

JOAQUIM AZEVEDO

HÁ UMA BRECHA NO DIQUE: “HORIZONTE 2020”

Descrição do projeto de inovação educacional
dos colégios jesuítas da Catalunha

© Fundação Manuel Leão e Joaquim Azevedo

Título Há uma brecha no dique: “Horizonte 2020”. Descrição do projeto de inovação educacional dos colégios jesuítas da Catalunha

Autor: Joaquim Azevedo

Edição: Fundação Manuel Leão

Local e data: Vila Nova de Gaia . 2016

Conceção e execução gráfica: LabGraf

isbn . 978-989-8151-41-4

Reservados todos os direitos.

Esta obra está escrita ao abrigo do Acordo Ortográfico de 1990

Fundação Manuel Leão

Rua Pinto de Aguiar, 345

4400-252 Vila Nova de Gaia

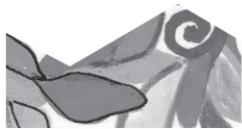
www.fmleao.pt



JOAQUIM AZEVEDO

HÁ UMA BRECHA NO DIQUE: “HORIZONTE 2020”

Descrição do projeto de inovação educacional
dos colégios jesuítas da Catalunha



Vila Nova de Gaia . 2016

“A chave é: mover-se, atrever-se a viver a mudança, aventurar-se a descobrir a zona desconhecida. E isso é algo que não se debate, não se proclama ou escreve. É algo mais simples, faz-se. O primeiro elemento do caminho consiste em reconhecer que o próprio caminho é o objetivo.”

Jesuits Educació, Horizonte 2020

1. Introdução

Há muito tempo que muitas escolas e pedagogos procuram colocar de pé uma educação escolar que, além de ser realmente democrática, entendida como acessível a todos, seja verdadeiramente justa para com cada um. Acontece que, como todos os que andamos no terreno bem sabemos, a escola democrática que se construiu nos últimos cinquenta anos, em Portugal, apesar do enormes saltos dados e da qualidade já alcançada, ainda está longe de ser uma escola justa, capaz de proporcionar a cada criança, jovem e adulto as oportunidades prometidas, a saber, um caminho de acesso eficaz ao conhecimento “codificado”, a um desenvolvimento pessoal harmonioso e a uma integração socio-profissional equilibrada, capaz de escapar às desigualdades sociais de partida.

Na realidade, não só continuamos a deixar de fora do acesso à escolaridade obrigatória perto de um em cada cinco portugueses, como a educação escolar que lhes proporcionamos está longe de respeitar as

diferenças e as potencialidades de cada um e ter em conta o desenvolvimento de cidadãos conscientes, críticos e solidários.

Além disso, a sociedade atual muda muito rapidamente, a economia globaliza-se sob o primado da especulação financeira, a digitalização e a proliferação das TIC progredem velozmente, a cultura dominante sustenta-se num consumo “decepcionante” (Lipovetsky), no embrutecimento gerado por um entretenimento televisivo consumista e violento e no culto do imediato e efêmero, o que se traduz numa “sociedade líquida” (Bauman), pela sua incapacidade seja de estabelecer novos nós e laços sociais seja de reconstruir a solidariedade, reinventando-a a cada dia que passa.

Há muitos professores, pedagogos, diretores escolares, pais e alunos que aspiram a mudanças sensíveis no atual “modelo moderno de educação escolar”, que nos veio do Séc. XVII e que se revela cada vez mais “insuportável”. Não é por acaso que a palavra que mais vezes ouço nas escolas, nos últimos anos, é a nova “buzzword” *indisciplina*. Esta tem a sua principal explicação neste cada vez mais intolerável desajustamento entre a evolução sociocultural e a imutabilidade sistémica da educação escolar.

Várias mudanças têm sido tentadas e algumas delas com algum sucesso. Portugal conhece alguns desses casos (ex. “Escola da Ponte”, outras escolas que seguem o Movimento da Escola Moderna, ...) e eles existem também em muitos outros países. Mas a questão é que, à força de não se ter mudado o que era necessário mudar e quando foi necessário mudar, existe muita “tralha escolar” acumulada e experimenta-se hoje, em muitos locais do mundo, a sensação de que é indispensável colocar muita coisa em questão e ousar mudar o modelo escolar!

Fala-se por isso, hoje, já não em mudanças incrementais mas disruptivas, uma vez que o “vestido” da escola atual está a rebentar por todas as costuras.

Mas perguntam muitos: será possível mudar as quatro rodas de um carro com ele em movimento?

Sobre isto (e umas quantas coisas mais) temos de conversar e sem demora.

Este texto apresenta uma dinâmica de renovação da educação que está em curso numa rede de escolas da Companhia de Jesus (Jesuítas), na Catalunha, chamada *Horizonte 2020*. Descreve com algum pormenor quinze anos de caminho (2000-2015), realizados com determinação, coragem, abertura ao mundo atual e às suas inquietações, e com esperança na capacidade e possibilidade de edificar mais e melhor educação, envolvendo professores, pais e alunos.

Como acredito na sua relevância cultural e política, procurei realizar, com base em vários documentos disponíveis na internet e na audição direta dos autores, uma síntese que nos ajudasse, nas escolas portuguesas, a entrar no âmago deste importante processo de inovação educacional, compreender as suas características principais e, assim, favorecer a nossa aprendizagem comum.

Temos consciência de que a educação escolar que temos não é a mais adequada, que é preciso mudar bastante aquilo que fazemos; talvez não tenhamos tanta consciência, e isso podemos aprender com estas escolas, de que temos de começar por nos mudar a nós próprios, de que precisamos de partilhar um sonho e de trabalhar juntos para o seguirmos com determinação e foco, com lideranças firmes e com os olhos postos no horizonte, com processos muito participados e necessariamente lentos. O trabalho em rede constitui um importante segredo desta dinâmica, como se verá.

Neste momento, em janeiro de 2016, estamos exatamente no meio deste processo de reforma, em regime de experiência-piloto, de dois anos de duração, em que profundas alterações no modo de ensinar e aprender estão finalmente a ser postas em prática.

Trata-se, assim, de um texto essencialmente descritivo, em que o esforço de síntese da imensidade de dimensões deste projeto se sobrepõe, nesta fase e com este propósito, a qualquer análise crítica, embora aqui e ali deixe já um ou outro apontamento crítico.

Sirvo-me de duas fontes principais: documentos produzidos pelo projeto, que indico no final do texto e que estão disponíveis na Internet, e apresentações orais dos seus autores.

Aproveito a organização do Seminário Internacional que se está a organizar em Vila Nova de Gaia, em março de 2016, sobre “O futuro da educação está aqui”, iniciativa da Fundação Manuel Leão, nos seus 20 anos, para apresentar publicamente esta síntese¹, que inicialmente tinha elaborado para apoio aos meus alunos na universidade.

É preciso alimentar a esperança e construir um caminho para sairmos do atoleiro e para edificarmos eficazmente uma escola democrática e justa para todos e com cada um. Resta-nos pouco tempo para evitar a estrondosa irrelevância da educação escolar, com todas as consequências que daí possam advir.

2. Um processo com muitos antecedentes

No ano 2000, os colégios dos jesuítas da Catalunha (oito²) e a Província da Companhia de Jesus criaram a Fundação Jesuítas Educação (JE); nessa altura, em 1999 e no ano 2000, foram redigidos os documentos da Missão, Estatutos e Carta Fundacional. Os diretores das escolas, com apoio de outros profissionais, investiram na elaboração de uma reflexão estratégica capaz de responder a três questões: “que queremos fazer?, a missão; que sabemos fazer?, os pontos fortes; que nos pedem que façamos? os nossos stakeholders”.

Na sequência, definiram-se três grandes prioridades: (i) aprofundar a dimensão evangelizadora das escolas, (ii) o desenvolver a vocação educativa e a capacitação dos educadores e (iii) avançar para um estilo educativo e didático próprio.

Ou seja, no início houve uma visão e um sonho, que partiu de um núcleo pequeno de dirigentes e que rapidamente se traduziu numa organização e num trabalho contínuo, persistente e muito profissional.

1 Este texto serve de apoio à minha comunicação neste mesmo Seminário.

2 Importa esclarecer que o Ministério da Educação, em Espanha e, mais especificamente, na Catalunha, financia os alunos e as famílias, mesmo quando escolhem as escolas privadas. Assim, nesta rede de colégios existem tanto escolas colocadas em meios tradicionalmente mais desfavorecidos, como escolas que servem bairros mais favorecidos.

