo' unicidade e organicidade da missão marista no Brasil.

Essa pesquisa também representa aspectos da minha caminhada pessoal, pois por muitos anos atuei em processos de coordenação de pastoral em colégios maristas e, desde 2010, atuo na direção de um deles. Minha experiência tem forte denotação nessa pesquisa, dando caracterização de forte relevância social, bem como revelação de uma pesquisa com forte caráter autoral. Nessas experiências, perguntava-me e questionava-me sobre o processo de gestão de uma escola particular Marista, cuja missão é definida pela Mantenedora/Província e fundamentada pelos seus quase 200 anos de história.

“A missão da Província é evangelizar crianças, jovens e adultos, segundo o carisma marista, com vistas a formar cidadãos comprometidos com uma sociedade justa e fraterna” (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2011, p. 8).

Sendo essa a nossa missão, o fazer do gestor, bem como a Gestão em si, devem ser norteadas pelo Projeto Educativo, fundamentando por esse meio a nossa forma de conceber a Educação Básica, diferenciando-nos de outras escolas, de outras redes, quer particulares ou públicas, definindo de forma clara a nossa identidade, nosso carisma enquanto escola marista. Esse diferencial do Ser Gestor Marista é apontado pelo Projeto Educativo (2010, p. 76), quando expressa que os gestores

são desafiados a ser pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores maristas e a guiar outros a vivê-lo. Mais do que qualquer um, representam Marcelino Champagnat para a comunidade educativa, conduzindo-a com confiança e otimismo, animados pela espiritualidade apostólica marista.

Estando ainda em processo de implantação, como integrar o Projeto Educativo Marista a uma gestão participativa e qualificada, que colabore para a concretização da nossa missão em nossos tempos? Que implicações as orientações desse projeto exercem no exercício da gestão? Trabalhar a inferência do Projeto Educativo Marista no exercício da gestão é para mim não apenas um desafio, mas também uma forma de contribuir como educador, no cultivo da missão marista, legada por Marcelino Champagnat. Assim, tratar da gestão e do Projeto Educativo

Marista é refletir sobre a pessoa, que mais do que nunca, é sujeito, fundamento para a condução dos processos de ensino e de aprendizagem, como aponta o próprio documento.

Essa pesquisa pretende favorecer, à luz do próprio Projeto Educativo, reflexões que possam ajudar com o exercício da gestão e com a formação dos gestores, de modo a colaborar com a perenidade, intencionalidade e missão marista, promovendo um processo de ensino e de aprendizagem significativos com os sujeitos da ação educativa. Em consonância com o Projeto Educativo Marista, o gestor, hoje, na busca de novas perspectivas, deve colocar-se no complexo cenário escolar, trabalhando em equipe, projetando a escola em todos os níveis e possibilidades, envolvendo-se com os colaboradores, trabalhando e decidindo coletivamente, fazendo do espaço escolar um ambiente humanizador e hominizante. Entendo nessa pesquisa os termos “*humanizador e hominizante*” numa perspectiva fundamentada em Paulo Freire, que considera o ser humano como um ser inacabado, em processo de fazer desabrochar, instigando a busca da realização na sua personalidade.

A Província Marista do Rio Grande do Sul apresenta uma rede de colégios com 26 unidades de educação básica, liderada por Irmãos e Leigos Maristas, cujo trabalho é orientado pela tradição educativa marista. Por conhecer e participar dos processos relacionados à condução da rede de colégios da mantenedora, percebo que os Colégios Maristas, até então caracterizados por um processo de gestão de um modelo mais familiar, gerenciado pelos próprios Irmãos Maristas, membros associados, canônica e juridicamente, às mantenedoras, vem passando para um processo de transição para uma gestão mais estratégica e compartilhada, focado em metas, na busca de resultados tanto qualitativos, quanto quantitativos. Segundo a União Marista do Brasil (2010, p. 71):

A gestão compartilhada promove a participação, a corresponsabilidade, o diálogo e a sinergia na tomada de decisões para planejar/significar/concretizar/avaliar o conjunto de políticas e práticas adotadas, num processo desenvolvido pela, na e para a comunidade educativa.

Tendo como foco inspirador a missão educativa marista, há um aceno e comprometimento em assumir a evangelização e o diálogo entre fé, cultura e vida,

cumprindo com a missão de evangelizar pela educação. No contexto dessa missão, o Projeto Educativo do Brasil Marista subsidia-se a partir de um processo reflexivo dialógico, dinâmico, constituindo-se em um *lócus* coletivo gerador de políticas e práticas educativas, subsidiando a gestão e a própria comunidade escolar ao alargamento de conceitos, intencionalidades, de modo a ‘assegurar’ os princípios e valores instituídos na ação político-pedagógica e pastoral.

Conceituamos, segundo prescrito pelo próprio Projeto Educativo, os seguintes ofícios nessa pesquisa: consideramos gestores aqueles que assumem funções de direção e coordenação em nível pedagógico, administrativo e pastoral. Professores são aqueles que têm incumbência, titulação e, por reconhecimento legal, aptidão para atuar na respectiva área. Colaboradores são todos os que atuam no apoio aos serviços pedagógicos, administrativos e pastorais. Também, por vezes, o termo colaborador é usado quando se fala de todos os contratados da Instituição, independente da função. E todos, gestores, professores e colaboradores, são considerados educadores, exercendo uma liderança profissional e pastoral, por meio do seu testemunho, sabedoria e domínio de conhecimentos.

Ao orientar os processos educativos, fundamentando-se nos documentos do Instituto Marista, nos estatutos das Mantenedoras e na legislação relativa à Educação Básica Brasileira, o Projeto Educativo Marista pretende manter uma unidade nas escolas maristas com uma educação de qualidade, intercultural, evangelizadora, para crianças, adolescentes, jovens e adultos. Pensar a escola com uma gestão que tenha autonomia, participação saudável, um favorável clima organizacional é um grande desafio, pois “abrange e integra os aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos e pastorais implicados na efetivação da missão educativa” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 71).

Para que essa autonomia, participação, clima organizacional possam ser gestados com afinco, cabe questionar de que forma, poderiam, a Espiritualidade e a Pedagogia Marista, elementos constitutivos do Projeto Educativo, favorecer, somar aos processos de Gestão, visto que tendemos a enfrentar cenários cada vez mais competitivos e complexos? Trata-se de uma preocupação atual da rede marista, uma necessidade de explorar possibilidades de formação dos gestores para favorecer a viabilidade da Instituição no contexto educacional.

Embora hoje vivamos num mundo em constantes mudanças, as lacunas na autoformação dos gestores maristas precisam de uma atenção especial, para que o “*cargo*” de gestor da escola ultrapasse qualquer e simples forma de poder, compreendendo a sua autoridade como um fazer educativo, inspirado pela liderança, tornando sujeitos seus colaboradores e professores.

Conforme Murad (2006), o termo “*gestão*”, ao receber um horizonte de significado mais amplo, revela a competência para gerenciar processos e liderar pessoas, em vista da missão. Para que todos, coordenações, professores e demais colaboradores possam estar imbuídos da missão, será importante investir no gestor, para que inspire sua equipe no cumprimento de sua missão. Sendo assim, a pesquisa percorreu seu processo a partir da seguinte questão problema: **Como as perspectivas e horizontes relacionados à autoformação do Ser Gestor Marista, apontados pelo Projeto Educativo do Brasil Marista, se fazem presentes no exercício cotidiano da Gestão?**

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender o processo de Gestão, preconizado à Luz do Projeto Educativo Marista, aprofundando seus horizontes e suas implicações na autoformação do Ser Gestor Marista.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar o Projeto Educativo do Brasil Marista em seus elementos constitutivos;
- Analisar as orientações ao Ser Gestor Marista apontados pelo Projeto Educativo do Brasil Marista;
- Identificar as ações presentes no exercício cotidiano da gestão nos aspectos políticos, administrativos, pedagógicos e pastorais, implicados na efetivação da missão educativa marista;
- Analisar a Espiritualidade como elemento transversal da Pedagogia Marista e suas influências na vida cotidiana do gestor enquanto líder, em suas relações com a equipe diretiva, professores, colaboradores, educandos e pais;
- Propor referenciais que possam nortear a formação e capacitação de gestores das escolas maristas.

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa buscou percorrer seus objetivos por meio de um estudo numa abordagem qualitativa descritiva interpretativa. Conforme o dizer de Minayo, (2002) há uma acentuada preocupação com a realidade que não pode ser quantificada, pois trabalha e atua com o universo de significados, motivos, atitudes e aspirações que correspondem a um espaço mais profundo das relações que não podem ser transformados em variáveis.

Assim, o projeto de pesquisa que busca um desenvolvimento numa abordagem qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2006, p. 17):

[...] é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Bogdan e Biklen (1994) reforçam a pesquisa qualitativa caracterizada por apresentar dados descritivos, pela sua preocupação com o processo, por ser indutiva e por ter como essencial a significação. Os autores (1994, p. 38) salientam que:

A pesquisa qualitativa tem como alvo o melhor compreender o comportamento e a experiência humana. Essa procura entender o processo pelos quais as pessoas constroem significados e descrevem o que são aqueles significados.

Na mesma direção, compreende Turato (2003), que os métodos qualitativos devem ser chamados de compreensivos-interpretativos, pois seus objetos são os significados ou os sentidos dos comportamentos, das práticas desveladas pelos seres humanos.

A análise textual discursiva dos dados foi orientada por Moraes e Galiuzzi (2007, p. 11-12) organizando-se em quatro focos:

1. Desmontagem dos textos: também denominado de processo de unitarização, implica examinar os textos em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades constituintes, enunciados referentes a fenômenos estudados.
2. Estabelecimento de relações: este processo denominado de categorização envolve construir relações entre as unidades de base, combinando-as e classificando-as, reunindo esses elementos unitários na formação de conjuntos que congregam elementos próximos, resultando daí sistemas de categorias.
3. Captando o novo emergente: a intensa impregnação nos materiais da análise desencadeada nos dois focos anteriores possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo. O metatexto resultante desse processo representa um esforço de explicitar a compreensão que se apresenta como produto de uma nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores.
4. Um processo auto-organizado: o ciclo de análise, ainda que composto de elementos racionalizados e em certa medida planejados, em seu todo pode ser compreendido como um processo auto-organizado do qual emergem novas compreensões. Os resultados finais, criativos e originais, não podem ser previstos.

A análise textual abordou um conjunto de elementos no intuito de colaborar para composição da pesquisa. Analisei em primeiro lugar, os documentos já existentes, como o Projeto Educativo do Brasil Marista, Regimento Escolar, Diretrizes da Ação Evangelizadora, Projeto Contextura, planejamentos da escola, relatórios, publicações, avaliações. Foram também produzidos documentos para esta pesquisa, podendo ser citada a proposta do Seminário de Estudos, a transcrição dos seminários, registros de imagens e registros escritos de observações do contexto escolar, tais como: reuniões pedagógicas, reuniões do conselho técnico administrativo, pedagógico e pastoral, reuniões dos setores Pedagógico e Pastoral, espaços educativos - salas de aula, laboratórios e outros.

Assim, essa pesquisa se constituiu em um processo auto-organizado de construção de novos significados em relação ao objeto de estudo, com o intuito de ampliar a compreensão das possibilidades do Projeto Educativo na gestão. Podemos elencar algumas questões norteadoras, que correspondem, na seguinte ordem, aos objetivos específicos desta pesquisa.

- Como se constitui e o que se propõe o Projeto Educativo do Brasil Marista?
- Quais as orientações relacionadas ao Ser Gestor Marista, apontadas pelo Projeto Educativo Marista, em suas diferentes etapas?

- Quais são as ações desencadeadas no cotidiano da gestão da escola em estudo, nos aspectos político, administrativo, pedagógico e pastoral? Quais das ações desencadeadas, acreditam ser mais eficazes, incisivas no exercício da gestão? Quais as maiores dificuldades enfrentadas na gestão? Que alternativas são buscadas para superar as dificuldades? Como os gestores percebem essas ações correspondendo às expectativas do Projeto Educativo em cada um dos aspectos enfocados? Que sugestões podem ser apresentadas para o enriquecimento das ações desencadeadas?
- Quais são os aspectos fundamentais da pedagogia marista? Como é significada a Espiritualidade na autoformação do Ser Gestor Marista? Quais as influências da Espiritualidade que acreditam ter reflexo nas relações, com a equipe diretiva, com os professores, colaboradores, educandos e pais?
- Que referenciais poderão ser propostos para nortear a capacitação e formação dos gestores maristas?

A presente pesquisa pretendeu “parir” elementos desveladores para a gestão dos Colégios Maristas do Rio Grande do Sul, inspirado no Projeto Educativo, percebendo seus reflexos no Ser e no Fazer do Gestor. Aliado a isso, acredito ter sido um espaçotempo propício para reavaliar minhas próprias convicções, recriando-as sob forma de indicadores para a formação de gestores que atuam em contexto de educação marista.

Como a pesquisa foi desenvolvida no Instituto de Educação Marista Nossa Senhora das Graças, um pouco da história se faz necessário conhecer.

### 3.1 INSTITUTO MARISTA GRAÇAS

O Instituto de Educação Marista Nossa Senhora das Graças está situado na Avenida Senador Salgado Filho, 8326, no Bairro Querência, parada 52 da RS 040, município de Viamão. Integra a Congregação dos Irmãos Maristas, hoje presentes em mais de 75 países, aproximando-se dos quase 200 anos de atuação no mundo. No entanto, o Instituto Marista Graças está administrativamente vinculado à Rede

Marista de Educação e Solidariedade, fazendo parte da Mantenedora da USBBE – União Sul Brasileira de Educação e Ensino, que juntamente com as mantenedoras da SOME – Sociedade Meridional de Educação e UBEA – União Brasileira de Educação e Ensino, compõem a Província Marista do Rio Grande do Sul, com atuação em Colégios, Unidades Sociais, a Universidade PUCRS e o Hospital São Lucas da PUCRS, no Estado do Rio Grande do Sul e em Brasília.

Fundamentada na proposta pedagógica, alicerçada e advinda de Marcelino Champagnat, pauta-se pela formação integral, pela afetividade, pela cultura da solidariedade e da paz, percebendo no sujeito um potencial para o aprender.

O Instituto Marista Graças foi inaugurado no ano de 1961, na época com o nome de Escola Medianeira, atendendo, no início, poucas turmas. Ao longo dos seus 50 anos, o Marista Graças foi ampliando sua estrutura física e seus espaços de aprendizagem, consolidando sua trajetória e proposta marista em Viamão.

Hoje, com 51 anos de história, o Instituto Marista Graças conta com mais de 1000 estudantes e cerca de 120 educadores, oferecendo à comunidade uma educação evangelizadora de qualidade através de serviços de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Curso Técnico em Enfermagem, além da oferta em turno integral e inúmeras atividades extraclasse. Além disso, conta com 8 mil metros de área construída dentro de uma extensa área de 25 mil metros quadrados.

Também reconhecido pelo seu amplo espaço físico verde, o Marista Graças diferencia-se pela educação ambiental. A ampla área verde favorece uma educação ambiental que tem ao seu dispor trilhas ecológicas, horta, estufa, minhocário, fazendinha, áreas e extensões de preservação ambiental, fazendo desses, espaços de aprendizagem a “céu aberto”. Aliado ao espaço físico, o Instituto Marista Graças possui variados e modernos recursos tecnológicos, como meios de propiciar a aprendizagem. Laboratórios de Informática, Robótica, salas de aula com lousas interativas e com acesso à internet, possibilitam espaços de aprendizagem dinâmicas e interativas.

O Instituto Marista Graças, desde a sua concepção, sempre foi vanguarda na formação de pessoas e na concepção de propostas e possibilidades educacionais. A partir do ano de 2009, no intuito de propor uma educação que atendesse as

demandas do Projeto Educativo do Brasil Marista, o Instituto Marista Graças construiu o Projeto Contextura, com o objetivo de agregar valor à proposta pedagógica advinda do Projeto Educativo do Brasil Marista e para atender aos desafios do Enem.

O projeto Contextura - *“Novos tempos, olhares e saberes”* -, começou a ser implantado no Ensino Médio e, aos poucos se expandiu para todos os níveis de ensino, propondo novas formas de ensinar e aprender. Conforme histórico relatado no livro comemorativo aos 50 anos, (RODRIGUES, 2012) aponta que a mediação na construção do conhecimento desenvolve-se numa proposta metodológica que promove o despertar da curiosidade, a criatividade e o desejo de aprender por meio da articulação de temáticas e conteúdos das diversas áreas do conhecimento.

Ainda segundo Rodrigues (2012), a nova metodologia, baseada nas quatro grandes Áreas do Conhecimento, trabalhando em conjunto e construindo uma rede de saberes, alia o espaço físico com a proposta educativa, o que amplia a capacidade de dominar novas informações, de relacioná-las com conhecimentos prévios e aguça a sede de conhecer, aprender e interagir com um universo que propõe uma aprendizagem com outros contornos.

Os espaços de aprendizado encontram-se a partir de então representados por meio de imagens, símbolos, representações gráficas, dados, objetos, paisagens, fórmulas, obras de arte, textos literários, poesias, formas geométricas, maquetes, mapas e exercícios, que dão outra atmosfera aos ambientes. Dessa forma, o Instituto Marista Graças promove hoje uma educação a partir dos próprios estudantes, contando com sua autonomia, criticidade, partilha dos conhecimentos para a promoção do saber. Nesse cenário de escola, realizei a pesquisa, tendo como sujeitos a equipe técnica, pedagógica e pastoral da escola.

### 3.2 EQUIPE DIRETIVA: A BUSCA DO CENÁRIO

Na participação, diálogo e partilha com os gestores, propusemos a investigação na busca da construção do conhecimento, possibilitando um aprofundamento e percepção acerca do Projeto Educativo Marista e seus reflexos no Ser e Fazer da gestão.

A escolha da escola deu-se pelo fato de ter sido convidado para assumir a função de Diretor da mesma, a partir de 2012, e por ser também um colégio que demanda uma complexa gestão, o que favoreceu um crescimento pessoal enquanto gestor, em conjunto com a equipe diretiva.

Ao aceitar o convite para dirigir essa escola, assumi também alguns desafios: a equipe diretiva apresenta-se, em sua maioria, bastante nova na escola; a escola conta com professores e colaboradores recém-ingressos por substituições ocorridas ao longo dos últimos anos e ao mesmo tempo apresenta, no *ranking* da rede marista, os índices de desempenho bastante baixos, o que instigou reflexões e propostas de trabalhos para qualificá-la academicamente.

Assim sendo, fui desafiado pela mantenedora para um reposicionamento da escola, tornando-a referência em Viamão e região por propiciar uma educação evangelizadora de qualidade. Para esses desafios, precisou-se de estratégias, de projetos, que permearão ao longo do Seminário de Estudos, projetado e realizado nessa pesquisa.

Integraram essa pesquisa os gestores que ocupam os serviços de direção e coordenações do Instituto Marista Graças. Foram participantes os gestores que respondem pela organização administrativa, pedagógica e pastoral, que ocupam as funções de direção, Serviço de Coordenação Pedagógica, Serviço de Orientação Educacional, Serviço de Pastoral Escolar, Serviço de Coordenação de Turno, que trabalham de forma colegiada na condução dos processos, conforme responsabilidades fixadas em regimento.

A investigação constituiu-se de uma Proposta de Estudo do Projeto Educativo do Brasil Marista, denominada “Seminário de Estudos”, estruturada em etapas, sistematizadas em blocos, orientados a partir de objetivos e questões norteadoras estabelecidas para o desenvolvimento do cronograma. A proposta proporcionou a análise de dados, documentos, relatos, discussões e muita escuta, a fim de produzir novas compreensões e interpretações, visando aprofundar a compreensão do Projeto Educativo no exercício da gestão, bem como perceber suas inferências na formação dos gestores e no fazer educativo.

Vale ressaltar que os blocos, compreendidos em cada etapa do seminário de estudos, buscaram alcançar seus objetivos e resultados esperados por meio do

estudo, reflexão, aprofundamento e discussão da equipe diretiva a partir das questões norteadoras de cada bloco, atendendo ao cronograma estabelecido e contando com a leitura e anotações prévias de cada gestor.

As falas dos integrantes da equipe diretiva serão trazidas com a identificação de “Sujeito “A” “B” “C” “D” “E” “F” “G” “H” “I”, preservando suas identidades. Agregado aos objetivos, já expostos anteriormente, busquei também desencadear ações no âmbito da equipe diretiva, visando pensar propostas para seus processos internos e outras voltadas especificamente para o corpo discente e docente.

Segue, na íntegra, o “**Seminário de Estudo**”, proposta desenvolvida e executada por e para a equipe diretiva.

### 3.3 SEMINÁRIO DE ESTUDOS

Segundo o Projeto Educativo do Brasil Marista, são gestores aqueles colaboradores que, por delegação da Mantenedora, conjuntamente com a direção da escola e legitimados em Regimento Escolar, assumem os serviços administrativos-pedagógico-pastorais. Dessa forma, participaram da pesquisa os seguintes gestores, correspondendo às seguintes funções do Instituto Marista Graças.

- Diretor: Manuir José Mentges
- Vice-diretor: José Menti
- Coordenações Pedagógicas: (Ledi Lobato - Educação Infantil, Primeiro ao Quinto ano do Ensino Fundamental); (Ana Cristina Sofiati - Sextas a Oitavas Séries); (Cíntia Bueno Marques - Ensino Médio) (Irany Dias - Curso Técnico de Enfermagem)
- Orientação Educacional: (Vera - Ensino Fundamental II e Ensino Médio); (Adriana Freitas dos Santos - Educação Infantil, Ensino Fundamental I)
- Coordenação de Pastoral: Renato Capitani
- Coordenação de Turno: Cédio Silva dos Santos

**Sensibilização:** O Projeto Educativo foi construído com o propósito de dar unidade ao processo educativo das escolas maristas, respeitando as experiências e

trajetórias de cada Província. O contemporâneo nos conclama a fazer algo a mais pela educação, a assumir posições estratégicas na direção de liberar forças positivas que inventam/reinventam a educação marista. Assim, requer um processo de gestão que vai se construindo, sendo alvo desse estudo.

O Projeto Educativo é um posicionamento político-pedagógico-pastoral. Ele nos convida a um movimento afirmativo e positivo de desconstrução e reconstrução. Vale dizer que o Projeto não dá respostas, nem receitas. É, acima de tudo, um convite: “*Vem, vamos fazer juntos!*”! E dessa forma, nos perguntamos: Qual a nossa parte em um Projeto Educativo, nesse desejo de fazer algo mais em educação?

**Metodologia:** Os encontros aconteceram em forma de Seminário de Estudos, estruturado em 5 etapas e constituído por blocos, com duração de duas horas cada encontro. Neles foram debatidos os temas relativos à Constituição do Projeto a ser estudado, aprofundando-os após leitura e estudo prévio pelos membros da equipe diretiva. As discussões aconteceram orientadas pelas questões norteadoras, buscando aprofundar, refletir as ações da escola. Propusemo-nos também a estudar outros documentos, tais como o Regimento Escolar, as Diretrizes da Ação Evangelizadora e textos pertinentes ao momento vivenciado pelo grupo. Pretendeu-se que o Seminário fosse um espaço de estudo, reflexão e apropriação do Projeto Educativo, visando à formação do Ser Gestor Marista.

**Registro:** As reuniões foram gravadas, degravadas e registradas em ata.

**Resultados Esperados:** Que os seminários de estudo sobre o Projeto Educativo favorecesse processos reflexivos consistentes, propiciando pensar possibilidades de ações que permitam colocar em prática o Projeto Educativo do Brasil Marista. Esperamos desencadear ações no interno da equipe diretiva, visando pensar propostas de formação para o corpo docente da escola, expressadas em seu Ser e Fazer, promovendo uma educação voltada para a Formação Integral. Visamos assim atingir os objetivos constantes do Projeto de Pesquisa elaborado sob o título de: “*Autoformação do Ser Gestor Marista Preconizada à Luz do Projeto Educativo do Brasil Marista*”.

**Etapa 1: Proposta do Projeto Educativo no contexto da missão Educativa Marista:**

Objetivo: Conhecer e aprofundar a estrutura do projeto educativo na inter-relação das dimensões complementares e interdependentes que a constituem, distinguindo sua natureza e características:

<b>Data</b>	<b>Bloco</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Questões Norteadoras</b>
02/05	1 O Projeto Educativo Marista	* Finalidades * Princípios	Apresentação da proposta do Seminário com cronograma e roteiro de estudos do Projeto Educativo. Apresentação do projeto de Pesquisa do mestrado, seus objetivos e sua valia para a Província Marista do Rio Grande do Sul. Início do Seminário abrindo diálogo orientado pelas questões norteadoras.	A) Quais são as finalidades do Projeto Educativo do Brasil Marista? B) Como as finalidades do Projeto Educativo estão se evidenciando na escola na organização de sua gestão? C) Quais são os princípios apontados pelo projeto Educativo do Brasil Marista? D) Como os princípios apontados pelo Projeto Educativo estão se evidenciando na escola na organização de sua gestão? E) Que estratégias (ações) acreditam ser necessárias para a melhor efetivação de sua finalidade e princípios?

**Etapa 1: Proposta do Projeto Educativo no contexto da missão Educativa Marista:**

Objetivo: Conhecer e aprofundar a estrutura do projeto educativo na inter-relação das dimensões complementares e interdependentes que a constituem, distinguindo sua natureza e características:

<b>Data</b>	<b>Bloco</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Questões Norteadoras</b>	<b>Resultados Esperados</b>
16/05	2 Um Caminho a Ser Percorrido	* Síntese do Bloco 1 * Organização e Dinâmica do Projeto. * O mapa para percorrer o Projeto	Retomada do primeiro bloco e promoção da discussão em grupo a partir das questões norteadoras.	a) O Projeto educativo em seu percurso visa a uma educação evangelizadora de qualidade. Como o Projeto se organiza e se estrutura?	*Unidade da Equipe Diretiva quanto aos entendimentos da proposta do Projeto Educativo no Contexto da Missão Educativa Marista.

**Etapa 2: Dimensões contextuais: contextos e trajetórias do Instituto Marista no Brasil**

Objetivo: Estudar a dimensão contextual em suas articulações com os aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais; necessidades advindas das transformações da sociedade, aspectos próprios da vocação e da trajetória institucional marista histórica e geograficamente situado.

<b>Data</b>	<b>Bloco</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Questões Norteadoras</b>
23/05	1 Presença Marista	<ul style="list-style-type: none"><li>* O contexto contemporâneo</li><li>* Caminhos de Champagnat e do Instituto Marista</li><li>* A internacionalidade e a brasilidade da Missão Educativa Marista</li><li>* A presença Marista no Brasil</li></ul>	Apresentação ao grupo dos aspectos do Instituto Marista, mostrando a sua atuação, realidade no mundo atual nos cinco continentes. Após, discussão aberta sobre as problematizações relativas aos cenários contemporâneos e sua relação com a escola.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Como se caracteriza o Contexto Contemporâneo?</li><li>b) Em que os aspectos (econômico, político, cultural, social, espiritual, ambiental, tecnológico, educacional) incidem positiva e/ou negativamente no processo educativo escolar?</li><li>c) Quais os grandes marcos do caminho de Champagnat e do Instituto Marista?</li><li>d) Quem são os sujeitos Maristas?</li><li>e) Como se percebe a escola frente a essa concepção de sujeitos maristas e suas exigências?</li><li>f) Como se deu a Internacionalidade e a Brasilidade da Missão Educativa Marista ressaltando sua presença no Brasil?</li></ul>

**Etapa 2: Dimensões contextual: Contextos e trajetórias do Instituto Marista no Brasil**

Objetivo: Estudar a dimensão contextual em suas articulações com os aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais; necessidades advindas das transformações da sociedade, aspectos próprios da vocação e da trajetória institucional marista histórica e geograficamente situada.

<b>Data</b>	<b>Bloco</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Questões Norteadoras</b>	<b>Resultados Esperados</b>
30/05	2 Evangelizar por meio da Educação	<ul style="list-style-type: none"><li>* Evangelizar: missão educativa Marista</li><li>* Missão Marista em um mundo novo</li><li>* A Educação Básica Marista em rede</li></ul>	Leitura de um breve trecho do Projeto Educativo, ampliado posteriormente para discussão dos temas em destaque a partir das questões norteadoras propostas.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Que reflexões se podem apontar sobre Evangelização, à Luz do Projeto Educativo e das Diretrizes da Província Marista do Rio Grande do Sul?</li><li>b) Como se percebe o Processo de Evangelização, propiciado pela gestão da escola?</li><li>c) Que estratégias (ações) e desafios acredita-se que devam ser empreendidas para que a evangelização se concretize?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Compreensão da natureza e características da dimensão contextual e suas inter-relações com as demais dimensões.</li><li>* Unidade da Equipe Diretiva no entendimento de Evangelização.</li><li>Clareza dos desafios enfrentados no processo de evangelização.</li><li>* Sugestões de ações relativas à equipe diretiva que visam contribuir para consolidar a rede marista de educação básica no exercício de sua missão?</li></ul>

**Etapa 3: Dimensão conceitual: delineamentos e posicionamentos**

Objetivo: Estudar a Dimensão Conceitual nos princípios, valores e teorizações adotados pelo Projeto Educativo como referência no estabelecimento e consolidação da Rede Marista de Educação Básica.

<b>Data</b>	<b>Bloco</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Questões Norteadoras</b>
13/06	1 Modelo Pedagógico	* Pedagogia Marista: uma abordagem própria  * <b>Teorizações:</b> - Cenários e Movimentos Contemporâneos e delineamentos conceituais. - Solo Epistemológico do Projeto Educativo do Brasil Marista	Discussão sobre a Dimensão Conceitual: Delineamentos e posicionamentos.	a) Quais os traços e aspectos fundamentais da pedagogia Marista? b) Quais as Características da Educação Integral? Como se percebe em nossa escola? c) Quais são os pressupostos teóricos que fundamentam o Projeto Educativo no Cenário Contemporâneo – Solo Epistemológico?

**Etapa 3: Dimensão conceitual: delineamentos e posicionamentos**

Objetivo: Estudar a Dimensão Conceitual nos princípios, valores e teorizações adotados pelo Projeto Educativo como referência no estabelecimento e consolidação da Rede Marista de Educação Básica.

<b>Data</b>	<b>Bloco</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Questões Norteadoras</b>
20/06	2 Espaçotempo da Educação Marista	* <b>Concepções:</b> - Educação e evangelização - Cultura (p. 52) - Escola: espaçotempo da Educação Marista à ação educativa na escola. - Sujeitos da educação marista. - Infâncias, adolescências, juventudes e vida adulta no contexto contemporâneo	Leitura de um breve trecho do documento “Diretrizes da Ação Evangelizadora”, levando adiante a discussão explorada a partir das questões norteadoras, que serão organizadas em uma dinâmica denominada “Circuito Projeto Educativo”, baseado no documento do Projeto Educativo.	A) Como a concepção “Educação e Evangelização”, é compreendida e vivenciada nos processos pedagógico-pastorais da escola? B) Como os conceitos de cultura/multiculturalismo são percebidos no espaçotempo da Educação Marista. Como se percebe a escola diante da pluralidade de identidades e modos de ser criança, adolescente, jovem e adulto? C) Qual a concepção de sujeito que o Projeto Educativo apresenta e como é percebida na prática pedagógica pastoral?

