

PEDAGOGIA INACIANA: INOVAÇÕES EM MARCHA

P. Luiz Fernando Klein, S.J.

1. Introdução

Este texto tem como objetivo partilhar as principais impressões e reflexões sobre a visita realizada no final de 2015 a seis colégios da Catalunha e a um de Madri, que estão realizando uma revolução pedagógica ¹.

Além de conhecer as principais áreas acadêmicas dos colégios, a visita constou de observação de aula, entrevistas e reuniões com diretores e educadores, e leitura do material pertinente.

Escolher Catalunha como campo de observação deveu-se à repercussão em diversos foros internacionais, em publicações e redes de comunicação, das inovações pedagógicas em andamento no Colégio Montserrat, das Irmãs de Nazaré, e na rede jesuíta de colégios. A visita ao Colégio Padre Piquer, em Madri, se deu porque tanto as Irmãs de Nazaré como os jesuítas atribuem à sua reorganização pedagógica a chispa que os impulsionou a buscar os respectivos modelos. E mais, porque tratando-se de um colégio com limitados recursos econômicos, percebe-se a aplicabilidade da novidade em contextos vulneráveis.

2. Como nasceu a inovação pedagógica?

Elaborar a *Ratio Studiorum* do século XXI! Esta foi a [palavra](#) de ordem do P. Lluís Magriñà, então Provincial Jesuíta da Catalunha, no ano 2009, aos educadores jesuítas e leigos da [Fundació Jesuïtes Educació](#) (FJE), da qual também era presidente. Naquele mesmo ano era constituída essa entidade para articular os oito colégios da Companhia de Jesus em Barcelona, Bellvitge e Lérida (Lleida), com 13 mil alunos, 1.300 educadores e o pessoal de apoio.

O novo modelo nasceu do temor dos educadores por um eventual fracasso escolar dos alunos e, pior, pelo fracasso vital ao longo de sua vida. Daí a necessidade de elaborar um projeto próprio, baseado em valores, para capacitar os alunos a desempenharem-se na sociedade com direção clara e solidez. O 'sonho' é que os alunos completem a sua escolaridade levando princípios para a vida, inspirada pelo modelo de Jesus Cristo, fundamentado no Evangelho.

Trata-se, como explica um dos [documentos](#) da FJE, de uma experiência de mudança profunda da educação para educar no século XXI. O motivo de uma transformação tão radical é fruto de uma reflexão e debate para responder ao desafio de fidelidade à missão educativa da Companhia de Jesus.

A FJE descreve toda a trajetória da implantação do novo modelo no seu site [Horitzó 2020](#), onde põe à disposição revistas, vídeos, cadernos e experiências. A coleção *Transformando la educación* tem quatro cadernos publicados: 1) [Enfocamos el objetivo. 40 consideraciones para el cambio educativo](#), 2) [Preparamos el terreno. 35 claves para propiciar el cambio educativo](#), 3) [Formulamos el horizonte. 37 metas para soñar el cambio educativo](#) e 4) [Pasamos a la acción. 35 pasos para vivir el cambio educativo](#). Está prevista para o primeiro semestre de 2016 a publicação de

¹ São os colégios: Colegio [Montserrat](#), das Irmãs Missionárias Filhas da Sagrada Família de Nazaré, em Barcelona. Seis colégios dos Jesuítas, em Barcelona: Escuela do [Clot](#), Colegio Sagrat Cor de Jesus ([Casp](#)), Escuela Infant Jesus ([Sant Gervasi](#)); em Bellvitge: Centro de Estudios [Joan XXIII](#); em Lérida (Lleida): Colegio Claver-[Raimat](#). Em Madri: Centro de Formación [Padre Piquer](#).

quatro novos cadernos da coleção, que vão detalhar o processo de ensino e aprendizagem².

3. O que se busca?

A [página web](#) de Horitzó 2020 explica o objetivo da mudança pedagógica: *Criar a nova escola e fazê-lo todas e todos juntos. Uma nova escola que desenvolve e implementa um novo modelo pedagógico, a Ratio Studiorum do século XXI, baseado nos princípios e valores da Pedagogia Inaciana e no diálogo permanente com os últimos avanços da pedagogia, da psicologia e das neurociências, para educar com êxito na realidade e no futuro do século XXI. Em um novo espaço físico, com uma organização flexível e com o apoio de um novo modelo de gestão. Para formar pessoas integrais, competentes, conscientes, compassivas e comprometidas. Para apresentar-lhes Jesus e falar-lhes d'Ele, acompanhando-os e propondo-lhes experiências com os outros e para os outros. Facilitando experiências de fé e compromisso.*

A meta de todo o processo, ou a pessoa que se pretende formar, consta de 10 [traços](#), começando com os 4 Cs, conforme a formulação do P. Kolvenbach³ : 1) Pessoa consciente, 2) Pessoa Competente, 3) Pessoa Compassiva, 4) Pessoa Comprometida, 5) Identidade própria e projeto vital, 6) Globais e com muitos idiomas, 7) Multiculturais, sistêmicos e digitais, 8) Autônomos, capazes de trabalhar colaborativamente em rede, 9) Com espiritualidade e capacidade de conduzir a própria vida e 10) Capazes de integrar a realidade complexa e evoluir com ela.

É o perfil da pessoa integral, totalmente distinto do que o P. [Arrupe](#) denunciava: *monstros acadêmicos, desumanizados e introvertidos... ou o devoto crente alérgico ao mundo em que vive e incapaz de vibração.* Pelo contrário, trata-se de formar homens e mulheres para o mundo contemporâneo, com a mente, o coração e as mãos impregnados de valores, habilidades e competências para contribuir para o mundo conforme Deus quer. Entende-se a [formação integral](#) como a que ajuda a *integrar o conhecimento, o afeto, o sentido da vida, o carinho com as pessoas, tudo o que vai enriquecendo o nosso próprio projeto vital*⁴.

4. Ponto de partida do processo de inovação

Para conseguir um processo eficaz de inovação, do qual todos os segmentos das comunidades educativas pudessem participar, partilhar e comprometer-se com a escola do século XXI, tomaram-se medidas com o fim de 'preparar o terreno' para a mudança.

Primeiramente foi institucionalizar os colégios da Catalunha como uma rede, pois a partir dos anos noventa já surgiam iniciativas de intercâmbio e de colaboração entre as instituições, sobretudo quanto à formação de dirigentes e de educadores. O passo determinante se deu no ano 2009, por inspiração do Provincial Lluís Magriñà, quando decidiu *criar uma fundação canônica, inspirada e dirigida*

² No artigo [Crear una nueva escuela y hacerlo todos juntos](#), o Prof. Ignacio Gonzalo, da Universidade de Comillas, apresenta detalhadamente os principais elementos do novo modelo pedagógico que conheceu nos colégios jesuítas da Catalunha.

³ A consigna dos 4 Cs foi formulada pelo P. Peter-Hans Kolvenbach no documento [Pedagogia Inaciana](#), n.19: *A educação jesuíta, se realmente alcança o seu objetivo, deve conduzir finalmente a uma transformação radical, não só do modo ordinário de pensar e agir, mas também do modo de entender a vida, como homens e mulheres competentes, conscientes e compassivos...*

⁴ [Enfocamos el objetivo. 40 consideraciones para el cambio educativo](#). Barcelona, FJE, 2015, p.80.

*pela própria Companhia, para dar apoio e impulso às escolas dos jesuítas*⁵. Através de diversos mecanismos de participação, as pessoas foram colaborando na redação dos documentos corporativos da nova entidade que se focavam no aprofundamento da: 1) dimensão evangelizadora das escolas, 2) vocação educativa e 3) capacitação dos educadores. A partir de então criaram-se instrumentos para dotar a fundação de profissionalismo e agilidade. Todas estas medidas contribuíram para romper o isolamento e o individualismo das escolas e estabelecer sinergia entre elas. Estas deixaram de ser uma *rede de escolas para serem efetivamente escolas em rede*⁶

A inovação não teve pressa para começar, como expressaram os entrevistados, pois o primeiro e mais fundamental que buscaram foi a convergência de mentes, corações e ações de todos os segmentos que integram as respectivas comunidades educativas sobre o 'sonho' para uma mudança educativa. Por isso, a premissa adotada foi *Só juntos será possível!*

Esta opção sustém a saúde da instituição e corresponde à tradição participativa da Companhia de Jesus que sugere o sistema de escolas na 9ª. Seção do documento [Características](#). É a 'Visão compartilhada', uma das cinco disciplinas de Peter Senge, proposta como base para a escola que se compreende como uma organização que aprende⁷.