Primeiro foi preciso “preparar o terreno”, seja porque as mudanças a fazer seriam certamente enormes, seja porque os entraves a vencer seriam inevitavelmente imensos, seja ainda porque havia a consciência de que se teria de empreender um longo caminho. O governo da Fundação JE irá ser o motor e o responsável máximo permanente pelo desenrolar de todo o processo, em todos os colégios.

O Conselho de Diretores, sob o governo da Fundação JE, tornou-se o órgão responsável pelo conjunto do projeto. Foi elaborado o primeiro Plano Plurianual (2001-2004) que permitiu partilhar as prioridades e os objetivos entre todas as escolas. No ano de 2005, foi realizado o Congresso de Pedagogia Inaciana, que permitiu quer uma grande mobilização dos professores, que se conheceram mutuamente, quer o contacto com numerosas experiências pedagógicas em curso.

Nada começa do nada. Algumas dinâmicas inovadoras serviram de exemplo e de motor de arranque.

Entre estas importa sublinhar a relevância que estes protagonistas deram, por exemplo, às experiências inovadoras que já estavam em curso no Colégio de de Montserrat de Vallvidrera-Barcelona (colégio fundado há 90 anos pelas Missionárias Filhas da Sagrada Família de Nazaré, onde se destacou recentemente a Irmã Montserrat del Pozo, mormente na gestão curricular por projetos e na aprendizagem por Inteligências Múltiplas) e do Centro de Formação Padre Piquer, de Madrid (centro de formação situado num bairro pobre, que oferece ensino secundário e formação profissional, fundado pela Caja Madrid e dirigido pelos Jesuítas, através da Fundação Montemadrid).

Os líderes da nova dinâmica JE queriam ir mais além: “era preciso ir mais além: de uma rede de escolas era preciso passarmos a ser escolas em rede”. Foi definido um novo Plano Estratégico 2008-2012 e escolheram-se novas lideranças (aquí entra Xavier Aragay, na liderança de JE e uma figura central nesta dinâmica). Estes anos seriam os da elaboração dos diagnósticos e da preparação das condições para se poder empreender uma mudança tão profunda como a que se almejava.

Cronograma da implementação do projeto Horizonte 2020, entre 2000 e 2016

2000	2001	2005	2008	2009	2010
				Diagnosticar e criar condições	
Criação da Fundação Jesuítas Educació (missão, estatutos e carta fundacional)	Primeiro plano plurianual 2001-2004	Congresso de Pedagogia Inaciana	Plano estratégico 2008-2012 (preparar o terreno)	Formulação de um Sonho Comum	Projeto de Pedagogia para a Interioridade
		Adesão das escolas a processos de melhoria da qualidade		Criação da NET (Nova Estratégia Tecnológica)	Criação do Fundo de Investimento em Rede
				Elaboração de um modelo comum de pastoral	
				NOM (projeto de identidade corporativa)	
				Criação de uma nova estrutura em rede e um NIF comum (NEX)	

2011	2012/13	2013/14	2014/16	2016/17
	Definir a experiência piloto	Preparar a experiência piloto	Fazer a experiência piloto	Expandir a experiência piloto
Projetos de Inovação em Rede (PIX)	Definição do projeto Horizonte 2020	Definição dos novos modelos / funções	NEI (Nova Etapa Intermédia)	
	Participação muito alargada UBP APA	PIEP (Programa de Incorporação na Experiência Piloto)	MOPI (Modelo Pedagógico na Etapa Infantil)	
	Definição MEJE MENA MCEFE NEE			

Havia uma consciência clara de que para dar novos impulsos às escolas e à educação era preciso preparar o terreno, criar as condições para que as novas iniciativas pedagógicas não fossem anuladas por limitações econômicas, estruturais e organizativas. Apesar de ser claro que o foco era o processo de ensino e aprendizagem, foi preciso dar antes algumas voltas... preparar muito bem o terreno, lançar alicerces fortes.

Era preciso, pois, nas suas palavras "gerar uma corrente de fundo", mais do que lançar projetos de inovação desgarrados, pois a mudança começa pelos próprios professores e diretores, pela terra que pode ou não vir a dar bons frutos.

Dizem os protagonistas: a inovação e a mudança, sendo um problema que passa pelos outros, que não deixam, que não querem, que não inovam, é também uma questão nossa: será que sabemos o que queremos? Será que sabemos como e por onde ir? Será que estamos interiormente disponíveis para mudar e inovar? Mudar de paradigma educacional é algo profundo e que nos atravessa de alto a baixo, nós que entramos numa escola (antiga) na infância e que dela nunca saímos!!

Os dirigentes reconheciam que a cultura que molda o dia a dia das escolas gera inércias terríveis, amarra todos os atores ao passado e à repetição das rotinas instaladas.

Então foi decidido avançar com os projetos tratores, "aquelas estratégias que nos permitem lavrar o campo, para o podermos cultivar convenientemente depois".

Para uma melhor orientação do leitor, elaborei um cronograma do que tem sido este projeto, destacando-se as principais etapas percorridas até hoje.

3. Os doze projetos tratores

(i) O primeiro grande vetor estratégico consistiu no trabalho em rede de escolas: em vez de focarem a ação na autonomia individual das escolas, a opção passou pela construção de uma potente rede de

transformação do contexto. “Aprendemos a fazer escola com outras escolas, aprendemos desde logo a estabelecer linhas de trabalho comuns. Trabalhar em rede, todavia, não é coordenar-se; é preciso passar de pensar a educação a partir de cada escola para pensar a própria escola com outros; foi preciso passar a realizar projetos conjuntos para cuja amplitude e ambição nunca teria sido possível avançar sozinhos, escola a escola”. A começar pelas direções: desde 2009 passou a realizar-se uma reunião anual das direções das oito escolas.

(ii) A rede sentiu que era preciso saber responder: onde vamos e a quê? Em 2009, JE formulou então o sonho comum nestes termos: “avançar para uma profunda transformação da educação que, mediante a inovação metodológica, a incorporação das TIC na aula e o empoderamento e potenciação dos educadores e da sua missão, responda aos desafios da sociedade do conhecimento do Séc. XXI, explicitando os nossos valores de espiritualidade e compromisso social”. Esta formulação permitiu aos intervenientes subir mais alto e ver mais longe, unir todos no mesmo sentido, dotar todas as ações de significado estratégico e fixar pontos no horizonte. Sem um sonho comum, partilhado, é difícil conseguir vir a concretizar mudanças que requerem quer uma profunda convicção pessoal e institucional na bondade dessas mudanças quer um intransmissível envolvimento na sua aplicação quotidiana.

(iii) Em 2011, sentindo que era preciso e urgente aproveitar todo o potencial de ação e de inovação que existia na rede, foram lançados os Projetos de Inovação em Rede. Em poucos anos, as escolas acumularam uma experiência muito valiosa de inovações pedagógicas, como por exemplo: Radionet, lego pix, 24/7, sete hortas escolares em rede, etc.. Na primeira edição, concorreram 164 professores e 50 projetos de inovação. Uma semente de cooperação consequente foi assim lançada, para promover uma inovação sustentada. Mais tarde, quando fosse necessário avançar em conjunto, no mesmo sentido e com o mesmo modelo, o terreno estaria melhor preparado.

(iv) Em 2009, foi criada por JE uma NET-Nova Estratégia Tecnológica³. Trabalhar em rede requeria integrar numa Internet única as várias escolas e potenciar o seu uso, desde as aulas, à gestão e à relação de cooperação. Tudo teria de mudar: tecnologia nas aulas, telefones e comunicações, ligações à internet, wifi e redes informáticas, habitualmente incompatíveis de escola para escola. Os serviços existentes nas várias escolas foram integrados e constituiu-se, mais adiante, um campus virtual. A infraestrutura tecnológica ficou assim garantida.

(v) Era preciso também criar uma identidade corporativa, capaz de ligar e comunicar uma marca distintiva: assim nasceu o projeto trator NOM (palavra que designa nome, em catalão). Foi criada uma tipografia comum, encontrou-se um símbolo simples e significativo, capaz de identificar de imediato qualquer das escolas como pertencendo a um projeto comum dos JE, e foi criado um livro de estilo corporativo que permitiria assinalar as diferenças entre as escolas e reforçar, ao mesmo tempo, as linhas comuns (um processo que, dizem, não foi nada fácil, pois tratava-se de mudar a própria designação e apresentação pública – imagem – dos colégios, já com muitas décadas de uso, e colocar “Jesuits” como a primeira palavra identificativa, antes da designação do colégio, que ficava apenas com um nome breve).