**Etapa 3: Dimensão conceitual: delineamentos e posicionamentos**

Objetivo: Estudar a Dimensão Conceitual nos princípios, valores e teorizações adotados pelo Projeto Educativo como referência no estabelecimento e consolidação da Rede Marista de Educação Básica.

<b>Data</b>	<b>Bloco</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Questões Norteadoras</b>	<b>Resultados Esperados</b>
20/06	3 Concepções	* Concepções: - Aprendizagem - Currículo - Linguagens e Tecnologias nos processos pedagógicos e pastorais.	Leitura de um breve trecho do documento “Diretrizes da Ação Evangelizadora”, (p. 15-26) levando adiante a discussão explorada a partir das questões norteadoras, que serão organizadas em uma dinâmica denominada “Circuito Projeto Educativo”, baseada no Projeto Educativo.	A. Que reflexões pode-se apontar sobre a aprendizagem, à luz do Projeto Educativo? B. Que reflexões pode-se apontar sobre currículo desenvolvido na escola? Que possibilidades pode-se apontar para atender a concepção de currículo adotada no Projeto Educativo? C. Como as tecnologias podem mediar os processos de ensino e aprendizagem? Como a escola deverá responder ao desafio da inclusão das múltiplas linguagens e tecnologias nos processos pedagógico-pastorais?	*Compreensão da natureza e características da dimensão conceitual e suas inter-relações com as demais dimensões. *Unidade da Equipe Diretiva no entendimento dos princípios, valores e teorizações previstas na dimensão conceitual e adotadas como referência no estabelecimento e consolidação da Rede Marista de Educação Básica. *Delineamento dos conceitos que orientarão o processo educativo-evangelizador da escola, condizente com sua missão e com os cenários contemporâneos.

**Etapa 4: Direção Operacional: As políticas institucionais nas nações**

Objetivo: Apropriar-se da dimensão operacional visando planejar a implantação do Projeto Educativo, articulando práticas educativas e práticas de Gestão Educacional com as concepções teóricas assumidas na dimensão conceitual e os cenários apresentados na dimensão contextual, com vistas a tratar da formação do Ser Gestor Marista à Luz do Projeto Educativo.

Data	Bloco	Conteúdo	Metodologia	Questões Norteadoras
08/08	1 Opções Político-Pedagógica-Pastorais	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Opções Político-Pedagógica-Pastorais do Projeto;</li> <li>* Organização e dinâmica das escolas maristas.</li> </ul>	Organização de uma dinâmica que facilite a percepção da organização da escola, em seu processo de gestão. Discussão em grupo a partir das questões norteadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que reflexões podem nortear as opções político-pedagógico-pastorais do Projeto Educativo evidenciadas na nossa escola?</li> <li>b. Quais os destaques do Projeto Educativo acerca das Opções Pedagógico-Pastorais?</li> <li>c. Como se entende e se conduz a gestão, levando em conta que o Projeto Educativo aponta para uma Gestão Estratégica e Compartilhada?</li> <li>d. Como se compreende os ofícios: Estudante, Professores, Gestores e Colaboradores? Como a escola contribui para a sua efetivação?</li> </ul>

**Etapa 4: Direção Operacional: As políticas institucionais nas nações**

Objetivo: Apropriar-se da dimensão operacional visando planejar a implantação do Projeto Educativo, articulando práticas educativas e práticas de Gestão Educacional com as concepções teóricas assumidas na dimensão conceitual e os cenários apresentados na dimensão contextual, com vistas a tratar da formação do Ser Gestor Marista à Luz do Projeto Educativo.

Data	Bloco	Conteúdo	Metodologia	Questões Norteadoras	Resultados Esperados
22/08	2 Organização Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organização e Dinâmica Curricular</li> <li>* Diretrizes para a configuração das Matrizes Curriculares</li> <li>* Arquiteturas educativas: Espaços e tempos pedagógicos</li> </ul>	Debate sobre a dimensão Operacional. Organização de uma dinâmica que facilite a percepção da organização da escola, em seu processo de gestão. Discussão em grupo a partir das questões norteadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que reflexões pode-se fazer acerca do atual currículo e de sua organização com o Projeto Contextura?</li> <li>b. Quais apontamentos do próprio Projeto Educativo podem nortear a reflexão sobre o Currículo, envolvendo as múltiplas linguagens, mídias e tecnologias?</li> <li>c. Diante das perspectivas apontadas pelo Projeto Educativo com as matrizes curriculares, que propostas pode-se apontar sobre a atual estrutura curricular?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Opções político-pedagógico pastorais que reafirmem as teorizações e concepções adotadas, indicando configurações a serem assumidas pela prática, em conjunto com o modelo de gestão, ofícios assumidos pelos sujeitos do projeto e aplicação da normatização advinda da legislação para a educação básica, que definirão a organização e a dinâmica da escola e do currículo para a concretização do projeto educativo.</li> <li>* Apontar indicadores para alteração da Matriz Curricular do Ensino Médio.</li> <li>* Visualizar estratégias de implantação da Matriz Curricular do Brasil Marista, à luz de acordo com o Projeto Educativo.</li> </ul>

**Etapa 5: Dimensão avaliativa: processos, diálogos e contextos**

Objetivo: Estudar a dimensão avaliativa, enquanto articulação das concepções teóricas assumidas na dimensão conceitual, com os cenários apresentados na dimensão contextual e as práticas docentes e de gestão educacional efetivas a partir das orientações da dimensão operacional, tendo como finalidade o acompanhamento da implantação do Projeto Educativo na escola.

Data	Bloco	Conteúdo	Metodologia	Questões Norteadoras	Resultados Esperados
05/09	1 Processos Avaliativos e Formação Continuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Avaliação e formação continuada dos profissionais da rede marista de educação básica.</li> <li>* Instâncias e processo de avaliação do Projeto Educativo do Brasil Marista</li> </ul>	<p>Proposição de uma discussão do capítulo 5, buscando resgatar a caminhada feita no estudo do Projeto Educativo. Cada Gestor receberá um instrumento, com as questões norteadoras para serem respondidas. Elaboração da síntese das respostas que serão apresentadas à equipe diretiva.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) O Projeto Educativo afirma que “o desafio da Rede Marista é promover a formação de seus profissionais tendo em vista a Missão Institucional, as transformações em curso na sociedade e a implantação do Projeto” (p. 100); 2) Como se percebe esse desafio na nossa realidade escolar do Marista Graças?</li> <li>2) “A concretização da dimensão avaliativa do projeto organiza-se na perspectiva da avaliação de insumos, de produtos e de resultados”. (p. 100) De que forma isso se concretiza na escola?</li> <li>3) “Na Rede Marista os gestores (direção e coordenações) são desafiados a ser pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores maristas e a guiar outros a vivê-los.” (p. 76) Considerando o estudo do Projeto Educativo realizado pela equipe diretiva ao longo do ano, responder à seguinte avaliação pessoal.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Quais as contribuições do Estudo do Projeto Educativo para a sua formação enquanto “SER GESTOR MARISTA?”.</li> <li>b) Que proposições se pode traçar para nortear a Formação Continuada dos Gestores Maristas?</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mapeamento das ações já existentes, redefinindo urgências a partir das mesmas.</li> <li>* Elaboração de Ações relativas à Equipe Diretiva que podem contribuir nos processos de Gestão.</li> <li>* Autoavaliação a partir do estudo do Projeto Educativo e suas contribuições para a Formação do Ser Gestor Marista.</li> </ul>

#### **4 AUTOFORMAÇÃO DO SER GESTOR MARISTA: UM ESTUDO DESVELADOR À LUZ DO PROJETO EDUCATIVO DO BRASIL MARISTA**

Este capítulo trará à tona os resultados da proposta do Seminário de Estudos desenvolvida e executada na equipe diretiva do Instituto Marista Graças, atendendo e respeitando a estrutura explicitada e trabalhada ao longo da pesquisa.

Cumprido ressaltar que, ao falar em gestão, falo principalmente de pessoas e de processos. Este estudo possibilitou uma reflexão sobre o Ser e o Fazer do Gestor em seu papel com os processos e com as pessoas. Parto do pressuposto, regido pelo próprio Projeto Educativo, de que a gestão deve gerir processos que possibilitem um cuidado com as pessoas, enquanto geradoras de empreendedorismo, sustentabilidade e inovação. Explicitado de forma clara, o Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010) enfatiza que o central em toda ação educativa são os sujeitos, compreendidos como professores, colaboradores e educandos.

No respeito às individualidades e às vivências de cada um dos gestores, construídas no coletivo, resultam em um sucesso com seus reflexos no processo de ensino e aprendizagem. Segundo Luck (2008, p. 21):

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e de energia das pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

Diante do exposto, a educação como processo significativo reverte aos gestores à responsabilidade do seu agir. Significa que precisamos atuar na formação de gestores que busquem a formação integral manifestada em seu agir, expressando por meio de seu ofício, um modo de cumprir a missão marista.

Ao iniciar o ano acadêmico escolar como recém nomeado diretor da escola, apropriei-me dos desafios, processos e conhecimento das pessoas que comigo caminhavam. Depois dos primeiros dias de aula, convoquei a equipe para apresentar a proposta de formação da equipe diretiva. Inicialmente, expus o Projeto de Pesquisa de meu Mestrado, juntamente com os desafios do Marista Graças, tendo como principais desafios o reposicionamento e a melhoria dos resultados

acadêmicos. Logo após, apresentei a proposta do Seminário de Estudos, enquanto meio para alcançar os resultados esperados no projeto de mestrado, bem como possibilidade ímpar de formação continuada da própria equipe diretiva.

Posteriormente, segui com os detalhamentos do Seminário de Estudos, esboçando as etapas estruturadas em blocos, bem como as questões norteadoras, os resultados esperados, a metodologia e o cronograma de execução, comprometendo-nos conjuntamente de ler e estudar previamente aos encontros, os temas relativos a cada bloco. Na ocasião, partilhamos da importância desse momento para a autoformação da equipe, visto que devemos ser estratégicos na condução dos processos e das pessoas, o que justifica a necessidade de debruçarmo-nos para estudo e aprofundamento. As estratégias de estudo, aprofundamento e discussão utilizados no Seminário de Estudos propiciaram o diálogo entre a teoria apontada no Projeto Educativo do Brasil Marista e nossa prática escolar, despertando na equipe diretiva uma reflexão sobre seu papel na construção e consolidação dos processos escolares.

#### 4.1 O PROJETO EDUCATIVO NO CONTEXTO DA MISSÃO EDUCATIVA MARISTA

A primeira etapa, seccionada em dois blocos, objetivou conhecer e aprofundar a estrutura do Projeto Educativo na inter-relação das dimensões complementares e interdependentes que a constituem. Buscou unidade da equipe diretiva quanto aos entendimentos da proposta do Projeto Educativo no Contexto da Missão Educativa Marista.

##### **4.1.1 O Projeto Educativo Marista**

O Projeto Educativo do Brasil Marista, escrito a muitas mãos, mentes e corações, com o objetivo de consolidar a Rede Marista, norteia o jeito marista de conceber a educação básica, respeitando as diversidades e peculiaridades culturais e regionais de cada Província e Distrito Marista da Amazônia, objetivando promover uma educação de qualidade, intercultural e evangelizadora, enquanto projeto político pedagógico e pastoral.

A Instituição Marista busca colaborar na capacitação e formação continuada dos seus gestores, para que possam ir além do trabalho de gestor enquanto funcionário, mas que percebam, na sua função, a missão legada pelos quase 200 anos de história. Guiando-se pela pedagogia marista expressada no Projeto Educativo Marista, o gestor encontra nesse “*emprego*” uma possibilidade de realizar a missão, como serviço, com significado, não meramente como administrador. Na rede marista os gestores, segundo a União Marista do Brasil (2010, p. 76-77):

[...] são desafiados a ser pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores maristas e a guiar outros a vivê-lo. Mais do que qualquer um, representam Marcelino Champagnat para a comunidade educativa, conduzindo-a com confiança e otimismo, animados pela espiritualidade apostólica marista.” “Ser gestor marista requer competência técnica relativa aos processos educacionais e administrativos, habilidade no trato interpessoal, eficácia comunicacional, capacidade de negociação e de trabalho em equipe. Exige-se ainda competência para proposições, tomada de decisões estratégicas, gestão de projetos, solução de problemas, implementação de inovações e monitoramento de rotinas.

Olhando para nossa realidade, somos convidados para, em equipe, construir e desconstruir, protagonizar e ser sujeitos, pois o projeto não dá respostas, nem receitas, é acima de tudo um convite para fazermos juntos. Este estudo em equipe e seu olhar, sobre nossa unidade educativa nos leva a uma reflexão sobre o centro do nosso Ser e Fazer. O Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010, p. 14) enfatiza de maneira

particular o direito à educação: uma educação evangelizadora, uma educação comprometida com a solidariedade e a transformação social, atenta às culturas e ao respeito ao meio ambiente, uma educação sem discriminação, criadora de espaços para aqueles que dela carecem.

Tal concepção é efetivada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 205, estabelecendo o direito de todos a uma educação de qualidade.

A educação, direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Os processos de gestão precisam de um olhar atento para que, de fato, as dimensões sejam articuladas entre si. Luck (2011, p. 32), salienta que:

Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam de fato, quando articuladas entre si. Podemos afirmar, portanto, que toda visão que exclui alguma dimensão é limitada, de modo que se articulem diferentes concepções, a fim de se construir uma referência própria, a mais abrangente e aprofundada possível, para a gestão educacional e escolar.

Na reflexão da equipe diretiva sobre a estrutura do Projeto Educativo, reforçamos suas possibilidades que vêm ao encontro das metas nacionais da educação, trazendo à tona elementos especialmente voltados às questões da subjetividade e de multiculturalidade. São conceitos contemporâneos, atualizados, uma síntese das grandes discussões acerca da educação. Percebemos que, ao mesmo tempo em que dá sustentação,

*“gera em nós uma inquietação porque vai na contramão de uma cultura externa, de uma cultura de mídia, de uma cultura de valores familiares, de uma cultura do individualismo, da superficialidade porque não dizer até da futilidade” (Sujeito A).*

A Gestão educacional pensa e planeja a dinâmica do sistema, alinhado as diretrizes e políticas educacionais, “compromissados com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência” (LUCK, 2011, p. 35-36). A gestão demanda a participação de todos os envolvidos mediante processos de planejamento participativo, orientado para a ação conjunta e interativa.

No dizer dos gestores, com o advento da tecnologia, percebemos uma acentuada mudança nos conceitos de família e de escola. A experiência que tivemos como estudante, levamos hoje para nossa prática. O Projeto Educativo vem para refletir, repensar nossas práticas frente a esse novo contexto social, cultural e político. Orientando, também os processos educativos, a estrutura organizacional e a gestão das escolas, fundamentando-se nos documentos do Instituto Marista, nos Estatutos das mantenedoras e na legislação relativa à Educação Básica Brasileira (PROJETO EDUCATIVO, 2010).

Somos chamados a fomentar uma educação evangelizadora de qualidade, o que significa a consolidação de uma equipe que vivencia e transmite por meio do seu Ser e Fazer, as práticas orientativas do Projeto Educativo (2010, p. 15):

O projeto estrutura-se a partir de um processo reflexivo, dialógico, dinâmico. Constitui-se em um lócus coletivo, gerador de políticas e práticas educativas e de empoderamento dos sujeitos sociais. Assim, subsidia a comunidade educativa no alinhamento de conceitos, intencionalidades e demais aspectos presentes nas escolas maristas, de modo a garantir os princípios e valores institucionais na ação pedagógico-pastoral.

Em relação aos princípios pautados pelo Projeto Educativo, baseados no itinerário da Educação Marista e também no contexto Contemporâneo, a equipe diretiva orientou suas reflexões na busca de esclarecer os conceitos e perceber o desafio dos mesmos para nossa realidade escolar. Dessa forma, enfocou sua reflexão nos conceitos que acredita serem mais desafiadores, pautando suas discussões não necessariamente na ordem em que estão dispostos no Projeto Educativo.

Referente ao princípio da *“Solidariedade na perspectiva da alteridade e da cultura da paz”*, promovendo a participação em atividades que transcendem os interesses pessoais, deparei-me com uma realidade escolar que tem dificuldade em ter um olhar voltado para a alteridade. *“Percebe-se o quanto as famílias estão voltadas para o seu filho, para a sua realidade, para a sua situação; julgam outras famílias de acordo com os seus valores”* (Sujeito B).

O aspecto da educação integral, pautada como princípio do Projeto Educativo, acompanha a Instituição Marista desde as suas origens, pressupondo a educação marista como uma educação humanista, acompanhada hoje da necessidade também da excelência científico-acadêmica. *“A educação integral e a construção das subjetividades”* trata da formação dos sujeitos em todas as suas dimensões, em sua integralidade e inteireza, sendo elas corpo, mente, coração e espírito. Temos consciência de que precisamos formar bem academicamente, mas precisamos também formar para a vida, como bons cidadãos. Conforme o Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010, p. 3):

Se fosse apenas para ensinar as ciências humanas aos jovens, não haveria necessidade de irmãos: bastariam os demais professores. Se pretendêssemos ministrar apenas a instrução religiosa, limitar-nos-íamos a ser simples catequistas. O nosso objetivo, contudo, é mais abrangente. Queremos educar as crianças, isto é, instruí-las sobre os seus deveres, ensinar-lhes o espírito e os sentimentos do cristianismo, os hábitos religiosos, as virtudes do cristão e do bom cidadão. Para tanto, é preciso que sejamos educadores, vivamos no meio das crianças e que elas permaneçam muito tempo conosco *‘Marcelino Champagnat’*.

Somos desafiados a pensar ações e possibilidades que permitem a prática do que está apresentado neste documento.

*“O Projeto Educativo apresenta-se para além dos muros da escola. Enquanto escola estamos concretizando o Projeto Voluntariado, que possibilita aos estudantes experiências significativas de vida, e assim respondemos enquanto escola a seguinte questão: Qual a presença que fazemos no contexto menos privilegiado da sociedade atual?” (Sujeito C).*

O Projeto Educativo (2010) aponta para a necessidade de uma gestão que dê possibilidades para que aconteça de fato uma educação integral, humana e libertadora, alinhada aos elementos da Pedagogia Marista, pois torna-se necessário integrar à concepção de escola e sua gestão às diversas opções político-administrativo-pedagógico-pastorais.

A escola deve ter sua função voltada para a realização plena do ser humano. Segundo Luck (2011), a UNESCO (1999) caracterizou uma concepção de educação a partir de alguns princípios. Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser.

O Princípio da “Ética cristã fundamenta o agir humano e as relações, reconhecendo e acolhendo a diversidade religiosa” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 17). Trazemos à reflexão nosso dever de escola, de auxiliar o estudante na construção do seu projeto de vida, ultrapassando a preparação somente para o vestibular ou para a escolha de um curso acadêmico. Muitas vezes as escolhas são atreladas à possibilidade financeira, ao *status*, à compreensão dos desejos, muitas vezes, dos próprios pais.

Ao debater sobre os Princípios que orientam nosso Projeto Educativo, percebemos a necessidade de estudarmos, de compreendermos as novas gerações, as novas juventudes que dialogam constantemente com nossa prática pedagógica-pastoral. Implica formarmos-nos enquanto equipe e trabalhar constantemente na formação de nossos professores, orientados por um plano anual de formação continuada, que será construído por uma decisão tomada em consenso pela equipe diretiva no transcorrer desse estudo. Assim, *“na formação continuada dos professores, percebemos uma possibilidade ímpar de concretizar o que apontam as finalidades do Projeto Educativo”* (Sujeito D). *“O professor ainda tem um poder de*

*influência muito grande sobre os estudantes. Professor como mediador, entusiasta, que seja capaz de encantar o estudante. O professor ainda é a esperança” (Sujeito E).*

Olhando para os princípios apresentados no Projeto Educativo, percebemos desafios que precisam de projetos, estratégias para aproximar nossa realidade real daquela apontada como ideal no Projeto Educativo. Enquanto escola, avançamos principalmente na área de tecnologias, porém precisamos reinventar nossa forma de Ser e Fazer, nosso currículo, possibilitando um olhar mais transversal, não engavetado por disciplinas ou mesmo com momentos exclusivos do Setor de Pastoral, para dar conta do “conhecer, experienciar e aderir” valores. Precisamos passar da informação para a construção e reconstrução do saber, propiciando ao estudante a possibilidade de atuar como sujeito.

Há uma mudança de paradigma, que ultrapassa toda e qualquer concepção somente administrativa dos gestores. Os princípios expostos no Projeto Educativo concebem uma Gestão mediante processos de planejamento participativo, orientados para uma ação conjunta e interativa. Assim, para Luck (2011, p. 49):

É importante notar que a ideia de gestão educacional, correspondendo a uma mudança de paradigma, desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque a sua dimensão política e social, ação para a transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos, etc.

O Projeto Educativo, em toda a sua composição, além de trazer, mesmo de forma sintetizada, a história do Instituto Marista, apresenta a pedagogia marista, concebida por Marcelino Champagnat. Intrínseco ao jeito de conceber a educação está a espiritualidade, fundamental para o cumprimento da missão, de evangelizar pela educação. Em todo o Projeto, percebe-se o quanto a espiritualidade e a pedagogia marista, que formam nosso jeito de Ser, são elementos constitutivos e centrais do referido Projeto Educativo.

Murad (2007, p. 126) acrescenta que, “apesar de tantas nuances, pode-se afirmar que o termo Espiritualidade traduz tanto o caminho existencial de evolução espiritual de uma pessoa, quanto à dimensão mística de uma pessoa quanto à dimensão da fé e da religião”. A Espiritualidade, inerente ao Ser Gestor Marista, significa a função como um serviço para o cumprimento da missão.

Para Boff (2006, p. 51):

A espiritualidade é uma dimensão de cada ser humano. Essa dimensão espiritual que cada um de nós tem se revela pela capacidade de diálogo consigo mesmo e com o próprio coração, se traduz pelo amor, pela sensibilidade e pelo cuidado como atitude fundamental. É alimentar um sentido profundo de valores pelos quais vale sacrificar tempo, energias e, no limite, a própria vida.

A Espiritualidade pode ou não necessitar de ritos religiosos. Religião e espiritualidade apresentam-se como distintas, podendo muito bem se relacionar e conviver. A Espiritualidade é parte do Ser Humano, que, portanto, todos nós possuímos, independente de nossos credos. No entanto, a Instituição Marista, enquanto Instituição Católica segue uma Espiritualidade específica, institucionalizada, cristã. De sua origem, Espiritualidade relaciona com o significado de “*sopro*”. Assim, manifesta o sentido que empreendo para a minha vida, pautando e discernindo valores conforme nossas formas de pensar, sentir, desejar, construir e reconstruir. O ser humano é um ser intrinsecamente espiritual, pela capacidade de autotranscender-se.

#### **4.1.2 Um caminho a ser percorrido**

Dando sequência à caminhada empreendida conjuntamente com a Equipe Diretiva, neste segundo bloco da primeira etapa, tratamos da Organização e Dinâmica do Projeto, compreendendo o mapa a ser percorrido como uma caminhada que culmina em uma educação evangelizadora de qualidade.

A discussão partiu do entendimento que temos sobre o termo Evangelização. Buscamos na discussão sair do consenso e aprofundar nossas possibilidades de esclarecer o conceito. Entendemos que uma educação evangelizadora de qualidade deve favorecer a integração dos sujeitos em todas as dimensões. Percebemos o desafio de fomentar uma educação que vise à transformação dos sujeitos, por meio do cultivo e vivência de valores em que acreditamos.

A equipe voltou seu olhar para o documento “*Diretrizes da Ação Evangelizadora*”, da Província Marista do Rio Grande do Sul, documento que fomenta, também à Luz dos Documentos Maristas e do próprio Projeto Educativo, o entendimento sobre o tema da Evangelização. O Papa Paulo VI, conforme a

Província Marista do Rio Grande do Sul (2011) aponta um conceito de evangelização, cujo os meios de alcançar o povo e modificar sua realidade usam como fundamento o evangelho, chegando a alcançar os interesses da sociedade, os grandes pensamentos, chegando a alcançar os protagonistas do processo educativo, sendo esses os educandos, educadores e famílias.

Veio à tona um conceito que atualmente é muito desvelador de significados, quando fala de uma escola confessional, apontando para uma “Escola em Pastoral”. “Uma escola em pastoral somente se justifica, se fundamentada num espírito que une, congrega, mantém e vivifica as relações” (BALBINOT, 2010, p. 50-51).

Os pais que procuram nossa escola, muitos deles buscam-na justamente pelo fato de propiciar um desenvolvimento integral dos sujeitos, sendo a evangelização compreendida no senso comum como a parte nem sempre visível, porém perceptível nos gestos, atitudes e exemplos transmitidos por educadores e educandos. Nesse sentido, há um campo aberto para concretização da nossa missão, pois a escola ainda é um lugar que une, congrega e permite a possibilidade de transformação dos sujeitos.

Em que pese olhar para nossa missão, de “evangelizar crianças, jovens e adultos, segundo o carisma marista, com vistas a formar cidadãos comprometidos com uma sociedade justa e fraterna” (PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2011, p. 8), percebemos que precisamos ampliar conjuntamente com os colaboradores e professores o seu conceito. Nossa missão deve ser compreendida no seu todo, pois ela apenas se completa na diversidade de cada um dos educadores envolvidos.

Nossa razão de ser, enquanto Instituição Marista surge no século XIX, como necessidade de evangelizar, de ensinar os valores e ensinamentos do evangelho de Jesus Cristo e de educar no sentido de transmitir as ciências, na concepção fundacional a partir de Marcelino Champagnat. “*Evangelização não no sentido de somente dizer/anunciar o evangelho, mas também no sentido de viver e fazer. Precisa estar claro que fazemos as coisas pela força do Evangelho, pela força de alguém, de Jesus Cristo*” (Sujeito F).

Refletindo nossa história, entendemos o porquê de nossa missão e, principalmente, o quanto ela se mantém traduzida para o nosso tempo. Ao fundar o

Instituto Marista, Marcelino Champagnat nos legou, adequado a sua época, seus valores, seu carisma, composto por três elementos: Espiritualidade, Espírito e Missão.

A Espiritualidade, que é Marial e Cristocêntrica, coloca o Projeto e os valores de Jesus Cristo no centro de nosso Ser e Fazer, tendo Maria como Mãe e modelo de educadora. O Espírito nos apresenta o Espírito de Família, de Trabalho e de Pertença a uma educação evangelizadora, transpassando valores fundamentais para a nossa missão. Referente a nossa missão, Champagnat quis que educadores Maristas fossem de fato evangelizadores por meio da educação, preferencialmente para crianças e jovens.

A equipe, tendo como referência esses valores, buscou esclarecer alguns conceitos, por vezes adormecidos pelo desconhecido que se apresenta. Questionamos sobre nosso diálogo com a Igreja, sobre nosso papel de escola enquanto unidade educativa confessional. Ao nos debruçarmos sobre alguns documentos orientativos, reforçamos nossa identidade de escola confessional católica marista. Oferecemos, assim, possibilidades de uma educação catequética por meio de algumas atividades, e de modo geral procuramos cumprir com a formação dos sujeitos, promovendo uma educação integral e acadêmica de qualidade, acolhendo todas as pessoas, independente de credo religioso.

*“Precisamos ter espaços para celebrar e vivenciar a fé não atrelada à Igreja Catequética. A nossa missão é importante e deve ser mantida, promovendo sentido para que a missão de fato seja significativa, pela força do evangelho e pela pessoa de Jesus Cristo” (Sujeito F).*

Pensar a escola Pedagógica-Pastoral e Pastoral-Pedagógica nos parece significar integrarmos o Ser com o Fazer a partir da equipe diretiva. Segue, portanto, o desafio de consolidar o Plano de Pastoral, em fase de construção e que permeia todas as intervenções de estudantes e professores. Torna-se evidente, no olhar da equipe, ter um plano de formação continuada que possibilite um olhar atento e permanente sobre a formação e autoformação do Ser Educador. Para Colombo (2004, p. 172),

os esforços na capacitação de educadores, na maioria das vezes, se restringem apenas ao aparato metodológico, a esclarecimentos de

procedimentos da rotina, mas não chegam a trabalhar princípios e valores que causam a ruptura dos velhos paradigmas.

A necessidade da formação continuada é também fundamentada por Nóvoa (1992, p. 17), quando relaciona o modo de ensinar com o modo de ser pessoa.

[...] a maneira como cada um de nós ensina está diretamente dependente daquilo que somos como pessoa quando exercemos o ensino. Eis-nos de novo face a face à pessoa e ao profissional, ao ser e ao ensinar. Aqui estamos. Nós e a profissão. E as opções que cada um de nós tem de fazer como professor, as quais cruzam a nossa maneira de ser com a nossa maneira de ensinar e desvendam na nossa maneira de ensinar a nossa maneira de ser. É impossível separar o eu profissional do eu pessoal.

Existe uma caminhada a ser percorrida, que passa pelo conhecimento e apropriação de nossa história, enquanto Instituição Marista, para posterior adesão e apropriação da equipe diretiva. Ao concluirmos a primeira etapa do Seminário de Estudos podemos apontar para algumas necessidades que serão aprofundadas até o final do seminário e que culminarão em alguns projetos a serem elaborados. De imediato, percebemos a prioridade de criação de um “Plano de Formação Continuada para Professores”, pois é nítida a carência de formação para cumprirmos, de modo consistente e efetivo, a missão marista. A demanda ficará registrada e aprofundada ao longo da discussão e análise do estudo.

## 4.2 DIMENSÕES CONTEXTUAIS: CONTEXTOS E TRAJETÓRIAS DO INSTITUTO MARISTA NO BRASIL

Na sequência de nosso Seminário de Estudos, ao abordarmos a segunda etapa, contemplamos um olhar atento à dimensão contextual do Projeto Educativo do Brasil Marista e suas articulações com os aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais; necessidades advindas das transformações da sociedade, aspectos próprios da vocação e da trajetória institucional marista histórica e geograficamente situada.

### 4.2.1 Presença Marista

Tratar da nossa história é fundamental à medida que carregamos com ela muitos significados e possibilidades de construção. Alguns gestores, com pouco tempo de “casa”, ressaltaram a importância desse estudo, em especial da parte histórico-marista, pois para aderir a uma proposta, acreditam ser importante, primeiramente, conhecê-la. Somos hoje gestores de uma unidade marista conectada à brasilidade e à internacionalidade de um Instituto que conta com uma longínqua história, apresentando-se no advento de seus quase 200 anos. Segundo o Projeto Educativo (2010, p. 25):

Os contextos contemporâneos, configurados nas últimas décadas, em especial no início deste século, possuem uma singularidade que os diferencia e distingue profundamente dos cenários do século passado no que tange aos aspectos econômico, político, cultural, socioambiental e tecnológico.