Os educadores não quiseram começar a inovação pelo processo de ensino e aprendizagem, que a princípio poderia lhes parecer mais urgente e necessário, mas puseram em marcha diversos *Projetos Tratores* precisamente para lavrar ou terreno e preparar o cultivo posterior. Para isto, os educadores, através de reuniões gerais e de diversos seminários⁸, detiveram-se a refletir sobre o contexto e a situação da educação e da escola no panorama contemporâneo. Recordaram seus objetivos, enfatizaram sua importância, identificaram as crenças do velho paradigma pedagógico e as resistências à mudança. Identificaram os principais males como a saturação e o esgotamento do modelo escolar vigente e a pouca ou nula vontade dos homólogos para deixarem a sua zona de conforto e atreverem-se ao novo⁹. Com todo esse material, produziram-se documentos orientadores da trajetória, referentes à logomarca, às tecnologias, ao ensino, à aprendizagem, à liderança.

O passo seguinte foi formular com cuidado e precisão o 'sonho' que se *desejava ver realizado nas escolas: avançar a uma profunda transformação da educação que, mediante a inovação metodológica, a incorporação das TIC na aula e no empoderamento e a capacitação dos educadores e a sua tarefa responda aos desafios da sociedade do conhecimento do século XXI, explicitando, além disso, nossos valores de espiritualidade e compromisso social*¹⁰.

⁵ [Preparamos](#) el terreno. 35 claves para propiciar el cambio educativo. Barcelona, FJE, 2015, p. 25.

⁶ Idem, p. 27.

⁷ Ao construir a 'visão compartilhada' um grupo de pessoas constrói um sentido de compromisso conjunto. Desenvolvem imagens do futuro que desejam criar juntas', juntamente com os valores que serão importantes para chegar lá e os objetivos que esperam alcançar ao longo do caminho. Sem um processo sustentável para construir uma visão compartilhada, não há como uma escola articular seu sentido de propósito (Peter Senge. *Escolas que aprendem. Um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação*, Porto Alegre, Ed. Artmed, 2005, p.54.

⁸ *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.5; *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.3, [Julio 2015](#), p.6 e 7.

⁹ A descrição das principais medidas tomadas para preparar a mudança está em [Preparamos el terreno...](#)

¹⁰ Idem, p. 36.

Por fim, os educadores optaram por empreender uma 'inovação disruptiva', uma renovação profunda e radical de toda a prática educativa que se devia caracterizar por colocar o aluno como centro do processo de ensino e aprendizagem, acima do currículo. Por isso, havia que fazer uma consideração bastante ampla, ou seja, abordar todos os elementos que se integram no processo educativo: o contexto, o organograma, os papéis dos atores educativos, a grade curricular, os horários, os espaços físicos, o mobiliário, os procedimentos de trabalho. Céticos quanto a arranjos pedagógicos fragmentários e nada duradouros, os educadores justificavam a sua opção: *é necessário passar de um modelo que dificulta e impede a inovação e a mudança, a um sistema que o impulse e o facilite, e se adapte à maneira de aprender das sociedades avançadas. Necessitamos de uma flexibilização radical dos modelos mentais atuais, colocando em questão crenças ou mitos considerados inamovíveis até o momento*¹¹.

Essa determinação corresponde com precisão ao que dizia o P. Peter-Hans Kolvenbach ao promulgar o documento [Pedagogia Inaciana](#) (n.120): *Assim como os primeiros jesuítas contribuíram de modo peculiar para o humanismo do século XVI, graças às suas inovações educativas, assim também somos nós chamados hoje a uma tarefa semelhante.*

Em lugar de elaborar um novo plano pedagógico, a FJE optou por redefinir o marco teórico, mais precisamente, o horizonte de mudança. Por isso, os educadores se perguntavam com insistência *Como saímos do marco mental atual? Como sair do mesmo?* A partir destes questionamentos começaram a buscar estratégias para definir outro referente inspirador.

Nos primeiros anos do processo de inovação os educadores, jesuítas e leigos, não insistiram tanto na dinâmica de ensino e aprendizagem, mas na mudança cultural, das premissas nas quais estavam instalados. Decidiu-se, então, por trabalhar as condições de possibilidade para 'virar a mesa'. Com esta metáfora viu-se que resultaria difícil, ou impossível, mover a mesa se não se desmontasse os seus pés. Por conseguinte, viu-se necessário trabalhar sete fatores: liderança pedagógica, tecnologia, identidade (a logomarca), equipes diretoras, evangelização, rede e formação.

5. Os primeiros passos

O trabalho de inovação começou por repensar a liderança dos diretores, para além da sua gestão administrativa, uma vez que se contava com eles como os primeiros a entender, a difundir os elementos da rede e a conduzir o processo de mudança. Os diretores passaram por uma formação intensiva para experimentar, primeiramente eles, o que iriam viver depois os educadores e alunos, ou seja, cair na conta, sobretudo, do que significava aprender a desaprender. Isso possibilitou aos diretores reforçar o conceito de Equipe Diretora e a pensar para além do próprio colégio, em âmbito de rede de colégios jesuítas na Catalunha.

Essa medida responde à grande dificuldade de mudança que experimentam atualmente muitas escolas jesuítas que é a falta, a indefinição ou a inoperância de liderança. Em muitas partes costumam-se oferecer aos educadores conferências, jornadas e cursos sobre [Pedagogia Inaciana](#) ou outros temas pedagógicos, que os entusiasma por um momento, mas em seguida os frustram por não haver quem os convoque e articule para o processo de transformação.

Uma vez concluído o processo preparatório para a mudança, tendo-se estabelecido as condições necessárias, fez-se uma ampla consulta a alunos (desde

¹¹ [Enfocamos](#) el objetivo, p.21.

os pequenos), a famílias, educadores, empregados, diretores, ex-alunos, e a externos: a segmentos da sociedade civil e a interessados pela educação dos jesuítas. A tarefa principal era *Descreva a escola que desejaras*, ou seja, tratava-se de definir o horizonte do colégio para 2020, com a pergunta *O quê?* se desejava para ele. Recomendou-se aos participantes da pesquisa para se concentrarem unicamente na resposta ao *O quê?*, sem tratar ao mesmo tempo do *Como?* A consideração conjunta das duas questões poderia frear a riqueza, a ousadia, a criatividade das respostas que se buscavam ¹².

Famílias, educadores e ex-alunos, ofereceram-se voluntariamente para a consulta, totalizando quase 1.500 pessoas que foram organizadas em 120 [UBPs](#), *Unidades Básicas de Participação*, com 8 a 12 integrantes. Cada uma delas foi dinamizada por um ou dois AIP (*Agentes Impulsionadores de Participação*). Estes tiveram sessões de capacitação para a sua função e receberam o *Dossier dels AIPs*, de 50 páginas, com todas as orientações necessárias para o funcionamento das oito fases de trabalho, de duas horas de duração cada, durante quatro meses ¹³. Foram seis os âmbitos para essa reflexão: 1) Métodos, conteúdos e valores; 2) Alunos e Professores, 3) Espaços educativos, 4) Tempos e organização, 5) Tecnologia e recursos e 6) Famílias e entorno. A [publicação](#) *El camino del sueño. Hacia el Horitzó 2020*, relata essa experiência.

Os alunos, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, contribuíram para formular a nova escola, através de 414 [APA](#) (Atividades de Participação do Alunado), que funcionaram durante quatro meses com 11.500 participantes. Os alunos pequenos também foram incorporados ao processo, convidados pelo diretor para buscar o 'tesouro' de melhora do colégio. A partir de uma dinâmica, os pequenos, com uma lupa de cartolina circulavam por todos os ambientes buscando com muito interesse a preciosidade.

A consulta deixou as pessoas em total liberdade para respondê-la, sem sugerir-lhes qualquer pauta ou documentos de referência. Ao cabo de quatro meses foram recolhidas 56 mil [ideias](#) e propostas, formuladas por 13 mil participantes. O material foi consolidado e resultou em 17 [ideias chave](#) que expressam o *Horitzó 2020* ou a escola que queriam: 1) Evangelizadora, 2) Humanista, 3) Do século XXI, 4) Com um novo modelo pedagógico: 4.1.) Equipe docente integrada, 4.2) Alunos protagonistas, 4.3) Famílias implicadas, 4.4) Recursos digitais, 4.5) Tempo flexível, 4.6) Conteúdos com valores, 4.7) Metodologia diversa, 4.8) Avaliação dinâmica, 5) Que apoia os educadores, 6) Fisicamente diferente, 7) Pátio educativo, 8) Novo modelo organizativo, 9) Facilitadora de experiências de fé e compromisso, 10) Estimulação precoce, 11) Integrada e inter-relacionada, 12) Sensível com o meio ambiente, 13) Catalã e aberta ao mundo, 14) Formação profissional integrada, 15) 'Bachillerato Internacional', 16) Em Rede Jesuíta e 17) Com pessoas vocacionadas e comprometidas ¹⁴.