(vi) No âmbito jurídico, verificaram que era preciso evoluir também para uma entidade jurídica comum, com um NIF comum (havia 9 diferentes), que passou a ser o de JE, o que permitiu, em 2014, criar sinergias, ganhos de escala, gestão comum do património e serviços em rede, permitindo também o reforço do sentido de pertença a um projeto comum; este passo veio facilitar também a circulação de docentes entre escolas, em função da sua progressão profissional e das suas competências e das necessidades das várias escolas em rede.

3 É curioso que os protagonistas deste processo dizem-se muito animados na e pela elaboração de slogans e de siglas, que ajudam a reconhecer as dinâmicas e a envolver todos nelas. Veremos ao longo deste texto a imensidão de siglas (e poupei o leitor a muitas outras!).

(vii) As escolas passaram a ocupar-se também do aprofundamento acerca da sua identidade de escolas católicas e começaram a criar dinâmicas de reforço da identidade: que é que nos identifica como equipa? Quais são os nossos valores partilhados? Que temos em comum entre as diferentes escolas? Qual é a razão de fundo para protagonizar uma mudança profunda da educação? Assim, entre outras dinâmicas que descreverei de seguida, passaram a celebrar em comum, a 12 de março, dia da canonização de S. Inácio, uma jornada de aprofundamento da sua identidade.

(viii) Entre 2006 e 2008, foi lançado um processo de reflexão comum sobre o que se entendia por ser uma “escola evangelizadora”. No ano 2009/10 foi elaborado um modelo comum de “pastoral”, com base numa participação muito alargada de direções, responsáveis de pastoral e professores, em torno de um Curso de Liderança Inaciana de Pastoral (por pastoral entendem “a pedagogia dirigida ao crescimento da fé” e por evangelização “o anúncio, através da palavra ou do testemunho, da pessoa de da mensagem humanizadora de Jesus de Nazaré”). Com estas bases, chegou-se a uma pastoral comum para todas as escolas, com o propósito simultâneo de dinamizar e colocar progressivamente equipas de leigos (e não padres jesuítas) na liderança das escolas. Definiram-se, para a “pastoral” no âmbito JE e para cada escola, os recursos mínimos, os responsáveis, a afetação de pessoas e de tempos de coordenação, para garantir o funcionamento das escolas e para a consecução dos objetivos assinalados.

(ix) Colocou-se também em marcha uma dinâmica de seminários de formação. Por exemplo, em 2007 e 2009, realizaram-se seminários de formação sobre interioridade e espiritualidade e, em 2010, foi redigido um documento “projeto de pedagogia para a interioridade”. Foi decidido promover pequenas ações como “o silêncio inicial em cada dia, a tomada de consciência, a relaxação, a contemplação e o perguntar”, que se foram avaliando. Como se verá mais adiante, foram realizadas outras atividades de formação mais intensivas, por exemplo, a realização de seminários de reforço das capacidades de liderança das equipas de direção (escola interna de formação de diretores). Assim se foram

reforçando a liderança global (o governo), a liderança pedagógica (os líderes pedagógicos do processo de ensino e aprendizagem) e a liderança de gestão. Deste modo, “redistribuímos energia e concentrámo-la em diversos focos para ganhar eficácia” e “a liderança e o empoderamento transformaram-se em porta de entrada para se enfrentar a mudança de funções diretivas”.

Em 2012/13, foi dado um novo passo e foi posto de pé o que chamam um “ecossistema de seminários”, um potente organização de formação para superar a inércia do passado e manter um desafio da inovação disruptiva de forma permanente (mais adiante voltaremos a este ponto).

(x) A futura formação permanente dos educadores e professores constituiu outro “projeto trator”. Foi lançado um questionário a cerca de 800 docentes e construiu-se um novo Plano de Formação, cruzando os resultados do questionário (sobre conteúdos, metodologias e expectativas profissionais e pessoais) com os desafios comuns de JE, um Plano capaz de apoiar as trajetórias formativas, profissionais e pessoais de todos e de cada um. Neste Plano voltou a ser dado acento especial à capacitação de lideranças: liderança estratégica e de governança integral, liderança pedagógica e liderança para os gestores (tendo sido criada uma “escuela interna de directivos”).

(xi) No plano da qualidade, as escolas aderiram, em 2005, a dinâmicas de melhoria da qualidade (tipo normas ISO). Por outro lado, fez-se um caminho para um compromisso com a “garantia de qualidade e com a transparência e a prestação de contas”, criando a dinâmica Transparência e Prestação de Contas, seja face à comunidade educativa seja face a toda a sociedade. Criaram-se vários e importantes “serviços partilhados e em rede”, fortes e mais versáteis, ao serviço de cada escola e dos seus projetos comuns: um sistema de informação e comunicação, um sistema de gestão de pessoas, um modelo de economia e finanças, um sistema de Atração, Seleção e Incorporação de pessoas (ASI), um de modelo de manutenção e obras...

(xii) Outro passo daqui decorrente foi a criação, no período 2010/12, de um Fundo de Investimento em Rede, um fundo solidário constituído

pelos colégios, em que a participação de cada escola depende do seu contexto socioeconómico. Cada escola passou a elaborar um plano de investimentos e a rede apoia, de modo especial, cada ano, um ou dois projetos mais importantes. Este fundo tem permitido alavancar investimentos decorrentes das novas dinâmicas pedagógicas e das inovações e facilitado a execução das opções estratégicas derivadas do trabalho em rede. Dizem os líderes que nenhuma escola perde o dinheiro com que entra para este Fundo, mas as decisões de aplicação dos recursos reunidos passam a ser comuns e escalonadas no tempo.

Visto o caminho traçado com estes 12 “projetos tratores”, JE refere que a “chave é: mover-se, atrever-se a viver a mudança, aventurar-se a descobrir a zona desconhecida. E isso é algo que não se debate, não se proclama ou escreve. É algo mais simples, faz-se. O primeiro elemento do caminho consiste em reconhecer que o próprio caminho é o objetivo.”

4. Um rumo certo e uma determinação inabalável

Uma mudança como a que se desejava empreender requeria uma grande coragem para não se hesitar nos momentos-chave, em que seria preciso “dar o salto”. De facto, não basta sonhar e ter muita vontade de mudar.

Aquilo que, no entender desta rede de escolas, se revelou essencial foi a capacidade de um conjunto de dirigentes se ter distanciado do labor letivo diário, ter construído uma visão, um projeto e um caminho e ter assumido “um compromisso unânime” com a transformação dos líderes de topo (Fundação JE), do Conselho de Diretores e do Conselho de Gestores. Esse foi o principal motor de arranque. Contra a dispersão e o ruído, mantiveram transparência no processo, lançaram uma onda de entusiasmo e convicção, asseguraram “firmeza no rumo estabelecido, sem obsessão pelos detalhes ou pelo enciclopedismo”, focados no objetivo, estabelecendo prioridades e mantendo sempre viva a paciência.

Antes de avançarem com as mudanças, a preparação do terreno implicou o conjunto de investimentos a que fiz referência no ponto anterior (e que, por vezes, são subestimados em nome de um exagerado e aéreo voluntarismo). Realizados esses investimentos, em múltiplas dimensões, os dirigentes colocaram-se ainda doze questões, antes de dar um novo salto. Trata-se de uma espécie de check-list a que é preciso responder, antes de empreender mudanças mais alargadas, implicando mais atores. Ei-las:

1. Já começamos a caminhar?
2. Temos as pessoas-chave preparadas?
3. Alcançámos o interior das pessoas a envolver (vocação e espiritualidade)?
4. Ganhámos autoconfiança?
5. Possuímos um sonho comum de mudança que nos mobilize?
6. O aluno encontra-se no centro do sonho?
7. Temos já um bom stock de liderança, energia e sonho?
8. Temos a governação preparada?
9. Pusemos já em marcha ferramentas, instrumentos e projetos suficientes para sustentar a mudança?
10. Temos capacidade profissional para promover uma mudança sistémica?
11. Mudámos a cultura hierárquica?
12. Começámos a ter uma forte coligação para a mudança?