Na percepção do grupo, houve um destaque na noção de espaçotempo mediante às culturas digitais, pois esse espaço é cada vez menos delimitado. Essas mudanças agregam grande impacto, em especial à cultura juvenil, propiciando uma interconectividade sem fronteiras como receptor ou gerador de informações.

*“O espaçotempo hoje dentro da escola está envolvendo muito mais do que os muros da escola ou mesmo as questões educacionais ligadas a ela. Com a cultura digital o estudante está dentro da sala de aula conectado em outros lugares. Penso que vale abrir um momento só para esta discussão”* (Sujeito A).

A educação percebe-se desafiada na contemporaneidade pelas inúmeras transformações pela qual tem passado. O Projeto Educativo (2010, p. 33) diz que:

Dessa forma, a missão educativa marista responde aos desafios do multiculturalismo, das desigualdades, das diferenças – principalmente de classe, raça, gênero, etnia, geração, sexualidade e religiosidade – que exigem “uma pluralidade de perspectivas e experiências tanto no âmbito transcultural quanto internacional”.

A tecnologia existe há muito tempo. Quando começou a ser empregada como comunicação entre as pessoas, a mudança se tornou muito grande, pois o público e o privado se tornaram conhecidos de todos. A um passo estamos vivendo um novo e enorme avanço na tecnologia, mas também se vive em uma sociedade instável, carecida de valores e referenciais. Esse, simultaneamente, nos parece ser o ponto em que a escola pode contribuir, buscando o equilíbrio e, talvez, seja esse o grande diferencial com o qual possa contribuir e oferecer. *“Carecemos sim de domínio das tecnologias, mas acredito que nós, escola, temos sim muito a contribuir com os nossos estudantes. Muitas vezes nem a família, que está em crise, está dando conta para a formação de valores”* (Sujeito B).

Conforme o Projeto Educativo (2010, p. 25):

[...] parte dessa singularidade deve-se a fatores como a globalização da economia e de seus mercados; o enorme e rápido avanço tecnológico; as trocas pluri e interculturais entre sujeitos, povos e nações; a reorganização dos Estados perante os desafios da nova ordem econômica mundial; as novas descobertas científicas e os grandes desastres ambientais que vêm impactando a vida no planeta Terra.

Passamos hoje por uma mudança de época, impactada pela passagem da modernidade industrial para a pós-industrial, permeada pela presença das mídias e da interatividade. Prosseguindo, o Projeto Educativo (2010, p. 25):

Nunca nenhum outro período da história a humanidade viu se transformarem ou ruírem de forma tão rápida e contundente as certezas sobre as quais os modos de vida são organizados e controlados. Rompem-se de forma surpreendente os modelos organizados desde a antiguidade e de um modo muito especial os forjados na modernidade clássica.

Percebemos uma grandiosidade na obra que somos convidados a continuar. Traçamos sobre nós o desafio de responder aos apelos do nosso tempo, assim como o fez Champagnat no seu tempo. Segundo o Projeto Educativo, (2010, p. 31):

Como educador, Champagnat ousou imaginar e concretizar diferentes possibilidades de educar, substituindo a pedagogia da palmatória pela pedagogia da presença, do cuidado e do amor. Criou novas relações entre educador e educando, além de introduzir na escola as práticas artísticas, esportivas e novas tecnologias de alfabetização. Champagnat tinha também um zelo especial pela formação dos Irmãos educadores.

O grupo de gestores, ao se deparar com a necessidade de conhecer e resgatar a História da Instituição Marista visitou o Memorial Champagnat, localizado em Viamão, próximo ao Instituto Marista Graças. O Memorial Champagnat apresenta em forma de biblioteca/museu, a história do Instituto Marista e, em especial, da presença Marista no Brasil, sendo fundado no ano de 1999, por ocasião do centenário da presença marista no Brasil. Orientados pelo Coordenador do Memorial Champagnat, a equipe diretiva pôde conhecer alguns aspectos da Instituição Marista, sua brasilidade e internacionalidade, brevemente aqui descritos:

**A Vida de Marcelino Champagnat:** Marcelino Champagnat é fundador do Instituto Marista e figura central, ponto de partida para esse estudo, pois os documentos Maristas nascem de seu sonho. Marcelino Champagnat nasceu no advento da Revolução Francesa, no dia 20 de junho de 1789. Seu pai havia tido uma boa formação, tendo estudado em uma escola jesuíta e era um grande líder naquele vilarejo da França. Ao montar uma pequena indústria, ocupava-se em fabricar pregos. Viveu em uma família de formação cristã, com auxílio de uma tia, irmã da mãe, uma religiosa expulsa por ordem da Revolução Francesa.

**Champagnat e a experiência escolar:** No seu primeiro dia em que foi à escola, Marcelino Champagnat levou um “susto”. Um professor muito rígido chamou-o para ler um trecho, porém outro rapaz foi à frente e o professor deu-lhe um bofetão.

*“Era aquele autoritarismo dos educadores que não eram bem educadores, eram dominadores e esse fato marcou negativamente Marcelino. Aí vem uma mudança na maneira de educar. Olha só, a gente lendo e vendo a formação que ele traz, de nunca ser rígido e estúpido com a criança, com o educando”* (Coordenador do Memorial).

**Champagnat e a escolha vocacional:** Após permanecer alguns anos em casa, depois da sua experiência negativa na escola, ficou ajudando nos trabalhos e ocupações da família e, aos 14 anos, por convite de um padre da região, retornou aos estudos e ingressou no Seminário. Foi ordenado Sacerdote em 1816, no dia 20 de julho. Seguidamente teve a ideia de, juntamente com outros padres, fundar a

sociedade de Maria, ficando Marcelino encarregado de uma congregação de professores para atuar na educação, pois, após a Revolução Francesa, as escolas estavam depredadas e sem educadores.

**Champagnat e o Instituto Marista:** Como Pároco da Paróquia de La Vallá, região interiorana e montanhosa da França, Marcelino foi atender um jovem que estava prestes a morrer, sem saber nada das ciências e nada sobre Deus.

*“Pensava consigo: Quantos jovens encontram-se nessa situação? Convidou um rapaz que tinha sido soldado e um outro filho de agricultor para iniciar uma organização com o objetivo de formar professores e atuar na evangelização das crianças e jovens por meio de escolas”* (Coordenador do Memorial).

Assim iniciou a obra Marista. Investiu na formação de pessoas para atuar na educação, na construção das primeiras escolinhas, embora, na época, a atitude de um padre era ser da classe nobre, não se submetendo a este tipo de trabalho manual, como construção de salas de aula. Ainda, no Projeto Educativo (2010, p. 31):

A escola e o ofício de educar eram para Champagnat meios privilegiados de evangelizar. Segundo ele, Maria é modelo de educadora e a pedagogia se constitui num ato de amor. Por isso mesmo, a pedagogia marista é marcada pela acolhida ao outro e pelo espírito de família. A finalidade maior, desde a fundação do Instituto é, “formar bons cristãos e virtuosos cidadãos.

Champagnat revelou uma pedagogia diferente, com uma escola que valorizava e acompanhava o estudante. De igual forma, manifestou preocupação e prioridade na formação dos educadores. Para tal, fundou a congregação baseada em valores que ainda hoje regem nossas unidades e fundamentam o jeito de conceber a educação marista, escrito no presente Projeto Educativo do Brasil Marista.

A internacionalidade do Instituto Marista se deu por inúmeros motivos, dentre eles motivos políticos. Assim, em uma reunião com os bispos para a propagação da evangelização por meio da educação com os povos americanos, no ano de 1987, os Irmãos Maristas foram convidados a vir para o Brasil. *“Para os bispos do Brasil também era uma ação positiva, pois tinha terminado a Monarquia”* (Coordenador do Memorial).

Como está exposto no Projeto Educativo (2010, p. 35):

Importa lembrar que há um sonho ainda em construção: o sonho de Champagnat de educar amorosamente as crianças, adolescentes, jovens e adultos de todas as culturas, raças, gêneros e etnias e dizer-lhes do amor de Jesus por eles. A construção desse sonho exige o compartilhamento de utopias e desejos, abertura de coração e flexibilidade de pensamento dos homens e das mulheres maristas, hoje responsáveis pela missão do Instituto. Exige também que cada um desses homens e mulheres reconheça o desafio de se assumir como sujeito da missão e de se responsabilizar por ela, a partir de suas próprias vocações e de seu papel e modo de pertença ao Instituto.

A atuação Marista é hoje marcada pela continuidade da missão por Irmãos e leigos. “Tal parceria se traduz na corresponsabilidade à frente de cada obra, bem como conhecimento e comunhão na vivência da espiritualidade herdada de São Marcelino Champagnat” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 34).

Compreendemos nossa missão como atual, fortemente significativa entre crianças e jovens e mais do que nunca, percebemos a necessidade de uma educação evangelizadora de qualidade, que diariamente torna-se fato entre as crianças e jovens. “A educação marista é, pois, um meio de superar as injustiças e a exclusão, estimulando seus diversos atores a participar das discussões e da elaboração, implantação e implementação de políticas públicas” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 35).

A pedagogia marista, tal como a concebeu Marcelino Champagnat, reconhece que a educação não pode limitar-se a uma metodologia sem transformar seu mais profundo e genuíno sentido, pois o educando não é um mero receptor de informações, e o educador assume uma responsabilidade além de propiciar a construção e socialização do conhecimento. Nessa perspectiva, o Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010) aponta para uma concepção de educação, de ensino e de aprendizagem, com um currículo que reforça o aprender a ser, tornar-se humanos, como um compromisso inter e intrasubjetivo.

Champagnat, desde a fundação do Instituto, tinha clareza de uma pedagogia arraigada de Espiritualidade, necessária para dar conta da exigência da educação da época. Ele quebrou com o formalismo, aproximando as crianças e jovens dos educadores. Para ele “educar uma criança é, pois, desvendar-lhe tão nobre e sublime destino e oferecer-lhe os meios para atingi-lo. Numa palavra, educar uma criança é fazer dela bom cristão e virtuoso cidadão” (LANFREY, 2011, p. 143). Na sequência, Lanfrey (2011, p. 143), acrescenta, alegando que:

Se o homem fosse somente um ser físico, a educação pagã, necessária à vida animal, seria suficiente para conduzi-lo à plenitude de sua natureza. Há por traz do legado deixado por Marcelino Champagnat, através de sua pedagogia, um profundo desejo de aliar a espiritualidade no processo educativo, mesmo sendo entendida enquanto espiritualidade específica cristã.

A educação, além de tentar atingir o estudante pelo Fazer e pelo Compreender, precisa fazê-lo também pelo Ser. Educar é promover o desenvolvimento integral da pessoa, cultivando todas as suas dimensões, despertando na criança e no jovem à consecução de valores que o humanizam e o personalizam, tais como o conhecimento, a sociabilidade, a liberdade, a responsabilidade, a transcendência. Estando esta ideia fortemente embasada pela pedagogia marista desde as suas origens, Juliatto (2009, p. 129), acrescenta que:

Para Champagnat, o espírito de família deve inspirar relações em que o amor e a fraternidade reinem na escola. Como uma família, o ambiente escolar é lugar privilegiado, onde se pode demonstrar possível viver como irmãos e compartilhar juntos sucessos e fracassos... A escola é lugar para desenvolver padrões de respeito mútuo, de confiança, de tolerância, de reconciliação, de solidariedade entre as pessoas. O espírito de família contribui para formar nos educandos a consciência de que a fraternidade é um valor a ser perseguido por todos, filhos de um mesmo berço natural e espiritual.

Tal concepção é reforçada no Projeto Educativo, visando à formação com desenvolvimento humano plenos da pessoa, na sua integridade e inteireza, defrontando-se com certo reducionismo que a sociedade impõe hoje sobre o ser humano, percebido como mercadoria qualificada, escolarizada e competente. O Projeto Educativo (2010, p. 55) diz que:

os estudos contemporâneos sobre o sujeito apontam para a superação de uma visão fragmentada do homem e da mulher e remetem a uma antropologia da inteireza, que considera a multiplicidade integradora das dimensões humanas. Tal concepção supera a visão clássica da modernidade, que fragmenta o sujeito e estabelece o primado da razão, conduzindo a uma concepção reducionista de sujeito, sociedade e mundo.

Para Miguel Arroyo, leitor crítico do Projeto Educativo, “*a educação integral que o projeto propõe se contrapõe a esses reducionismos da educação e do próprio ser humano*”. No dizer de Juliatto (2009, p. 129),

Marcelino Champagnat entendia que algumas das mais importantes lições da escola não podem ser ensinadas apenas com palavras ou discursos. Elas nascem do testemunho de vida dos educadores, o que implica contato direto e pessoal com o aluno. Considerava a *“Pedagogia da Presença”* do mestre entre seus alunos um elemento importante da educação, pois ela ensina os valores da convivência e da abertura ao outro, da solidariedade, do diálogo.

Marcelino Champagnat não se preocupou em criar uma nova teoria pedagógica, mas um método que respondesse a sua época. A prática pedagógica marista promove o diálogo entre as sociedades e as culturas, valorizando a diversidade, a diferença, a solidariedade, a consciência planetária e a promoção de relações justas, convivendo com os diferentes saberes, conhecimentos, tecnologias, mídias e linguagens. O jeito marista de educar pressupõe o exercício do amor, da dedicação, da solidariedade, amparado na espiritualidade. Assim, a proposta marista identifica-se e inter-relaciona-se com a espiritualidade.

#### **4.2.2 Evangelizar por meio da educação**

Na sequência da segunda etapa, o bloco dois orienta suas discussões sobre a razão de ser de uma unidade marista, bem como a percepção da mesma em nossa escola. Sintonizando a mudança da época em que vivemos, percebemo-nos em um mundo que é fragmentado e que enquanto contexto carece de referência. Saímos de um mundo organizado de forma estruturada para um mundo onde a organização não é mais linear, o que nos leva a aprofundar e a conhecer as juventudes que hoje estão conosco.

Iniciamos nosso diálogo perguntando-nos sobre o sentido da escola, em um mundo onde a informação e o conhecimento encontram-se disponíveis de muitas formas. Mais do que nunca, cremos que a escola continua com um significativo papel, assim como o professor, no entanto há uma necessidade de adequação de processos, de metodologias. Juliatto (2009, p. 15) afirma que:

Afinal, a educação não serve apenas para ensinar conteúdos científicos ou de cultura geral, mas, acima de tudo, presta-se para nos dar bússolas pelas quais podemos nortear as nossas vidas e encontrar realização e felicidade. É busca do sentido da vida de cada educando, em que reside o papel de maior importância da atividade do educador.

Percebemos um mundo sem fronteiras, interconectado. As fronteiras do espaço-tempo romperam-se com as mídias, com a comunicação e a com interatividade. Diariamente as redes sociais nos arrastam para novos amigos, comunidades e ideias, levando-nos a curtir e compartilhar possibilidades. Por vezes, esse mundo sem fronteiras atormenta, deixa-nos inseguros na nossa forma de conduzir o processo escolar. *“A competição aumenta entre as pessoas e isso causa por vezes exclusão, violência, inclusive entre os meios midiáticos e interativos”* (Sujeito C).

Ao mesmo tempo, percebemos nos meios interativos, grande possibilidade de partilha, de construção do saber, de relacionamento. Conforme as Diretrizes da Ação Evangelizadora (2011, p. 22):

O paradigma das redes sociais redefine as formas de relacionamento e de mobilização coletiva na contemporaneidade. A partir da troca de mensagem mediada, são estabelecidas comunidades de interesse aceleradas e aproximadas pela internet que resultam na circulação ampla de ideias e incorporação constante de novos interlocutores baseados na busca de algo em comum, que, entre outras causas, pode ser a da transformação social... Diante desse potencial, as redes sociais têm, naturalmente, assumido lugar como espaço de participação das juventudes.

A educação, podendo ser simbolizada em sua trajetória como um espiral, manifesta a mudança conforme o tempo, de acordo com a necessidade, fazendo-nos refletir sobre nossa forma de conceber os processos de ensino e de aprendizagem. *“A mudança de época que estamos vivendo nos favorece também a possibilidade de repensarmos nossa forma de transmitir às futuras gerações aquilo que sabemos e construir o futuro que queremos”* (Sujeito B).

Enquanto Instituição confessional, carregamos conosco uma história com sólidos valores que deveriam embasar nossas ações hoje. Valores esses que revelam nossa identidade, nossa razão de ser, de atuar na formação integral dos sujeitos. Na mesma linha, Juliatto (2009, p. 21) afirma que:

Instruir é preparar a pessoa para ganhar a vida; educar é mais que isso, é preparar a pessoa para viver. A escola deve fazer ambas as coisas: dar lições de ciência para ensinar a ganhar a vida e lições de vida para ensinar a viver. O professor dá lições de ciência; o educador, além das lições de ciência, dá lições de vida.

Nossa identidade, marcada pela Espiritualidade enquanto dimensão transversal na missão de evangelizar, é assim caracterizada pelo Projeto Educativo (2010, p. 36).

Evangelizar é missão a ser assumida por todo cristão. Somos todos convocados a ser presença evangelizadora, colocando Jesus Cristo como centro sobre o qual fundamentamos os nossos valores e as nossas ações. Na educação marista, tal missão se reveste de um significado ainda mais profundo, pois nos inspiramos em Marcelino Champagnat, para quem o núcleo da nossa ação é “tornar Jesus Cristo conhecido e amado”. Essa é a essência do Projeto Educativo do Brasil Marista.

Na discussão do texto das diretrizes da ação evangelizadora da Província, percebemos alguns contrapontos, que, no entender do grupo, são diferentes, mas complementares.

*“No meu entender, obviamente que os conceitos não são contraditórios, mas eles trabalham com perspectivas diferentes quanto ao conceito de evangelização. As Diretrizes da Ação Evangelizadora trabalham com a questão do conceito em dois ângulos: a evangelização é tanto anúncio quanto exemplo, enquanto vivência das coisas. As diretrizes partem do atingir e do modificar, ou seja, o que importa são os valores que contam”* (Sujeito D).

No Projeto Educativo (2010, p. 37), assim se reforça tal ideia:

A partir de uma visão cristã do ser humano, do seu desenvolvimento e da nossa pertença à igreja, a ação educativa marista apresenta dois aspectos: um se refere à evangelização e outro ao diálogo entre fé e cultura no seu sentido LATO. “A principal tarefa da educação marista será o empenho pela integração entre fé e vida, encarnando a mensagem evangélica na própria cultura. A própria natureza da mensagem Cristã se manifesta também no diálogo entre fé e razão, visto que “fé sem razão pode levar a mitos e superstições” e “razão sem fé não completa a radicalidade do ser”.

Ainda de acordo com o Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010), os centros educativos maristas pretendem ser escolas em pastoral, ou seja, escolas evangelizadas e evangelizadoras, pois o projeto político-pedagógico-pastoral articula fé, cultura e vida e os diversos saberes, as diferentes disciplinas não apresentam somente um saber a adquirir, mas passam a revelar verdades e valores.

“A pedagogia marista põe em relevo nosso objetivo maior de viver e educar pelo evangelho, dando significado à vida e à realidade de nossos estudantes e constituindo o jeito marista de fazer educação” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 45). Balbinot (2010, p. 62) nos diz que:

Os professores são os entregadores do serviço. É através deles que a escola faz existir o processo de ensino-aprendizagem. O serviço de ensino aprendizagem tem as características de qualquer outro serviço: é intangível, heterogêneo, simultâneo e perecível. O espaço/tempo da aula, portanto, é a entrega principal do serviço.

Tratando da gestão propriamente, dos ofícios e responsabilidades de cada setor, o autor assim continua (2010, p. 70):

A direção cabe à gestão da escola como um todo; à secretaria os registros acadêmicos, arquivamento e emissão de documentos; ao Serviço de Coordenação Pedagógica compete à organização do ensino, e desta forma, a sua atuação está focada nos professores e em todos os aspectos que envolvem a construção e efetivação dos componentes curriculares, ao Serviço de Orientação Educacional cabe à atenção com os processos de aprendizagem e, assim se justifica o seu foco nos alunos.

Ao assumir a evangelização como núcleo central do processo educativo, buscamos integrar a promoção da vida e dos direitos das crianças e adolescentes a uma educação integral de qualidade. Assim, o Conceito de “Escola em Pastoral” pretende traduzir aquilo que queremos oferecer como proposta educativa, alimentando nosso Fazer pela Espiritualidade, como elemento transversal da Pedagogia Marista, desde sua concepção. Assim, acreditamos que a Gestão, ao estreitar a relação entre ciência e fé, valores e conhecimento, promova currículos e fazeres integradores dos sujeitos em suas dimensões.

Trata-se de ter um “modelo” de gestão que traga consigo duas prioridades: Um cuidado especial com as pessoas, como potencial principal na Instituição e uma proposta pedagógica capaz de transpor para a realidade aquilo em que se acredita para com o estudante.

O Instituto Marista Graças, assim como as demais escolas Maristas da Província, está em processo de construção de seu Plano de Pastoral que vem sendo trabalhado após orientações advindas da própria rede, fundamentadas especialmente no documento intitulado Diretrizes da Ação Evangelizadora. Estamos em processo de conclusão do Plano de Pastoral, sendo que o mesmo vem sendo trabalhado há um ano, em reuniões da equipe diretiva, de educadores e da equipe de pastoral.

Concordamos que ainda temos avanços consideráveis a fazer, pois ainda separamos o plano pedagógico do plano pastoral, enquanto que o Projeto Educativo

aponta para uma educação evangelizadora, pedagógico-pastoral de qualidade, integrada e não fragmentada. A missão de evangelizar por meio da educação é uma incumbência de todos os educadores maristas.

Na busca da valorização da diversidade, na criação de sinergia para a consolidação de um projeto comum, o Projeto Educativo, (2010, p. 39) aponta:

Por fortalecer a complementaridade das ações, é capaz de dar respostas mais eficazes do que a soma dos esforços individuais. Isso exige competência na gestão dos processos pedagógicos e administrativos e no alinhamento das propostas pedagógico-pastorais das diferentes escolas maristas. Em outras palavras, implica adesão e comprometimento de todos os atores.

Percebemos, enquanto equipe diretiva, que precisamos vincular projetos/orientar/disciplinar/adequar ao Projeto Educativo Marista para favorecer realmente uma educação evangelizadora de qualidade. Assim trazemos mais uma vez a necessidade, surgida nesse Seminário de Estudos, de criarmos projetos de Formação Continuada para gestores ou mesmo construirmos um plano para formação de professores. O grupo, após ouvir a partilha da caminhada realizada pelo setor de Pastoral, sugeriu a continuidade da estruturação e escrita do plano de pastoral local, a ser implantado no ano de 2013.

#### 4.3 DIMENSÃO CONCEITUAL: DELINEAMENTOS E POSICIONAMENTOS

A terceira etapa do presente Seminário de Estudos pretendeu deter seu olhar sobre a dimensão conceitual, percebendo nela os princípios, valores e teorizações adotadas pelo Projeto Educativo Marista. Assim, pretendeu, à luz das opções teóricas relativas aos aspectos políticos, sociais, pastorais e pedagógicos, perceber o processo interno de nossa escola, especialmente os conceitos que trazemos sobre as diferentes concepções.

### 4.3.1 Modelo Pedagógico

Ao iniciarmos o estudo da etapa três, recordamos a celebração de nosso fundador Marcelino Champagnat, ocorrida no mês de junho. No início de nosso encontro, cada gestor pôde expressar seu sentimento sobre a possibilidade de pertença a essa Instituição marista. Um dos gestores assim expressou:

*“Talvez hoje o Projeto Educativo esteja muito bem escrito, mas quando Champagnat faleceu pouca coisa havia registrado. No próprio texto diz que Champagnat não queria inventar nenhuma teoria, nenhuma tese. Champagnat tinha muitas dificuldades! No início, foi para a escola, saiu da escola e por não conseguir aprender e por não ter acesso à educação no interior da França, pós-revolução francesa, queria algo diferente para as futuras gerações” (Sujeito I).*

Importante esboçar que a fundação do Instituto Marista nasceu de uma experiência pessoal de Marcelino Champagnat e que, a partir dela, nasceu o conceito, talvez não escrito, mas fundamentado posteriormente por valores que expressam o jeito Marista de conceber a educação, tão bem traduzido e atualizado no documento em foco.

*“Ele queria uma escola em que o professor não batesse no aluno e sim uma escola em que o professor fosse próximo do aluno, por isso o espírito de família e presença. Isso foi muito forte quando ele encontrou aquele jovem, sem instrução, à beira da morte. Champagnat pensou como seria bom um professor junto com aquele estudante. Se ele se sentisse amado com certeza ele quererá aprender e saber de Deus” (Sujeito C).*

A proposta pedagógica marista é muito prática, focada na presença, no amor à natureza, na solidariedade e no fazer fazendo. Assim, “ao contemplar uma interligação entre as diferentes dimensões da pessoa, incluindo a dimensão espiritual, considera a integralidade e a inteireza dos sujeitos da educação em um movimento, que harmoniza fé, cultura e vida” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 43).

Ainda ressaltado por outro gestor:

*“Um dos elementos bem claros da pedagogia marista que o Projeto Educativo traz é a **presença**, por isso Champagnat queria muito que os professores fossem presença nos intervalos, em momentos não-formais... O **espírito de família**, Maria, José e Jesus, como núcleo ainda de uma formação bastante patriarcal, mas se formos ver na base tem toda uma concepção teológica de que José, pai adotivo de Jesus, não era aquela família tradicional por mais que vemos como tal, mas também havia uma*

*concepção diferente de família. A **simplicidade** e o **amor ao trabalho** são elementos da pedagogia marista. Mas na pedagogia marista o que é mais amplo que isso é o carisma marista que é o que nos identifica como Instituição” (Sujeito B).*

Conforme o Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010, p. 44):

a presença extrapola o espaço-tempo escolar e exige do educador, além da mediação do processo de ensino e aprendizagem, postura atenta às demandas contemporâneas, atuação incentivadora e coerência entre discurso e a ação.

Essa presença está vinculada ao sentido de disciplina preventiva, que implica: estar próximo, estar com alegria, sem oprimir nem inibir; saber afastar-se no momento oportuno, encorajar a crescer e a agir com liberdade e responsabilidade. O Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010, p. 17), parte de uma educação integral e humanizadora que “[...] requer ampla visão da pessoa e de seu desenvolvimento, que aqui se traduz no processo formativo de subjetividades, nos modos de ser sujeito, em sua integralidade e inteireza (corpo, mente, coração e espírito)”.

Conforme o Projeto Educativo da União Marista do Brasil (2010, p. 43-44):

A pedagogia marista é, enfim, a pedagogia do amor, da dedicação, da presença, do respeito e das aplicações práticas cotidianas. Apresenta um estilo educativo próprio, diferenciando-se pela presença, pelo espírito de família, pela simplicidade, pelo amor ao trabalho e pelo agir à maneira de Maria. Ou seja, o jeito marista de educar pressupõe o exercício do amor, da evangelização, da solidariedade e da constante busca por práticas criativas e significativas que atendam às exigências formativas do estudante, considerando sua realidade.

Um colégio Marista tem como proposta tornar realidade uma pedagogia integral e atenta aos processos pessoais, que propicia um espírito de família, de trabalho e de presença, que parte da vida e se orienta para a vida. Champagnat “insistia em que o projeto educativo institucional não deve estar voltado somente à formação intelectual e à preparação técnico-profissional, mas também à formação humanística, que inclui a afetividade, a ética, a religiosidade, a formação do caráter” (JULIATTO, 2009, p. 129). O Projeto Educativo (2010) ao dar significado à pedagogia marista, aborda a formação afetiva, política, ética, social, cognitiva e religiosa, investindo no protagonismo e nas atitudes solidárias.

Concomitante ao Projeto Educativo (2010), estudos atuais sobre o sujeito buscam a superação da visão fragmentada do homem e da mulher, remetendo a uma antropologia da inteireza, que considera a multiplicidade integradora das dimensões humanas. Uma educação para a inteireza aborda elementos constitutivos do ser humano numa abordagem integral, auxiliando no autoconhecimento, propiciando a autoformação, reconhecendo a inteireza que está em si e que poderá vir a ser. A pedagogia marista, desde as suas origens, reforça um trabalho educativo significativo, colocando assim todas as evidências na importância da espiritualidade, como importante dimensão constitutiva da pessoa.

O Projeto Educativo toma o termo *educação evangelizadora* como elemento integrador e constitutivo de todo processo de formação.

*“O projeto faz um contraponto falando sobre a contemporaneidade do desenvolvimento, mas logo depois ele fala do epistemológico que são os elementos que estão presentes no nosso dia-a-dia. É importante pontuar elementos de várias teorias não só tradicionais, mas as críticas e pós-críticas. Isso tem que ficar claro. Há elementos tradicionais que nós trabalhamos que são importantes para a organização, para que a aprendizagem ocorra de forma linear e sistemática. Muitas vezes as crianças não têm a capacidade de lidar com elementos muito complexos de sala de aula, por isso que é importante essa educação tradicional para que dê uma continuidade no segmento, na organização e também às questões das teorias críticas e pós-críticas que não concebem a educação e o conhecimento como estanques, mas em movimento em que esses conhecimentos não estão mais só no professor, mas nas mídias, na internet. Isso tem que estar claro para a equipe e para os professores” (Sujeito D).*

A reflexão do grupo congratulou-se sobre a belíssima história marista, a riqueza que trazemos em nossas mãos, mentes e corações, impelindo-nos para a formação com os professores. Dessa forma, ao olhar para nossa realidade, conscientizou-se do alto índice de rotatividade de professores nos últimos anos, o que nos impulsiona a pensarmos de forma sistêmica nossos processos internos de gestão, especialmente àqueles voltados à formação continuada, bem como aos processos de contratação de novos educadores e à retenção de bons profissionais.

Creemos que nosso papel principal enquanto gestores é buscar a promoção de uma qualidade da educação realizada na escola. Por isso, torna-se necessário investir nos educadores, sujeitos centrais para propiciar nosso processo de aprendizagem. Implica, além de fomentar a vivência dos valores e da espiritualidade marista, rever nossa forma de conduzir os processos pedagógicos, nossa

metodologia. O conceito de gestão educacional, aprofundado nos últimos anos resulta de novos processos de condução das organizações educacionais, considerando sua completude em relação aos aspectos individuais que a compõem.

Para Luck (2011, p. 36):

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais, e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência.

Ao abrirmos um diálogo sobre nossa realidade, no que tange aos processos de ensino e aprendizagem, veio à tona a relação entre o Projeto Educativo e as Matrizes Curriculares. As Matrizes Curriculares do Brasil Marista, escritas e acordadas com o Projeto Educativo Marista, estão chegando às nossas unidades para serem implantados em 2013.