¹² *Esta é uma questão fundamental em qualquer projeto: se, por exemplo, nos fixamos em nós mesmos, muito provavelmente encontraremos iniciativas pessoais que se desvaneceram ou perderam desde os inícios pelo fato de misturar de forma desordenada o 'O quê?' e o 'Como?'. Portanto, também há que acrescentar que, uma vez formulado o horizonte, chega a hora de dar um passo adiante e perguntar-se, aí sim, pelo 'Como?' ([Pasamos a la acción](#). 35 pasos para vivir el cambio educativo, p.22).*

¹³ [Formulamos](#) el horizonte. 37 metas para soñar el cambio educativo. Barcelona, FJE, 2015, p.33.

¹⁴ O caderno [Formulamos](#) el horizonte (p. 46 e 47) apresenta os dados estatísticos da fase de definição do 'sonho'.

6. Fontes inspiradoras

Para fundamentar e iluminar as inovações pedagógicas, as escolas jesuítas foram reestudar a *Ratio Studiorum*, o primeiro sistema mundial de educação, publicado em 1599, após quase 50 anos de experimentos e intercâmbios da Companhia nascente. As intuições pedagógicas deste documento, referentes ao cuidado com a pessoa, à sua atividade no estudo e aos momentos didáticos constituem um precedente inspirador para o que se busca implementar hoje.

Outros elementos iluminadores para o processo de inovação pedagógica que as escolas jesuítas consideraram, foram os principais documentos corporativos da Companhia como [Características da Educação da Companhia de Jesus](#) e [Pedagogia Inaciana. Uma proposta prática](#), publicados pelo governo central da Ordem dos Jesuítas em 1986 e 1993, respectivamente.

A preparação do terreno para a inovação levou os educadores a estudarem também enfoques de outros autores pedagógicos. Os mais mencionados foram: Burrus Skinner (Condutismo), David Ausubel (Aprendizagem significativa), Howard Gardner (Inteligências Múltiplas), Jean Piaget (Construção do conhecimento), Jerome Brunner (Educação precoce) e Leo Vygotsky (Zona autônoma de aprendizagem).

No início os colégios jesuítas da Catalunha trataram de verificar a renovação pedagógica que acontecia, a partir do ano 2000 no [Colégio Montserrat](#), em Barcelona, dirigido pela Congregação das Irmãs Missionárias Filhas da Sagrada Família de Nazaré. A Superiora, Irmã Montserrat Del Pozo, liderava esse processo e, junto com outras religiosas e educadores, havia participado de muitos cursos e jornadas com especialistas inovadores, em diversas partes do mundo ¹⁵. Em especial destacam-se os contatos com Howard Gardner e com David Perkins, em Harvard sobre as Inteligências Múltiplas e o *Project Zero*. A Irmã Montserrat descreve as inovações em três livros ¹⁶ e na plataforma virtual educativa [Thin1.tv](#). Esta experiência é mencionada em várias redes sociais e reportagens, tendo recebido diversos prêmios na Espanha e em outros países ¹⁷.

Os educadores da Catalunha se inspiraram também no [Colégio Padre Piquer](#) que os jesuítas mantêm em Madrid. Aí estudam cerca de mil alunos a partir da Educação Fundamental II, de nível socioeconômico baixo, a maioria sendo migrantes, de 38 nacionalidades. Há 12 anos o colégio considerou a necessidade de reorganizar-se pedagogicamente por três razões principais: 1) A complexidade para aplicar a atenção personalizada a um grupo étnico, cultural e intelectualmente tão diversificado, 2) A inquietude dos professores frente aos desafios educativos que se colocam com os alunos que chegam hoje às aulas e 3) A necessidade de favorecer a transição entre a Educação Fundamental I e a Educação Fundamental II.

O Colégio Padre Piquer se preocupou em concentrar as suas energias na pessoa do aluno e, por uma questão de equidade, a oferecer ao seu alunado tão heterogêneo uma variedade de cenários educativos. A direção acadêmica do colégio considera que as pedagogias do século XXI devem centrar-se nas competências

¹⁵ Montserrat Del Pozo descreve os cursos, jornadas, conferências e entrevistas mais inspiradores em *Una experiencia a compartir*. Tekman Books, 4ª. ed., 2013, pp.17-38.

¹⁶ *Aprendizaje Inteligente. Educación Secundaria en el Colegio Montserrat*. Tekman Books, 3ª. ed., 2014, 479 p.; *Inteligencias Múltiples en acción*. Tekman Books. 3ª. ed., 2011, 293 p.; *Una experiencia a compartir. Las Inteligencias Múltiples en el Colegio Montserrat* Tekman Books, 2013.

¹⁷ No ANEXO apresento uma relação dos principais autores e enfoques psicopedagógicos referidos por Montserrat Del Pozo como inspiradores das inovações pedagógicas.

fundamentais: 1) Itinerários personalizados, segundo as Inteligências Múltiplas e 2) Acompanhamento e convivência pessoal com os alunos. Depois de estudar diversas contribuições, em especial as de Howard Gardner, escolheu-se o Método de Projetos e de [Aulas Cooperativas e Multiáreas](#).

7. Marcos documentais referentes

Dado que as 17 ideias chave provenientes da ampla consulta constituem o Horizonte 2020, através de seminários elas foram devolvidas a cada uma das oito escolas da rede, pedindo-se às suas comunidades educativas para sugerirem, agora sim, os Como? e aproveitar o abundante e variado material coletado.

Com os aportes recebidos das escolas pôde-se vislumbrar a sequência e a inter-relação dos marcos documentais referentes. O primeiro documento é o *Marco geral educativo da Companhia de Jesus*. Em seguida um documento básico e indispensável que é o MEJE (*Modelo Educativo de Jesuítas Educació*), cuja pretensão é formar os alunos segundo a meta já definida. Para que este modelo possa ser aplicado, são necessários alguns submodelos: o MENA (*Modelo de Ensino e Aprendizagem*), o [MCEFE](#) (*Modelo de Mudanças de Espaços Físicos da Escola*), o [MEG](#) (*Modelo Estratégico de Gestão*) e o MENOF (*Modelo de Educação não Formal*), para os espaços fora das aulas, nos recreios, etc. A rede ainda está por elaborar o MALL (*Modelo de Aprendizagem de Línguas*). Estes submodelos se concretizam no MOPI e na NEI.

O referente pedagógico é o [MENA](#) (*Modelo de Ensino e Aprendizagem*), fruto da consulta, dos seminários sobre Liderança Pedagógica, da tradição educativa da Companhia e dos aportes psicopedagógicos contemporâneos. O documento aborda sete elementos competenciais: 1) Compreensão leitora, 2) Expressão oral e escrita, 3) Resolução de problemas, 4) Habilidades digitais, 5) Interioridade, 6) Aprender a aprender e 7) Valores sociais. O modo de trabalhar estes focos se dá mediante pesquisa, descobrimento, observação e validação dos dados; de raciocínio e de experiência científica. Tudo converge no *Método de Projetos*¹⁸.

A mera definição do processo de ensino e aprendizagem não assegura a sua implementação se não é acompanhado de uma gestão coerente e eficaz. Para isso se elaborou o [MEG](#) (*Modelo Estratégico de Gestão*), com sugestões recebidas da consulta e do seminário sobre Liderança Gerencial¹⁹. A particularidade deste modelo foi romper com o estilo de gestão vertical ou piramidal e concentrar seus mecanismos ao serviço do ensino e da aprendizagem.

Seguindo a lógica da mudança sistêmica, outro documento que se elaborou foi o [MCEFE](#) (*Modelo de Mudança do Espaço Educativo*) para desenhar uma nova configuração do espaço físico das escolas.

8. A nova estrutura

Uma comissão de educadores, tendo estudado as colocações de David Perkins em *Escola Inteligente*, reviu e reformulou os conteúdos do currículo, de modo a assegurar a sua apropriação significativa e não cumulativa. O novo currículo relativiza, não despreza, os conteúdos, passando a insistir mais na aquisição de competências porque a dinâmica escolar atormentava alunos e educadores para armazenar dados sem que isso promovesse o exercício das operações mentais superiores. A FJE considera que as competências são *habilidades como a iniciativa, o trabalho em equipe, a liderança, a comunicação, a empatia ou a preocupação*

¹⁸ [Formulamos](#) el horizonte... p.62.

¹⁹ Idem, p. 64.

*pela ordem e a qualidade. Uma série de conhecimentos, atitudes e comportamentos que hão de nos permitir afrontar com êxito qualquer desafio. Dentro do trabalho por competências cabe assinalar a especial relevância do que se conhece como aprender a aprender*²⁰.