Poderia acrescentar outros elementos que me parecem centrais em todo este processo: a perseverança e a manutenção de um rumo claro e de uma direção nunca hesitante; a confiança e a determinação de uma equipa de líderes visionários e corajosos, que nunca deixaram que o processo adormecesse e sempre lhe injetaram quer ânimo quer as decisões necessárias, nos momentos certos; o cuidado em estabelecer algumas metas no caminho, procurar alcançá-las e celebrar sempre em conjunto os objetivos alcançados e os passos já dados; a abertura ao exterior, a outras realidades, a outro tipo de escolas e de inovações; a consciência de que no caminho há equívocos e erros e que é preciso corrigi-los,

pois são fontes de aprendizagem; a conciliação rigorosa e destemida entre uma governação política firme e uma participação profissional muito alargada e intensa, em todas as fases; uma estratégia de comunicação sempre bem delineada e muito forte, sustentada numa nova forma de falar e de escutar, construindo a par e passo uma nova narrativa sobre a educação desejada.

E... a alegria, uma enorme alegria, o sentido positivo contagiante com que tudo se pensa e faz, desde as novas cores das paredes até aos pequenos filmes motivadores que se elaboraram, desde a música que se faz ouvir até ao ânimo que habita o mais recôndito lugar dos corações dos adultos que dirigem este projeto de renovação escolar. Respira-se alegria, ânimo, esperança, que deveriam ser as cores das escolas, porque só é possível vivê-las com muito trabalho, dedicação, esforço, alegria e sentido de compromisso.

“Para sair da inércia pusemo-nos em movimento. Introduzimos uma nova maneira de fazer escola desde a participação à liderança, desde os factos à convicção de que sim, trabalhando juntos, a mudança agora e aqui é possível.” E rematam esta perspetiva dizendo mesmo que não os preocupa não saber exatamente onde os pode levar a onda que



puseram em movimento, pois em cada momento, com capacidade de adaptação e de trabalho em equipa, poderão decidir em conjunto o que fazer, qual o melhor caminho a seguir.

"Soltámos amarras e saímos do porto (...) Estamos preparados e a tripulação não teme as tormentas e em cada ilha em que nos detemos encontramos tesouros debaixo da areia. Parece que agora se levanta o vento: vamos aproveitá-lo marinheiros, a toda a vela que o barco é novo...!"

Estas escolas dizem, em 2014, depois de 15 anos de trabalho:

"A escola do futuro não é um lugar onde chegar e instalar-se, mas é mais uma direção, uma maneira aberta e dinâmica de trabalhar, de partilhar e de crescer constantemente. Este é o repto: atualizar-se em cada dia, viver saltando, avançando coletivamente de uma forma inteligente."

5. Entre o Séc. XX e o Séc. XXI há profundas mudanças culturais a ocorrer. E a educação escolar não muda?

Se o mundo está a mudar tanto, e tão depressa, porque é que a educação não muda também? Se com estas mudanças socioculturais surgem tantos desafios novos, porque é que a educação não os equaciona? As consequências deste desajustamento não se irão manifestar na perda de qualidade da educação?

Temos (quase) todos a perceção de que a escola deveria reposicionar-se ou, como digo habitualmente, talvez seja o tempo de re-institucionalizarmos a educação escolar. Estes protagonistas catalães consideram que a educação escolar tem evoluído e que hoje há várias inovações educativas que têm tido origem nas escolas, umas, e que têm chegado até as escolas, outras, mas que, ao mesmo tempo, essas inovações não têm sido capazes de provocar mudanças "estáveis, duradouras e com êxito". A rigidez e a resistência do sistema instituído devoram as inovações e conduzem frequentemente os autores e atores ao cansaço, à desilusão e ao esgotamento.

A mudança, dizem os dirigentes do processo, “tem de ser sistémica” e o que é preciso mudar mesmo é a “cultura educativa escolar” e muito profundamente, de modo estrutural, através da referida “mudança disruptiva”, porque é preciso “questionar completamente o papel dos membros da comunidade educativa, a organização da escola, a sua estrutura de horários, a configuração dos espaços e o mobiliário, a forma de trabalhar, o papel dos profissionais de gestão, a relação com a administração, os materiais didáticos, as disciplinas e os departamentos, ou seja, toda a vida de uma escola”, até chegar “ao núcleo do processo de ensino e aprendizagem e à mudança dos modelos mentais atuais”. E acrescentam algo crucial: “Estamos a falar em colocar em questão crenças, princípios, práticas e procedimentos que, pela sua vigência no tempo, parecem hoje naturais.”

E bem sabemos que as naturalizações dos processos sociais e históricos conduzem à construção de amarras poderosas, geralmente travestidas de “senso comum” ou de “politicamente correto”.

E adiantam: “devemos deixar para trás a velha educação centrada no professor que ensina, para avançar com determinação para a construção de um novo paradigma educativo, no qual o aluno aprende mediante a ação.”

Do velho paradigma existem fortes crenças e práticas arreigadas que dificultam a mudança: (i) o êxito da profissão docente ainda é visto como dependente do trabalho individual na aula, o que não permite ao docente dar-se conta nem da globalidade do processo educativo, nem da eficácia do trabalho colaborativo e em rede; (ii) ao aluno ainda é atribuído um papel muito receptivo e passivo, cabendo a iniciativa e a ação aos professores e ao seu ensino, ficando as aprendizagens relegadas para o plano individual do aluno, que será capaz ou não de aprender; (iii) o acesso ao conhecimento é demasiado fragmentado, o ensino está muito separado da realidade e da vida, o que não permite dar “um novo lugar à transversalidade e ao amadurecimento tanto da pessoa como das próprias aprendizagens”, bem como ao diálogo permanente com a sociedade e a vida do nosso tempo;

(iv) o currículo ainda está sobretudo baseado em conteúdos e precisa de ser completado com o desenvolvimento de competências, específicas e gerais; (v) a avaliação está muito focada na classificação e nas inteligências linguísticas e na matemática, o que não permite dar atenção ao desenvolvimento das múltiplas dimensões da inteligência humana, nem ao desenvolvimento pessoal integral; (vi) o currículo, sendo demasiado rígido e fragmentado, não está subordinado ao desenvolvimento pessoal de projetos de vida, nem responde aos desafios que a Internet e o mundo digital vieram trazer ao acesso e usufruto do conhecimento, que estão a exigir novos conhecimentos e novas competências dos alunos na cooperação e no trabalho em equipa, no domínio de idiomas, na gestão das emoções, na liderança, na capacidade de entender a sua cultura e as dos outros, na gestão da complexidade e no domínio das novas tecnologias da informação e da comunicação; (vii) as funções de gestão da escola, da liderança e da cooperação com outros atores institucionais ficam muito desvalorizadas, havendo um predomínio da atenção que é dada à participação democrática, em detrimento da própria participação profissional, sendo que esta participação profissional é central em organizações dedicadas ao conhecimento.

“De um mundo industrial, local, homogêneo, analógico e sequencial, estamos a passar para um outro, caracterizado pela globalização, o pluralismo, a emergência do valor das redes e por uma realidade digital e hipertextual.” Por isso, “há que situar o aluno no centro do processo de ensino e aprendizagem, impulsionando o seu papel ativo e autónomo, através do desenvolvimento de projetos pessoais e em equipa. O aluno deve trabalhar com metodologias baseadas em buscar, observar, partilhar e evidenciar. Queremos alunos que aprofundam o seu autoconhecimento, através de um trabalho interior, a espiritualidade e o sentido crítico, para enfrentar a construção do seu projeto de vida.”

Para isso, “estamos a pensar em educadores flexíveis e polivalentes, claramente identificados com o projeto educativo de JE e a sua opção metodológica, (...) professores que trabalhem integrada e cooperativamente para alunos agrupados de forma flexível e com diversidade de

critérios, com horários adaptados à diversidade de tarefas e aos objetivos de aprendizagem, trabalhando por projetos para acentuar a aprendizagem experiencial, (...) em que a estrutura se adapta ao aluno.”

Na transição de um modelo tão antigo e estruturado, vindo do séc. XVII para o séc. XXI, para um modelo tão flexível e aberto, como conseguir alcançar uma mudança disruptiva? Perguntam os textos: “será possível mudar as quatro rodas do carro sem o deter primeiro?”. A inércia do sistema é muito pesada e dificulta esta inovação mais profunda para a qual aqui se aponta. O caminho indicado é claro: “é preciso haver um projeto bem delineado e trabalhado com todos, uma liderança forte, persistência no caminho e trabalho em rede. O voluntarismo, as boas intenções, o “empurrão inicial”, nada disso constitui condição de êxito na mudança proposta: é preciso “uma perspectiva sistémica e global da mudança”.