*“As matrizes vêm para entendermos um jeito diferente de educação não só na sala de aula, mas a educação da escola, ou seja, nos diferentes espaços. Vêm para modificar os interesses porque quando se questiona o porquê trabalhar dessa forma na sala de aula, estamos dando uma intencionalidade e também respondendo a esse mundo novo em que vivemos. As matrizes vêm para atender a esse mundo novo, para que tragam à sala de aula mais perto da realidade que hoje está tão distanciada. Vem para atender os anseios da pós-modernidade que de vez em quando não compreendemos porque estão muito imbricadas nas relações que trazemos de conhecimentos e da família que a gente viveu e agora estamos em uma relação com os jovens que entende isso como tudo muito natural” (sujeito E).*

O Projeto Educativo Marista também traz os paralelos da educação tradicional (passado) e o presente. Deparamos-nos com uma educação que é concebida de forma tradicional, sem a percepção do estudante como sujeito. Temos em nossa escola pequenos ensaios de um ensino centrado no estudante, devendo ser intensificado, visto que a equipe apresenta-se bastante motivada para um processo de mudança. O Projeto Educativo, materializado nas matrizes e iluminado pelo Projeto Contextura nos convida para a inovação, para centrar nossas ações no estudante a partir de seus interesses. *“Viemos de uma formação frágil e os espaços são poucos para fazer essa formação dentro da escola nesse nível. Então tem erros conceituais que a gente observa na prática” (Sujeito F).*

Tratamos em nosso Seminário de Estudos do Projeto Contextura que, na prática, já existe desde 2009 e hoje representa para o Instituto Marista Graças uma história de ousadia, coragem, amor pela educação. O projeto chegou até a Província Marista do Rio Grande do Sul, por meio do assessor externo Prof. Dr. Valther Maestro, que apresentou a ideia para toda a rede marista. O Graças, fazendo jus à sua característica de pioneirismo aderiu à proposta apresentada pela então Coordenação de Educação. Tal adesão se deu na crença de que o Projeto Contextura seria uma possibilidade de materialização dos pressupostos presentes no Projeto Educativo do Brasil Marista e uma resposta educacional que corresponde às demandas atuais da sociedade e dos sujeitos.

O Projeto Contextura é um projeto de vanguarda e, como tal, acertos e erros são partes constitutivas de seu processo. Descobrimos caminhos a partir da prática, pretende ir além das teorizações, fazendo acontecer uma nova educação e uma nova escola. Lançado como uma metodologia inédita de ensino, o Contextura vem se aprimorando, tanto nos encaminhamentos das pesquisas e do planejamento, como na organização e finalização dos trabalhos. A partir da resolução de situações-problema, diferentes competências e habilidades são desenvolvidas nos diferentes componentes curriculares.

A interdisciplinaridade como aspecto central, aulas mais dinâmicas e com maior interação entre as áreas do conhecimento e enraizamento na construção dos significados constitui-se, por meio do aproveitamento e da incorporação de relações vivenciadas e valorizadas no contexto em que se originam, na trama de relações em que a realidade é tecida, em outras palavras, trata-se de uma contextualização.

Ao trazermos como desafio fomentar uma educação evangelizadora de qualidade, entendemos a necessidade de um posicionamento de escola que vise à formação acadêmica de qualidade e à formação de valores para a vida, partindo do atual projeto que apresenta sim fragilidades, mas muito mais possibilidades de seguir na implementação do Projeto Educativo Marista. Percebemos que precisamos ampliar nossas discussões, envolvendo cada vez mais os professores nesse processo.

O documento apresenta um olhar especial e atento para o estudante, como sujeito participativo, crítico, exigindo de nós, educadores, abertura para o acolhimento, diálogo e corresponsabilidade. No entanto, ainda temos dificuldade em

acolher o saber advindo do estudante, aquilo que ele traz para a sala de aula. *“Teoricamente, falar é fácil, queremos formar um aluno crítico e quando esse aluno critica o nosso fazer é difícil aceitar. Então, até que ponto realmente a gente quer formar um aluno crítico? Queremos ouvir esse aluno crítico?”* (Sujeito G).

A equipe diretiva precisa estar bem preparada para o desafio que hoje a educação nos impulsiona. Devemos ser mais estratégicos e menos operacionais em nossas atividades, levando em conta o nosso principal dever, de conduzir o processo de aprendizagem.

Aos focarmos nossa realidade, percebemos que a mantenedora está esboçando o seu planejamento Estratégico. No final deste ano, as escolas da rede estarão iniciando o processo de planejamento estratégico para os próximos 10 anos e acreditamos que este espaço de estudo e discussão valerá em muito para o fortalecimento da equipe diretiva, para melhorar esse planejamento de nossa unidade.

Falar de gestão é tratar de estratégias para atingir objetivos, propósitos e intenções. Sabemos que a construção de uma boa estratégia é partir da meta adequada. Em palavras mais simples, estratégia é o caminho mais rápido para chegar à meta desejada. Porter (1997), grande teórico em Estratégia, define estratégia como forma diferente de fixar limites. Ainda, atenta que muitas instituições que desenvolvem produtos dedicam grande parte do seu tempo tentando convencer consumidores relutantes, o que por vezes manifestamos em nossa realidade.

Surgiu, em consenso e com muita motivação no grupo, a necessidade de atuarmos com um Plano de Formação Continuada para professores, investimento que deverá continuar para mantermos um processo pedagógico inovador e de vanguarda, atendendo ao desafio que o Projeto Educativo, juntamente com as Matrizes curriculares, aliado ao Projeto Contextura, apresentam-nos.

A partir desse momento de nosso Seminário de Estudos, ficou encaminhada a formação de um grupo de trabalho, composto pelas coordenações pedagógicas e coordenação de pastoral, para apresentar no estudo final da Etapa Quatro, no sub capítulo 4.4.2, um Plano de Formação Continuada, iniciando no mês de agosto e seguindo até março de 2013. O plano nasceu a partir de uma carência percebida, de nossa atuação pouco sistêmica, que prioriza problemas de rotina pouco

interessantes e estratégicos para a formação do professor. O Projeto de Formação Continuada abrange a formação dos professores de forma a contribuir na construção de um itinerário para a implantação das Matrizes Curriculares do Brasil Marista.

#### **4.3.2 Espaço-tempo da Educação Marista**

Na sequência da terceira etapa, detivemos nossas discussões acerca do Espaço-tempo da Educação Marista. Baseado na tradição educativa marista, hoje se propõe um Projeto Educativo em que o educando é sujeito, protagonista, autor do seu processo, com uma visão de pessoa como sujeito ativo em complexa interação, pois suas vivências humanas, sociais e culturais vão se 'com-formando', socializando e construindo subjetividades. Assim, no Projeto Educativo, (2010, p. 52):

a educação, de acordo com a visão de Marcelino Champagnat, é mais do que um processo de transmissão de informações: é um meio poderoso de formação e transformação das mentes e dos corações das crianças e dos jovens. Nessa perspectiva, a proposta educativa e a proposta de evangelização identificam-se, inter-relacionam-se, não são antagônicas.

Na escola, a equipe diretiva, a partir de seu processo de gestão, adota políticas e práticas que sustentam o processo de ensino e aprendizagem.

No Projeto Educativo, (2010, p. 52):

A educação marista assume uma concepção cristã e sistêmica da pessoa humana na configuração de uma educação integral, de modo a educá-la na e para a solidariedade, formando agentes de transformação social e encorajando-os a assumir sua responsabilidade pelo futuro da humanidade.

A gestão educacional deve assumir um pensar sistêmico, pensando o todo do processo educativo, não engavetado ou setorizado. Setores existem para tornar o processo fluido e viável, mas todos devem pensar o processo como um todo, pois o resultado final é a formação integral do sujeito. Segundo Luck (2011, p. 23):

Daí a importância da gestão educacional, na determinação desse novo destino, uma vez que, a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados.

Nesse sentido, ampliamos a discussão da equipe partindo do pressuposto de que não devemos separar evangelização de educação, pois seria considerar a evangelização relacionada aos processos voltados ao setor de pastoral, e a educação voltada aos processos de ensino e aprendizagem do setor pedagógico. Precisamos sim criar sinergia nos conceitos e processos e capacitar as pessoas numa mesma sintonia.

É perceptível que o documento do Brasil Marista, bem como o Planejamento Estratégico da Rede de Colégios aponta para a prestação de um serviço de excelência à comunidade por meio da formação humana de excelência com alto desempenho acadêmico. Isso implica formação e fidelização de equipes de docência e de gestão, com qualidade na entrega dos serviços. Aliado a isso, necessita-se de um currículo dinâmico, aberto e focado na aprendizagem no espaçotempo escolar.

Ao integrar as opções pedagógico-pastorais, o Projeto Educativo do Brasil Marista ressalta a ímpar decisão que as escolas maristas devem fazer com suas equipes de gestão e de docência, pois se torna necessário incorporar nas práticas curriculares a promoção de competências interligadas às práticas sociais, com diálogo e relação entre o rigor científico, ética cristã, ciência e fé.

O Projeto Educativo Marista (2010), ao apontar para uma educação crítica e novas e criativas formas de educar para atingir resultados satisfatórios, toma como necessidade decisões estratégicas de caráter pedagógico; que implicam nova metodologia de ensino e nova organização curricular e de caráter financeiro, fazendo-se necessário a 'garantia' de investimentos que viabilizem de fato a qualidade desejada.

Concordamos que o Projeto Educativo viabiliza uma educação processual, inter-relacionada, convergindo para o mesmo fim, uma educação evangelizadora de qualidade, o que significa bons processos em sala de aula e mesmo fora dela, nos diversos setores e espaços. "A escola é compreendida como espaçotempo, pois se materializa num tempo e lugar localizados, precisos, específicos, numa história e geografia cotidianas, nas quais nos formamos como sujeitos da educação – educação marista" (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 53).

O espaçotempo da educação marista se destaca pela multiplicidade, pois alarga suas fronteiras nas regionalidades, na pluralidade cultural, nos muitos Brasis que os constituem. Nesse sentido, O Projeto Educativo (2010, p. 53-54) ressalta que:

os espaçotempos da educação marista são polissêmicos e polimorfos, possuem uma multiplicidade de sentidos e formas. Isso implica levar em conta que os espaços, tempos e relações são significados e organizados de forma diferenciada pelos seus sujeitos, dependendo da cultura e dos projetos dos diversos grupos neles existentes.

Luck (2011, p. 43), destaca que:

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela ótica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes.

A escola marista é espaçotempo de missão, dinamizando os princípios e valores da educação marista com participação de todos os atores e sujeitos da escola. Dessa forma, contempla “os desafios da educação contemporânea advindos de múltiplos cenários, o compromisso da educação com esta geração de crianças, adolescentes, jovens e adultos e efetivação do compromisso social da escola” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 54).

As múltiplas infâncias, adolescências, juventudes e vida adulta compõem um cenário complexo, composto de distintas categorias sociais, significando cada realidade, pressupondo os estudantes como sujeitos de direitos e vendo a escola um espaçotempo privilegiado para a promoção desses direitos. Dali, resultam modos de pensar e de viver nos aspectos políticos, sociais, econômicos e culturais, incluindo aspectos familiares, étnicos, raciais, religiosos e geográficos específicos. Segundo o Projeto Educativo (2010, p. 57)

cada escola, sala de aula e grupo convive uma multiplicidade de crianças e infâncias, adolescentes e adolescências, jovens e juventudes, adultos e modos de vida adulta, o educador marista deve promover o diálogo e possibilitar a inclusão de todas e todos, reconhecendo-os como sujeitos de direitos.

Enquanto equipe, sentimo-nos impelidos a buscar, inspirados no Projeto Educativo, no Regimento Escolar, nas Diretrizes da Ação Evangelizadora, um norte para criar um currículo capaz de nos aproximar da nossa missão, de atender aos

espaçotempos. Entendemos nossa missão, além de desafiadora, visível aos apelos que hoje se apresentam. Percebemos uma possibilidade de oferta de uma educação apaixonante, que, conforme o Projeto Educativo (2010, p. 55), busca na inter-relação dos sujeitos uma

concepção integrada e integradora da pessoa, da sociedade e do mundo, bem como a construção de uma nova consciência e mentalidade, capazes de compreender, dialogar, e relacionar-se com sistemas complexos e abertos, como são os sistemas vivos, os sistemas sociais e os sistemas culturais.

Segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais (1998, p. 363-364), cabe à escola, na diversidade e multiculturalidade, atuar com os sujeitos da seguinte forma:

Trabalhar de modo cooperativo, organizar-se em grupo em função de objetivos comuns, elaborar e desenvolver projetos, gerenciar o tempo e o espaço, estabelecer relações de respeito mútuo e autonomia no trabalho e com as figuras de autoridade, posicionar-se, argumentar, afirmar seu ponto de vista e compreender os outros, reivindicar o que considera justo para si e para os demais, propor mudanças, são aprendizagens fundamentais ao cidadão trabalhador/ consumidor, uma vez que se referem a capacidades e conteúdos importantes para atuar de modo autônomo nas relações sociais e políticas.

O Projeto Educativo (2010, p. 56) assume a concepção de que mulheres e homens “são sujeitos inteiros, diversos e diferentes que se relacionam com o mundo, com os conhecimentos e saberes a partir de sua inteireza e sua singularidade”. Isso inspira um estilo pedagógico marcado pela preferência pelos mais fracos, pela delicadeza no trato, pela entrega generosa, pela não discriminação, pelo saber dissimular as dificuldades alheias, para a formação de nossos educandos na busca do exercício da cidadania em favor de um mundo melhor.

Enquanto escola nos percebemos seguidas vezes atrelados a medidores externos, focados de forma acirrada nos resultados acadêmicos, citando especialmente ENEM e vestibulares. Assim reproduzimos um sistema baseado no resultado final, importando-se poucas vezes com o processo. *“Enquanto sujeito, nem sempre a equipe e a mantenedora olha para os professores em especial, como sujeitos principais na condução desse processo. Por vezes, cobra-se o que não se deu condições de oferecer”* (Sujeito B).

Há uma acentuada necessidade de organizar um currículo composto a partir da intencionalidade do processo formativo, com respeito às diferenças e subjetividades dos sujeitos. Da mesma forma, a metodologia acena para um percurso que educadores e estudantes traçam para a construção dos conhecimentos, competências, valores e discursos.

### 4.3.3 Concepções

No bloco final da terceira etapa, pretendeu-se alinhar alguns conceitos significativos do Projeto Educativo. A escola é lugar onde está caracterizada por missão o processo de ensino e aprendizagem. O Projeto Educativo nos dá possibilidades, favorece um pensar sobre o nosso fazer. O nosso fazer educativo, ao acontecer especialmente em sala de aula, compreendida além do espaço físico, é orientado pelo professor. Precisamos, portanto, além de uma boa proposta pedagógica, ter material humano, ou seja, educadores capazes, comprometidos em trabalhar para este fazer educativo.

Podemos, observar que no Projeto Educativo, (2010, p. 57):

A aprendizagem é um processo intra e intersubjetivo que produz saberes, artefatos, fazeres e identidades e se fundamenta numa visão de pessoa como sujeito ativo em complexas interações, interesses, contextos sociais e culturais e experiências de vida.

Para o Sujeito E,

*“precisamos ampliar a reflexão acerca da estrutura da matriz curricular, que é a organização interna dos conteúdos através das diferentes áreas do conhecimento. Depois é necessário voltar nosso olhar para o material didático, adequado a uma boa metodologia de ensino, com bons e qualificados profissionais”* (Sujeito E).

A aprendizagem ultrapassa a aquisição de conhecimentos e por mediação do professor, usando os infinitos recursos, o conhecimento é, sobretudo, modificado, possibilitando a criação e formação dos saberes.

Para o Projeto Educativo (2010, p. 58):

Trata-se de um percurso orientado e inteligível, alicerçado em intencionalidades e critérios definidos, por meio dos quais se devem produzir dinâmicas próprias que auxiliem o estudante a conferir significados aos acontecimentos, experiências e fenômenos com que se depara cotidianamente e a se reconhecer como protagonista na internalização e (re) construção dos saberes.

Ainda, para Morin (1994), a articulação dos saberes dos diversos componentes curriculares conflui na escola para construir com os estudantes compreensões complexas da realidade, ultrapassando um ensino simplesmente informativo, com foco na formação humano-científica de excelência.

Referente ao currículo, o grupo deteve-se em dois aspectos: o primeiro deles relacionado à prática pedagógica como meio de conceber nosso trabalho, que é o Projeto Contextura. A segunda questão refletida em nossa reunião tratou do material didático que torna viável por meio dos conteúdos nucleares ali postos, o fazer educativo, que é o sistema de ensino advindo da Editora FTD. Várias foram às ponderações dos gestores.

*“Como vamos ter um currículo aberto, ultrapassando as concepções científicas e prescritivas, se o sistema FTD é prescritivo? Aí, o professor se mata pra dar conta daquilo lá em função de uma aprovação na UFRGS, e pega o nosso caso de escola, pega a questão da prescrição que cada componente tem que dar conta”* (Sujeito F).

Ao olharmos para o material didático adotado pela rede marista, há uma inclinação dos gestores, especialmente das coordenações pedagógicas da necessidade de uma reavaliação desse material, conforme o Projeto Educativo e matrizes curriculares. Prestei esclarecimentos à equipe, dizendo que a mantenedora optou pelo sistema de Ensino FTD porque até então não havia sincronia entre a rede de colégios, e que o sistema FTD, mesmo não sendo o ideal, colabora com um alinhamento mínimo na referida rede. Obtivemos também a orientação oficial advinda da mantenedora de que o material está sendo reescrito a partir das matrizes curriculares, vindo a contribuir em muito nos próximos anos. Mesmo assim, acreditamos nas possibilidades de avançar. *“Penso que o sistema não deveria estar mais em livro no Ensino Médio e sim em tablet/ipad”* (Sujeito F). *“O Projeto Contextura tem tudo pra conjugar isso aqui e até de propor uma nova forma sem usar o sistema ou usá-lo de outra forma”* (Sujeito D).

O Projeto Educativo, (2010, p. 59) concebe o currículo como:

Um sistema complexo e aberto que articula, em uma dinâmica interativa, o posicionamento político da Instituição, suas intencionalidades, contextos, valores, redes de conhecimento e saberes, aprendizagens e os sujeitos da educação/aula/escola.

Ainda na reflexão sobre um currículo inovador, nosso debate ao aprofundar o Projeto Contextura na necessidade de pensar uma (re)configuração centra o desenvolvimento do trabalho nos estudantes, mediado pelo professor. No entanto, com possibilidades de organização diferenciada, os professores poderão transitar pela área de conhecimento, confluindo com as outras áreas. Espera-se deles uma leitura multidisciplinar/interdisciplinar do mundo, capacidade de diálogo para assegurar a aprendizagem.

Também, no Projeto Educativo (2010, p. 59):

É importante ressaltar que o currículo pode ser pensado ainda como um entrelaçamento de múltiplos signos e significados, de certezas e incertezas, de instituídos e instituintes, ultrapassando as concepções cientificistas e prescritivas. Embora deva ter clara sua intencionalidade, o currículo não se constitui como natural, fixo, absoluto, mas é uma síntese resultante da tomada de decisão dos sujeitos da educação, dos espaçotempos de aprendizagens.

O currículo relaciona conhecimentos, saberes, valores e identidades no espaçotempo escolar. Favorece a aproximação dos sujeitos por meio das diferenças, da aproximação, entrelaçamentos entre as diversidades que permeiam o espaço educacional.

Citamos ainda, no Projeto Educativo (2010, p. 59-60):

Um currículo aberto à contemporaneidade social, cultural, artística, científica e tecnológica favorece a reflexão crítica, a construção do saber, as experimentações com e na diferença; potencializa a compreensão, a produção e o uso de múltiplas linguagens; inclui temas culturais e temas emergentes da sociedade.

Nosso Projeto Educativo, e mesmo nossa realidade escolar especialmente no Ensino Médio aponta, segundo Paulo Freire, (1969, 2003), que a proposição de uma escola marista deve partir da investigação como eixo central da dinâmica curricular. No dizer do Sujeito C *“somos a primeira escola da mantenedora que está tentando, forçando, inovando dentro da estrutura tradicional, com o projeto Contextura”*. No nosso entender, precisamos pensar um processo de Gestão que permita

educadores com tempo integral na escola, com formação para lidar com o processo a partir do Projeto Educativo e Matrizes.

Miguel Arroyo, referência em educação, como leitor crítico do Projeto Educativo, na apresentação do documento à mantenedora explicitou de forma bastante clara a necessidade de investirmos nos professores, em horas de trabalho, para que o Projeto Educativo não seja mais um documento de gaveta.

*“Nossos professores estão preparados para trabalhar multiplicidades? Estamos percebendo que não está fácil lidar com os alunos, pelo depoimento dos professores, e sabemos que isso vem acompanhado de todas essas novas tecnologias – mudanças rápidas de comunicação” (Sujeito G).*

Consideramos como nosso, o papel de promover o diálogo com as novas tecnologias, como meios de ampliar conhecimentos e produzir novos saberes. Segundo o Projeto Educativo, (2010, p. 60):

Linguagens e tecnologias são produções históricas, culturais e políticas intrinsecamente indissociáveis... Produzem e articulam significados e geram novas formas de conhecer, além de novas formas de inter-relacionamento dos sujeitos no mundo e com o mundo.

O espaço digital favorece a complexidade, diversidade, multiculturalidade e multiplicidade das subjetivações humanas, propiciando a inserção do sujeito no meio como ser social. O uso da tecnologia digital vem se solidificando na rede marista como possibilidade de interação no processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, Lopes (2005, p. 34) compreende assim o papel do docente:

Sobre as funções do professor diante das tecnologias, o ponto de partida é analisar as implicações de sua presença no processo educativo. A função do professor está condicionada à forma com que as tecnologias digitais são apresentadas no processo de ensino: como máquinas de instrução, ferramentas auxiliares do processo educativo ou parceiras evolutivas, co-autoras.

Requer-se do professor a competência de fazer com que os estudantes busquem o conhecimento, que saibam formulá-lo e reformulá-lo. Nesse tempo, em que a interação com a tecnologia está diária e constantemente em nosso meio, a construção do conhecimento deve ser permeada por valores que ressignifiquem o saber por meio da capacidade de discernimento, atenção, concentração, pesquisa.

A prática docente deverá instigar a formação nos estudantes, conforme Perrenoud (2000, p. 128),

formar o julgamento, o senso crítico, o pensamento hipotético e dedutivo, as faculdades de observação e pesquisa, a imaginação, a capacidade de memorizar e classificar, a leitura de análise de textos e imagens, a representação de redes, de procedimentos e de estratégias de comunicação.

Também o Projeto Educativo, (2010, p. 61) aponta que:

As **tecnologias** constituem-se como técnicas em movimento e produzem respostas associadas ao atual estatuto epistemológico das ciências, espelhando uma forma de interagir com o mundo que vem se traduzindo por meio de objetos tecnológicos.

Favorece a aquisição de competências na construção, na mobilidade dos recursos e intervir nas situações complexas apresentadas nos diferentes contextos.

#### 4.4 DIMENSÃO OPERACIONAL: AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NAS AÇÕES

A quarta etapa desse estudo pretendeu continuar a reflexão, objetivando apropriar-se da dimensão operacional, pensando planejar a implantação do Projeto Educativo e sua articulação com as práticas educativas e de Gestão Educacional com as concepções teóricas assumidas na dimensão conceitual. Trata-se de refletir sobre o principal papel do gestor, de encaminhar o processo de aprendizagem aliado à missão da escola. O grupo discutiu sobre nossa prática concebida enquanto escola, conjugando com a teoria apontada pelo Projeto Educativo.

##### 4.4.1 Opções Político-Pedagógico-Pastorais

Na partilha inicial do grupo, há um aceno sobre a importância do estudo dessa etapa e suas implicações na prática escolar. Percebemos como realidade, uma escola ainda segmentada, setorizada, propiciando conflitos entre as diferentes opções pedagógico-pastorais. *“Há um conflito entre a excelência acadêmica e educação cristã. Há muitas pessoas que até vêm trabalhar conosco ou que olham de fora e acham que nossa escola prioriza muito o lado humano e não fortalece o acadêmico”* (Sujeito E).

Historicamente, sempre fomos conduzidos a pensar que nossa escola, por possuir uma identidade católica e marista, teria que fazer uma opção pela evangelização, compreendida como setor de pastoral, excluindo dela o rigor científico e excelência acadêmica. *“Nossa escola historicamente foi voltada para a pastoral, isso não é ruim, porém nos últimos anos sente a necessidade de mudança – por isso o contextura – projeto inovador para dar conta desse outro lado”* (Sujeito B).

Nesse sentido nos deparamos com um momento de transição, no qual somos convidados a romper o conflito entre excelência acadêmica e formação Cristã e pastoral. O projeto é bem claro ao apontar que não se trata de escolher, mas sim integrar.

*“Isso é complicado porque trabalhamos na linha da fronteira tênue entre, por exemplo, ter autoridade, mas também em ter uma ótima relação com a pessoa. Poder ser amigo e também poder ser o chefe. Essa linha tênue é primordial para quem vive na fronteira – professor – aluno – setores. Isso é a grande dificuldade, é não poder escolher mais uma coisa ou outra e sim viver na fronteira das duas coisas ou mais. Hoje somos convidados a trabalhar a soma, com uma coisa mais a outra”* (Sujeito C).

O Projeto Educativo (2010, p. 67) confirma nossa reflexão ao afirmar que

não se trata de escolher, por exemplo, entre a excelência e o rigor ou a formação cristã, mas sim de ter claro que é necessário integrar essas diversas opções político-pedagógico-pastorais na concepção da escola e em sua gestão.

Na continuidade do debate sobre o tema, o grupo esclareceu alguns conceitos relacionados à modernidade e pós-modernidade, em que na modernidade o mundo é estruturado, medido sob certas orientações. Já na pós-modernidade, olhamos para ambas as opções, somos convidados a integrar as mesmas, não fazendo opção por uma ou por outra. Em relação às práticas educativas, o Projeto Educativo (2010, p. 67) inclina-se a oferecer uma educação integral evangelizadora de qualidade, afirmando que:

*[...] será preciso integrar rigor científico, experiência acadêmica, formação cristã, cultura da solidariedade e da paz, sensibilidade estética, formação política e ética, ação pastoral e consciência planetária, superando-se as dicotomias e barreiras entre as múltiplas dimensões no espaço-tempo escolar.*

As opções pedagógico-pastoral passam a ser assumidas também pelos educadores e equipe gestora. Não podemos mais trabalhar com gestores apenas técnicos, ou apenas com a capacidade relacional. Precisamos ter a soma de ambos os aspectos. Isso requer, segundo o pensar da equipe, formação continuada que favoreça também a formação integral dos gestores e professores. Em relação aos professores *“além do que ele aprendeu na faculdade – o seu fazer – o professor é chamado a ser uma liderança pedagógica, uma liderança enquanto pessoa”* (Sujeito F).

Para pensar uma escola onde o estudante possa ser sujeito do seu processo educativo, trazemos o Projeto Contextura como necessário a partir da formação de gestores e professores, que precisam de formação.

*“O Projeto Contextura pressupõe um perfil de professor que nós também não temos, ou seja, ninguém tem um professor que vai dar conta dos desafios atuais da educação, logo o caminho é formar e quando ficar muito bom, segurar, e isso implica valorização, salário”* (Sujeito G).

Assim, sentimo-nos desafiados enquanto gestores a encaminhar um processo de gestão que fomente a participação e a formação de todos os educadores. Os seres humanos podem em muito mudar, motivar-se quando olham para seus líderes. Assim, o processo educacional só se torna mais competente e se transforma quando todos tomam consciência de que são por ele corresponsáveis. A gestão, *“com formada”* à luz do Projeto Educativo, *“em perspectiva unificadora, leva a organização a valorizar seus colaboradores, a criar espaços para que eles cuidem de si, a assegurar um ritmo exigente, mas também humanizador”* (MURAD, 2007, p. 134). *“Enfim, a pessoa contratada, tem que estar aberta pra isso, temos que dar a conhecer e a vivenciar (formação) para que ele possa decidir se quer aderir ou não”* (Sujeito A).

Dessa forma, buscamos esclarecer ao máximo as opções pedagógico pastorais assumidas no Projeto Educativo para educadores, quanto para comunidade escolar. Refletimos que muitos estudantes vêm para a escola, mas não desejam fazer um vestibular, mas que, no entanto, é nosso papel fomentarmos, motivarmos os estudantes a darem o melhor de si, a buscar o melhor das possibilidades para o seu projeto de vida. O estudante, ao sair de nossa escola, deveria, pelo menos, *“culturalmente ler um bom livro, entender nas entrelinhas, apreciar uma obra de arte, perceber o outro, conseguir argumentar”* (Sujeito H).

Ao determos o olhar sobre a nossa escola e percebermos a operacionalização do Projeto Educativo na prática do dia-a-dia, percebemo-nos avançando e concretizando o que ali está posto, visto nossa caminhada conectada ao Projeto Contextura. Acreditamos que iniciamos sim uma caminhada sólida, que há muitos desafios pela frente, mas estamos a passos largos no nosso trajeto. “*O Contextura, torna-se atualmente, apesar de um grande desafio, um caminho aberto para concretização do Projeto Educativo, favorecendo para uma educação evangelizadora de qualidade*” (Sujeito A).

O Projeto Educativo (2010, p. 69) afirma que:

*a escola marista torna-se espaçotempo de reflexão, discussão e participação responsável nas questões que envolvem a dinâmica da comunidade, procurando garantir o direito de expressão de todos, o exercício do pensamento reflexivo, da crítica e da autocrítica, o colocar-se no lugar do outro e a busca de alternativas e soluções de conflitos, pautadas pelo respeito às diferenças.*

Ao traçar um comparativo entre o Projeto Educativo e as Diretrizes da Ação Evangelizadora da Província, percebemos que enquanto gestores é nosso dever dar aos educadores a possibilidade de conhecer, experienciar e aderir à proposta para qual somos desafiados, de promover qualidade humana acadêmica. Dessa forma, reforçamos nossa razão de ser, anunciado no Projeto Educativo (2010, p. 66), de que “*escolas maristas são espaçotempos privilegiados para o pleno desenvolvimento do ser humano em todas as suas dimensões*”.

O desenvolvimento pleno dos sujeitos passa pelo Projeto de Vida que somos convidados a traçar para cada um dos estudantes, refletindo sobre os anseios, dúvidas, expectativas e amadurecimento frente a seu projeto de vida.

Conforme Projeto Educativo (2010, p. 69):

*Construir um projeto de vida significa sonhar, planejar e viver em um movimento dinâmico de construção e reconstrução de si mesmo, de estabelecimento de metas e revisão constante de objetivos, fundamentando-os em valores éticos, que são a força motriz da vida e dão sentido a ela.*

Com base na concepção efetivada pelo fazer educativo marista, o educador/gestor deve buscar na sua formação continuada o seu cultivo como

pessoa humana, o cultivo de sua espiritualidade, o que colabora com uma gestão significativa no comprometimento de todos, no cumprimento da missão.