A reconfiguração curricular rompe com o conceito de disciplinas, tratando de integrá-las em três *Eixos Temáticos*: Eixo Sociolinguístico, Eixo Humanístico e Eixo Científico, que são assumidos por três professores para cada salão de 60 alunos. A programação pedagógica se baseia no trabalho por projetos, desde os alunos mais pequenos. Isso permite uma aprendizagem experiencial e um trabalho cooperativo. A jornada diária é de tempo integral, normalmente de 08h30 ou 09h00 até as 17h00, dependendo dos cursos. Dedicam-se 60% do tempo diário ao trabalho por projetos e 40% às disciplinas específicas para os alunos maiores, que são Matemática, Inglês, Projeto Leitor, Música e Educação Física. Consideram-se estas como apoio para os projetos, de modo que, por exemplo, o Inglês integra a serviço do Social, Artes ao serviço da construção de uma maquete, etc. Estas aulas são ministradas por professores externos e delas participam os alunos maiores, em número de 40.

Embora a avaliação seja dinâmica, constante e com meios mais variados que no modelo anterior, mantiveram-se os exames, para acostumar os alunos à realidade de submeter-se a eles quando devam enfrentar processos de seleção.

9. Projeto Vital

A grande preocupação da FJE era pelo eventual fracasso vital dos alunos, *situado naquela porcentagem de alunos que não obtêm as habilidades e competências para poder desenvolver-se como pessoas integrais no mundo que lhes tocará viver*²¹. Por isso, inventou-se e introduziu-se no currículo um instrumento original, o *Projeto Vital* (PV). Considera-se este a base de desenvolvimento do novo modelo educativo da FJE que chegou a incorporá-lo como um quinto elemento dos 4 Cs (consciente, competente, compassivo e comprometido) do P. Kolvenbach.

O objetivo do PV é *animar os alunos a liderarem a própria vida, o seu projeto vital, a serem autônomos e proativos. Que saibam escutar o seu interior e assim, em processo, reconhecer os apelos que os impulsionam a crescer, a amadurecer e a dar respostas generosas*²². Alunos e educadores são convidados a elaborar o seu PV no qual devem constar três perspectivas: 1) Interioridade, 2) Espiritualidade e 3) Compromisso. O PV pode vincular-se a algum dos projetos que se esteja trabalhando. Uma das tarefas do professor/tutor é acompanhar a concretização do PV de seu grupo de alunos.

Esta originalidade ajuda a aplicar o 'cuidado pessoal' e vai na linha da Pedagogia da Interioridade e da Inteligência Espiritual que estão subjacentes a vários modelos contemporâneos de inovação educativa.

10. Funcionamento

O cuidado em promover a renovação sistêmica e não parcial ou fragmentária das escolas levou a FJE a não começar as inovações em toda a rede ao mesmo tempo. Preferiu-se desenhar e aplicar com cuidado o novo modelo pedagógico escolhendo as escolas que se apresentassem para a experiência, que tivessem

²⁰ [Enfocamos](#) el objetivo..., p.71.

²¹ Idem, p. 84.

²² [Formulamos](#) el horizonte...p. 58.

melhores condições de possibilidade e cujo diretor demonstrasse liderança. Isso explicou certo atraso para que a inovação chegasse a outros colégios da rede, o que deixou ansiosas as famílias dos alunos. Foram escolhidas duas experiências piloto: a NEI (*Nova Etapa Intermediária*) e o MOPI (*Modelo Pedagógico para a Etapa Infantil*).

A NEI²³ é a grande novidade na estrutura do colégio porque é uma etapa criada para atender as quatro séries da primeira adolescência: 5o. e 6o. anos de Primária, e 1o. e 2o. anos de ESO, a Etapa Secundária Obrigatória, segundo o sistema espanhol. Sentiu-se essa necessidade pela brusca descontinuidade metodológica e do corpo docente que havia entre o final da Educação Primária e o início da Secundária. No entanto, a maior motivação para a criação da NEI foram os estudos sobre neurociências, quando os educadores se deram conta do que significava que nessa idade os alunos, de 10 a 14 anos, passavam do raciocínio concreto para o abstrato²⁴.

A elaboração do projeto NEI foi precedida de uma ampla consulta a segmentos de dentro e de fora dos colégios da rede jesuíta. O material recebido foi trabalhado por grupos de educadores especialistas, convidados para tratar de vários temas: currículo, sinais do mundo contemporâneo, etc. No decorrer do processo constituiu-se o Comitê de Diretores da NEI e um Diretor Geral da NEI, para ir refletindo sobre a trajetória.

Os traços da NEI são: 1) Alunos mais proativos e autônomos; 2) Equipe de três professores/tutores atuando juntos no mesmo salão; 3) Abordagem dos conteúdos através de: Método de Projetos, Interdisciplinaridade, Expressão oral e escrita, Resolução de problemas, Reflexão sobre valores; 4) Metodologia: Equilíbrio entre trabalho pessoal e trabalho cooperativo, Inteligências Múltiplas, Recursos Tecnológicos; 5) Avaliação de competências e de conhecimentos, realizada pelos próprios alunos, entre eles e pelos professores; 6) Famílias integradas e colaboradoras no processo educativo; 7) Espaços físicos mais amplos e atraentes, assim como o mobiliário; 8) Organização: cada salão com 50 a 60 alunos, repartidos em subgrupos. Eliminaram-se os horários fixos²⁵.

O segundo *Como?* da inovação, o MOPI²⁶ (*Modelo Pedagógico na Etapa Infantil*), começou a ser implementado no curso escolar 2014-2015, para 225 alunos de três anos de idade, para continuar na etapa de três a seis anos. Sua novidade não é tanto a metodologia, mas a preocupação pelas habilidades que se pretende que as crianças desenvolvam. O perfil esperado do aluno ao terminar a sua escolaridade é o que determina a metodologia, e não o contrário. Esta é a chave fundamental da organização acadêmica²⁷. Pretende-se, com este modelo pedagógico, fomentar a maturidade emocional das crianças, a estimulação precoce da rede neuronal, a aprendizagem do Inglês e a integração dos valores.

²³ *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.6 e 10; *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Julio 2015](#), p.12 e 13.

²⁴ A NEI começou a ser implantada em setembro de 2014 para 5o. ano de Primária e 1o. de ESO em três colégios jesuítas: Escola Clot e Escola Infant Jesus-Sant Gervasi, em Barcelona, e Colégio Claver-Raimat, em Lérida (Lleida), com 615 alunos ([Pasamos a la acción](#), p. 36).

²⁵ [Pasamos a la acción](#), p. 42-43.

²⁶ *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.11; *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Julio 2015](#), pp.10 e 11.

²⁷ O MOPI está funcionando desde o ano letivo 2014-2015 em quatro escolas: Colegio Sagrat Cor de Jesus-Casp, Colegio Kostka, em Barcelona; Colegio Claver-Raimat, em Lérida (Lleida) e Colegio San Pedro Claver (*Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#)).

Quanto aos projetos da NEI, a sua elaboração está a cargo do conjunto de professores, no início do ano escolar, depois que eles pesquisam, consultam e discernem sobre os temas mais adequados a desenvolver. Pode haver três projetos por trimestre, cada um com a duração de duas ou três semanas. Os temas devem despertar fácil e prontamente o interesse dos alunos; ter relação com a vida, como vários autores recomendam; resultar em uma contribuição para a vida pessoal e da sociedade. Alguns temas que se definiram foram, por exemplo, o ingresso de migrantes na Europa, a emissão de gases, o ciclo hídrico, as visitas apostólicas do Papa Francisco, as diversas religiões no mundo, volta ao mundo em 80 imagens. Há um *Projeto Leitor* que orienta o recurso à biblioteca, embora se considere a internet como a fonte mais abundante de dados para a pesquisa. Por isso, outro projeto trabalha o uso da internet e fomenta a consciência crítica dos alunos sobre a validação do material que vão encontrando.

Ao elaborar os projetos, os professores cuidam de assegurar o equilíbrio da carga horária entre os diversos âmbitos ou eixos temáticos, para evitar a preponderância de uns sobre os outros. Preocupam-se, também, para que estejam presentes os aspectos do Paradigma Pedagógico Inaciano que é preciso destacar.

A *Guia de Projeto* começa contextualizando os pré-saberes dos alunos sobre o tema. Em seguida apresenta-lhes um desafio, atraente, motivador, referente ao seu entorno de vida que lhes toca enfrentar. A Guia formula diversas perguntas que apontam para os objetivos pretendidos e o resultado esperado do trabalho, o qual deve redundar em benefício para a vida do aluno e da sociedade. No final, a Guia sugere uma reflexão escrita sobre a experiência realizada.