6. As 17 ideias-chave sobre a escola que queremos: uma inovação disruptiva.

“Conseguimos, sim, colocámo-nos em movimento! Hoje o mais relevante da nossa experiência de transformação da educação é que coletivamente passámos dos bons propósitos, das palavras, à ação e aos factos. Assim, pois, é possível transformar a educação.”

Xavier Aragay, Diretor Geral de Jesuits Educació

Diante do esgotamento do modelo escolar atual, existe entre estes protagonistas uma consciência partilhada de que é preciso promover “uma inovação disruptiva”. Mas o problema é que quase todos sentem que esta inovação é de tal monta que não se encontra nunca o contexto político e social adequado, o que torna quase impossível concretizá-la. Vivemos em democracia e é preciso que as forças políticas se convençam da vantagem (e da urgência) da mudança do “modelo moderno de educação escolar” (Azevedo, 2000) para que ela tenha oportunidade de ocorrer.

A inovação disruptiva como é que pode vir a acontecer? Por pequenas dinâmicas de inovação que se vão sedimentando e alastrando? Mas como é que elas reúnem forças para resistir diante de um gigante tão poderoso e diante do predomínio de lógicas funcionalistas, mercantilistas, exibicionistas e de curtíssimo prazo? Ou será por imposição política dos poderes instituídos? Mas, quando? Apenas diante do colapso ainda mais generalizado dos sistemas nacionais de educação? Estas são algumas das questões que uma séria reflexão que a inadiável mudança do modelo escolar está a exigir.

Mas será que, neste contexto específico e nesta “comunidade de colégios jesuítas”, com os seus alunos, famílias, professores, diretores e autoridades locais, vai ser possível este tipo de inovação? Como?

Ainda haverá forças para pensar o “*quê*”, o para onde queremos ir, diante de tantas contrariedades e diante de um monte de impossibilidades que sempre se colocam (e colocamos) à nossa frente?

Um primeiro cuidado deve ser dirigido a pensar a estratégia da mudança. Habitualmente, todo o esforço feito a pensar e sonhar o que queremos vir a fazer é morto ao fim de cinco minutos, no máximo, pelo primeiro colega que chega e diz: “isso é muito bonito, mas como? Sim, com estas mentalidades, com este ministério, com estas políticas, com estas câmaras municipais, com estes pais, com estes alunos que não querem trabalhar, que não querem estudar? Como?”

Em primeiro lugar, alerta a rede JE, é decisivo sermos disciplinados e criar tempos e espaços para o sonho, unicamente para o *quê*, diferentes dos tempos e espaços para pensar o *como*. Esta barreira é crucial, de outro modo o *quê* é sempre contaminado e devorado pelo *como*, pois enquanto aquele aponta para o futuro, que exigirá outras regras e condições, este aponta para o hoje e as atuais circunstâncias. Foi isso mesmo que o projeto Horizonte 2020 colocou metodologicamente em marcha, com todo o rigor. Primeiro, o sonho tem de se manifestar em toda a sua profundidade e, eventualmente, estranheza, mas sempre e só se feito sem constrangimentos.

Segundo: mudar a “cultura educativa escolar” é um passo essencial, mas, se não mudarmos nós, os educadores e líderes, o que pode vir

realmente a mudar? Sabemos bem o que queremos, para onde queremos ir, o que estamos dispostos a trilhar pessoalmente para lá chegar? E só depois, com quem e como queremos ir?

Dizem estas escolas, e repito esta ideia: “É preciso pôr em causa crenças, princípios, práticas e procedimentos que, pela sua vigência no tempo, hoje nos parecem naturais”. Isto ainda torna a mudança mais complexa, pois requer abandonar e fazer o luto sobre um modelo escolar que ainda gera bastante confiança nas populações e, melhor ou pior, com mais encanto ou mais desencanto, ainda nos envolve todos os dias.

Ou se avança para um quadro institucional realmente novo ou é impossível colocar remendos novos em pano velho, pois tudo ficará rasgado.

Para que este caminho de “inovação disruptiva” fosse possível, foram então definidos (nos processos de auscultação e debate) dezassete campos ou ideias-chave sobre “a escola que queremos”, consideradas desde então as pedras onde sustentar os futuros passos a dar.

A escola que queremos:

1. Evangelizadora
2. Humanista
3. Do Séc. XXI
4. Com um novo modelo pedagógico
 - 4.1. com equipas docentes
 - 4.2. com alunos protagonistas
 - 4.3. com famílias implicadas
 - 4.4. com recursos digitais
 - 4.5. com tempo flexível
 - 4.6. com conteúdos com valores
 - 4.7. com metodologias diversas
 - 4.8. com uma avaliação dinâmica
5. Que apoia os educadores
6. Fisicamente diferente
7. Um pátio educativo
8. Com um novo modelo organizativo

9. Facilitadora de experiências de fé e compromisso
10. Com estimulação precoce
11. Integrada e interrelacionada
12. Sensível ao meio ambiente
13. Catalã e aberta ao mundo
14. Com formação profissional integrada
15. Com um ensino secundário internacional
16. Integrada na rede jesuíta
17. Com pessoas vocacionadas e comprometidas

Vamos ver a descrição de cada um deles, de modo bastante sintético, dada a sua relevância estrutural para uma mudança bem sucedida. A "escola que queremos", passo a passo (seguindo sempre as palavras dos documentos):

1. Evangelizadora

A escola evangelizadora é a que ajuda os seus alunos a fazer projetos de vida fortes para serem pessoas competentes, conscientes, críticas, compassivas e comprometidas com uma sociedade mais justa, solidária, humana e inclusiva.

2. Humanista

Uma educação profundamente humanista que procura em simultâneo o desenvolvimento emocional e intelectual. Por isso, optamos pelo desenvolvimento das inteligências múltiplas e pelo trabalho por competências, dando especial atenção ao crescimento espiritual e interior, que ajude os nossos alunos a conduzirem a sua própria vida.

3. Do Séc XXI

Uma escola com uma nova forma de ensinar e de aprender, excelente e inclusiva, e que, por isso, coloca o aluno no centro do processo de ensino e de aprendizagem e torna o modo de organização muito mais flexível, para integrar conhecimento e saber de uma forma muito mais experiencial.

4. Com um novo modelo pedagógico

Uma escola que adopta um novo modelo pedagógico, inspirado na pedagogia inaciona, nos elementos fundamentais da pedagogia da aprendizagem e nos recentes contributos das neurociências, que se resumem nestes pontos:

4.1. com equipas docentes

uma equipa de professores criativos e inovadores que trabalham em conjunto, que planificam, programam, trabalham na sala de aula, avaliam e acompanham os alunos. Estes alunos vão reagrupar-se, de modo a terem mais contacto e mais directo com esta equipa docente.

4.2. com alunos protagonistas

alunos que têm um papel ativo e protagonista, que trabalham individualmente e de forma cooperativa e que têm interesse e iniciativa pela aprendizagem.

4.3. com famílias implicadas

famílias dispostas a participar de forma ativa no processo de ensino e aprendizagem.

4.4. com recursos digitais

que permitam aos alunos reunir as aprendizagens que vão fazendo mediante uma “pasta eletrónica” que inclui portefólios e ainda uma pasta eletrónica de grupo.

4.5. com tempo flexível

que é decidido pela equipa de professores em função das atividades planeadas.

4.6. com conteúdos com valores

conteúdos com conceitos, procedimentos, valores, hábitos, atitudes, comportamentos e focos competênciais; para nós há um tipo de conteúdos que tem uma importância especial: os valores.

4.7. com metodologias diversas

metodologias que valorizam a aprendizagem por descoberta, canalizada por um trabalho cooperativo, com grupos heterogêneos e homogêneos, conforme as necessidades, pela rea-

lização de projetos interdisciplinares e pela aprendizagem baseada em problemas e em contacto com as empresas e as instituições da sociedade; o modelo inclui o trabalho individual, o estudo do aluno na aula e a aprendizagem por receção.

4.8. com uma avaliação dinâmica

uma avaliação dos resultados e dos processos de aprendizagem dinâmica e integrada, onde vamos potenciar a autoavaliação e a coavaliação.