Trata-se, para o Projeto Educativo, (2010, p. 67):

De sermos uma Escola em Pastoral; espaçotempo do anúncio, do testemunho e da comunhão, da compaixão pela humanidade; do compromisso com as causas da justiça e da paz; do conhecer-experienciar-aderir aos valores do Evangelho, concretizados no desenvolvimento de uma cultura do cuidado, da solidariedade.

Há, portanto, um forte sentimento da necessidade de um cuidado especial na formação, que considere as questões éticas, existenciais, espirituais e psicológicas. Para Freire (2003), o inacabamento da pessoa humana faz parte de sua natureza. Na mesma linha de raciocínio, Rogers (1997, p. 138) postula:

[...] aceitar-se como um curso de tornar-se, e não como um produto acabado. Significa que uma pessoa é um processo fluido, não uma entidade fixa, estática, um rio corrente de mudanças, não um bloco de material sólido: uma constelação de potencialidades continuamente mutáveis, não uma quantidade fixa de traços.

Na reflexão sobre o Espaçotempo de formação continuada dos profissionais, acreditamos que, além de traçar um perfil de contratação, precisamos atuar na formação continuada, na valorização desse profissional, bem como na retenção dos talentos. Assim, segundo o Projeto Educativo, (2010, p. 70):

a escola marista possui traços identitários que caracterizam o perfil de seus profissionais e exigem um movimento contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional. Num posicionamento coerente com isso, o Projeto Educativo do Brasil Marista reafirma a importância de programas de formação para Irmãos Maristas, leigos e leigas que atuam na educação básica. A formação deverá contemplar as teorizações e concepções que sustentam o Projeto mediante estudos sistemáticos, grupos de estudos, seminários, videoconferências, oficinas, curso de extensão e intercâmbios.

No que tange à Gestão, acreditamos que nossa caminhada prossegue com uma gestão compartilhada, pois a equipe manifesta-se já bastante unida e fortalecida.

*Estamos conscientes de que temos boa estrutura física, mas que precisamos, acima de tudo, usar de nossa bela história e identidade marista e continuar formando o principal, que são os educadores, que compreendemos aqui como professores e funcionários” (Sujeito A).*

Dessa forma, no Projeto Educativo (2010, p. 62) buscamos

garantir a perenidade da missão marista, do serviço e do negócio, sua sustentabilidade econômico-financeira, a qualidade educacional, o clima organizacional das escolas e da Rede, o respeito às necessidades das escolas e a qualidade de vida de seus colaboradores.

Importa dizer que a gestão não tem um fim em si mesma, mas é meio para cumprir a missão de promover uma educação evangelizadora de qualidade. Ao gestor marista cabe, também, em alto grau de importância, a gestão administrativa, estando esta conectada diretamente com a gestão pedagógica. Percebemos seguidas vezes que em muitas escolas a gestão pedagógica está totalmente direcionada às coordenadoras ou supervisoras pedagógicas. Na concepção do Projeto Educativo do Brasil Marista, fica claro que é preciso integrar, promover diálogo entre as diversas e diferentes dimensões constitutivas da gestão escolar, mas que, no entanto, a aprendizagem de qualidade deve culminar como final de todo o processo.

A gestão ultrapassa o conceito de administração, ampliando para maior visão do conjunto todo, caracterizada por mudanças significativas em seu modo de ser e agir. Sua proposição é de um novo entendimento de escola e de seus processos, das relações, das pessoas e da educação com a sociedade. Para nós, torna-se claro que precisamos integrar as opções pedagógica-pastorais assumidas pelo Projeto Educativo. Somos constantemente desafiados enquanto gestores, educadores, a aliar competência técnica, habilidade no trato interpessoal, solução de problemas, para integrar nosso processo formativo com os sujeitos da educação. Refere-se, conforme o Projeto Educativo, (2010, p. 68), de:

Um contínuo processo de aprendizagem de saberes, de produção em múltiplas linguagens, de construção de diversas possibilidades de pensamento e representação. Essa experiência qualifica os modos de ser e estar no mundo, visto que suscita a expressão pessoal e coletiva do sujeito. {...} por meio de projetos culturais, literários, artísticos, científicos e técnicos.

Conforme o Projeto Educativo, (2010, p. 72)

a gestão estratégica e compartilhada tem como principal objetivo cumprir a missão, a visão e os objetivos institucionais, de modo a garantir a perenidade da missão marista, do serviço e do negócio, sua sustentabilidade econômico-financeira, a qualidade educacional, o clima

organizacional das escolas e da Rede, o respeito às necessidades das escolas e à qualidade de vida de seus colaboradores.

As pessoas, enquanto principal recurso da Instituição, completam a missão a partir da sua singularidade que atua no coletivo. Para Murad (2007, p. 41) “aí está o segredo do gestor: trabalhar em grupo, redefinir em equipe a tarefa, mas sempre gerenciar para o desempenho. A meta é tornar produtivas as forças e o conhecimento específico de cada pessoa”.

Ainda para Luck, (2008, p. 57):

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, está centrada na busca de formas mais democráticas de gerir uma unidade social. Define-se, pois, a gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidades por sua implementação.

Enquanto gestores, tomamos consciência do nosso papel, das competências necessárias para cumprir com a missão. Precisamos das competências alusivas aos processos educacionais e administrativos, trabalho em equipe, capacidade de diálogo e de relações interpessoais. O Projeto Educativo, (2010, p. 77) compreende o gestor como:

Um empreendedor que conhece as questões internas da instituição, está atento aos cenários e desafios externos e tem o compromisso de garantir a perenidade, sustentabilidade e vitalidade da missão educativa marista na escola.

A gestão, ao ser estratégica e compartilhada requer gestores com uma visão que amplie as possibilidades de gerenciamento dos processos, ou seja, trata-se de gerenciar a soma entre o administrativo a favor do pedagógico, visando, ao mesmo tempo, à sustentabilidade e à qualidade pedagógico-pastoral. O Projeto Educativo (2010, p. 78) desafia os gestores a

criar condições de trabalho para os colaboradores, de modo a assegurar a qualidade do serviço educacional prestado à sociedade. Nesse sentido, a gestão administrativa e a gestão pedagógica devem trabalhar em sintonia e assegurar a unidade e a qualidade do processo educativo.

Conforme Murad (2007, p. 245):

para isso os gestores que estão imbuídos pelo desejo de fazer o bem e contribuir para a sociedade precisam do suporte de profissionais que os ajudem a suprir as carências em determinadas áreas, de forma a mediar suas utopias com realizações concretas bem sucedidas. Esta é a chave básica do empreendedorismo moderno: ter um sonho e colocá-lo em prática comprometendo pessoas em torno de uma causa.

Referente aos ofícios cumpridos pelos seus sujeitos atuantes na escola, partimos dos conceitos definidos pelo Projeto Educativo (2010, p. 72), pois “na escola, tudo e todos que nela atuam educam; estudantes, educadores, pais, colaboradores, gestores, professores, espaços, tempos, arquitetura, ambiência, a própria organização do currículo e a comunidade escolar”. Tomamos consciência do quanto a equipe diretiva é responsável em assumir, alavancar processos de formação para cada um dos sujeitos que compõem nossa realidade.

Educar é o ofício dos gestores e educadores, sendo eles colaboradores e/ou professores, por meio do exercício da liderança profissional e pastoral, buscando educar com afeto, ajudando os estudantes a tornarem-se sujeitos do seu processo educativo. Os gestores e os professores assumem a responsabilidade de ser agente instigador, criando nos estudantes teias de significados com o conhecimento construído. O Projeto Educativo, aponta para um perfil de gestores, no qual se exige (2010, p. 72):

Um domínio de conhecimentos que constitua uma sabedoria e uma prática reflexiva próprias do seu ministério pessoal, profissional e institucional. O ofício de educar requer dos educadores um testemunho de vida integrada em todas as dimensões humanas.

Os colaboradores identificam-se com nossa missão, comungam com os valores e visão institucional e dão suporte nos diversos setores para que seja de fato cumprida a missão com os estudantes. De acordo com o Projeto Educativo (2010, p. 78) o ofício estende-se aos

serviços de apoio ao trabalho pedagógico/administrativo/pastoral, como, por exemplo, secretaria, tesouraria, biblioteca, recepção, telefonia, portaria, assistência a alunos, enfermaria, manutenção, conservação e limpeza, entre outros

O Projeto Educativo aponta para a formação integral dos sujeitos, o que requer de fato, além de educadores e gestores comprometidos, uma proposta curricular adequada para alcançar este fim. A formação plena dos sujeitos está

posta no Projeto Educativo (2010, p. 73) quando alerta que “educar com afeto, com disposição para ajudar os sujeitos da escola a se superar continuamente, favorecendo, dessa forma, a construção da autoestima, da autoimagem, da autoconfiança e do protagonismo”.

A construção da inteireza, um processo pessoal, que se constrói e se (re) constrói inicia de dentro para fora e expande-se à medida que ampliamos nossa consciência. Partindo do pressuposto de que já nascemos inteiros, completos em potencial, ao mesmo tempo que marcados em permanente vir a ser, todo o processo consiste em trazeremos à tona o que temos dentro de cada um de nós. Porém, nossa caminhada nesse processo de (re) construção do ser é individual e coletiva, pois nossas vivências e aprendizagens ocorrem em nossas relações com os outros e com o ambiente.

Nesse sentido, também Kant, filósofo do século XVIII, “propõe a educação como necessidade do ser humano e como uma de suas tarefas mais difíceis” (KANT, 2002, p. 11). Assim, a educação como elemento humano, enfatiza a tradicional nomenclatura grega do *“conhece a ti mesmo”*, onde o ser humano apresenta-se como prioridade das preocupações, constantemente em mudanças. Educação vai além da divulgação de informações, mas é elemento essencial de transformação dos sujeitos.

O estudante torna-se sujeito do seu processo educativo, cumprindo com a formação contínua em saber conhecer, saber ser, saber fazer e fazer conviver. O estudante na contemporaneidade é instigado à pesquisa, a atuar com dados, analisar, ler, escrever, questionar, utilizar diferentes linguagens, mídias. Assim, o Projeto Educativo aponta para uma sala de aula além do espaço-tempo físico, percebendo no estudante o protagonista, um caminheiro e no professor um instigador, um companheiro na construção do saber.

Os estudantes maristas, no dizer do Projeto Educativo, (2010, p. 74), são:

Sujeitos de sua aprendizagem e têm como uma das suas funções articular os saberes construídos no espaço escolar com as experiências vividas, o que resulta na construção de novos conhecimentos e habilidades que os colocam em condições de agir e interagir na sociedade e em suas distintas realidades. No exercício do ofício de estudante, é fundamental saber/aprender a trabalhar em equipe, pensar e agir no e com o grupo, sendo ético e solidário, respeitando as ideias, as diferenças e os contextos.

Os estudantes, na concepção acima citada, precisam ser acompanhados individual e coletivamente no desenvolvimento de suas potencialidades, convergindo para o aprendizado. A partir das possibilidades de cada um, com uma prática pedagógica planejada, o professor cria constantemente alternativas para a aprendizagem, contando com o comprometimento, práticas de escuta, fortalecendo nos estudantes o espírito de pertença ao grupo, a acolhida, o empenho e o envolvimento ativo e proativo.

#### 4.4.2 Organização Curricular

Dando sequência aos estudos do Projeto Educativo, a equipe diretiva orientou suas reflexões sobre nossa organização curricular. Entendemos o currículo, conceituado de acordo com o Projeto Educativo, como aquele que organiza, dinamiza os princípios e intencionalidades da instituição em áreas do conhecimento e componentes curriculares. Ao olharmos para nossa realidade, sentimos a necessidade de aproximar nossa proposta curricular com as intencionalidades apontadas pelo Projeto Educativo. O Projeto Contextura, por ser apropriado a trabalhar por projetos, nas áreas do conhecimento, depara-se ainda com um currículo fragmentado e fechado.

Nossa reflexão sobre currículo levantou inúmeros aspectos, reflexões a partir da experiência e visão de cada gestor, ao olhar para nossa realidade. Em relação às diferentes áreas, *“o equilíbrio entre as áreas não acontece, é o aprender a pensar que não acontece”* (Sujeito E). Há uma acirrada concorrência no mercado educacional, pois

*“vivemos uma cultura do “quanti” na sociedade. Qual é o ranking, qual a posição, qual é o lugar, quem foi que ganhou? Teve muitos investimentos nestes últimos anos, mas investimentos financeiros. Como foi o investimento nos recursos humanos e nas mudanças de práticas?”* (Sujeito E).

Entendemos, conforme o Projeto Educativo (2010, p. 83) que:

planejar o currículo significa constituir os cenários de professores e estudantes nos espaços de ensinar e aprender, que ocorrem, a um só tempo, dentro e fora da escola. O planejamento define um mapa para os sujeitos se situarem e, a partir desse mapa, percorrerem uma trajetória de construção de conhecimentos, saberes, valores e identidades.

Confirmamos em equipe a grande possibilidade que temos de alavancar uma boa caminhada a partir do Projeto Contextura. No entanto, sabemos que precisamos aprofundar, torná-lo viável em nosso currículo.

*“Precisamos ter clara a intencionalidade que o projeto quer desenvolver. Hoje ele funciona de uma forma intuitiva – se tivéssemos tempo para discutir o que queremos realmente na elaboração do relatório, por exemplo, conseguir atrelar e mapear as competências e habilidades que dão suporte ao projeto e globaliza o todo das outras áreas” (Sujeito C).*

Sentimo-nos, mesmo que desafiados, a caminho de algo diferente, concordando com o que de fato pede o Projeto Educativo. No dizer do Sujeito D,

*“o Contextura é uma metodologia e não um exercício específico – semana do contextura. Tem um espaço muito grande na rede para quem é competente. E vejo aqui no Graças todas as possibilidades de levar proposições que respondem àquilo que ninguém sabe responder ainda, que está aberta. Por que senão ficamos com ideias brilhantes e aceitamos outras ideias de que muitas vezes discordamos” (Sujeito D).*

Nosso projeto de escola, o Projeto Contextura, atuando na resolução de problemas, de forma interdisciplinar, configura-se por projetos que vêm em sintonia com o Projeto Educativo (2010, p. 85), em que “... a operacionalização de projetos e sequências didáticas requer abordagem interdisciplinar das áreas de conhecimento, utilização de múltiplas mídias e linguagens e a solidariedade como eixo transversal do processo curricular”.

No entanto, percebemos a necessidade de atuarmos na forma de conceber o Contextura, atrelado ao currículo tradicional.

*“Sobre o Projeto Contextura, hoje estamos vivenciando nosso currículo integrado por projetos. A grade, o horário, a estrutura tradicional da escola não combina para fazer projetos. Nos anos iniciais se consegue porque é um professor e tem uma continuidade. Quando estamos em contextura, a organização da escola fica muito mais parecida com o que estamos estudando aqui. Isso mexe muito com o Ensino Médio” (Sujeito F).*

O Projeto Educativo (2010, p. 81) confirma a necessidade de um currículo integrado como

possibilidade para viabilizar o diálogo entre os códigos da pós-modernidade e da modernidade, visto que reconhece a contribuição e o valor do conhecimento específico organizado nas ciências e em componentes curriculares, mas questiona a autossuficiência e o isolamento de cada um. Por isso, provoca o estabelecimento de nexos intra e interdisciplinares entre

conteúdos, métodos, conceitos, significados, discursos e linguagens dos componentes curriculares. Nessa proposta supera-se a dicotomia e a fragmentação cede lugar a uma abordagem e uma produção de conhecimento interdisciplinar e contextualizada.

Ao refletirmos sobre o currículo, percebemos a intencionalidade do Projeto Educativo de integrar conhecimentos e saberes, constituídos nos conteúdos nucleares das áreas do conhecimento. A abordagem interdisciplinar, que se dá por meio das áreas do conhecimento, utiliza-se de diversos e diferentes recursos de mídias e tecnologias. Assim, no Projeto Educativo (2010, p. 85).

o trabalho integrado interdisciplinar alarga as possibilidades de compreensão, construção e recontextualização dos conhecimentos, dos saberes e dos fazeres e flexibiliza o fazer pedagógico, explicando as formas de relação, de reciprocidade e de aproximação em diferentes áreas.

Retomamos a discussão sobre a importância do professor enquanto mediador dos processos, como regente das individualidades dos sujeitos para a apropriação do saber na coletividade. Mais do que nunca, percebemos o professor como mediador das diferentes linguagens, integrando pesquisa, investigação e conhecimento. “O ambiente escolar movimenta-se para se adequar às inovações tecnológicas e às múltiplas linguagens potencializando a construção mediada de conhecimentos e saberes” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 87). Na gestão da sala de aula, as tecnologias e as linguagens promovem ligeiros movimentos na elaboração, organização e sistematização do conhecimento, por meio da pesquisa, da *ludicidade, do sorriso e do inusitado*.

Nossa reflexão também esboçou um olhar sobre a matriz curricular do Brasil Marista. Segundo o Projeto Educativo (2012, p. 90),

o termo “matriz” sugere um arranjo não linear de elementos, uma combinação de diferentes variáveis e constitui-se no polo aglutinador em torno do qual se articulam os diferentes momentos e saberes formativos. Ele expressa um conjunto de componentes a serem combinados na elaboração dos currículos específicos, ao mesmo tempo que ‘garantir’ o respeito às diversidades regionais, sociais, econômicas, culturais e políticas existentes no país.

Ainda em relação às Matrizes Curriculares, a equipe mostrou-se desafiada e ao mesmo tempo angustiada com esse novo que se apresenta a gestores e professores.

*“Tenho medo muito grande de quando nós apresentarmos as matrizes para os professores eles encarem como uma receita. Que agora é só aplicar, porque o principal é entender qual a lógica que faz com que as coisas se estruturam desta forma, por competências e habilidades. As matrizes são um instrumento e não uma receita de fazer bolo” (Sujeito I).*

*“Na minha opinião temos uma lacuna. Temos as matrizes já distribuídas por componentes com diferenças grandes de uma área para outra – percebe-se isso no texto que foi elaborado – e no todo ele não está desenhado. Ainda não consigo visualizar como é o nosso currículo afinal? Como ele irá funcionar da Educação Infantil ao Ensino Médio” (Sujeito A).*

Na discussão sobre a formação, estrutura, lacunas das matrizes curriculares, entendemos como imprescindível a criação de uma proposta que contemple um itinerário de formação para gestores e professores.

Ao mesmo tempo, percebemos que o estudo em pauta possibilita explorar diferentes temáticas em diferentes visões de mundo, a “compreensão, construção e recontextualização dos conhecimentos, dos saberes e dos fazeres e flexibilidade do fazer pedagógico, explicando as formas de relação, de reciprocidade e de aproximação em diferentes áreas” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 85).

Vivemos um período histórico educacional, muito claro no Projeto Educativo, de instigar um espaço-tempo escolar pedagógico pastoral que reconheça as diferenças e contemple a autonomia dos sujeitos no que tange às “aprendizagens cognitivas, culturais, éticas, políticas e solidárias” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 92). Significa pensar a gestão de forma sistêmica, abrangendo o projeto de escola e também os espaços como meios de alcançar o bom cumprimento da missão.

Inclui os espaços de aprendizagem, que ultrapassam a sala de aula assim como a compreendemos hoje, a variedade e a qualidade dos materiais, a acessibilidade, a segurança e tantos outros. “São espaços pedagógicos todos aqueles por onde os estudantes/educandos circulam e que podem se constituir em lugar de ensinar-aprender segundo a intencionalidade dos sujeitos e da escola” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 93).

Também, a partir do Projeto Educativo, na compreensão de uma aprendizagem centrada nos estudantes, em que tudo e todos manifestam sentido e significado, a sala de aula amplia suas possibilidades. Nesse sentido, nossa reflexão de equipe discutiu sobre a importância de oferecer espaços de aprendizagem em tempo integral. Dessa forma, a ampliação em tempo integral implica mais tempo

para a aprendizagem, convivência social, permitindo mais condições para a formação integral e plena dos sujeitos, necessitando para isso um currículo adequado e condizente. O Projeto Educativo (2010, p. 94):

Requer ainda a otimização e adequação de sua infraestrutura; a formação e ampliação do tempo de dedicação dos profissionais da educação; garantia de condições de trabalho: uma dinâmica e uma organização curriculares coerentes, que produzam sentido para a ampliação do tempo escolar e garantam diálogo com os contextos sociais, políticos e culturais das realidades nas quais a escola está inserida.

Em relação à avaliação, percebemos como um diagnóstico e acompanhamento da realidade escolar no processo de ensino e aprendizagem, como aquela que baliza, legitima, regula e emancipa os processos de ensino e de aprendizagem. “Portanto, é fundamental atentarmos às trajetórias de ensino e de aprendizagem e às relações que estão sendo estabelecidas no processo avaliativo” (PROJETO EDUCATIVO, 2010, p. 88).

Para a conclusão do estudo dessa etapa, a equipe diretiva retomou todas as sugestões apontadas ao longo do Seminário de Estudos do Projeto Educativo até então desenvolvido e optou pela concretização imediata de três propostas, visando atender a reflexão realizada ao longo da caminhada de estudo do Projeto Educativo. Abaixo estão descritas, de forma muito resumida as três propostas, que se encontram em anexo, na íntegra.

- **1. Formação Continuada de Professores:** A primeira proposta surgiu do estudo da terceira etapa, ao perceber a necessidade de uma formação sistêmica, planejada e executada pela equipe de gestores. Assim, foi elaborada a partir de três grandes eixos, identificados como estruturantes do trabalho a ser desenvolvido na implantação das novas matrizes curriculares: Projeto Educativo, Matrizes Curriculares e Contextura. O Projeto de Formação Continuada de Professores passou a vigorar a partir do mês de agosto de 2012, mês em que se deu a conclusão do Seminário de Estudos.
- **2. Proposta Curricular:** Sentiu-se, após longo estudo, a necessidade de interconectar, à luz do Projeto Educativo, o Contextura e as Matrizes Curriculares. Sendo assim, identificou-se a possibilidade de reformular o nosso currículo, dando vida e significado ao jeito marista de conceber a

Educação Básica. Compusemos um Grupo de Trabalho com integrantes da equipe diretiva para apresentar uma proposta, sendo esta encaminhada à Mantenedora, para a Gerência Educacional, sendo aprovada no mês de novembro do ano de 2012. A proposta passará a vigorar em 2013 nos Sextos anos e nos Primeiros Anos do Ensino Médio.

- **3. Acompanhamento e *Feedback*:** Acreditar nas pessoas significa acompanhá-las ao longo do seu processo. Pretendendo a fidelização dos profissionais, bem como um desempenho de alta performance, definimos um processo de acompanhamento e *feedback* dos colaboradores maristas. Como papel dos gestores, definimos um processo integrado de acompanhamento, realizado pelas coordenações e direção, duas vezes ao ano, amparado numa metodologia de acompanhamento, contando com a autoavaliação do colaborador e com avaliação, a partir do acompanhamento de desempenho da equipe diretiva. A presente proposta passará a vigorar no calendário letivo de 2013 e ocorrerá de forma integrada com a equipe de gestores.

## 4.5 DIMENSÃO AVALIATIVA: PROCESSOS, DIÁLOGOS E CONTEXTOS

Nesta última etapa o grupo estudou e refletiu a dimensão avaliativa, buscando articular a concepção teórica com a dimensão conceitual, alinhados aos cenários apresentados na dimensão contextual. Enquanto equipe diretiva, percebemos que a implantação do Projeto Educativo, visando promover a formação das pessoas fundamentando as transformações da sociedade torna-se um grande desafio.

Nesse sentido, tornar o Projeto Educativo conhecido e vivenciado enquanto escola exigirá de nós, equipe diretiva, maior sintonia nos processos pedagógico pastorais, pensados de forma sistêmica. É papel primeiro da Equipe Diretiva visualizar em todos os seus processos a aprendizagem dos estudantes, no cumprimento da missão que nos cabe. Estamos evoluindo enquanto equipe para um pensar mais estratégico e compartilhado, porém ainda estamos por vezes, compartimentados no nosso modo de pensar e agir.

### 4.5.1 Processos Avaliativos e Formação Continuada

Vale registrar que se tornou claro e visível a validade deste estudo para a Equipe Diretiva. Além do conhecimento adquirido por meio da apropriação do estudo, das discussões em equipe, surgiram iniciativas, ações que implicaram toda a comunidade escolar. Ampliamos nossa consciência, percebendo nosso papel enquanto equipe no todo da escola, conduzindo nossa capacidade de pensar a escola política, pedagógica, administrativa e pastoralmente.

A discussão inicial do estudo da nossa última etapa pautou-se sobre o desafio apontado pelo Projeto Educativo, de promover a formação continuada de seus profissionais tendo em vista a Missão Institucional. A começar pela equipe diretiva, estamos cientes do desafio que assumimos ao nos aprofundar do nosso papel de gestor, de ser propulsor de políticas e práticas que favoreçam a integração e não a segmentação dos processos, pensando o todo do processo educativo. No dizer do Sujeito B,

*“como pensar o pedagógico pastoralmente? Como pensar a pastoral pedagogicamente? Estamos preparados quanto aos conhecimentos e vivências? Como envolver todos nesse compromisso? Percebo que ainda não nos percebemos como responsáveis diretos pelo processo de*

*evangelização como um todo. Ainda trabalhamos compartimentados. Mas é possível fazer de outra forma? Coloco-me no lugar das demais coordenações: como dar conta de tudo? Na verdade, estou convencido de que a ideia de “escola em Pastoral” ainda não está clara para ninguém. É fácil concebê-la enquanto conceito, entretanto, na prática é complicado vê-la acontecendo ou fazê-la acontecer. Tudo isso reforça a necessidade de estarmos constantemente estudando, refletindo, debatendo, trocando ideias e vivências. Isso em todos os níveis e âmbitos de atuação. Porém, isso tem um custo: pessoal e financeiro” (Sujeito B).*

O Projeto Educativo (2010, p. 99) aponta que a

Gestão estratégica e Compartilhada do Projeto implica a vivência da reflexão crítica, coletiva e continuada, ou seja, uma atitude permanente de avaliação das políticas e práticas institucionais, considerando o dinamismo do contexto contemporâneo.

Ao mesmo tempo, o documento (2010, p. 100) “aponta que o desafio da rede marista é promover a formação de seus profissionais tendo em vista a Missão Institucional, as transformações em curso na sociedade e a implantação do Projeto”.

Olhando para a importância das pessoas como potencial de conhecimento e transformação, grandes empresas e Instituições perceberam e reconhecem diariamente o potencial humano como sua principal capital, capaz de agregar valor na consolidação e entrega de serviços. Essa mudança de concepção está também presente na rede marista, que na sua mudança de estrutura de governança iniciou um planejamento voltado para seus colaboradores. Para Covey, (2005, p. 17) “o ativo mais valioso da empresa da organização do século XXI, seja ela empresarial ou não, serão os trabalhadores do conhecimento e sua produtividade”. Essa concepção de Covey reforça o que tanto enfatiza o Projeto Educativo, quando fala que os educadores e profissionais da educação são os sujeitos protagonistas do processo educativo.

É consenso a necessidade constante da formação continuada como papel a ser assumido pela escola, pela demanda e exigência apontada no Projeto Educativo. Nós e os educadores precisamos constantemente buscar a formação continuada por meio de cursos de capacitação, especializações, programas de mestrado e doutorado.

No entanto, há uma parte da formação que deve ser trabalhada na escola, pois atua na formação específica, na metodologia, na identidade e missão da instituição.

*“Os cursos de capacitação ou especialização realizados pelos docentes fora da Instituição qualificam o perfil do grupo de educadores e possibilitam melhores condições para a atuação nas suas áreas específicas do conhecimento. No entanto, é através de ações planejadas e sistemáticas de formação continuada dentro da escola que podemos promover o diálogo entre estes diferentes saberes, direcioná-los para o Projeto Educativo Marista e construir uma equipe capaz de desenvolver o que entendemos por educação de qualidade. Um grupo de profissionais qualificados é diferente de uma equipe qualificada. A equipe atua em conjunto, com objetivos comuns. O grupo é apenas a reunião de indivíduos” (Sujeito B).*

Senge (1990) aponta a importância de assumir de forma coletiva os compromissos em torno dos objetivos comuns, na promoção de ações eficazes. Uma das ações do próprio estudo resultou em um plano de formação continuada para professores, já mencionado anteriormente, visto que até então nossa formação encaminhava-se de forma segmentada, na necessidade percebida e não em um processo devidamente planejado a longo prazo. Assim, nosso plano de formação iniciado em agosto, pensado pedagógica e pastoralmente pela Equipe diretiva já manifesta resultados positivos.

*“Nesse sentido, entendo que nossa realidade escolar aponta para a formação de uma equipe docente de qualidade. As ações de formação continuada colocadas em prática a partir deste segundo semestre de 2012 propõem o desafio de pensar e construir coletivamente práticas pedagógicas compatíveis com os novos tempos. Para romper com antigos paradigmas é preciso questioná-los, conhecer o que se apresenta de novo, arriscar acertos ou erros, sonhar alto, e os momentos de formação têm possibilitado este exercício” (Sujeito F).*

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades das pessoas. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Fomentar formação continuada dos professores e gestores implica prioridade estratégica na condução dos investimentos. O gestor precisa equilibrar todas as

dimensões que lhe competem, o que implica reduzir alguns investimentos e conduzi-los à formação continuada.

*“Como gestor, percebo que é um desafio muito grande, devido às metas orçamentárias a serem atingidas. Precisamos ter vontade política e redimensionar o orçamento anual e garantir no planejamento estratégico a formação continuada dos educadores”* (Sujeito E).

A necessidade de formação continuada é também apontada por Colombo (2004, p. 173), quando afirma *que* “o educador é formado dentro de velhas estruturas e acaba reproduzindo o mesmo modelo, seja em sala de aula, seja em funções de gestão”. Ao depararmos-nos sobre formação continuada, sentimos um forte apelo especialmente voltado para nós, gestores. Precisamos, a começar por nós, a buscar e a ver formas de formação continuada. Precisamos constantemente buscar a formação da equipe, promover estudos, debates, momentos também voltados ao cultivo do Ser enquanto Gestor. *“Nosso desafio é único, precisamos nos “debruçar” e estudar muito, cada vez mais”* (Sujeito D).

Para Luck (2008, p. 122):

O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, no entanto, baseia-se em um esforço individual, uma vez que cabe a cada pessoa assumir a responsabilidade pessoal por melhorar o seu desempenho. É também coletivo, mediante a realização de oficinas, estudos em grupo, troca de experiências e de experimentação, seguidas de reflexão e *feedback*.

Para Murad (2007), a Gestão deve promover e fortalecer a formação das pessoas, organizando-as para objetivar os fins. Ainda para Luck (2008, p. 96):

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda em relação a ele muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados.