O professor faz uma introdução ao tema, que se assemelha à *preleção* da Ratio, seguida de um tempo de trabalho pessoal no qual cada aluno pensa como vai trabalhar e colaborar com a sua equipe. Dividem-se os alunos por grupos de 4 ou 5, a cada novo projeto. Conforme às orientações da Guia do Projeto, repartida entre todos, os alunos devem eleger a função de cada um (moderador, secretário, etc.), o modo como vão trabalhar e avaliar periodicamente e o seu desenrolar. À medida que vão avançando, os alunos se controlam mutuamente quanto ao empenho, à participação, à responsabilidade. Quando termina o projeto há um recurso de aprofundamento ou meta-cognição ao qual os alunos devem responder: *Antes do projeto eu pensava de certa maneira. Terminado o trabalho, penso de outro modo.*

O controle de qualidade e o rumo das inovações pedagógicas são acompanhados pela Equipe Dirigente da escola, que examina as avaliações trimestrais de cada professor. A avaliação deixou de ser verificadora para ser diagnóstica, focalizada mais nas competências e nos processos, antes que nos resultados. No decorrer do desenvolvimento do projeto o professor vai avaliando mediante o acompanhamento e a observação. Os alunos avaliam-se a si próprios e mutuamente. Um boletim registra o crescimento de cada aluno. Como este é o segundo ano de implantação do novo modelo, é necessário aguardar as avaliações mais amplas e analisá-las com maior número de elementos.

Os projetos podem contar com a colaboração presencial das famílias, caso tenham alguma especialidade no tema que está sendo trabalhado. No final do trabalho por projetos convidam-se as famílias para uma sessão solene na qual os filhos apresentam publicamente o conhecimento que foram construindo. A dinâmica evoca a socialização do saber das 'Academias' previstas na *Ratio Studiorum*.

Nota-se, às vezes, que projetos de uma escola são aplicados em outras da rede. É uma política com a pretensão pedagógica de ir gerando projetos que

estabeleçam rotinas que incrementem a qualidade do ensino. Se por um lado é compreensível a economia de energia que implica a replicação de projetos, pois é muito trabalhosa a sua elaboração, por outro lado isso implica que os professores assegurem o princípio da contextualização e da adaptação conforme as circunstâncias de tempo, pessoas e lugar.

Apoiadas nas pesquisas das neurociências, as escolas praticam a Estimulação Precoce, cujos exercícios permitem que os alunos com cinco anos de idade consigam ler, tocar violino, jogar xadrez e organizar-se com autonomia. Os 'bits' de estimulação rápida tendem a agilizar as conexões neuronais, e não tanto fixar conteúdos. As famílias dos alunos pequenos costuma-se oferecer cursos de *Estimulação Precoce* com exercícios práticos e material especializado.

11. Ambientação

As escolas consideram 'sagrado' o início do dia quando, antes de começar as atividades escolares, um professor, no respectivo salão, oferece aos seus alunos um momento de 15 a 20 minutos de 'ambientação'. Sugere-lhes algum tema, conforme ao fio condutor, definido para cada semana. A iluminação reduzida no salão, o fundo musical e as imagens que se projetam compõem um cenário que favorece o silêncio, a concentração e a consciência interior. Promove-se, assim, a capacidade dos alunos refletirem sobre si mesmos, de preverem e definirem as atitudes que vão tomar em relação ao trabalho e com os companheiros. No final, convidam-se os alunos a oferecer a Deus a jornada, a redigir uma oração pessoal, a registrar no caderno de *Projeto Vital* os seus sentimentos e os bons desejos e compromissos quanto ao dia que vão começar. Os alunos participam de modo compenetrado e em silêncio.

No início da semana há uma apresentação dos objetivos e da dinâmica do trabalho que se vai desenvolver, para que os alunos possam se situar. Ao terminar, há uma avaliação, do tipo 'exame de consciência', sobre o que se realizou.

A ambientação parece uma contribuição relevante para ajudar os alunos a mergulharem na própria interioridade e assim motivarem-se sobre valores a viver durante a jornada de trabalho, sobre o relacionamento com os companheiros: professores e colegas. Isso contribui para reconfigurar o clima escolar, cuja importância aparece bem enfatizada seja nas [Características da Educação Jesuíta](#) (n.142) como na [Pedagogia Inaciana](#) (nn.37, 40 e 143).

12. Evangelização

Uma das preocupações da FJE ao entrar na fase de concretização das propostas recebidas era o modo de fomentar a interioridade e a espiritualidade, e como organizar a evangelização e a pastoral. Anteriormente coexistiam nas escolas da rede dois mundos, o acadêmico e o pastoral, sem a adequada integração. Por isso, elaborou-se o documento NEE (*Nova Estratégia Evangelizadora*) para motivar os alunos a *compreenderem que a experiência de Deus e da pessoa de Jesus está intimamente vinculada ao desenvolvimento do projeto vital de cada aluno*²⁸28 .

Atualmente Religião deixou de ser uma disciplina específica e passou a fazer parte de um eixo ou âmbito temático, estando presente de modo transversal nos projetos. As atividades promovidas pelo Departamento de Pastoral, de cunho religioso, de compromisso social e de formação em valores, estão articuladas. Isso resultou na evangelização e na ação pastoral muito mais integradas, interessantes e dirigidas a todos os alunos e segmentos da Comunidade Educativa. Vive-se a

²⁸ [Pasamos a la acción](#), p.28.

realidade de ser toda a escola evangelizadora. Todos colaboram e todos se beneficiam, sendo a Equipe Diretora a garantidora do seu funcionamento.

A preocupação com a formação social dos alunos está presente no cotidiano das escolas e está assegurada também pelos projetos e experimentos sociais entre grupos ou situações vulneráveis da sociedade. No início do ano propõe-se um tema que o colégio tratará de viver através de atividades em favor dos necessitados que vivem mais perto. Para essas tarefas, misturam-se as idades dos alunos de modo que os maiores ajudem como 'padrinhos' dos pequenos.

A nova concepção de formação religiosa requer maior capacitação dos professores. Por isso, são lhes oferecidos vários programas: os EVP (*Encontros de Revitalização Profissional*), os CLIP (*Curso de Liderança Pastoral*), Semanas Inicianas e Exercícios Espirituais.

3. Socialização e Disciplina

A organização dos alunos se dá por faixa etária para cada série, embora às vezes misturam-se os alunos, conforme sugerem os projetos. Dentro de cada salão o professor tutor subdivide os alunos sob o seu cuidado em outros grupos de 4 ou 5 integrantes, para facilitar a interação.

Ao circular pelos salões vê-se que os alunos estão trabalhando, entretidos em seus projetos, falando e movimentando-se com espontaneidade, sem perceberem, por exemplo, os visitantes que passam. Nos salões ou corredores não há um silêncio 'monacal', da escola clássica, mas um murmúrio constante, sem barulho nem gritos.

Não há vigilantes de disciplina dos alunos, pois estes, ao estarem divididos em grupos, costumam questionar-se e avaliar-se mutuamente, com base em umas normas de conduta que aprendem a estabelecer e avaliar.

14. Configuração espacial

A transformação espacial é um dos componentes do projeto inovador, que foi desenhado a partir do *Modelo de Mudança do Espaço Físico das Escolas* ([MCEFE](#)). Isso significou derrubar paredes divisórias das convencionais salas de aula. Em seu lugar há agora salões amplos, como 'aquários', cercado de paredes e com divisórias envidraçadas. Em vez de carteiras há mesas de fórmica para seis alunos, com cadeiras móveis, às vezes com rodas. Nos dois extremos de cada salão há uma parede de vidro que deixa visível o escritório dos professores, ou, do outro lado, um espaço menor para o trabalho de algum grupo específico. As janelas são amplas, permitindo iluminação e ventilação adequadas.

Há uma biblioteca comum nos salões, suficiente para o trabalho da série. Conforme os recursos econômicos das escolas, pode haver um projetor instalado no forro e uma lousa, grande, envidraçada e imantada, ocupando quase toda a parede, o que permite uma utilização mais ampla. Em alguns salões de poucas escolas conta-se com a lousa digital, mais cara.

Numa parede dos salões há uma arquibancada que os alunos ocupam como um 'mini auditório' para determinadas atividades. Os assentos são também espaços individuais para os alunos guardarem o material escolar.

Os corredores e escadas são considerados outros ambientes de trabalho, com paredes de cimento, pintadas de cores suaves. Penduram-se aí os trabalhos, pôsteres, cartazes, etc. Em vários pontos dos corredores há 'puffs' de couro sintético, de cores, formas geométricas e tamanhos diversos. É a 'ágora' que os alunos utilizam e reorganizam ao seu modo.

Os salões do Curso Infantil são mais coloridos e alguns apresentam particularidades como minicentros de interesse (cabelereiro, restaurante, lojas, farmácia, residência, etc.), tobogã e mini auditório²⁹.

A configuração espacial dos salões e corredores do Colégio Padre Piquer é semelhante à dos colégios de Catalunha, mas, pela limitação de recursos econômicos, são muito mais austeros.

15. Material escolar

No novo modelo não há material escolar ou livro didático estabelecido, além dos computadores, uma vez que a aprendizagem se desenvolve quase toda por pesquisa na internet ou na biblioteca do salão. Os alunos de 10 e 11 anos utilizam os computadores portáteis e alguns iPad que estão disponíveis no salão. Os alunos de 12 e 13 anos utilizam os equipamentos do colégio, mediante uma quota mensal. Os alunos maiores utilizam o próprio 'tablet'. No Colégio Padre Piquer, onde os alunos não têm computador pessoal, utilizam-se os de uso comum, disponíveis em uma bancada, ao longo da parede do salão.