5. Que apoia os educadores

Uma escola que apoia os educadores mediante o acompanhamento, a formação e o desenvolvimento de um itinerário profissional, tendo em vista incorporar os objetivos para que o novo modelo pedagógico e de gestão os convida.

6. Fisicamente diferente

Uma escola que renova os seus espaços para os adaptar ao novo modelo pedagógico: mais polivalentes, adaptados aos novos grupos de alunos e de professores, bem iluminados, alegres, coloridos, onde se minimize o ruído e com um tipo de mobiliário que permita os diferentes e novos tipos de trabalho; em cada piso ou para cada ciclo haverá uma sala de reuniões, um espaço interior para o jogo e uma sala para apresentações ou aulas magistrais.

7. Um "pátio" educativo

Os recreios tornam-se espaços agradáveis de relação, convívio e jogo.

8. Com um novo modelo organizativo

Também é requerido um novo modelo organizativo e de gestão, baseado numa reorganização geral dos processos, uma nova estruturação dos serviços em rede, uma melhoria das ferramentas informáticas e uma mudança profunda da cultura da organização, ao serviço da e facilitando a liderança pedagógica dos professores.

9. Facilitadora de experiências de fé e compromisso

Um processo pedagógico que integra plenamente uma educação vivencial da fé cristã e do compromisso social, como itinerário pessoal e comunitário.

10. Com estimulação precoce

A escola incorpora a estimulação precoce, cognitiva e emocional, como método para reforçar o desenvolvimento neuronal, que contribui para uma boa aprendizagem.

11. Integrada e interrelacionada

Uma escola que integra e interrelaciona num só projeto educativo as atividades culturais, desportivas e musicais que realiza, ao serviço do desenvolvimento integral do aluno como pessoa.

12. Sensível ao meio ambiente

Uma escola que identifica o trabalho e a sensibilidade com o meio ambiente como um elemento importante do seu projeto educativo, tornando cada escola uma fonte de amor, respeito e guarda da Terra.

13. Catalã e aberta ao mundo

Uma escola catalã, aberta e comprometida com o meio envolvente e com o mundo global, que vive quotidianamente a sua dimensão internacional, nomeadamente através da rede de escolas jesuítas de todos os continentes.

14. Com ensino profissional integrado

O ensino profissional adquire um grande protagonismo nas escolas que o oferecem, integra-se em rede, incorpora um serviço formativo nas empresas e a formação dual, numa nova aposta metodológica, presencial e virtual.

15. Com ensino secundário internacional

O ensino secundário também se estrutura em rede, oferece especializações por escolas e ainda um ensino “secundário internacional jesuíta”, integrado numa rede mundial.

16. Integrada na rede jesuíta

As escolas jesuítas trabalham integradas e em rede, como uma só instituição num amplo espaço colaborativo, em Espanha, na Europa e no mundo.

17. Com pessoas vocacionadas e comprometidas

Todas estas mudanças, com um acompanhamento pessoal, permitem formar pessoas com uma forte identidade própria e com um projeto de vida baseado na sua vocação e compromisso. Pessoas flexíveis e abertas à mudança, globais e que falem muitos idiomas, multiculturais, sistêmicas e digitais, autónomas e capazes de trabalhar colaborativamente e em rede, com uma profunda espiritualidade e vida interior, inspiradas no *magis*⁴ iniciano, capazes de empreender e de conduzir a sua própria vida e nela integrar a realidade complexa.

O trabalho por projetos constitui uma opção de fundo no que se refere à “organização do trabalho escolar”, que importa aqui descrever em pormenor. O “modelo pedagógico do Horizonte 2020 opta pela integração das disciplinas em projetos integradores, baseados em questões e problemas reais significativos”. Os projetos têm “início no contexto próximo do aluno, seguidamente o desafio é proposto pela equipa de docentes e concretiza-se num produto final.” Para elaborar este produto final “os alunos investigam, cooperam, tomam decisões e refletem realizando tarefas individuais e em grupo, relacionadas com as diferentes áreas do conhecimento”. Este processo “inclui tudo: conteúdos, procedimentos, atitudes e valores.”

No início, os alunos recebem um guia do projeto, que lhes permite situar-se durante todo o processo. Nele constam “as principais ativi-

4 *Magis* é uma palavra latina, típica da espiritualidade iniciano, que significa mais. Mas, mais o quê e em quê? “Tudo o que tiver que ver com a relação com Deus e com as decisões pessoais que temos de tomar na nossa vida. Para S. Inácio é um horizonte para aquele que caminha e o faz “para a maior glória de Deus”, com uma atitude decidida pelo *magis* e ajudado pela incessante busca em discernir o que tende para Ele ou se alheia d’Ele, para se escolher o que “mais” nos conduz a Ele” (Albino García sj).

dades, os objetivos de compreensão e os conteúdos que se trabalham, ajudando o aluno a perceber como é que aprende”. Os docentes elaboram ainda um *site*, onde todos os materiais são colocados, bem como as orientações e os recursos necessários ao desenvolvimento do projeto e os alunos elaboram portefólios digitais onde organizam e guardam os materiais e produtos do projeto.

O projeto termina com a realização e apresentação de um produto final ou de uma solução concreta (um vídeo, um musical, um relatório, um protótipo, uma exposição, um blog ou um site, uma campanha de sensibilização, etc.). Em termos de avaliação, os alunos realizam ao longo do projeto quer a autoavaliação quer a coavaliação e os professores orientam e avaliam o progresso de cada aluno, tendo acesso aos portefólios virtuais de cada aluno.

Assim, “os conteúdos curriculares e as aprendizagens específicas aprendem-se no decurso da realização dos projetos, ao mesmo tempo que se desenvolvem as competências necessárias, tais como a flexibilidade, o empreendimento, a inovação, a criatividade, a inteligência emocional e o trabalho cooperativo e em rede.”

Os alunos, em cada ano letivo, realizam oito projetos de longa duração (duas a três semanas cada um), e outros de menor duração. O trabalho por projetos ocupa 50 a 60% da carga horária semanal.

A este propósito, sublinho a importância de se refletir sobre esta reorganização do trabalho escolar, pois ela não se resume a trocar a leccionação compartimentada por disciplinas-professores isolados pela leccionação por projetos integradores. Se ficarmos por aqui, ficamos ainda na porta de entrada da nova casa que queríamos construir. E é sobre esta que é preciso pensar, com tempo e com método, pois é muito mais fácil importar mais uma “tecnologia metodológica” (há muitas no supermercado das soluções educativas), do que parar, pensar e decidir como refazer todo o edifício do modelo escolar. De outro modo, as pequenas mudanças por mais prometedoras que sejam, serão devoradas, sem qualquer piedade, mais adiante. Se queremos uma escola “justa, inclusiva e democrática” é nessa escola que temos de trabalhar.

7. A educação integral da pessoa e a construção de um projeto de vida.

O primeiro objetivo de uma escola jesuíta é ser uma escola onde predomine a formação integral da pessoa. Para estas escolas em concreto, é um caminho de aprendizagem para cada um se converter numa pessoa

Consciente,
Competente,
Criativa,
Compassiva,
Comprometida.

"O nosso compromisso é educar, em estreita colaboração com as famílias, para que os alunos descubram todo o seu potencial e desenvolvam o seu projeto de vida pessoal".

Que opções de fundo, em termos de modelo de educação escolar, estão subjacentes ao caminho que estas escolas decidiram empreender? Há aqui um horizonte humanista e personalista que é preciso desvendar e concretizar.

Desde logo, colocar a aprendizagem no centro da atividade escolar e o processo de ensino-aprendizagem (PEA) como o foco da escola. Isto dito, é preciso trabalhar para criar as condições para que cada aluno aprenda. Este é um ponto assente e sempre muito destacado pelos atores deste projeto.

Se os alunos estão no centro da aprendizagem, então todos os recursos estão ao seu serviço. Existe a convicção de que vale a pena "uma educação baseada numa atenção personalizada", que permita aos alunos "desenvolver as suas convicções profundas e os seus carismas e valores".

Mas também não se pode imaginar uma nova atmosfera educativa sem a implicação e a vontade de aprendizagem dos próprios professores. O tempo educativo, também para os educadores e professores,

deve ser entendido como a oportunidade de viver um caminho até ao objetivo de chegar a ser pessoa completa e realizada, sustentado num processo de formação permanente.

Uma escola assim precisa de professores “que eduquem e se eduquem, esforçando-se por “sacar” o *magis* de si mesmos e dos seus alunos.”