Referente à avaliação de insumos, de produtos e de resultados, ainda percebemos nossa realidade escolar, assim como as escolas de modo geral, numa avaliação isolada, baseada apenas nos resultados acadêmicos. Ainda não vemos a avaliação como algo processual, adjunto ao nosso fazer do dia-a-dia. A avaliação deveria

ser uma prática natural em nosso processo. Além disso, a avaliação deverá permear nossas ações, visando sempre à qualificação dos nossos serviços. No dizer do sujeito (E):

*“não valorizamos a avaliação como recurso de crescimento processual. Não temos uma sistemática de avaliação organizada. Parece que a percebemos como um “peso”, uma questão menor; não investimos esforços na questão avaliativa. Precisamos reverter essa mentalidade e nos disciplinarmos para que a avaliação de insumos, produtos e resultados seja uma prática “natural” em nosso processo”* (Sujeito E).

O Projeto Educativo (2010, p. 98) afirma que:

a dimensão avaliativa articula as concepções teóricas assumidas na dimensão conceitual com os cenários apresentados na dimensão contextual e as práticas docentes e de gestão educacional efetivadas a partir das orientações da dimensão operacional.

A avaliação é um tema complexo consiste em um dos maiores desafios apresentados no âmbito escolar, seja no que se refere à avaliação da aprendizagem, seja em relação à avaliação institucional. Conciliando as demais dimensões, a avaliação deve ser estruturada a partir das concepções teóricas assumidas e das práticas institucionais planejadas para o alcance dos objetivos propostos. O resultado do processo avaliativo mostra a distância entre o que temos e o que queremos, dando pistas quanto aos caminhos que podemos seguir.

Considerando as instâncias avaliativas mencionadas, compreendemos que a avaliação interna abrange insumos, produtos e resultados, enquanto a avaliação externa fica mais restrita aos resultados. No entender dos gestores, são medidores importantes que nos fazem repensar constantemente nossa prática.

*“Temos alguns instrumentos de avaliação como a Pesquisa Institucional (pais novos e veteranos), o SIMA, o ENEM, que nos permitem revisitar nossa prática pedagógica com vista à melhoria contínua dos processos e análise das metas estabelecidas, em busca da qualidade educacional e satisfação de todos os públicos envolvidos”* (Sujeito D).

Sentimos como desafio a formação continuada com todos os colaboradores, compreendendo além de professores, os serviços de apoio e auxiliares administrativos. *“Considero ainda que precisamos avançar planejando também formação continuada para os técnicos administrativos, visando aprimorar o atendimento em todos os setores e para os gestores”* (Sujeito F).

*“O desafio é sensibilizar toda a comunidade escolar para esta necessidade e atingir os demais colaboradores. Sugiro que também haja um plano de formação continuada que possa contemplá-los trabalhando competências gerais e específicas de cada área de atuação” (Sujeito C).*

Tal concepção é também apontada como desafio pelo Projeto Educativo (2010, p. 99) ao dizer que:

tal formação continuada deve abranger os gestores, professores, coordenações, assessores, secretários, assistentes pedagógicos, administrativos e de serviços gerais, incluindo toda a equipe de planejamento, execução e avaliação do Projeto.

Em que pese falar de avaliação de nossos processos e pessoas, faz-se necessário organizar a Instituição em torno do Planejamento Estratégico. Essa realidade reinicia sua caminhada, à medida que nossa escola iniciou também no segundo semestre desse ano o planejamento estratégico 2012-2022, sendo que sua fase de organização, a pouco iniciada, termina na metade do próximo ano, 2013. Para Drucker (2001, p. 42), a estratégia “capacita a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois ela lhe permite ser intencionalmente oportuna”.

A estratégia compreendida enquanto princípio militar destinava-se a “arte ou a ciência que concebe e organiza um plano de operações de guerra ou de uma campanha militar” (ROSA, 2008, p. 17). O planejamento estratégico nos fornece elementos que visam pensar as possibilidades do cumprimento da missão a partir de pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades, objetivando pensar a instituição no alcance do ideal planejado. Ainda para Rosa (2008, p. 18), “a escola necessita entender definitivamente que precisa atuar de forma diferente, ou seja, atuando de maneira parecida com outra instituição não haverá coexistência pacífica no mesmo ambiente”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS EM ABERTO

No início do nosso Seminário, no primeiro encontro com a equipe diretiva, ao expor os objetivos desejados, todos concordaram que desprender tempo e prioridade para este estudo seria de fato, estratégico para nossa escola. Dedicar duas horas semanais para o estudo e aprofundamento sobre o documento norteador do nosso Ser e Fazer implicou reflexão sobre os horizontes apontados para nossa autoformação.

*“O Projeto Educativo, indiscutivelmente, nos dá todo um “alicerce teórico” e embasamento para desenvolvermos o nosso trabalho. Com riqueza de detalhes, temos toda a proposta, os objetivos e as metas da Instituição. No caso de nós, gestores, a importância desse documento se amplia, na medida em que lideramos e coordenamos não só os estudantes como os funcionários e educadores” (Sujeito H).*

O Estudo do Projeto Educativo propiciou um olhar sobre as competências necessárias para o cumprimento da missão, no contexto de nossa realidade escolar.

*“O Estudo do Projeto Educativo oferece um norte bem delineado para a atuação do gestor. De forma objetiva e clara o Projeto Educativo apresenta itens que apontam os olhares necessários para tornar a ação eficaz, de forma pró-ativa, propiciando o monitoramento das ações, assim como avaliações dos processos em desenvolvimento. Prima também o foco na inteireza do sujeito (seja ele educando, educador), de maneira que o clima organizacional precise ser harmônico, solucionando conflitos e ressaltando o sentimento de pertença por todos que na Instituição atuam” (Sujeito B).*

Na mudança de paradigma na gestão educacional, percebemos uma caminhada rumo a uma visão integrada entre o administrativo e o pedagógico. Assim, o desempenho acadêmico pedagógico pastoral, bem como a sustentabilidade devem integrar planos, ações de trabalho em vista de resultados satisfatórios.

É papel fundamental dos gestores a promoção da aprendizagem, com a participação dos sujeitos do processo educativo, em comunhão e diálogo com a comunidade escolar. A gestão, concebida e compreendida por Cassasus (2002, p. 5), revela-a como:

*[...] un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno. Em la misma línea, Peter Senge (1993), em la quinta disciplina, define el aprendizaje como el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr. (...) La gestión de una organización concebida como um proceso de aprendizaje continuo ES visto como um proceso de aprendizaje arientado a la supervivência de una organización mediante uma articulación constante con el entorno o el contexto.*

A aprendizagem dos sujeitos como fim último da gestão requer que de fato conheçamos aquilo que fundamenta nossa forma de conceber a educação. Trata-se de assegurar as competências escolares que devem ser adquiridas pelos estudantes maristas no seu ciclo escolar que, fundamentadas pelo Projeto Educativo, apresentam-se nas Matrizes Curriculares Maristas correspondentes as seguintes macro competências que devem ser adquiridas pelos estudantes maristas, ao concluírem o seu ciclo escolar no Ensino Médio.

A **competência acadêmica** compromete-se com a construção, investigação, sistematização dos diversos saberes, linguagens, conhecimentos, tecnologias. A **competência tecnológica** deve proporcionar aos estudantes o manejo de artefatos e produções culturais que geram e articulam significados, intercomunicando sujeitos com o mundo. A **competência ético-estética** fomenta a construção de valores e atitudes na possibilidade ética e estética, embasadas no evangelho e concretizados na viabilidade do desenvolvimento de uma cultura do cuidado, da solidariedade e da paz e na promoção e defesa dos direitos humanos (UNIÃO MARISTA DO BRASIL - Matrizes Curriculares, 2012).

A **competência política** mobiliza os conhecimentos, habilidades e valores, formando os sujeitos na criticidade e intervindo nos espaçotempos sociais. A **competência filosófica** trata do aprender a pensar autônoma e criticamente, indagando sobre o sentido das coisas e da vida. A **competência religiosa**, numa percepção afetiva da realidade, possibilita a interpretação religiosa do mundo. O **rigor científico pautado na ética cristã** articula e dialoga entre as ciências, fé e ética cristã.

Com conteúdos e metodologias compromissadas com as infâncias e juventudes, promove-se um sujeito com reflexão ética, na construção e valores voltados para a valorização da vida, solidariedade, justiça e paz. O diálogo entre ciência e fé integra as múltiplas dimensões dos sujeitos no espaçotempo da

educação marista. Assim, o diálogo entre ciência e fé comunga para a construção do saber dos estudantes. Conforme o documento “*Gaudium et Spes*”, do Concílio Vaticano II, acreditamos que: “Se a pesquisa metódica, em todas as ciências, proceder de maneira verdadeiramente científica e segundo as leis morais, nunca será oposta à fé” (PAPA PAULO VI, 1995)

Respaldados pelo estudo realizado, sentimo-nos, enquanto gestores, convictos e confiantes do caminho a trilhar. Esse, segundo o Sujeito E,

*“tem levado cada um de nós a repensar nosso fazer diário, buscando novos horizontes, estudando, lendo, refletindo sobre nossa prática enquanto responsáveis pelos setores que nos foram destinados e pela escola como um todo. Procuramos orientar nossos professores, levando em conta este novo mundo, mas enfatizando que, apesar dos desafios dos dias atuais, de toda a tecnologia que nos rodeia, os valores maristas devem estar presentes em cada uma das nossas atitudes e, por consequência, em cada atitude das pessoas pelas quais somos responsáveis”* (Sujeito E).

Ainda segundo o gestor Sujeito D, “*o estudo do Projeto Educativo nos proporciona beber da fonte da essência Marista. Revisitar nossa prática pedagógica tendo em vista os desafios da pós-modernidade frente às novas juventudes*”.

Referente à Gestão, importa saber que a missão e valores são imutáveis perante o espaço-tempo da Instituição. A Missão representa a razão de ser da existência da organização. Já a visão é variável, mutável, perseguindo a observação de metas e estratégias definidas em especial pelo planejamento estratégico.

A visão indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir. A visão compreende dois componentes, a ideologia central que defende o porquê de sua existência e a visualização de futuro, que aspira o futuro a alcançar.

Os valores básicos são preceitos essenciais e permanentes de uma organização que define o que defendemos. É aquilo que acreditamos e como iremos nos portar.

Em seu novo modelo organizacional, também preconizado pelo Projeto Educativo, a rede marista consolidou sete valores a serem divulgados e assumidos pela comunidade educativa. Destaca-se o **amor ao trabalho**, desenvolvendo os talentos a serviço do bem comum; a **audácia**, agindo com espírito empreendedor e atento aos sinais dos tempos; o **espírito de família**, acolhendo o pluralismo e a

diversidade, dispondo os interesses comuns acima dos pessoais; a **presença**, fomentando um clima harmonioso de cuidado e respeito na relação com as pessoas, em vista da nossa missão; a **solidariedade**, por meio da sensibilidade e partilha com as pessoas na promoção da paz e da justiça; a **simplicidade**, conduzindo-nos para uma vida autêntica, reconhecendo nossas potencialidades e também limitações e o valor da **espiritualidade** como força propulsora e transversal que dá sentido e harmonia às nossas vidas, orientando nosso relacionamento com Deus, conosco, com as pessoas e com a natureza.

Para Murad (2007, p. 71), “gestão é a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização. O termo gestão é a tradução atualizada da palavra inglesa ‘*management*’”. Nesse sentido, para o Sujeito C:

*“o estudo do documento e as discussões coletivas proporcionaram esclarecimentos necessários para o planejamento de ações de gestão compatíveis com a proposta institucional. Independente da formação e da experiência profissional que cada gestor possua, é necessário conhecer a história da Instituição, seus valores, sua visão, suas metas e poder compreender de que forma dar prosseguimento nas práticas de gestão contribuindo para o aprimoramento dos processos na direção desejada”* (Sujeito C).

Também, esse estudo favoreceu a partilha e a sintonia sobre nosso papel frente aos desafios complexos que hoje percebemos na escola. Permitiu um maior clareza sobre a nossa realidade escolar, sobre nossa própria história. *“Reforçando as contribuições pessoais, destaco a revisão de algumas compreensões, o fortalecimento de outras, a diminuição da “angústia filosófica” que o estudo solitário causa”* (Sujeito A).

Sabemos a importância, para alavancar um bom processo político, pedagógico e pastoral, de focarmos estrategicamente nossas ações, sendo menos operacionais no nosso dia-a-dia.

Para Colombo (2004, p. 172):

Pensar estrategicamente a instituição escolar é se defrontar com rupturas em todos os níveis. Em que nível os gestores escolares são hoje autocríticos e realistas quanto ao destino da instituição, submetendo os processos e políticas internas a uma avaliação racional e criteriosa das oportunidades? Ou em que nível os docentes procuram adequar a sua prática a esse contexto, observando a necessidade de mudança do perfil “profissiográfico” do discente

e realimentando o projeto pedagógico do curso, por meio da revisão curricular, para que não haja descompasso na formação discente?

Acreditamos também que o estudo, a reflexão no interno da equipe torna-se meio para uma gestão estratégica e compartilhada, colaborando para a formação de gestores de alta performance, que ultrapassem qualquer e toda forma de ser meramente operacional na função. Isso proporcionou o fortalecimento da equipe, mantendo-a unida,

*“integrada e alinhada, formando-a na sua inteireza, como nos pede o Projeto Educativo. Além disso, cabe aos gestores principais, pensar formas sistemáticas de acompanhamento da equipe, de forma a garantir possibilidades de avaliação individualizada ou grupal da equipe”* (Sujeito C).

Sobre a formação continuada de professores, acreditamos que podem ser organizadas jornadas pedagógico-pastorais que venham trazer à tona a partilha de experiências de gestores e dos próprios educadores, por meio da apresentação de **“cases”** de sucesso relativo a temas, estudos realizados, metodologias, práticas de sala de aula, *“que permitem uma aprendizagem com o outro. Dessa forma, aprofundamos e divulgamos práticas que permitem um sentimento de pertença e compromisso com o processo de ensino e aprendizagem”* (Sujeito F).

*“Organizar seminários nos quais os próprios educadores apresentem aulas a fim de iluminar a caminhada dos colegas. Incentivar práticas que aprofundam o sentimento de pertença tanto por parte dos educadores, quanto por parte dos educandos”* (Sujeito C).

Sobre possibilidades de formação continuada dos próprios gestores, a equipe acredita que o estudo organizado ao interno da equipe é imprescindível, pois a partilha dos documentos, de temas relativos à educação tende a fortalecer o vínculo e argumentação construtiva. Além disso, *“está claro entre nós que precisamos pessoalmente investir e buscar a formação continuada através de cursos específicos, cursos de graduação, pós-graduação”* (Sujeito I).

Percebemos que enquanto Instituição Católica Marista, na busca de ser rede líder em educação integral, conforme visão apontada pelo novo Planejamento Estratégico, precisamos criar políticas e perfil de contratação de gestores e educadores. Além disso, há uma ligeira percepção de continuidade e aprimoramento de programas de formação continuada em nível de mantenedora, fomentando

alguns cursos específicos de estudo voltados à gestão pedagógica e pastoral, de vivência do carisma e espiritualidade marista, como o VIDAMAR (vivência marista), o PEM (Patrimônio Espiritual Marista), retiros, congressos, seminários, reuniões e encontros específicos e coletivos para os diversos públicos.

A autoformação de gestores, bem como de colaboradores não escapa de uma contínua busca e decisão pessoal no dia-a-dia. Indicação de leituras e vídeos, palestras, experiências cotidianas propostas pelos gestores para consigo e para educadores promovem diariamente a formação continuada.

Muito discutimos ao longo do nosso estudo sobre a função, competência alusiva ao Ser e Fazer do Gestor. Ao dizer que o gestor Marista deve ser pessoa de visão, viver o núcleo dos valores maristas e guiar outros a vivê-los, o documento nos levou a uma reflexão sobre a gestão Compartilhada e sobre as suas atribuições, compreendendo sua função enquanto serviço, não meramente um cargo que exerce autoridade. Em que pese falar do exercício da coliderança, entendemo-la como um ofício que se apresenta como responsabilidade e não um simples nível hierárquico.

Conforme Luck (2011, p. 44):

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação.

Para tal, o gestor principal deve ter ao seu lado pessoas comprometidas, corresponsáveis, capazes de se posicionar com argumentação e de forma profissional. Cabe aos gestores lidarem com a ideia contrária, discuti-la e discernir o melhor caminho. Para Câmara (1997, p. 28):

Ter ao próprio lado quem só sabe dizer amém, quem concorda sempre, de antemão e incondicionalmente, não é ter um companheiro, mas sim uma sombra de si mesmo. Desde que a discordância não seja sistemática e proposital, que seja fruto de visão diferente, a partir de ângulos novos, importa, de fato, em enriquecimento.

Para Drucker (2002), grande referencial relativo ao tema da Gestão, é necessário falar de hierarquia, pois a autoridade final é imprescindível, em especial,

nos momentos de dificuldade e crise. A posição hierárquica na Instituição significa acima de tudo um compromisso de responsabilidade, não de prestígio pessoal.

Conforme Luck (2008, p. 112):

Quando o exercício do poder é orientado por valores de caráter amplo e social, estabelece-se um clima de trabalho no qual os profissionais passam a atuar como artífices de um resultado comum a alcançar, de que procede seu aumento para todos. Nesse caso, as pessoas trabalham com a maior competência possível, visando a que a escola atinja, da forma mais plena, seus objetivos sociais e o atendimento das necessidades educacionais ampliadas de seus alunos. Desse modo, pode-se dizer que o direcionamento do poder é orientado para o exterior do sistema escolar, isto é, a sociedade.

O processo de gestão, ao ser compartilhado, requer a corresponsabilidade, conjuntamente com a equipe diretiva, contando com educadores, estudantes e famílias. Colombo (2004) defende três pilares na formação do gestor/educador. O primeiro refere-se à dimensão do conhecimento e da aprendizagem. Para ele (2004, p. 181) “a ideia da instituição geradora do conhecimento discute também o processo de aprendizagem como um referencial mais amplo, capaz de transformar a escola em geradora de conhecimento, e não em consumidora”. Nessa perspectiva o autor defende o desenvolvimento de competências e habilidades, práticas de atitudes na continuidade de melhoria de sua performance e da própria instituição.

O segundo pilar trata da rede de relacionamentos, da percepção do ambiente institucional, na busca de estratégias para o bom clima organizacional. O mesmo autor (2004, p. 182) afirma que:

com consumidores cada dia mais críticos e exigentes e com tantas opções, não existe estabilidade na posição ocupada. Daí a importância de se construir uma relação duradoura, evolutiva e em longo prazo, com uma longa trajetória e permanência do aluno e do profissional dentro da escola.

O terceiro pilar trata da dimensão humana. Segundo Colombo (2004, p. 182):

O docente ou gestor educacional deve possuir habilidades para coordenação de grupos. Onde existem pessoas e grupos em convivência, certamente existirão conflitos. Portanto, é preciso conhecer a natureza dos conflitos para saber como intervir nos mesmos.

As tendências atuais, imprevisíveis e aceleradas, para Colombo, (2004, p. 175) apontam para

a valorização da força humana; o renascimento da arte e da espiritualidade; a preocupação com o meio ambiente e com a qualidade de vida do homem no planeta, nos espaços sociais de convivência e em suas relações nesses ambientes, inclusive no seu trabalho.

Percebemos nesse cenário, a possibilidade de explorar algo que historicamente vem dando significado e vida às unidades maristas. A Espiritualidade, como parte integrante dos valores maristas permeia e significa nosso Ser e Fazer. Teixeira (2007, p. 90), na mesma direção, entende Espiritualidade como:

um estado singular de maturidade anímica, psiconscencial, psicológico, afetivo, emocional e espiritual, a refletir-se no modo de pensar, sentir e agir do Eu-conscencial, individual e autônomo, evidenciado através de um comportamento ético moral em harmonia com a Cosmoética.

Murad (2007, p. 245-246), no seu estudo sobre espiritualidade em instituições e empresas concluiu que “organização sem gestão fracassa. Sem espiritualidade esvazia. A articulação da gestão com a espiritualidade permite nova síntese entre interioridade e eficácia, valores e resultados”. Porém, esses resultados, além de administrativos, resultam também, quando baseados em valores, na qualidade de vida das pessoas. A espiritualidade manifesta um significado no cotidiano da gestão, contribuindo para sua qualidade.

Dessa forma, o gestor enquanto competência técnica não é separado daquilo que o “é” como pessoa. No dia-a-dia, suas crenças, seus valores, ideias entram em cena com toda competência técnica que lhe é necessária para desempenhar o ofício de gestor. Para Josso (2004, p. 214),

eu aprendo com o que cria ou criou experiência para mim, daí eu extraio ‘alguma coisa’, algo que passo a guardar comigo, cuja evocação me pode permitir uma retomada, uma reinterpretação e que serve de referencial para minha ação ou pensamento.

Uma importante declaração do Projeto Educativo, ao explorar um ensino centrado no estudante como forma de facilitar e apoiar no autoaprendizado e autoatualização dos estudantes, por meio da partilha, da alegria e diversão com os estudantes, compreende o ensino como processo de aprendizado para toda a vida. As possibilidades de abertura com o mundo, com um ensino baseado em rede, professores com perspectiva local e internacional, oportunidades de ensino sem

limites, indagam-nos para uma atualização e inclusão de outras disciplinas, atividades extracurriculares, projetos que viabilizem de fato o que o Projeto Educativo conclui (2010, p. 66) que “as escolas maristas são espaçotempos privilegiados para o pleno desenvolvimento do ser humano em todas as suas dimensões”.

Acredito que as três propostas, elaboradas após muito estudo e discussões acerca do Projeto Educativo por meio do Seminário de Estudos, contribuirá em muito para qualificar nossa instituição. Ao pensar na proposta curricular aliada à metodologia, congregado com a formação continuada e acompanhamento e feedback dos professores, colocamos nossas forças e ações no centro do nosso papel enquanto gestores. Está posto a validade do trabalho feito até aqui, bem como a satisfação pessoal e grupal da equipe diretiva, que desprende tempo e esforço para a concretização da presente pesquisa de mestrado.

Como continuidade na investigação, destacamos a necessidade de pensarmos propostas mais audaciosas voltadas à qualidade acadêmica com maior preparação para vestibular/ENEM, SIMA, (Sistema Marista de Avaliação) avaliação constante de materiais, sistemas usados para promover os conteúdos nucleares. Também destacamos o aprimoramento e/ou inclusão de possibilidades voltadas para atuar com Projetos de Vida, empreendedorismo e protagonismo juvenil, educação profissional, robótica e tecnologias educacionais, centros de pesquisa e observatórios.

Na busca de uma educação evangelizadora de qualidade, que compreende formação humana de excelência com alto desempenho acadêmico, cabe à mantenedora e mesmo ao gestor diretor da escola marista construir e consolidar uma equipe de alta performance humana e profissional. Além da competência técnica, os gestores devem sempre ressignificar sua prática com procedimentos de gestão estratégica e compartilhada.

Também torna indispensável a continuidade da formação para gestores, sendo este elemento fundamental para implementação de mudanças indispensáveis para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem. A formação continuada dos gestores contribui para a aquisição/ aprofundamento de novas competências, exigindo uma leitura constante de novos paradigmas educacionais, promovendo a construção e (re) construção do fazer educativo.

Os gestores maristas, além de compartilhar a liderança, devem procurar difundir, deixar vir à tona, instigar outros a serem líderes. Kotter (1997, p. 168) atenta que:

as organizações bem sucedidas do século XXI terão de se parecer mais com incubadoras de liderança. O desperdício de talentos se tornará cada vez mais caro em um mundo de rápidas transformações. Desenvolver essa liderança, por sua vez, demandará estruturas mais satisfatórias e enxutas associadas a culturas menos controladoras e que assumam mais riscos... As pessoas precisam ser encorajadas a liderar, a princípio em pequena escala, tanto para ajudar a organização a se adaptar às circunstâncias de mudança quanto para ajudá-las a crescer.

Conforme o Projeto Educativo torna-se estratégica, ao mesmo tempo indispensável, a criação de um programa marista para a formação de gestores, que capacitando-os para a consecução de elementos norteadores para o Ser e Fazer, com foco nos desafios de uma gestão estratégica e compartilhada.

Diante do analisado e refletido ao longo do estudo, aponto a seguir algumas das atribuições principais dos gestores maristas. Enquanto conclusão, podemos confirmar que a autoformação do Ser Gestor Marista à Luz do Projeto Educativo não revela um fim em si mesmo, mas é determinante para o cumprimento de sua principal atribuição, de conduzir a relação entre o ensino e a aprendizagem, orientando os estudantes para o saber, cumprindo assim com uma educação evangelizadora de qualidade. Os demais elementos apontados são importantes, mas acrescentam para a finalidade exposta acima. Dessa forma, segundo elementos percebidos no Projeto Educativo, cabem ainda aos gestores:

- orientar a implantação do Projeto Educativo Marista, a partir de um estudo aprofundado de seus fundamentos com a equipe diretiva;
- fomentar um clima organizacional interno que possibilite o bem estar de todos, fortalecendo um trabalho agradável que reúna e fidelize professores para que alcancem o melhor dos seus estudantes;
- possibilitar formação continuada para professores e colaboradores;
- manter o alinhamento, sintonia e integração entre a equipe diretiva;
- realizar acompanhamento e formas de avaliação do processo de ensino e aprendizagem por meio de sistemas e métodos;
- acompanhar a gestão/reestruturação e acompanhamento do currículo;

- habilitar o trato interpessoal e do trabalho em equipe;
- conduzir a gestão do espaço físico, dos recursos financeiros, das relações interpessoais, de pessoas, da relação família escola, das tecnologias, relação com secretarias de educação;
- executar a gestão do Planejamento Estratégico;
- administrar a escola por meio de uma gestão estratégica e compartilhada, a serviço da aprendizagem dos estudantes;
- desenvolver a equipe, promovendo a participação e responsabilidade coletiva;
- aplicar a legislação referente à educação e ao ensino;
- acompanhar o processo pedagógico da escola no seu dia a dia;
- gerenciar os espaços e instalações físicas da escola;
- relacionar-se com as famílias, com o entorno, com outras instituições;
- garantir os serviços de registro acadêmico, como secretaria escolar.

Ainda, nas entrelinhas do Projeto Educativo, são perceptíveis e necessárias as seguintes competências aos gestores, segundo Colombo (2004, p. 183-184):

- “demonstrar presença de habilidades não apenas cognitivas - criatividade, comunicação, relacionamento, postura de escuta, negociação, motivação”;
- “ter um aguçado componente crítico-criativo para lidar com situações de incerteza e tratar de uma diversidade de problemas”;
- “ser menos hierárquico, autoritário, mais consultivo e participativo”;
- “ser um gerenciador de políticas, mais do que de recursos, o que implica uma visão estratégica e global, sem vícios do imediatismo, de longo prazo”;
- “ter habilidade de liderar mudanças e não resistir às mesmas”;
- “ser um líder democrático e incessante na busca de valores genuínos permeando-os na organização”;
- “agir com modernidade no sentido de efetuar um esforço dinâmico para resgatar o entusiasmo coletivo e propiciar um ambiente que reflita o sentido de “comunidades inspiradas”;
- “Incentivar a promoção da responsabilidade social e ética no ambiente, visando à harmonia”.

Avaliando o que foi proposto e os resultados obtidos, considero ter respondido ao problema desencadeador dessa dissertação. O processo de elaboração e desenvolvimento propiciou um crescimento ímpar em minha vida pessoal e

profissional. Assim, expus-me, desafiei-me, cresci e, confesso, senti-me seguro, mesmo na insegurança da nobre e significativa função de gestor escolar, o que nos responsabiliza a cuidar da vida de estudantes e educadores.

No interno da equipe diretiva, houve muita discussão, partilha de vida, construção de conhecimentos e saberes. O diálogo maduro, consciente, mesmo nem sempre consensual, enalteceu o respeito e a finalidade da proposta em pauta. Posso identificar o crescimento qualitativo da equipe diretiva em todas as dimensões, advindas da partilha de conhecimento e amor com o próximo e com a missão marista, confirmando o que diz o provérbio africano, que *“o conhecimento e o amor são iguais. São as únicas coisas que aumentam quando partilhados”*.

Dedicar espaçotempo no trabalho de gestão para o estudo do Projeto Brasil Marista, marco orientador das escolas de nossa mantenedora, significou para mim prioridade no meu autoconhecimento como forma de melhorar o meu ser e o meu fazer. Acredito que o desafio de lançar-me à pesquisa me levou a perceber junto com minha equipe diretiva as adversidades do dia-a-dia, instigando-nos a traçar estratégias para minimizá-las ou superá-las. O desafio moveu-me, ‘forçou-me’ a melhorar diariamente minha prática na gestão, pois, como já dizia o filósofo Horácio, *“a adversidade desperta em nós capacidades que, em circunstâncias favoráveis, teriam ficado adormecidas”*.

Outro fato relevante apontou a presente investigação conectada a minha prática enquanto gestor, moldando-a no bem escrito e esclarecedor Projeto Educativo, que une em um mesmo espírito centenas de corações e mentes maristas. Esse estudo permitiu mergulhar nas raízes dos documentos do Instituto Marista, em especial do Projeto Educativo, instigando a mim e a minha equipe a responsabilizar-se pelo caminho que somos convidados a trilhar. *“Vocês não têm somente uma história gloriosa para recordar, mas uma grande história para construir”* (PAPA JOÃO PAULO II, 1996).

Da mesma forma, propiciou, além de um crescimento pessoal, uma reflexão crítica e propositiva em relação ao nosso processo de gestão. Priorizamos nossa agenda para, de fato, fazer o que acreditamos existir de mais estratégico para uma equipe gestora, que tange pensar, planejar e tornar viável o processo de ensino e de aprendizagem dos estudantes, na missão de oferecer uma educação evangelizadora de qualidade. Deparamo-nos seguidas vezes com a *“tentação”* de partir para o

operacional, para o fazer, sem antes deter prioridade no estudo e reflexão dos caminhos a serem percorridos. A pesquisa apontou, tanto para mim, quanto para a equipe diretiva, a necessidade de atuarmos em conjunto, pensarmos e discernirmos os processos de forma sistêmica. Identificamos diversas e diferentes ações, já em fase de implantação ao interno e externo da equipe diretiva, promovendo de forma visível o Projeto Educativo na realidade escolar.

Cumpra socializar que ao longo do processo de pesquisa fui convidado pela Gerencia Educacional da Rede Marista a expor aos diretores e vice-diretores da rede o meu projeto de pesquisa, com suas propostas de implantação ao interno da equipe diretiva e comunidade escolar. Os gestores mostraram-se interessados, solicitaram a proposta do Seminário de Estudos para ser também apreciada e estudada no interno de suas equipes. Além de outras ações partilhadas com escolas maristas, com a UMBRASIL (União Marista do Brasil), autora do documento em estudo, confirma-se um dos objetivos dessa investigação: colaborar com a formação de gestores da rede marista.