16. Capacitação do pessoal

Para dar início à inovação fez-se uma sondagem entre os diretores e educadores que voluntariamente se oferecessem para essa estreia. Dentre 124 voluntários foram escolhidos, para um primeiro grupo, 33 professores com liderança mais destacada e com maior potencial renovador. Estes foram retirados de suas funções nas escolas durante nove semanas – duas em regime de internato – e substituídos provisoriamente por outros, e inscritos no *Programa de Incorporação à Experiência Piloto (PIEP)*³⁰. O programa é um *convite à transformação pessoal para trabalhar a serviço dos demais*. Consta de um conjunto de reflexões e dinâmicas especialmente desenhado, com 450 horas, durante dois anos. O conteúdo inclui temas de espiritualidade, vocação profissional, o novo *Modelo de Ensino e Aprendizagem (MENA)*, a neurociência, o sentido pedagógico do jogo e a pedagogia por projetos. As dinâmicas alternam aportes de conferencistas, estudo de texto, reflexão e registro pessoal, revisão da própria vida, oficinas de trabalho cooperativo, etc. Coube a estes participantes aprofundar sobre os *O Quê?* e os *Como?* das inovações pretendidas, realizando, deste modo, a experiência que tocaria depois aos seus colegas e aos alunos desenvolver³¹.

Por conseguinte, os educadores se deram conta da necessidade de abandonar uma cultura de trabalho de estilo 'doméstico' e de assumir outra, com maior exigência profissional, visando a qualidade. Os educadores conseguiram fazer o que chamaram 'reconexão vocacional', com a formulação do próprio Projeto Vital.

17. Equipe Docente

A FJE estava convencida de que a melhora da educação depende da melhora dos educadores, a nível pessoal e profissional. Por isso, trabalhou-se durante dois anos e definiram-se 27 [competências](#) necessárias: 1) Condução da própria vida, 2) Magis in aciano, 3) Vocação de serviço, 4) Compromisso, 5) Trabalho em equipe, 6) Trabalho em rede, 7) Autoconhecimento, 8) Discernimento, 9) Planejamento e organização, 10) Inovação e criatividade, 11) Vocação pedagógica, 12) Resolução

²⁹ Podem-se ver algumas fotos da reconfiguração espacial na *Revista Horitzó 2020*, n.2, [Junio 2014](#), p.14 e 15.

³⁰ *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Junio 2014](#), p.12 e 13; *Revista Horitzó 2020*, FJE, n.2, [Julio 2015](#), p.14.

³¹ [Pasamos a la acción](#), pp. 56-59.

de problemas, 13) Comunicação, 14) Liderança na aula, 15) Ser referente para o aluno, 16) Flexibilidade, 17) Liderança pedagógica, 18) Visão estratégica, 19) Orientação a resultados pedagógicos, 20) Adaptação à mudança, 21) Orientação para resultados de gestão, 22) Capacidade analítica, 23) Orientação vital ao cliente, 24) Liderança da gestão, 25) Capacidade de influir, 26) Direção de projetos e 27) Direção da mudança.

A fim de favorecer a presença de um maior número de educadores nos salões de aula, as escolas suprimiram as estruturas intermediárias de coordenadores e supervisores. Em lugar de um professor por salão, no Curso Infantil, ou por disciplina, para os alunos maiores, há agora uma equipe de três professores em cada salão, que pode ter até 60 alunos.

Todos os professores exercem também o papel de Tutor de um grupo de 20 alunos no decorrer do ano. O tutor subdivide os que lhe correspondem em outros grupos de cinco alunos, para facilitar que se conheçam e ajudem melhor. Cada três semanas o tutor trata individualmente com um aluno, durante 15 a 20 minutos.

São os tutores os que acompanham a vida pessoal e acadêmica dos alunos e atendem suas famílias, quando necessário, concretizando a 'cura personalis', o cuidado da pessoa. Este é um dos traços mais importantes que distingue a Pedagogia Inaciana, como se vê nos Exercícios Espirituais, na *Ratio Studiorum* e nos documentos pedagógicos corporativos.

18. Famílias

A educação em valores não pode prescindir da integração estreita com as famílias, de um modo mais intenso e produtivo e não restrito a reuniões esporádicas. As famílias fazem parte integrante da Comunidade Educativa, como reza o documento [Características](#) na 8ª. Seção. Além da colaboração das famílias em algum momento dos projetos, conforme já foi dito, o novo modelo educativo da FJE prevê outras iniciativas para fortalecer os vínculos entre escola e família. Trata-se de elaborar um lista de competências e habilidades das famílias; de intensificar a comunicação através de um 'blog' da classe; de promover sessões de formação sobre o MENA e outros temas pedagógicos ³².

19. Amparo legal

Para aplicar as inovações pedagógicas, a FJE estudou com afinco a legislação educativa. Aproveitou ao máximo todas as menções e incentivos para a mudança e a reorganização pedagógica, sobretudo quanto ao estudo personalizado, por competências, ao trabalho por projetos, etc. Por conseguinte, a organização pedagógica assegura a grade curricular exigida pelo Ministério de Educação, inclusive com maior número de aulas, mas não necessariamente utiliza os livros didáticos recomendados. Deste modo, ao longo do ano consegue abordar todos os conteúdos exigidos por lei, mas de uma forma muito mais interessante e participativa.

20. Administração

A criação da rede de colégios implicou também uma administração central, que instaura uma 'economia de escala'. A existência da rede de colégios é a que permite o financiamento dos programas de formação de pessoal, da adaptação dos edifícios e a poupança na aquisição de materiais e equipamentos das escolas. A rede permite, também, que atualmente os professores possam ser transferidos com maior facilidade de um a outro colégio quando necessário. Acaba-se de instaurar

³² [Pasamos a la acción](#), p. 49.

em cada escola uma [TEG](#) (*Técnica em Gestão*) que alivia os professores de encargos que antes lhes cabia assumir para organizar as atividades educativas, dentro e fora da escola. Esta instância se encarrega hoje de todas as providências necessárias para o ensino e a aprendizagem.

O organograma das escolas reduziu-se consideravelmente, a partir da opção de assegurar os educadores como professores, no salão de aula, e não como coordenadores ou supervisores, que agora são em menor número. A seleção dos educadores já não tem que ser realizada por cada colégio, mas pelo Departamento de Recursos Humanos da rede que envia uma lista tríplice de candidatos aos diretores, de acordo ao perfil que procuram. Quatro critérios predominam na seleção: 1) Inglês fluente, 2) Capacidade de cooperação, 3) Compromisso social e 4) Espiritualidade.

No entanto, as vantagens de trabalhar em rede, com tudo o que esta proporciona de economia de energia e de custos, pode trazer também uma homogeneização inibidora da criatividade e flexibilidade de seus integrantes. Um dos princípios mais sublinhados nos Exercícios Espirituais e na *Ratio Studiorum* é a adaptação às circunstâncias de tempos, lugares e pessoas.

21. Resultados

Os alunos se entusiasma com a transformação dos espaços e da dinâmica de estudo. Participam com interesse, com perseverança, a ponto de por vezes se esquecerem dos tempos de recreio, sendo necessário estimulá-los a saírem ao pátio. Exercem a autonomia ao escolher o tema de estudo, quando antes era só o professor que o definia. Aprendem a organizar-se, a trabalhar em equipe, a se questionarem mutuamente sobre as faltas de compromisso. Comentam em casa o que trabalharam na escola. Mostram-se mais observadores, mais precisos, mais criativos, mais responsáveis. Ficam impressionados com a harmonia entre os três professores do salão e como eles se tornam ouvintes atentos quando um deles explica ou orienta algo para os alunos.

Indagados sobre a principal fortaleza do novo modelo, os professores destacaram a realidade de um trabalho em equipe, entre eles e com os alunos. Ao construir com os colegas a programação acadêmica, os professores aprendem a ser humildes, a reconhecer a competência do outro, a valorizar as suas colocações. 16 Sentem também que conhecem, acompanham e orientam pessoalmente os alunos, muito mais que antes. Os professores se confessam mais integrados, consolados e realizados embora experimentem quanto de atenção e dedicação lhes custa a rotina atualmente. Devem movimentar-se todo o tempo entre os grupos de alunos, acompanhar o desenvolvimento do trabalho, atender as dúvidas, avaliar o processo, etc.

As famílias reconhecem os avanços no desenvolvimento de seus filhos e se sentem mais participantes e colaboradoras da vida da escola.