Ser escola jesuíta significa “educar e viver os valores evangélicos e cultivar as virtudes da interioridade e da espiritualidade próprias da tradição inaciana, trabalhadas com base na liberdade pessoal e num contexto de pluralismo cultural e de sentido de justiça”.

Esta é, na verdade, uma importante e desafiante questão: a educação católica proposta por estas escolas, vivida sob o carisma específico dos jesuítas, é realizada num contexto de pluralismo cultural e de liberdade pessoal (de pais, professores e alunos). Ser escola confessional hoje não é tarefa fácil, exatamente porque o equilíbrio entre a irrecusável proposta de um modelo educativo escolar específico e a garantia da liberdade de crescimento pessoal (muitos alunos destas escolas têm pais que não são católicos, apesar de terem escolhido estas escolas) constitui um desafio que faz com que os educadores, professores e pais, laborem muitas vezes no fio da navalha. Todo o cuidado é pouco.

Mas é óbvia a justeza da definição e aplicação desta matriz educacional e cultural, sem equívocos, no respeito pela mesma liberdade, desta feita a liberdade de ensinar e de aprender.

As famílias são vistas como o primeiro agente de coresponsabilização do contexto social. As escolas devem ter mais “competência comunicativa”, serem capazes de “transmitir mensagens e modelos pedagógicos claros e transparentes” às famílias, que ajudem as escolas a “escutá-las, acolhê-las e a propiciar a sua participação ativa”.

A identificação entre a escola e a família sobre os “valores educativos do esforço, da justiça e do trabalho para uma sociedade mais justa, inclusiva e democrática” representa a “via educativa de maior relevância para a formação integral dos alunos.”

Este projeto vai dar lugar importante à participação dos pais, não só para os envolver muito ativamente no processo, mas sobretudo

do porque são os primeiros e principais educadores dos seus filhos e porque é preciso garantir coerência de propósitos educativos entre as famílias e as escolas.

“Não estamos apenas diante de uma mudança de técnicas pedagógicas, nem de melhorar a ação pastoral, nem de levar por diante pequenas mudanças. Estamos diante de uma transformação profunda que torne as nossas escolas sustentáveis, que dê sentido à nossa ação educativa e que seja exemplar na concretização do compromisso evangélico da Companhia de Jesus”.

Luís Magriñà, Provincial da Catalunha (2013).

Vejamos a declinação dos vetores, nos termos inscritos nos próprios documentos, para que esta escola humanista e personalista seja construída:

(i) ser uma escola evangelizadora

As escolas são evangelizadoras porque “apresentam Jesus como referência da pessoa no mundo, desde o anúncio da Boa-Nova do Reino, como S. Inácio ensinou. As escolas da Companhia estão comprometidas com o serviço da fé, para o que a promoção da justiça constitui uma exigência absoluta.” Mais adiante voltaremos a esta dimensão, quando nos referirmos à Nova Estratégia Evangelizadora, definida em 2012/13.

(ii) educar pessoas que vivam para os outros

“A tradição inaciana assinala a importância de educar na capacidade de procurar a felicidade e o equilíbrio pessoal numa liberdade profunda, sustentada em convicções profundas e honradas”.

“Pessoas que querem com realismo o mundo em que lhes foi dado viver, que são sensíveis ao contexto e que se integram na sociedade; pessoas que trabalham e que partilham com o objetivo de obter respostas em conjunto e que se sentem cocriadoras”.

“A escola tem de oferecer a capacidade para escutar, com capaci-

dade crítica, e promover a capacidade de os alunos se interpelarem e fazerem perguntas”.

“Com base na vida interior, os alunos aprendem o sentido da justiça, que os move a indignar-se diante da injustiça. A viver com humildade, gratidão e sentido da gratuidade. A converter-se em pessoas valentes, abnegadas, austeras, atrevidas, criativas, com iniciativa, perseverantes e flexíveis. Pessoas para os outros, capazes de se dar aos outros, sendo servidoras dos pobres.”

(iii) pessoas que ajudem a construir uma sociedade justa

“Nas escolas jesuítas queremos contribuir para uma sociedade melhor, ou seja, uma sociedade justa que busque o bem comum, que seja mais humana e que seja sensível aos mais desfavorecidos”.

Este estilo de educação “baseia-se numa educação humanista, que busca Deus no mundo, integrado na experiência humana. A pedagogia inaciana procura que os alunos se integrem na sociedade para a transformar. Que cada pessoa seja convidada a ter um projeto de vida, um “projeto vital” e com identidade própria, construído dentro de si mesma. Que cada aluno chegue a ser pessoa para os outros e com os outros, colocando os seus dons ao serviço comum.”

(iv) uma escola focada no processo de ensino e aprendizagem (PEA)

Para caracterizar a segunda metade do Séc. XX, podemos falar de “um mundo industrial, local, homogéneo, analógico e sequencial”. Nesse contexto, os professores concentravam-se na transmissão de conteúdos basicamente teóricos e abstratos, fragmentados em disciplinas, que não se interrelacionavam.

“O Séc. XXI leva-nos para uma sociedade do conhecimento, caracterizada pela globalização económica, pelo pluralismo, pelas redes e pela realidade digital e hipertextual. O conhecimento é mais experiencial, o saber é mais integrado e a estrutura escolar deve ser mais flexível”.

Neste contexto foi realizada uma renovação profunda do processo de ensino e aprendizagem (PEA). Como dissemos, o aluno está no centro, com um papel ativo e autónomo, através do desenvolvimento

de projetos pessoais e de grupo. É proposto um PEA que ajuda cada aluno a conduzir a sua vida, que ajuda os alunos a aprofundarem o seu autoconhecimento, condições necessárias para enfrentarem a realidade envolvente com o seu próprio projeto de vida.

Esta proposta pede um novo papel do educador, sobretudo orientado para o trabalho em equipa, em torno do qual se estrutura a escola. Os professores são tutores e professores, nesta missão que lhes cabe, sendo por isso apoiados pela instituição de ensino com um bom acompanhamento e uma boa formação contínua. Precisamos de “educadores e professores comprometidos com a sua vocação profissional”.

“Para uma elevada qualidade do PEA o projeto educativo promove a integração das famílias numa estreita relação de aliança e cumplicidade, oferecendo formação para elas e com elas”.

Os professores devem trabalhar cooperativamente, de modo integrado e colaborativo, com alunos agrupados de modo flexível. Os espaços físicos escolares devem ajudar a desenvolver a criatividade, cuidar do controlo do ruído, da luz e promover a cor, pelo que têm de ser profundamente renovados.

A organização pedagógica pela qual se opta deve mostrar-se flexível no que se refere aos espaços, horários, métodos; os alunos são agrupados segundo uma diversidade de critérios; os horários são adaptados às tarefas e aos objetivos de aprendizagem. Toda a estrutura se adapta ao aluno e ao PEA definido.

O PEA consolida a passagem do modelo centrado no ensino para um outro centrado na aprendizagem. Promove o trabalho por projetos, acentua a aprendizagem experiencial, através de trabalhos de investigação e de métodos que estabelecem desafios e trabalham com perguntas e respostas. As escolas JE aproveitam o legado histórico-pedagógico e filosófico (Dewey, Vigotski, Skinner, Piaget, Bruner, Ausubel, Gardner são os autores citados) e, em particular, as teorias das “inteligências múltiplas” e impulsiona-as de forma decidida.

As competências de leitura, escrita e comunicação são consideradas fundamentais e é-lhes dedicado um grande esforço em todos os ciclos, especialmente na educação pré-escolar e no 1º ciclo.

“Esta proposta metodológica pede um novo modelo de avaliação, vinculado a uma nova proposta curricular, “competencial” e interdisciplinar”.

“O PEA integra o aproveitamento numa educação experiencial da fé, como um processo pessoal e comunitário que tem a expectativa de se desenvolver ao longo de toda a vida. Esta educação da fé integra-se numa educação com um compromisso social efetivo”.

(v) uma escola que valoriza o desenvolvimento equilibrado das múltiplas inteligências

Os contributos de H. Gardner, de neurocientistas, pedagogos e de outros pensadores ajudam a: (i) conhecer os pontos fortes dos nossos alunos, potenciá-los e aumentar assim a sua autoestima (“não procuramos um standard único!”); (ii) definir uma adequada oferta curricular e educativa; (iii) introduzir, nas atividades de aula e sobretudo nos projetos, ações que estejam relacionadas com as diferentes dimensões da inteligência humana; (iv) estabelecer uma adequada inter-relação entre as oito competências básicas, as inteligências múltiplas, potenciando o desenvolvimento equilibrado de cada aluno.