Em suma, nosso 'ser', na formação para a inteireza, implica a condução dos processos, instigando-nos a buscar continuamente formação e autoformação continuadas, que permitam um olhar sensível e questionador sobre nossa forma de conduzir a gestão. Assim, quanto mais íntegros e capacitados somos como pessoas, acredito será mais qualificada nossa forma de atuação no direcionamento das pessoas e dos métodos, respondendo assim ao legado confiado aos gestores: sermos pessoas de visão, e vivermos os valores maristas, guiando com confiança e otimismo, animados pela Espiritualidade, a Comunidade Educativa Marista.

## REFERÊNCIAS

AZZI, Riolando. **História da Educação Católica no Brasil: a expansão da obra de Champagnat no Brasil.** São Paulo: Secretariado Interprovincial Marista, 1999. v. 3.

\_\_\_\_\_. **História da Educação Católica no Brasil: novos rumos da obra de Champagnat no Brasil.** São Paulo: Secretariado Interprovincial Marista, 2005. v. 4.

BALBINOT, Rodinei. **Educação e Espiritualidade: fundamentos da escola em pastoral.** Xanxerê, SC: News Print Gráfica, 2010.

BOFF, Leonardo. **Espiritualidade: um caminho de transformação.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOGDAN, R.; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Portugal: Porto, 1994.

CASASSUS, Juan. **Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B.** UNESCO, jul. 2002. Disponível em: <<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

COVEY, Stephen R. **O oitavo hábito: da eficácia à grandeza.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2008.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** 3. reimp. São Paulo: Pioneira, 2001.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade (coletânea).** São Paulo: Nobel, 2002.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade.** Bogotá: Convergência, 1969.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido.** 35. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

INSTITUTO MARISTA GRAÇAS. **Sobre o Colégio.** Disponível em: <<http://colegiomarista.org.br/gracas/sobre>>. Acesso em: 16 dez. 2011.

JOSSO, Marie Christhine. **Experiências de vida e formação**. São Paulo: Cortez, 2004.

JULIATTO, Clemente Ivo. **O horizonte da educação: sabedoria, espiritualidade e sentido da vida**. Curitiba, PR: Champagnat, 2009.

KANT, Immanuel. **Sobre a pedagogia**. 3. ed. Piracicaba. São Paulo: Editora da UNIMEP, 2002.

KOTTER, P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997- 21 reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Marketing essencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LANFREY, André. **Introdução à vida de Marcelino José Bento Champagnat**. Traduzido por Baptista Santos. Brasília, DF: UMBRASIL, 2011.

LOPES, Rosana. Um novo professor: novas funções e novas metáforas. In: ASSMANN, Hugo (Org.). **Redes digitais e metamorfoses do aprender**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa, **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, 2002.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo: possibilidades e limites In: ENGERS, Maria Emília Amaral. **Paradigmas e metodologia de pesquisa em educação: notas para reflexão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Editora Unijuí, 2007.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Barcelona: Gedisa, 1994.

\_\_\_\_\_. **O método 5: a humanidade da humanidade: a identidade humana**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOROSINI, Marília Costa. **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**, Brasília: Editora-Chefe, 2006. v. 2.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

NÓVOA, Antônio. **Vida de Professores**. Portugal: Porto Editora, 1992.

PAPA JOÃO PAULO II. **Documento Vita Consecrata**. Disponível em: <[http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/apost\\_exhortations/documents/hf\\_jp-ii\\_exh\\_25031996\\_vita-consecrata\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_25031996_vita-consecrata_po.html)>. Acesso em: 18 dez. 2010. 22h.45min

PAPA PAULO VI. **Documento *Gaudium et Spes* – A Igreja no mundo atual.** 1995.

Disponível em:

<[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_po.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_po.html)>. Acesso em: 18 dez. 2010. 22h30min.

PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL. **Diretrizes da Ação Evangelizadora da Província Marista do Rio Grande do Sul.** Elaboração e organização da Assessoria de Pastoral. Porto Alegre: CMC, 2011.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

RODRIGUES, Nadir Bonini. **Instituto de Educação Marista Nossa Senhora das Graças: 1961 a 2011.** Viamão, RS: CMC 2011

ROGERS, Carl. **Tornar-se pessoa.** São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar.** Petrópolis: Vozes, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

TEIXEIRA, Cícero Marcos. O ser humano, espiritualidade, tanatologia, bioética à luz do Espiritismo. In: GOLDIM, J.R. (Org.). **Bioética & Espiritualidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 84-117.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa.** Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). **Projeto Educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica.** Brasília, CDD 20 Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Matrizes Curriculares do Brasil Marista.** Brasília: Ftd, 2012.

WOLMAN, Richard N. **Inteligência espiritual.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

## ANEXO A - Projeto de Formação Continuada

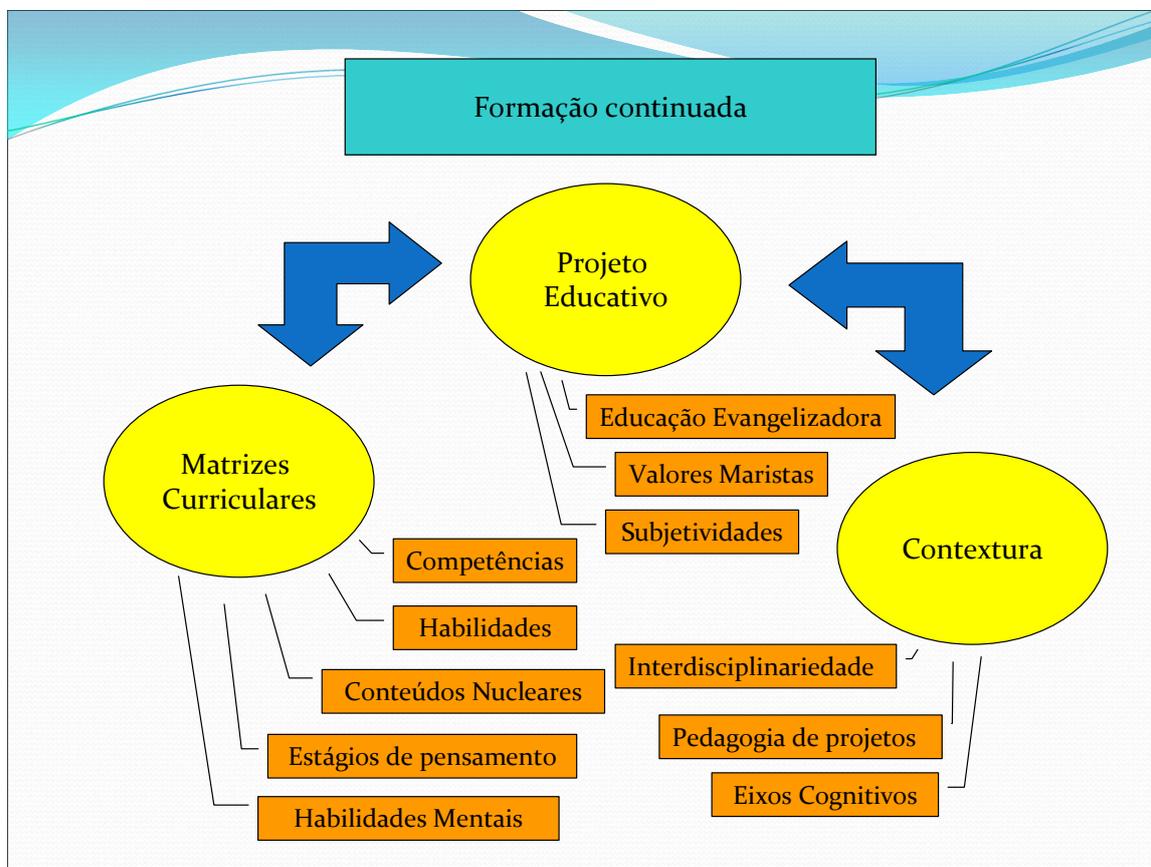
### Projeto de Formação Continuada 2012/2

#### Objetivos:

- ✓ sensibilizar o corpo docente frente ao desafio da implantação das novas matrizes curriculares propostas para a Rede Marista;
- ✓ instrumentalizar o corpo docente com conhecimentos teórico-práticos para a compreensão da proposta curricular apresentada;
- ✓ promover a integração do corpo docente e a construção coletiva entre os diferentes níveis de ensino;
- ✓ proporcionar o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à atuação como docente na nova proposta curricular em diferentes níveis de ensino.

#### Eixos de Formação

A presente proposta de formação continuada foi elaborada a partir de três grandes eixos, identificados como estruturantes do trabalho a ser desenvolvido na implantação das novas matrizes curriculares: Projeto Educativo, Matrizes Curriculares e Contextura. Cada eixo estruturante contém conceitos fundamentais à compreensão da proposta.



**Metodologia:**

A formação continuada será desenvolvida com base na metodologia de projetos, ou seja, desenvolvimento de competências a partir da articulação de conhecimentos teóricos e práticos empenhados na busca da resolução de uma situação-problema apresentada.

**Situação-problema**

Implantar as novas matrizes curriculares elaboradas coletivamente para a Rede Marista, tendo em vista a superação da tradicional lógica disciplinar do ensino e a concretização do Projeto Educativo no contexto socio cultural do Instituto Graças.

**Programa para a Formação Pedagógica**

O programa proposto para a Formação Continuada foi organizado em três blocos, visando contemplar os eixos estruturantes identificados como necessários.

Bloco I – Projeto Educativo

1. Apresentação do desafio/proposta: contextualização e sensibilização;
2. Projeto Educativo: as quatro dimensões.
3. Dimensão Operacional: espaço-tempos das Escolas Maristas.  
O que queremos? O que temos? Como estamos planejando?
4. Subjetividades: Identidades do IM Graças, contexto e comunidade escolar resultados da parte quantitativa da pesquisa e posicionamento da escola.

Bloco II – Matrizes Curriculares

5. Novas Matrizes Curriculares da Rede Marista: Estrutura e Referenciais Teóricos;
6. Conceitos: Competências, Habilidades, Conteúdos Nucleares, Estágios de Pensamento na Educação Básica (Oficinas teórico-práticas).
7. Competências e habilidades: Exercício de ordenamento de competências e habilidades por áreas do conhecimento (linha de ordenamento da EI ao EM).
8. Matrizes Curriculares: apropriação e exercícios de ordenamento de competências e habilidades por áreas do conhecimento.
9. Matrizes Curriculares: apropriação e exercícios de ordenamento de competências e habilidades por componentes curriculares.

Bloco III - Metodologia

10. Pedagogia de projetos: a experiência do Contextura.
11. Metodologia de projetos: articulação de situações-problema com competências, habilidades e conteúdos nucleares propostos.

Bloco IV - Planejamento

12. Ordenamento sequencial de competências por área (EI ao EM) a partir das matrizes curriculares propostas.
13. Ordenamento sequencial de habilidades por componente curricular (EI ao EM) a partir das matrizes curriculares propostas.
14. Organização e ordenamento dos conteúdos nucleares.
15. Montagem dos planos de estudo a partir dos ordenamentos elaborados.
16. Estratégias de implantação das novas matrizes: seleção de níveis e etapas para o início do trabalho.
17. Planejamento do Contextura para os níveis e etapas do novo currículo.
18. Planejamento do Contextura para os demais níveis e etapas (currículo antigo).

19. Sistema de avaliação da aprendizagem no antigo e no novo currículo.  
 20. Elaboração do Planejamento anual por níveis/etapas/componentes curriculares contemplando a distribuição trimestral do desenvolvimento dos trabalhos.

### **Cronograma de Formação e outras atividades pedagógicas já previstas:**

<b>Agosto</b>			
<i>Data</i>	<i>Dia</i>	<i>Tema</i>	<i>Investimento</i>
04/08	Sab	Unificada (8 <sup>as</sup> e EM)	-
09/08	Qui	Lançamento da campanha de matrículas	2h (troca recesso)
11/08	Sab	Conselho de Classe e Olimpíadas	Já previsto (era 18/08)
16/08	Qui	✓ Apresentação do desafio/proposta: contextualização e sensibilização	Já previsto
18/08	Sab	Recuperação do dia 16 e 17/07 (todos, oficinas e bancas EM)	Troca por dias letivos
23/08	Qui	✓ Projeto Educativo: as quatro dimensões	2h (troca recesso)
30/08	Qui	✓ Dimensão Operacional: Espaço-tempos das Escolas Maristas - O que queremos? O que temos? Como estamos planejando?	Já previsto
<b>Setembro</b>			
<i>Data</i>	<i>Dia</i>	<i>Tema</i>	<i>Investimento</i>
01/09	Sab	Simulado FTD (3 <sup>as</sup> anos EM), aula Téc. Enf., Festa Farroupilha	-
06/09	Qui	✓ Subjetividades: Identidades do IM Graças, contexto e comunidade escolar ✓ Resultados da parte quantitativa da pesquisa e posicionamento da escola.	2h (troca recesso)
13/09	Qui	Reunião para assuntos administrativos/pedagógicos	Já previsto
20/09	Qui	Feriado	-
27/09	Qui	✓ Novas Matrizes Curriculares da Rede Marista: Estrutura e Referenciais Teóricos	Já previsto
29/09	Sab	-	-
<b>Outubro</b>			
<i>Data</i>	<i>Dia</i>	<i>Tema</i>	<i>Investimento</i>
04/10	Qui	Reunião para assuntos administrativos/pedagógicos	Já previsto
06/10	Sab	Diálogo com as famílias	Já previsto
13/10	Sab	Feriado dia 12/10	-
18/10	Qui	✓ Conceitos: Competências, Habilidades, Conteúdos Nucleares, Estágios de Pensamento na Educação Básica (Oficinas teórico práticas).	Já previsto
20/10	Sab	Aula Tec enfermagem	-
25/10	Qui	✓ Competências e habilidades: Exercício de ordenamento de competências e habilidades por áreas do conhecimento (linha de ordenamento da EI ao EM).	2h
27/10	Sab	Gincana Lúdica (EI ao 5º ano) e aula Tec. Enf.	Já previsto

<b>Novembro</b>			
<i>Data</i>	<i>Dia</i>	<i>Tema</i>	<i>Investimento</i>
03/11	Sab	Feriado 02/11	-
08/11	Qui	Reunião para assuntos administrativos/pedagógicos	Já previsto
10/11	Sab	Conselho de Classe, Simulado FTD (1ºs anos EM), Maristão	Já previsto
15/11	Qui	Feriado	-
22/11	Qui	✓ Matrizes Curriculares: Apropriação e exercícios de ordenamento de competências e habilidades áreas do conhecimento	2h
24/11	Sab	Mostra Pedagógica e aula Tec. Enf.	Já previsto
29/11	Qui	✓ Matrizes Curriculares: apropriação e exercícios de ordenamento de competências e habilidades por componentes curriculares	2h
<b>Dezembro</b>			
<i>Data</i>	<i>Dia</i>	<i>Tema</i>	<i>Investimento</i>
01/12	Sab	Festa de Final de Ano	Já previsto
06/12	Qui	Celebração de Natal e Ação de Graças	Já previsto
08/12	Sab	Feriado em Viamão	-
13/12	Qui	Reunião, Missa de Formatura 3º ano e Téc. Enf.	Já previsto
15/12	Sab	✓ Pedagogia de projetos: a experiência do Contextura ✓ Metodologia de projetos: articulação de situações-problema com competências, habilidades e conteúdos nucleares propostos	4h
20/12	Qui	Conselho de Classe e Resultados Finais	Já previsto
22/12	Sab	Formatura do Téc Enf.	-
<b>Janeiro</b>			
<i>Data</i>	<i>Dia</i>	<i>Tema</i>	<i>Investimento</i>
27/01	Qua	✓ Ordenamento sequencial de competências por área (EI ao EM) a partir das matrizes curriculares propostas.	4h Recesso escolar
28/01	Qui	✓ Ordenamento sequencial de habilidades e conteúdos nucleares por componente curricular (EI ao EM) a partir das matrizes curriculares propostas	4h Recesso escolar
29/01	Sex	✓ Montagem dos planos de estudo a partir dos ordenamentos elaborados	4h Recesso escolar
<b>Fevereiro</b>			
<i>Data</i>	<i>Dia</i>	<i>Tema</i>	<i>Investimento</i>
18/02	Seg	✓ Estratégias de implantação das novas matrizes: seleção de níveis e etapas para o início do trabalho.	4h Recesso escolar
19/02	Ter	✓ Planejamento do Contextura: os níveis e etapas do novo currículo e para o currículo antigo	4h Recesso escolar
20/02	Qua	✓ Sistema de avaliação da aprendizagem no antigo e no novo currículo	4h Recesso escolar
21/02	Qui	✓ Elaboração do Planejamento anual por níveis/etapas/componentes curriculares contemplando a distribuição trimestral do desenvolvimento dos trabalhos (início)	4h Recesso escolar
22/02	Sex	✓ Elaboração do Planejamento anual por níveis/etapas/componentes curriculares contemplando a distribuição trimestral do desenvolvimento dos trabalhos (conclusão)	4h Recesso escolar

## ANEXO B - Projeto de Reestruturação Curricular 2013

### Projeto de Reestruturação Curricular 2013

#### Objetivos:

- ✓ romper com a concepção tradicional de currículo, propondo um deslocamento da centralidade dos conteúdos para a centralidade das competências;
- ✓ adotar um desenho curricular que permita a ação pedagógica interdisciplinar e práticas pedagógicas que mobilizem competências na resolução de situações-problema;
- ✓ qualificar a aprendizagem dando significado aos conhecimentos desenvolvidos nos espaços-tempos escolares.

#### O que entendemos por Currículo?

Texto extraído do Projeto Educativo do Brasil Marista (2012, p. 59-60)

No Projeto Educativo do Brasil Marista, o currículo é concebido como um sistema complexo e aberto que articula, em uma dinâmica interativa, o posicionamento político da Instituição, suas intencionalidades, contextos, valores, redes de conhecimentos e saberes, aprendizagens e os sujeitos da educação/aula/escola.

No currículo, estabelecem-se os espaços de aprendizagem e os modos de orientar as políticas e práticas educativas, que se constroem nas tramas do cotidiano escolar. A construção do currículo é um processo coletivo, ou seja, ele não é construído para, mas pelos diversos sujeitos que compõem o processo.

É importante ressaltar que o currículo pode ser pensado ainda como um entrelaçamento de múltiplos signos e significados, de certezas e incertezas, de instituídos e instituintes, ultrapassando as concepções científicistas e prescritivas. Embora deva ter clara sua intencionalidade, o currículo não se constitui como natural, fixo, absoluto, mas é uma síntese resultante da tomada de decisão dos sujeitos da educação, dos espaçotempos de aprendizagens.

O currículo é espaço de relações que produz conhecimentos, saberes, valores e identidades e caracteriza-se como prática produtora de sujeitos do espaçotempo da escola. Não é isento de interesses, de intenções; ao contrário, é um campo no qual decisões políticas são tomadas, lutas

culturais por significados são travadas, tensões entre diferentes visões de mundo estão presentes. É também espaço social em que ocorrem movimentos de aproximação, afastamento e entrelaçamento, no qual se produzem e reproduzem conhecimentos, valores, significados, negociações, acomodações, contestações, resistências, uma pluralidade de linguagens e de objetivos.

Um currículo aberto à contemporaneidade social, cultural, artística, científica e tecnológica favorece a reflexão crítica, a construção do saber, as experimentações com e na diferença; potencializa a compreensão, a produção e o uso de múltiplas linguagens; inclui temas culturais e temas emergentes da sociedade.

O Projeto Educativo do Brasil Marista desenha um currículo em que os contextos, conhecimentos, linguagens, significados, racionalidades e sujeitos sejam problematizados e que possibilite desnaturalizar formas socialmente validadas de ser professor e estudante. Compreende o currículo como dinâmica que seleciona, inclui e organiza as experiências educativas sob a responsabilidade da escola e de seus sujeitos, de modo a efetivar suas teorizações e concepções e a atualizar nossa missão nos cenários contemporâneos.

Um currículo dessa natureza – aberto às diferentes formas de pensar e viver o mundo – configura-se como um mapa-roteiro conectável em todas as suas dimensões, desmontável, reversível, suscetível a modificações. Diferente de currículo como sinônimo de grade, assemelha-se mais a uma teia ou rede.

## **O que entendemos por aprendizagem?**

Texto extraído do Projeto Educativo do Brasil Marista (2012, p. 57-58)

Aprendizagem é um processo intra e intersubjetivo que produz saberes, artefatos, fazeres e identidades e se fundamenta numa visão de pessoa como sujeito ativo em complexas interações, interesses, contextos sociais e culturais e experiências de vida. É um movimento dinâmico de reconstrução do objeto de conhecimento pelo sujeito e de modificação do sujeito pelo objeto, a partir de estratégias próprias de conhecer.

Nesse processo, interagem dimensões formadoras, valores, culturas, saberes e conhecimentos. Aprendizagem é mais do que aquisição ou apreensão da rede de determinados corpos de conhecimentos conceituais socialmente considerados relevantes e organizados nos componentes curriculares. É, sobretudo, modificação desses conhecimentos, criação e invenção de outros necessários para entender aquilo a que damos o nome de realidade. Trata-se de um percurso orientado

e inteligível, alicerçado em intencionalidades e critérios definidos, por meio dos quais se devem produzir dinâmicas próprias que auxiliem o estudante a conferir significados aos acontecimentos, experiências e fenômenos com que se depara cotidianamente e a se reconhecer como protagonista na internalização e (re)construção dos saberes.

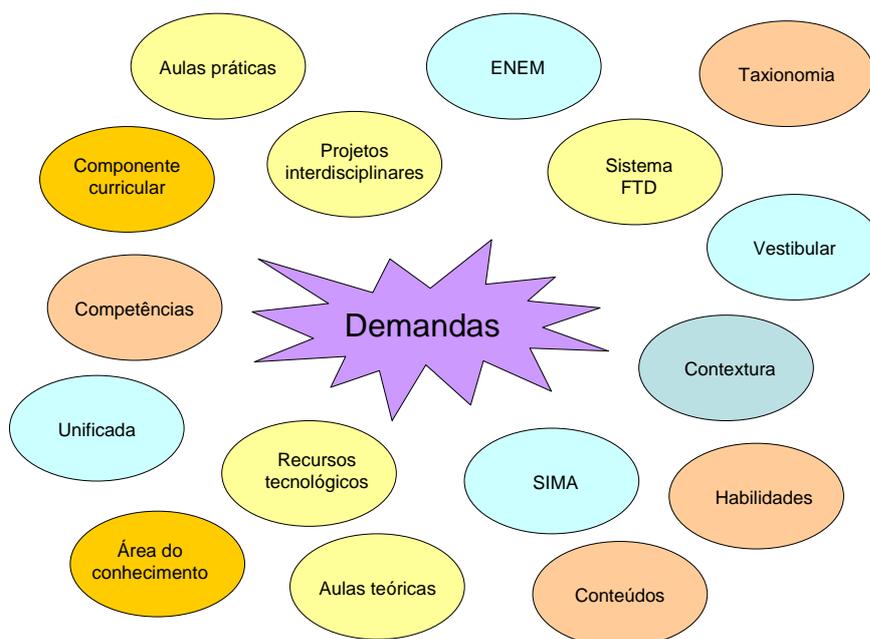
### **Que desafios se apresentam?**

A contemporaneidade traz um cenário desafiador àqueles que se propõem a desenvolver um projeto de educação evangelizadora de qualidade. Marcado pela instantaneidade, superficialidade, individualismo, avanço tecnológico acelerado, relações virtuais e comunicação interativa, o tempo que estamos vivendo traz consigo o imperativo da mudança, da busca por caminhos mais efetivos em educação, da desconstrução de alguns paradigmas para a construção de outros, da proposição de sermos educadores aprendizes de um novo jeito de ser e de viver.

Nesse sentido, vale refletir sobre os seguintes aspectos:

- ✓ Como pensar em uma escola adequada às expectativas, às necessidades e às características das crianças e jovens contemporâneos?
- ✓ Como fazer diferente considerando a realidade escolar “engessada” pela estrutura espaço-temporal da modernidade - disciplinas, períodos, trimestres, ano letivo?
- ✓ De que modo problemas inerentes ao cotidiano escolar, como excesso de provas, resultados insatisfatórios, incoerência na relação objetivos - métodos - processos avaliativos e tantos outros podem ser encaminhados para soluções plausíveis?

Muitas foram as estratégias já empregadas em diferentes níveis – País, Rede Marista, Instituto Graças – na tentativa de avançar na direção desejada, criando demandas convergentes, porém nem sempre cooperativas:



Dentre as demandas que até então procuramos atender, incluem-se aquelas de caráter teórico (conceituais), metodológico (projetos, aulas práticas, material didático, recursos tecnológicos) ou avaliativo (avaliações internas e externas). Tais demandas convergem quanto aos objetivos a alcançar: uma educação evangelizadora de qualidade. No entanto, atreladas a um modelo tradicional de currículo, parecem muitas vezes demandas isoladas, que se sobrepõem num emaranhado de prioridades igualmente importantes.

### **Articulação de saberes através da interdisciplinariedade**

Já há algum tempo, “interdisciplinaridade” tem sido palavra-chave na discussão da forma de organização do trabalho escolar. Seu significado refere-se ao trabalho e estudo de profissionais de diferentes áreas do conhecimento ou especialidades sobre um determinado tema, implicando necessariamente na integração dos mesmos para uma compreensão mais ampla do assunto. Segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais, interdisciplinaridade significa “planejamento e desenvolvimento de um currículo de forma orgânica, superando a organização por disciplinas estanque e revigorando a integração e articulação dos conhecimentos”.

A ideia de interdisciplinaridade consiste em um caminho possível na busca de uma visão sintética, de uma reconstrução da unidade perdida, da interação e da complementaridade nas ações, remetendo-nos à imagem de rede ou teia, na representação do encadeamento de habilidades e competências que vão sendo tecidas através da articulação de conhecimentos.

De modo algum a concepção do conhecimento como uma rede de significações implica a eliminação ou mesmo a diminuição da importância das disciplinas. Na construção do conhecimento, sempre será necessária a ordenação, uma espécie de mapeamento para orientar os caminhos a seguir. Ainda que tais elementos não bastem, isoladamente ou em conjunto, para compor uma imagem adequada dos processos cognitivos, servem como um “roteiro” de viagem, com destino previsto, porém contando com a possibilidade de que muitas surpresas possam surgir.

Pode-se afirmar que há um aparente consenso em torno da necessidade da interdisciplinaridade. No entanto, entendida como mero incremento das relações entre as disciplinas, mantidos seus respectivos objetivos/objetos, e mantidas as relações determinadas pelo sistema que constituem, as ações interdisciplinares têm produzido efeitos apenas paliativos. Associada a esse fato, cresce a consciência da necessidade de organização do trabalho escolar em torno de objetivos que transcendam os limites e os objetos das diferentes disciplinas.

Tal enraizamento na construção dos significados constitui-se por meio do aproveitamento e da incorporação de relações vivenciadas e valorizadas no contexto em que se originam, na trama de relações em que a realidade é tecida; em outras palavras, trata-se de uma contextualização. Etimologicamente, contextualizar significa enraizar uma referência em um texto, de onde fora extraída, e longe do qual perde parte substancial de seu significado. Analogamente, contextualizar é uma estratégia fundamental para a construção de significações. À medida que incorpora relações tacitamente percebidas, a contextualização enriquece os canais de comunicação entre a bagagem cultural, quase sempre essencialmente tácita, e as formas explícitas ou explicitáveis de manifestação do conhecimento.

### **Contextura**

O Projeto Contextura, na prática, já existe há quatro anos, sendo que seu lançamento aconteceu no ano de 2009 e hoje representa para o Instituto Marista Graças, uma história de ousadia, coragem, amor pela educação e boa vontade.

O projeto chegou até a Província Marista do Rio Grande do Sul através do assessor externo Prof<sup>o</sup> Dr. Valther Maestro, que apresentou a ideia para toda a rede marista. O Graças, fazendo justiça à sua característica de pioneirismo aderiu à proposta apresentada pela COEDUC. Tal adesão se deu na certeza de que o Projeto Contextura seria uma possibilidade de materialização dos pressupostos presentes no Projeto Educativo do Brasil Marista e uma resposta educacional às demandas atuais da sociedade e dos sujeitos.

O Projeto Contextura é um projeto de vanguarda e, como tal, acertos e erros são partes constitutivas do processo. Descobrir caminhos a partir da prática, pretende ir além das teorizações fazendo acontecer uma nova educação e uma nova escola.

Lançado como uma metodologia inédita de ensino, o Contextura vem se aprimorando, tanto nos encaminhamentos das pesquisas e do planejamento, como na organização e finalização dos trabalhos. A partir da resolução de situações-problema, diferentes competências e habilidades são desenvolvidas nos diferentes componentes curriculares.

A interdisciplinaridade proposta é o principal ponto positivo levantado pelos estudantes. Aulas mais dinâmicas e com maior interação entre as áreas do conhecimento estão entre as mudanças ocorridas nos últimos anos com o Contextura. O enraizamento na construção dos significados constitui-se por meio do aproveitamento e da incorporação de relações vivenciadas e valorizadas no contexto em que se originam, na trama de relações em que a realidade é tecida; em outras palavras, trata-se de uma **contextuação**.

### **Currículo por áreas e a integração através das situações-problema**

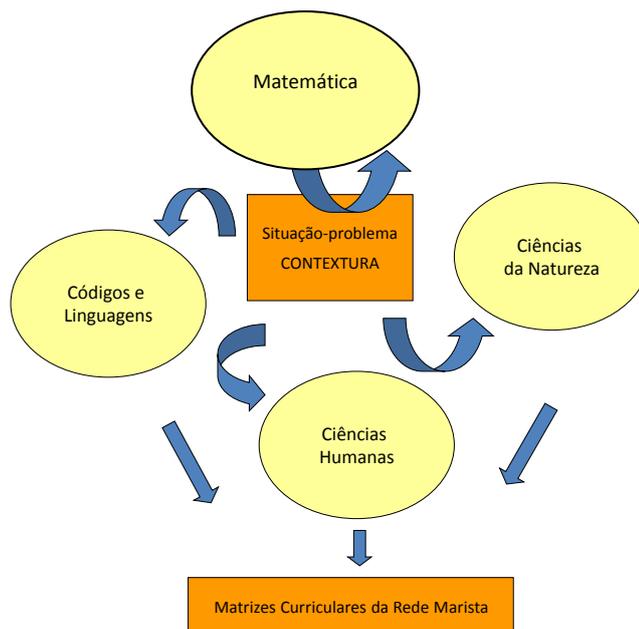
O currículo por áreas, segundo o Projeto Educativo do Brasil Marista (p.81), consiste em um arranjo curricular que supera o isolamento e a autonomia dos componentes curriculares se abre a possibilidade de diálogo e convivência entre eles, compondo áreas de conhecimento mais abrangentes. “Assim, rompe-se com a estrutura de grades curriculares que encerram as disciplinas em si mesmas e criam-se redes e teias curriculares que reconhecem as conexões entre os saberes, os valores, os conhecimentos e as especificidades conceituais, discursivas e metodológicas dos componentes curriculares, gerando uma perspectiva mais sistêmica e ampla de conhecer, problematizar, pensar, dizer e viver as realidades” (Projeto Educativo, p. 81 e 82).