Como debilidades do modelo os professores destacam a dificuldade que o professor 'clássico' experimenta num salão com 60 alunos, em um ambiente que já não é de silêncio e passividade. Os professores sentem muito o 'stress' que o novo modelo lhes causa, pois este exige mais quanto ao relacionamento humano, seja entre os educadores, seja destes com os alunos.

Desde o ponto de vista de outras séries, que ainda não foram envolvidas no modelo, há certo ceticismo quanto ao rendimento acadêmico. Várias vezes alunos maiores comentam o que os menores fazem é brincar o tempo todo na escola.

Há uma preocupação com respeito à Educação Inclusiva, pois ainda não se consegue atender de modo satisfatório os cinco ou seis alunos com alguma deficiência que são repartidos em cada salão. A *Federação Internacional Fé e Alegria*, que também se fundamenta na Pedagogia Inaciana, tratou do tema da *Educação Inclusiva* em seus congressos internacionais de 2012 e 2013, tendo [publicado](#) as suas principais experiências, reflexões e consensos que podem contribuir para a consideração deste tema.

A implementação do novo modelo pedagógico transformou os colégios jesuítas em referência significativa em Barcelona. Estes passam a receber frequentes visitas de educadores e de outros interessados. A própria inspeção estatal visita os colégios e em seguida recomenda o modelo a outros. De modo geral, as oito escolas recebem cada ano um número crescente de pedidos de matrícula.

Trabalhou-se muito para articular a rede dos oito colégios jesuítas da Catalunha em torno de uma plataforma comum, pois a pergunta inicial era *Como levar os diretores a pensarem para além do seu colégio, no âmbito de rede de colégios?* Atualmente considera-se importante insistir na liderança pedagógica dos diretores, mais do que na sua gestão administrativa, para ajudar melhor os professores que antes se sentiam isolados com seus alunos nas classes, sem um acompanhamento e uma supervisão adequados. Isso resultou benéfico para reforçar o conceito de Equipe Diretora.

Em algumas escolas custou trabalho, através de muitas conversas e reuniões, convencer as famílias da importância de arriscarem-se a um novo modelo educativo. Elas temiam um enfraquecimento do vigor acadêmico e o fracasso nos exames de ingresso na universidade. Foi-lhes dito que este novo modelo desenvolveria melhor as potencialidades de seus filhos, permitindo-lhes maior envolvimento nos estudos e seu proveito para a vida, para além da escola. Pouco a pouco as famílias foram se conscientizando dos resultados positivos no comportamento de seus filhos.

A FJE menciona seis principais aprendizagens do processo: 1) Nova relação com as famílias, 2) Deixar-se impactar pela vida escolar, 3) Busca do sentido do 17 que acontece cada dia, 4) Discernimento sobre os valores, 5) Coerência entre os projetos e a sua execução e 6) Incorporação da espiritualidade³³.

22. Considerações Finais

A limitação do tempo para as entrevistas e a passagem pelas escolas não permitiu recolher dados importantes sobre a concepção e o funcionamento da Educação Artística, da Educação Física e da Formação Social, dimensões importantes da Educação Integral, pretendida pelos colégios jesuítas.

Como impressão pessoal seis traços emergem a título de conclusão sobre o processo de inovação em marcha: 1) Clareza das metas, 2) Consistência teórica, 3) Mudança sistêmica, 4) Envolvimento dos atores, 5) Respaldo político e 6) Difusão e irradiação.

Ao cuidar de precisar as metas pretendidas, a FJE seguiu com fidelidade o que recomenda Santo Inácio nos Exercícios Espirituais (nn.206 e 239): *Aonde vou e a quê?* O tempo e o discernimento para clarificar o 'sonho' foram determinantes para evitar a dispersão, a superficialidade ou a regressão aos modelos tradicionais que se desejava abandonar. A clareza do 'sonho' constituiu-se numa alavanca poderosa para superar a inércia e a comodidade pessoal e institucional.

³³ [Pasamos a la acción](#), p. 81.

A pedagogia dos jesuítas, desde os seus inícios foi eclética, tratando sempre de selecionar aqueles aportes que poderiam enriquecê-la. Apoiados nessa tradição, os colégios da FJE não se cansaram de rastrear autores e modelos pedagógicos, o que resultou numa 'arquitetura' na qual todos os seus componentes estão bem pensados e situados. Trata-se agora de manter os olhos abertos para ir examinando outras contribuições que ainda não foram contempladas e para rever opções anteriormente tomadas.

Muitas tentativas de transformação educativa fracassaram, em grande parte, porque não tiveram um olhar de conjunto da escola. Peter Senge, com a sua teoria da *Quinta Disciplina*, alertou para a necessidade de uma consideração sistêmica da mudança porque a coexistência de diversos fatores e grupos de pessoas que se relacionam entre eles na escola exerce influência no produto educativo.

A segurança da qual a comunidade educativa pode desfrutar quanto ao novo modelo provém do envolvimento de tantos segmentos de pessoas - 13 mil em total! - no processo de 'sonhar' os traços do novo colégio, na formulação das metas, na reflexão e implementação. Alunos, educadores, diretores, famílias, empregados, ex-alunos e externos à Comunidade Educativa podem sentir a satisfação de reconhecer de alguma maneira as suas contribuições nas ações que vão sendo postas em prática. Todos os que participaram se consideram agora corresponsáveis, defensores e guardiães do modelo. Graças a isso, não há maneira de alguém argumentar que o projeto é fruto de uma decisão vertical, autoritária, elitista ou o que for. A provocação ou o desafio inicial, lançados pelo P. Lluís Magriñá foi um forte respaldo político para colocar em marcha o processo inovador, devido aos seus cargos como Superior Provincial dos Jesuítas da Catalunha e Presidente da *Fundação Jesuítas Educació*. Ou seja, a continuidade do modelo não depende da autoridade de turno ou de uma liderança 'messiânica', mas da participação de muitos.

Durante o processo de discernimento, capacitação e implementação das inovações educativas, as escolas jesuítas sentem a necessidade de trabalhar junto, de modo a serem responsáveis por sua difusão e irradiação. Isso vem de acordo com as recomendações de diversos documentos da Companhia de Jesus, começando pelo P. Pedro Arrupe que alertava: *os colégios da Companhia não podem ser em relação à Província ou à Igreja local, um caso de 'splendid isolation'*³⁴. A 9ª. Seção do documento [Características](#) recorda que desde os primeiros tempos, com todas as dificuldades de comunicação que havia, os colégios jesuítas foram se configurando como um sistema, visando ao 'magis', a maior eficácia, através do intercâmbio e da ajuda mútua. O [GIAN](#) (*Global Ignatian Advocacy Network*) criado em 2010, busca unir os esforços e recursos das instituições jesuítas para trabalharem em conjunto e promoverem a incidência política com respeito ao direito à [educação de qualidade](#) para todos e todas. Na mesma linha, o documento final do primeiro encontro de reitores de colégios jesuítas do mundo, que aconteceu em agosto de 2012 em Boston, tem por título [Educação Jesuíta. Nosso compromisso de trabalho na rede global](#). Finalmente, o SIPEI, o primeiro seminário sobre pedagogia e espiritualidade inacianas, realizado em Manresa (Espanha) em novembro de 2014, falava na efetivação da rede global de escolas jesuítas.

Os exemplos referidos na visita às escolas da Catalunha e de Madri demonstram que está ocorrendo a inovação pedagógica, de um modo consistente e amplo. Ou seja, com a sua determinação, capacitação e implementação, os

³⁴ *Nossos Colégios hoje e amanhã*, n.25.

educadores revelam que um novo modelo educativo é possível. Podem-se superar tabus que impedem a mudança, como a sua rejeição por parte da legislação educativa; o medo das famílias de que a novidade enfraqueça o acadêmico; a dispersão dos alunos com a autonomia nos estudos, entre outros.

Por sua vez, a realidade modesta do Colégio Padre Piquer comprova que a inovação pedagógica não está restrita a escolas de níveis econômicos mais altos ou que dispõem de grandes espaços físicos e de modernos equipamentos de trabalho. É plenamente possível concentrar-se no essencial, que é a centralidade do aluno no processo educativo, utilizando-se dos espaços e meios que estejam disponíveis.

ANEXO

Principais fontes de consulta do Colégio Montserrat, de Barcelona (*)

Andrade, Heidi:

- Rubricas, pistas práticas para avaliar de maneira muito concreta, de modo a facilitar a aprendizagem do aluno e o acompanhamento por parte do professor.

Arends, Richard:

- Cinco etapas para o debate eficaz na aula. Livro: *Learning to teach*.

Aribau, Elisa:

- Problemas visuais na aula. Centro de Optometria em Barcelona.

Ausubel, David (1918-2008):

- Aprendizagem significativa. O fator mais importante para a aprendizagem é o que o aluno já sabe. Ele incorpora o novo conhecimento ao anterior

Bernard, Michael:

- Programa *You can do it* para que os alunos adquiram confiança, organização, perseverança e habilidades sociais.

Bisquerra Alzina, Rafael:

- Educação Emocional segundo o GROPE (*Grupo de Recerca em Orientació Psicopedagògica*), do qual é o coordenador.

Bruner, Jerome (1915):

- Incorporou pesquisas de Piaget e Vygotsky sobre como as crianças aprendem. Devem-se educar as crianças desde bebês. Aprendizagem por descobrimento. Três etapas pelas quais a criança transforma as suas experiências em conhecimentos: ação física, etapa icônica e etapa simbólica. Os jogos como andaimes da aprendizagem.

Campbell, Bruce:

- *Menus Didáticos* para ordenar as atividades de cada inteligência.

Castelló, Antoni:

- Alunos superdotados. Como acelerar os talentos.

Cskinszentmihaly, Mihaly (1934):

- Teoria para reconhecer e favorecer o 'fluir' dos alunos na aprendizagem. Criar na aula possibilidades para o aluno entrar no mundo das emoções e dos sentimentos para experimentar a plenitude satisfatória.

De Bono, Edward (1933):

- *Teoria do Pensamento Lateral* aplicada desde o início à Educação Infantil. Incentiva as crianças a gerarem novas ideias e soluções a diferentes problemas.

Dewey, John (1859-1952):

- *Teoria do crescimento*. Necessidade de permitir à criança 'aprender fazendo'. Toda aprendizagem é para a vida, e deve basear-se em situações da vida real. Todos os alunos têm interesses diferentes, os quais devem incidir no currículo.

Diez Navarro, Carmen:

- Diário de classe para recolher informação, situações, experiências do grupo.

Doman, Glenn (1922):

- *Perfil de Desenvolvimento* para identificar o momento onde se encontra a criança de 0 a 6 anos. Estudo do cérebro e do seu funcionamento.

Ellis, Albert (1913-2007):

- Elaborou a REBT (*Rational Emotive Behavior Therapy*): *Terapia Racional Emotiva Comportamental*. Pensamentos, sentimentos e comportamentos se entrelaçam e podem ser modificados pela educação.

Féneyrou, R.:

- *A avaliação, por si mesma, produz efeitos sobre o aluno avaliado e sobre o mestre que avalia.*

Feuerstein, Reuven (1921):

- O mais característico do ser humano é a sua capacidade de modificação. *Teoria da Modificabilidade Cognitiva*. Podemos trabalhar com todo o tipo de aluno, porque todos são modificáveis. *Programa de Enriquecimento Instrumental (PEI)*. O educador tiene um papel imprescindível como mediador.

Gardner, Howard (1943):

- *Teoria das Inteligências Múltiplas*. Definição: a habilidade para resolver problemas ou criar produtos, valorizados dentro de um ou mais contextos culturais. Potenciar as inteligências fortes e fazer crescer as mais débeis.

González de Cardedal, Olegario:

- Necessidade de capacitação como educador e cristão. Livro: *Manual do educador com um epílogo para japoneses*.

Johnson, Roger e David (1948):

- Criadores da *Aprendizagem Cooperativa*: trabalhar em grupo e trabalhar pelo grupo.

Kilpatrick, Willian (1871-1965):

- Ajudar o aluno a adquirir um conhecimento global do mundo. Fundir aprendizagem e vida. A característica principal do professor é o amor às crianças. Ensino a partir de projetos (*Project Method*).

Kohlberg, Lawrence:

- *As seis Etapas do desenvolvimento moral.*

Lazear, David:

- *Caixa de ferramentas* para cada uma das inteligências múltiplas.

Lebrero Baena, María Teresa e María Paz

- *Método Multisensorial Cuadrados*, para alfabetizar crianças com 4 anos. Sistema onomatopáico.

Malaguzzi, Loris (1920-1994):

- Escola de Reggio Emilia. As cem linguagens da criança. Importância do atelier como espaço privilegiado para a experimentação e a criatividade. Pedagogia da escuta por parte do professor. Documentação do que se observa, escuta, grava do trabalho de cada aluno.

Marina, José Antonio:

- Conceitos sobre a inteligência, a ética do saber e a educação dos sistemas de controle.

Marroquín, Manuel:

- Modelo eclético de relação de ajuda baseado nos modelos de Carkuff e Gerard Egn e inspirado em Carl Rogers.

Moliné, Marçal (1936):

- Livro: *A pedagogia da publicidade*. Três elementos fundamentais do processo interativo, para começar um tema: a incerteza, a inferência e ou descobrimento.

Montessori, María (1870-1952):

- Toda educação começa desde o nascimento. As crianças aprendem através do movimento. Chega-se ao intelecto a partir dos sentidos. Concepção do desenvolvimento da linguagem. Modo de conceber a atividade, a autonomia, a criatividade e a imaginação das crianças a partir de experiências do mundo natural. *A Lição de silêncio*.

Nair, Prakash:

- A aula tradicional é uma relíquia da Revolução Industrial. Artigo: *The Classroom is obsolete: It's time for something new* (Education Week, 29/07/2011).

Navés, María Teresa e Muñoz, Carme:

- Habilidade dos bebês para aprenderem idiomas desde o seu nascimento.

Perkins, David (1940):

- Ensinar a pensar bem para atuar bem. Educar a vontade. Manejo educado das emoções.

Pestalozzi, Johan H. (1746-1827):

- Precursor da educação contemporânea. Todas as crianças têm direito à educação. Não agrupá-las apenas por idades. Que aprendam a partir da prática, num ambiente familiar, em contato com a natureza.

Piaget, Jean (1890-1980):

- Teoria sobre como as crianças constroem o conhecimento. Desenhou 4 etapas deste processo: sensorial-motora, pré-operatória, operacional concreta e operações formais. A criança deve apoiar a sua aprendizagem com a ação. Importância da observação direta sobre o modo de atuar das crianças.

Project Zero:

- Desenvolveu *Rotinas do Pensamento*, referentes à aprendizagem e à comunicação. Estratégias curtas e fáceis de aprender que ampliam e aprofundam o pensamento dos alunos e passam a constituir a estrutura cotidiana da aula. Tornar visível o pensamento na aula.

Richhart, Ron:

- 4 tipos de *Rotinas do Pensamento* aplicáveis na aula: as que têm a ver com a ordem, as que facilitam a gestão da aula, as que ajudam a uma boa comunicação e as diretamente implicadas na aprendizagem. Projeto de pesquisa Visible Thinking do Project Zero.

Salazar Varón, Adriana:

- Fundou a escola *Talento*: xadrez para crianças. Livro: *Juega el maestro y ganan los niños* (Fundação M. Pilar, 1999).

Sánchez Montero, Ester:

- Programa muito bem sequenciado de alfabetização digital para as crianças.

Segura, Manuel:

- *Competência Social* e Habilidades sociais.

Seligman, Martin (1942):

- *Teoria sobre a Inteligência Emocional e Psicologia Positiva*. Ensinar, desde cedo a atuar bem, a agradecer e saborear os momentos agradáveis e a felicidade de fazer o bem aos outros. O otimismo se aprende.

Skinner, Burrhus:

- *Filosofia condutista*. Uso dos reforços positivos como negativos.

Stefanakis, Evangeline (1950):

- Especialista do *Portfolio*, usado pelo aluno para a avaliação e arquivo dos trabalhos que ele seleciona.

Stenhouse, Lawrence:

- Uma avaliação bem feita pode prevenir possíveis dificuldades posteriores no desenvolvimento da aprendizagem e levar a uma inovação educativa.

Suzuki, Shinichi (+ 1999):

- Educação da sensibilidade. Programa de violino a partir dos mais pequenos, porque *qualquer criança a quem se instrua corretamente pode desenvolver uma habilidade musical e aprender um instrumento*.

Swartz, Robert:

- Criador do método *Pensamento Crítico e Criativo* dentro do currículo escolar. Uso dos mapas de pensamento com os correspondentes organizadores gráficos.

Thornburg, David:

- Propõe 4 espaços adequados para a aprendizagem: fogo de acampamento, fonte, cova, vida real. Livro: *Campfires in Cyberspace*.

Venn, Jon (1834-1923):

- *Diagramas de Venn*. Método para comparar dois ou três elementos.

Vygotsky, Lev (1896-1934):

- O desenvolvimento psicológico é a interiorização de uma relação social. Por isso, a aprendizagem requer a interação com os demais. É necessário observar bem as crianças. Respeitar a zona autônoma de aprendizagem de cada criança, onde ela pode aprender sozinha. Intervenção só onde ela o necessite.

(*) Lista elaborada a partir de três livros de Montserrat Del Pozo, editados por Tekman Books:

1. *Aprendizaje Inteligente*. 4ª. ed., 2014
2. *Inteligencias múltiples en acción*. 3a. ed., 2014
3. *Una experiencia a compartir*. 4ª.ed., 2013.