Uma situação-problema define-se por uma questão situada em um determinado contexto que, articulando saberes de diferentes áreas do conhecimento, propõe a busca de soluções adequadas. Na construção destas soluções, os conteúdos operam como ferramentas mobilizadas por diferentes habilidades e Competências.

No currículo organizado por áreas, a situação-problema funciona como uma “liga” que garante o diálogo interdisciplinar e o necessário deslocamento do foco nos conteúdos para o foco no desenvolvimento das competências desejadas.

## Esboço conceitual

O currículo será estruturado a partir das quatro áreas do conhecimento: códigos e linguagens, ciências humanas, ciências da natureza e matemática, sendo o Contextura a ligação entre essas diferentes áreas. A partir da situação problema proposta pelo Contextura é operacionalizada a prática curricular interdisciplinar.



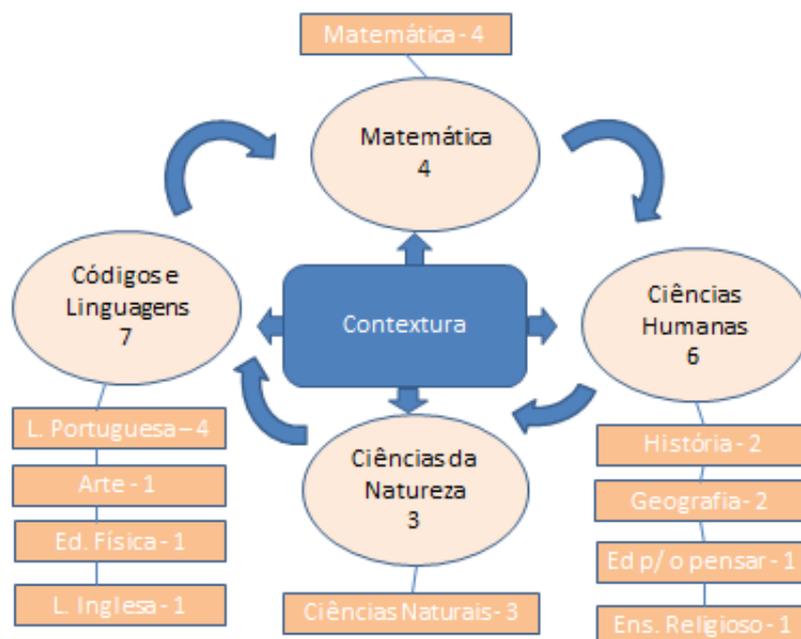
## Desenho Curricular:

### 1. Educação Infantil

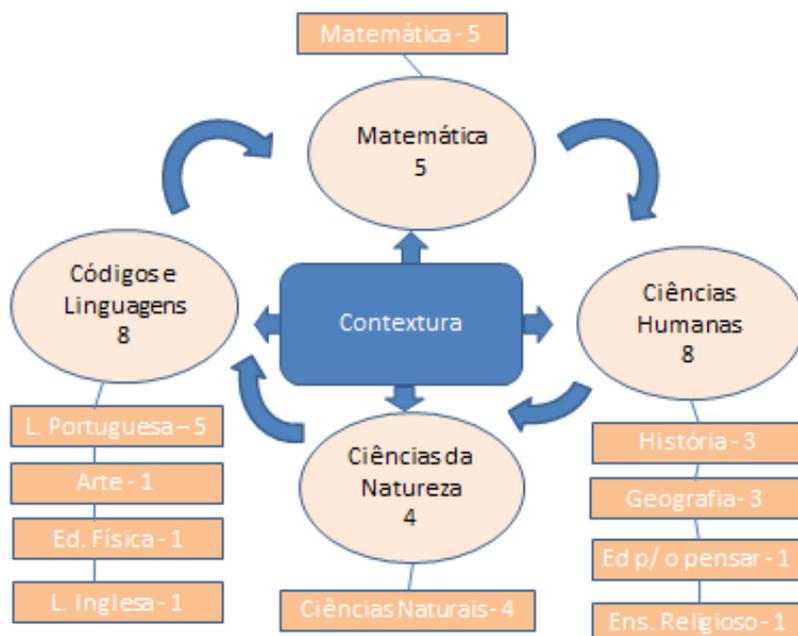


## 2. Anos Iniciais do Ensino Fundamental

1º ao 4º ano

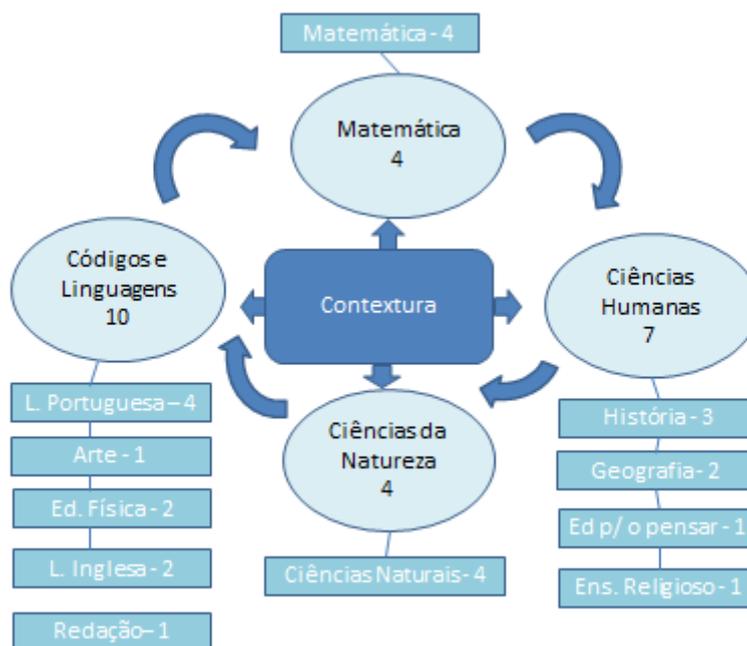


5º ano

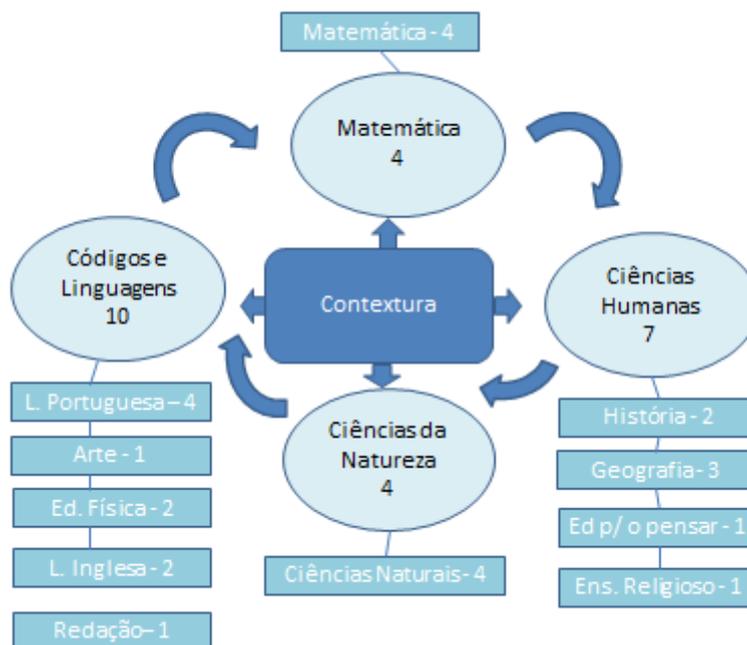


### 3. Anos Finais do Ensino Fundamental

6º e 7º ano

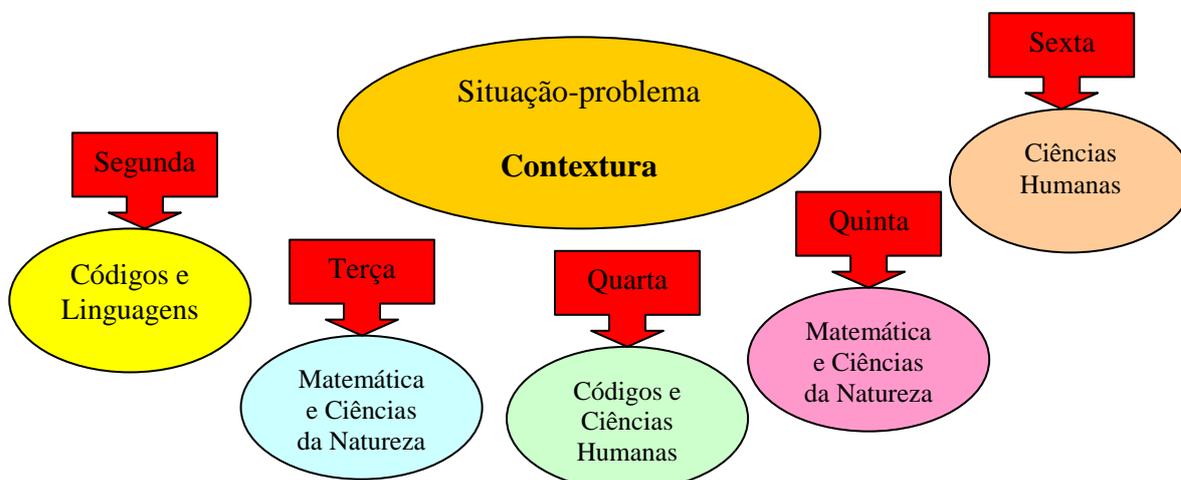


8º e 9º ano



## Proposta de distribuição de carga-horária semanal:

Modelo baseado na estrutura curricular do 8º ano do Ensino Fundamental



### 8º ano – Turma 1

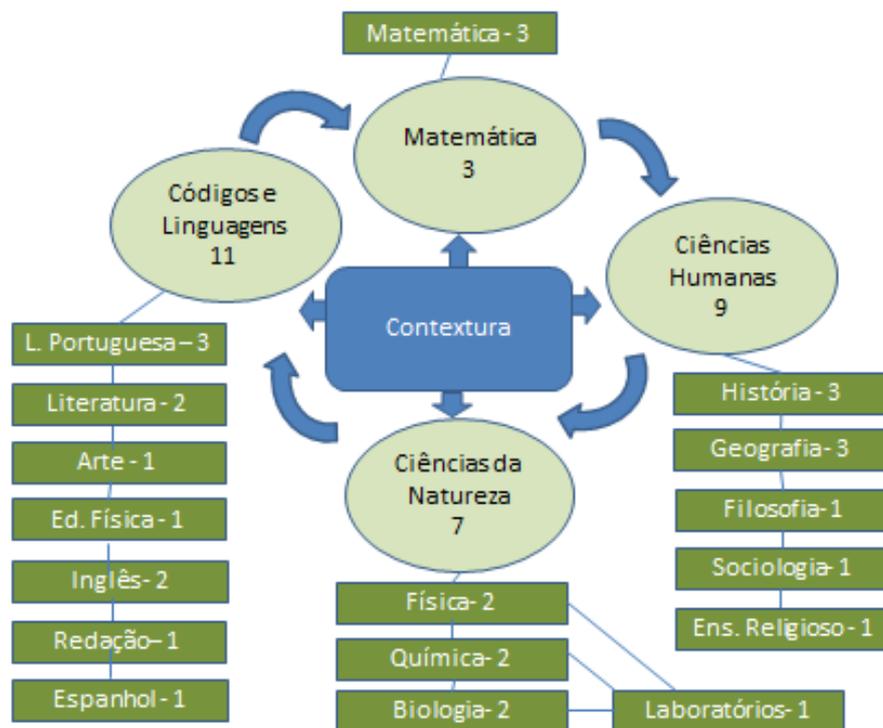
	seg	Ter	qua	qui	sex
1º	Port	Mat	Port	Química	Geo
2º	Port	Mat	Redação	Fís	Geo
3º	Arte	Química	História	Bio	Geo
4º	Inglês	Fís	História	Mat	História
5º	Inglês	Bio	E.Religioso	Mat	EPP
6º	-	Ed. Física	-	Ed. Física	-

### 8º ano – Turma 2

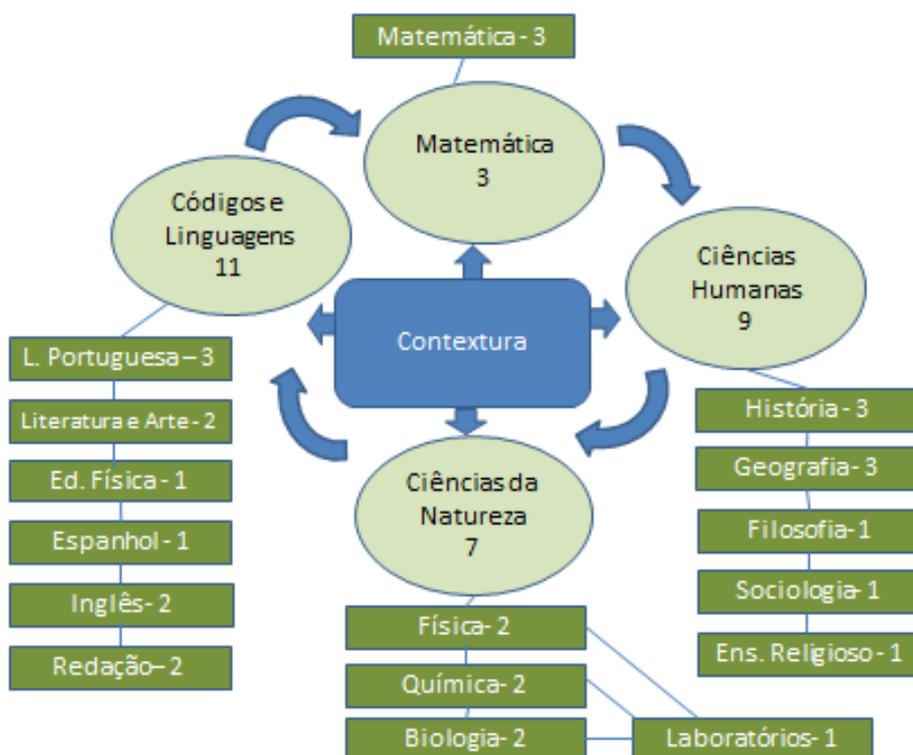
	seg	Ter	qua	qui	sex
1º	Arte	Química	Geografia	Mat	História
2º	Inglês	Fís	História	Mat	História
3º	Inglês	Bio	E.Religioso	Química	EPP
4º	Port	Mat	Port	Fís	Geo
5º	Port	Mat	Redação	Bio	Geo
6º	-	Ed. Física	-	Ed. Física	-

#### 4. Ensino Médio

1º ano

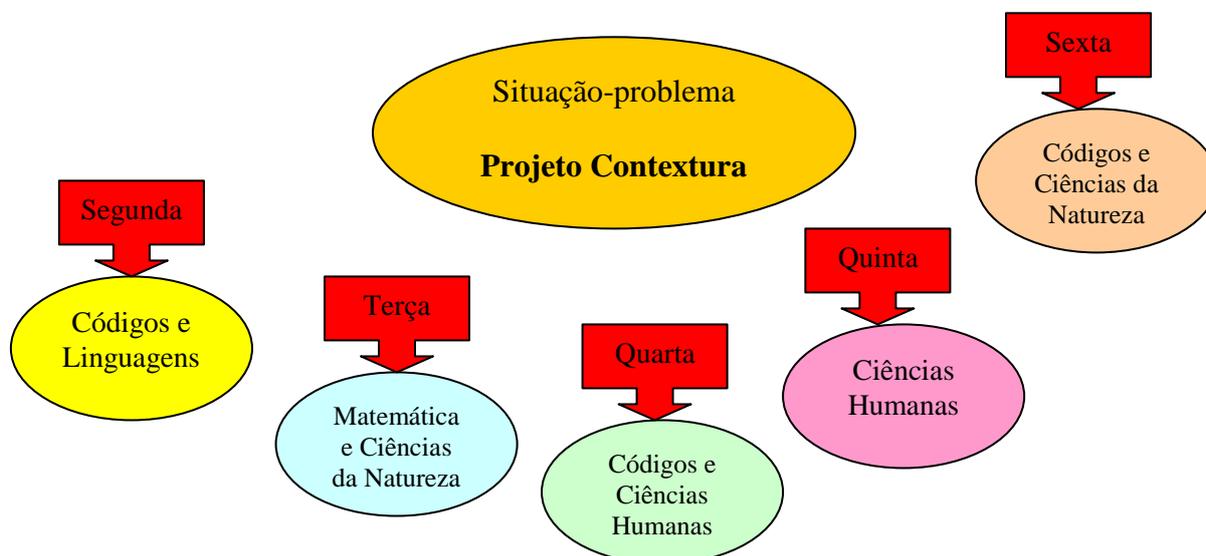


2º e 3º ano



## Proposta de distribuição de carga-horária semanal:

Modelo baseado na estrutura curricular do 8º ano do Ensino Fundamental



### 1º ano – Turma 1 Manhã

	seg	Ter	Qua	qui	sex
1º	Port	Mat	Arte	Geo	Bio
2º	Port	Mat	Hist	Geo	Bio
3º	Port	Mat	E.Religioso	Hist	Quím
4º	Lit	Fís	Soc	Hist	Quím
5º	Lit	Fís	Geo	Fil	Red

### 1º ano – Turma 2 Manhã

	seg	Ter	Qua	qui	sex
1º	Lit	Fís	Soc	Hist	Red
2º	Lit	Fís	E.Religioso	Hist	Bio
3º	Port	Mat	Hist	Fil	Bio
4º	Port	Mat	Geo	Geo	Quím
5º	Port	Mat	Arte	Geo	Quím

### 1º ano – Turma 1 Tarde

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
1º	-	Espanhol	Espanhol
2º	-	Laboratório	Laboratório
3º	Ed. Física	Ed. Física	Ed. Física
4º	Inglês	Inglês	-
5º	Inglês	Inglês	-

## 1º ano – Turma 2 Tarde

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
1º	Inglês	Inglês	-
2º	Inglês	Inglês	-
3º	Ed. Física	Ed. Física	Ed. Física
4º	-	Espanhol	Espanhol
5º	-	Laboratório	Laboratório

**Diferenciais curriculares**

A nova proposta curricular tem como principal diferencial a interdisciplinariedade e o foco no desenvolvimento de habilidades e competências. Além disso, contempla alguns aspectos mais específicos com o objetivo de qualificar ainda mais as práticas pedagógicas no espaço-tempo escolar. Implantados inicialmente no Ensino Médio, são eles:

- língua estrangeira – serão oferecidas duas línguas estrangeiras no Ensino Médio: Inglês e Espanhol. Os estudantes poderão optar por fazer uma delas ou ambas. A opção pelo turno da tarde para as aulas de Língua Estrangeira justifica-se pela intenção de oportunizar o ensino por níveis. Nesse turno, os grupos são formados considerando o nivelamento do conhecimento nos idiomas e não a turma de origem. Assim, um estudante da turma 211, por exemplo, poderá estar no nível básico ou avançado, com estudantes da turma 212 e outros de sua própria turma. Na medida em que o projeto vai sendo ampliado para as demais séries, novos níveis vão sendo oferecidos.
- Laboratório de Ciências – O horário semanal de laboratório, oferecido por área (ciências) e não por componente curricular, tem o objetivo de garantir a ação interdisciplinar, sendo que a temática da semana é definida pelo exercício em estudo (Contextura) e não pelo que está sendo trabalhado nas especificidades dos componentes. A opção pela oferta no turno da tarde justifica-se pela necessidade de reunir os estudantes pelas temáticas desenvolvidas em grupos e não necessariamente pela turma de origem. Além disso, os espaços físicos neste turno estão mais disponíveis para a utilização em pequenos grupos, concomitantes, contando ainda com a presença dos monitores do Núcleo de Apoio Pedagógico. As práticas de laboratório estão estreitamente vinculadas ao Contextura e ao planejamento dos diferentes componentes curriculares envolvidos.

- Educação Física – Entende-se que a Educação Física deve tratar da cultura corporal, em sentido amplo: sua finalidade é introduzir e integrar o estudante a essa esfera, formando-o para produzir, reproduzir e também transformar essa cultura. Para tanto, o estudante deverá deter o instrumental necessário para usufruir de jogos, esportes, danças, lutas e ginásticas em benefício do exercício crítico da cidadania e da melhoria da qualidade de vida (PCNs do Ensino Médio). Neste sentido, a oferta do componente de Educação Física no turno da tarde justifica-se pela possibilidade da abordagem da cultura corporal a partir de diferentes práticas, em grupos constituídos inicialmente pelo interesse dos estudantes e posteriormente reorganizados visando à diversificação das vivências em expressão corporal. Além disso, o horário escolhido favorece a disponibilidade dos espaços físicos, profissionais envolvidos e cuidados necessários com as questões relacionadas à saúde e à higiene. O planejamento de Educação Física deve ser elaborado em conjunto com os demais componentes da área de códigos e linguagens.

### **Dimensão avaliativa**

Texto extraído das Matrizes Curriculares da União Marista do Brasil (2013, p. 07-Ciências)

A avaliação é prática pedagógica que tem como finalidade o diagnóstico e o acompanhamento contínuo e reflexivo do desenvolvimento do currículo e do processo de ensino-aprendizagem. A avaliação baliza, legitima, regula e emancipa o processo de ensino-aprendizagem. Portanto, é fundamental atentarmos às trajetórias de ensino e de aprendizagem e às relações que estão sendo estabelecidas no processo avaliativo. Os processos avaliativos devem:

- do ponto de vista docente, servir para analisar e compreender as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos estudantes, acompanhar e comunicar os resultados do processo de aprendizagem, dar um *feedback* individualizado aos estudantes e afirmar, (re)orientar e regular as ações pedagógicas;
- do ponto de vista do estudante, possibilitar a percepção das conquistas obtidas ao longo do processo e desenvolver processos metacognitivos que compreendam a consciência do próprio conhecimento e a regulação dos processos de construção do conhecimento. A ação de avaliar consiste em um processo que deve ser sistemático, compartilhado e demanda assertividade, organização, sensibilidade e criticidade. Em relação aos tempos e movimentos de ensinar e

aprender, as estratégias e os instrumentos avaliativos devem ser diversificados, diferenciados, coerentes e adequados, de forma a garantir a qualidade da educação.

### Proposta Avaliativa

Uma nova concepção de currículo exige uma nova forma de avaliar. Na perspectiva proposta neste projeto de reestruturação curricular, a avaliação se dá a partir das competências e habilidades que se pretende desenvolver. Para tanto, faz-se necessário o acompanhamento sistemático das aprendizagens através da utilização de diferentes instrumentos, tanto nos componentes curriculares, quanto nas respectivas áreas do conhecimento.

Nas avaliações por áreas, propõe-se a utilização de uma ficha de acompanhamento do desenvolvimento de competências, conforme os seguintes modelos:

#### Anos Iniciais do Ensino Fundamental

Códigos e linguagens	Aprendizagem desenvolvida	Aprendizagem em processo	Dificuldade de aprendizagem
Competência 1			
Competência 2			
Competência 3			
<b>Ciências da Natureza e Matemática</b>			
Competência 1			
Competência 2			
Competência 3			
<b>Ciências Humanas</b>			
Competência 1			
Competência 2			
Competência 3			
<b>Competências sócio afetivas</b>			
Competência 1			
Competência 2			
Competência 3			
<b>Observações:</b>			

## Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio

Nome do Estudante:	Turma:				Data:			
Códigos e linguagens								
Competência 1								
Competência 2								
Competência 3								
Ciências da Natureza e Matemática								
Competência 1								
Competência 2								
Competência 3								
Ciências Humanas								
Competência 1								
Competência 2								
Competência 3								
Competências sócio afetivas								
Competência 1								
Competência 2								
Competência 3								
Observações								

Composição da avaliação nos Anos Finais e Ensino Médio

P1 – Prova por componente (3 pontos)

P2 – Unificada por área (3 pontos)

Trabalhos – Exercícios por componente (1,0)

Contextura: contribuição individual (1,5)

construção em equipe (1,5)

Revisão – Competências do componente curricular + Unificada por área

**Estratégias de Implantação**

Considerando a necessidade de acompanhamento e avaliação permanente do processo de implantação do novo currículo sugerimos uma implantação gradativa, da seguinte forma:

**Em 2013**

Educação Infantil

Anos Iniciais do Ensino Fundamental

6º ano do Ensino Fundamental

1º ano do Ensino Médio

**Em 2014**

Educação Infantil  
Anos Iniciais do Ensino Fundamental  
6º e 7º ano do Ensino Fundamental  
1º e 2º ano do Ensino Médio

**Em 2015**

Educação Infantil  
Anos Iniciais do Ensino Fundamental  
6º, 7º e 8º ano do Ensino Fundamental  
1º, 2º e 3º ano do Ensino Médio

**Em 2016 – Implantação concluída**

Educação Infantil  
Anos Iniciais do Ensino Fundamental  
6º, 7º, 8º e 9º ano do Ensino Fundamental  
1º, 2º e 3º ano do Ensino Médio

**Previsão de Custos**Ensino Fundamental

8º e 9º ano atualmente 25h semanais.  
Novo currículo, 27 horas semanais nestas séries.  
Implantação gradativa de 2h semanais a partir de 2015.

Ensino Médio

Atualmente 29h semanais.  
No novo currículo, 30h semanais.  
Ampliação gradativa de 1h semanal por turma.

## **ANEXO C - Proposta 3 - Acompanhamento e *Feedback***

### **Proposta 3 - Acompanhamento e *Feedback***

Acreditar nas pessoas significa acompanhá-las ao longo do seu processo. Pretendendo a fidelização dos profissionais, bem como um desempenho de alta performance, definimos como uma das propostas por um processo de acompanhamento e *feedback* dos colaboradores maristas do Instituto Marista graças.

Ao longo do processo de estudo do Projeto Educativo Marista, percebemos o quanto está nas pessoas o papel inovador para a implantação do projeto. Da mesma forma, ao olhar para nossa realidade, percebemos que muitas pessoas foram desligadas e desligaram-se da instituição nos últimos anos, acarretando uma grande perda de talentos.

Também, percebemos que, atualmente, quando há acompanhamento, o mesmo se dá apenas em momentos em que aspectos críticos do professor ou colaborador se manifestam, ocasionando um *feedback* isolado, descontextualizado.

A pós-modernidade nos impulsiona para a adoção de políticas e práticas de recursos humanos que favorecem processos e mudanças de paradigmas. Para Covey, (2005, p. 17) “*o ativo mais valioso da empresa da organização do século XXI, seja ela empresarial ou não, serão os trabalhadores do conhecimento e sua produtividade*”. Já Chiavenato (2002) aponta que toda organização é constituída de pessoas. Ressalta ainda que as instituições e empresas dependem das pessoas para o bom êxito de sua missão, até mesmo para garantir a sua plena continuidade. Toda organização elabora um conjunto de políticas e práticas para orientar a vida de seus colaboradores, determinando seus comportamentos e relações interpessoais.

Ao olhar para o Projeto Educativo, percebemos que o mesmo nos impulsiona para um acompanhamento e um cuidado com as pessoas, olhando--as em todas as suas dimensões. Dessa forma, essa proposta vem esboçar no papel, a necessidade, além do acompanhamento cotidiano das coordenações e direção no processo pedagógico pastoral, de um acompanhamento sistemático de *feedback*.

O *feedback* é um processo de ajuda, é comunicação de uma pessoa, de um grupo, visando melhorar o desempenho e a produtividade do indivíduo ou grupo para alcançar os objetivos. O *feedback* pretende ser um momento de conversa, diálogo para dar um retorno à pessoa sobre o seu desempenho, buscando estimulá-la a em sua performance.

Em muito dependem as relações no âmbito pessoal e profissional na capacidade de receber ou dar *feedback*. Ao estudar sobre o tema, muito se refletiu sobre a conceituação, mas todos os gestores convenceram-se da necessidade de instrumentalizar nossa forma de ajudar as pessoas no seu processo de desempenho. Ao discutir sobre o assunto, refletimos em muito sobre dois tipos de *feedback*. O *feedback* positivo, que reforça o comportamento ou atitude desejada, serve também para parabenizar, elogiar seu trabalho. Já o *feedback* corretivo objetiva a mudança de certas atitudes, comportamentos.

A condução do *feedback* exige metodologia, com perguntas direcionadas com cuidado, relatando e objetivando ao colaborador/ professor/ gestor a mudança que se deseja, sinalizando o comportamento desejado.

Em nossa escola, além do instrumento de *feedback* por parte dos gestores, incluímos a elaboração de um instrumento de autoavaliação por parte de quem recebe o feedback, tornando o processo eficaz e participativo. Assim, cumprimos a máxima estabelecida no próprio Projeto Educativo, de perceber em todos os partícipes da condução do processo educativo, sujeitos da missão marista.

Como política local, o *feedback* com os professores será feito duas vezes ao ano, sendo o primeiro feito pela Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional. O segundo feedback dar-se á pela coordenação Pedagógica e Direção. No entanto, cada educador é avaliado por toda equipe diretiva em reunião estabelecida pelo Conselho Técnico, Administrativo, Pedagógico e Pastoral. Levar-se-á em conta a autoavaliação entregue pelo próprio educador.

Também os gestores receberão o *feedback* duas vezes ao ano, sendo a primeira delas por meio de uma dinâmica de grupo em que todos os gestores encontram-se envolvidos e terão a possibilidade de dar e receber *feedback* da própria equipe diretiva. Já o segundo feedback será coordenado pela Direção e Vice direção, baseado em uma autoavaliação do gestor em feedback.

Os demais colaboradores, compreendendo aqui serviços de apoio e auxiliares administrativos também receberão feedback duas vezes ao ano, com coordenação do processo pelo Setor de Pastoral Escolar e Direção, contando também com a autoavaliação.

O processo inicia-se em 2013, voltando a ser discutido em reunião da equipe diretiva no mês de janeiro, em que será incluída em calendário a semana de execução dessa proposta. A proposta será anualmente avaliada e aprofundada. Importa destacar que o dia a dia também permite *feedback*, tanto como oportunidade de elogio, quanto a possibilidade de pequenas correções, quando necessário. Trata-se de criar um bom clima organizacional e de cuidar das pessoas, mantendo-as felizes, pertencentes à Instituição, com sentimento de colaborar como sujeitos na concretização da missão por meio do seu desempenho pessoal no coletivo.

O processo integrado, que envolve os gestores de forma co-responsável no acompanhamento e *feedback* dos educadores do Instituto Marista Graças, torna-se prioridade na busca de reter talentos para a criação de uma equipe escolar de alto desempenho na busca da realização da missão. É papel dos gestores promover estrategicamente o cuidado e o bem estar das pessoas que diariamente colaboram conosco.