(vi) uma escola que alavanque um projeto de vida, alicerçado na interioridade

“A palavra-chave é projeto de vida, pois vemos a escola como um espaço para a descoberta e a assunção de um projeto de vida pessoal. Para alcançar este objetivo precisamos de cultivar a interioridade e a espiritualidade. A interioridade é a relação que cada pessoa estabelece consigo mesma. É um âmbito privado, íntimo, de silêncio e de diálogo consigo mesmo. Chegar a um projeto de vida torna-se impossível se estamos sempre fora, dependentes unicamente dos constantes estímulos do mundo exterior. E hoje é mais necessário que nunca, face a tanta estimulação exterior que atordoa as crianças e os jovens, que cada um viva a dimensão interior. Só com a observação e a escuta atenta de si é possível cada um estabelecer conexão com as suas ilusões e os seus sonhos. Trata-se de descobrir aquilo que dá sentido às nossas vidas”.

"Sem vida interior vegetamos, andamos à deriva...podemos passar nos exames, obter títulos universitários e desenvolver uma carreira profissional notável, mas isso não nos assegura nada, pois podemos ter êxito e, [ao mesmo tempo], sentir um vazio profundo ao não encontrar sentido para a nossa vida."

"A espiritualidade é um grau mais no caminho da interioridade, é a capacidade de conduzir a nossa própria vida, desde uma realidade que transcende o próprio eu e que se concretiza na vivência dos valores próprios que dão sentido à vida. Deste modo, deixámos para trás o desejo egocêntrico e seguimos a vocação e a vontade de levar valores aos outros. É a diferença entre viver para si ou viver para os outros."

"Precisamos de descobrir tanto de positivo que há à nossa volta e ter um olhar lúcido sobre o que há que transformar para vivermos um mundo mais justo e mais humano."

Também "precisamos de professores que experienciem o mesmo, cujo projeto de vida os faça viver com paixão. Eles são o primeiro exemplo que a escola tem para oferecer. Não se pode transmitir o que se não tem. (...) Optamos por propor o desenvolvimento integral, uma educação integral: aberta, flexível, personalizada e com muita variedade. O aluno é que aprende, ele tem de saltar para o terreno de jogo e lutar, ele é quem tem de ter as oportunidades. (...) Aprende-se fazendo."

Esta atenção sobre cada aluno e o seu sucesso é aqui assinalada como a capacidade de as escolas trabalharem para que cada aluno construa o seu projeto de vida, consistente, aberto, solidário.

A medida do "sucesso escolar" passa a estar exatamente centrada sobre o projeto de vida que se constrói. Por isso afirmam que "o fracasso vital devia preocupar-nos tanto ou mais do que o fracasso escolar". As escolas devem, por isso, adoptar um novo paradigma educativo, no novo século XXI.

Este novo paradigma é o que JE propõe, de modo mais explícito e concreto, no seu novo plano de desenvolvimento, o Horizonte 2020.

8. O Horizonte 2020

“É difícil, mas não é impossível, transformar a educação profundamente. É preciso ter um projeto, liderança, persistência e trabalhar em rede, tudo isto é necessário para começar e para manter a mudança. É preciso contar com uma liderança capaz de sustentar uma mudança na cultura organizacional, pois é deste tipo de profunda mudança na organização do trabalho escolar que se trata.”

Jesuits Educació

Mais do que grandes planos fixos, de médio e longo prazo, os tempos de hoje reclamam algo diferente e que neste Projeto foi tido em conta, em três níveis: um horizonte de mudança, o desenho participado acerca dos futuros possíveis para onde queremos caminhar e as intervenções concretas na realidade atual para que lá possamos chegar. Nunca pode faltar, pois, sentido estratégico ao que se faz, ainda que provisório.

Diagnosticada a situação e criadas as condições (ver cronograma, período 2008-2012), no ano letivo 2012/13, estas escolas em rede estabeleceram a nova etapa estratégica, o “Horizonte 2020”, um plano para trabalhar durante os oito anos seguintes.

No primeiro ano, as escolas trabalharam sobre o que fazer ao longo destes oito anos. O quê? Todos foram chamados a participar, a colocar cá fora os seus sonhos sobre a educação do futuro, o que é e o que pode vir a ser.

Entre Outubro de 2012 e fevereiro de 2013 esteve em marcha um intenso e alargado processo de participação de toda a comunidade educativa, envolvendo os oito colégios da rede. Realizaram-se 120 Unidades Básicas de Participação (UBP), sessões de 120 minutos dinamizadas por agentes devidamente capacitados. Reuniram cerca de 1.400 participantes, professores, educadores e pessoal de administração e serviços, famílias e mães e pais, com a ajuda de 144 Agentes Impulsoradores da Participação (AIP), ou seja, voluntários entusiasmados, que

contagiaram os participantes; estes agentes receberam uma formação específica e contaram com um importante dossiê de formação e de apoio ao seu desenvolvimento. Os contributos foram agrupados em seis áreas: método, conteúdos e valores; alunos e professores, espaços educativos; tempo e organização; tecnologia e recursos; famílias e contexto. Recolheram-se mais de 11.000 ideias.

Ao mesmo tempo realizaram-se 414 Atividades de Participação dos Alunos (APA), divididas por escalões etários. Os alunos (11.484), em sessões animadas por tutores, propuseram mais de 45.000 ideias, distribuídas pelos mesmos seis domínios. Foram também convidadas 92 personalidades da sociedade catalã para participarem no processo.

Este inteligente e amplo processo participativo, que recolheu perto de 56.000 ideias, assenta em mais de dez anos de trabalho contínuo, focado e participado. Destaco em particular a ênfase dada à audição dos alunos, desde a educação pré-escolar, importante dinâmica que os sistemas escolares e as escolas quase sempre desvalorizam, deitando assim a perder uma fonte inesgotável de melhoria das escolas e da educação.

Foi produzido um livro, criado um jornal, construído um site e organizada uma exposição itinerante com as propostas dos alunos e dos trabalhos comuns. Elaboraram-se depois materiais de reflexão, enquadramento, sínteses e propostas, que ficaram sempre disponíveis na internet.

Nos anos letivos de 2014/15 e de 2015/16 estão a ser postas em prática as primeiras grandes mudanças na organização do trabalho escolar e nos próprios espaços físicos.

Uma nota (ainda que breve) sobre este processo de participação é crucial, pois somos muitas vezes tentados, diante de tantas resistências à mudança, a impor caminhos e tentar levar as pessoas atrás. Não resulta ou, se inicialmente parece resultar, mais à frente desaba. Destaco particularmente a importância da audição dos alunos, processo tão pouco habitual nas escolas, e os resultados alcançados. A participação alargada é lenta, exigente, complexa, requer liderança e um rumo certo, mas é sem dúvida muito mais propiciadora de envolvimento, participação alegre e esperançosa no caminho que se traçar,

além de aumentar muito as probabilidades de se gerarem mudanças eficazes e eficientes, além de justas.

A mudança que se antevê é sistêmica e não um remendo. Os professores e os diretores foram chamados a distinguir bem o quê do como; primeiro definir o quê, sem os constrangimentos imediatos do como (pois, como dissemos antes, seguir este como, nesta fase, em que ainda existe o predomínio do paradigma do passado, implica deixar ficar tudo na mesma). Esta separação, que raramente se faz, é um segredo muito importante do caminho trilhado por este projeto.

Como vimos, para estas escolas “a formação integral da pessoa de cada aluno tem no projeto de vida a sua pedra angular⁵. Aí se ancoram tanto a identidade própria e a vocação, como as habilidades, competências e valores que nos permitem revelar efetivamente o que temos para oferecer ao mundo.” “Trata-se de animar os alunos a liderarem a sua própria vida, o seu projeto de vida, a serem autônomos e proativos, que saibam escutar o seu interior e assim, em processo, reconhecer chamamentos que os impulsionem a crescer, a amadurecer e a dar respostas generosas.” Esta é a base de desenvolvimento do modelo educativo de JE.

Com esta base, aqui sintetizada, nasce o Modelo Educativo de Jesuítas Educação (MEJE), que se decompõe num Modelo de Ensino e Aprendizagem (MENA) específico, no Modelo Estratégico de Gestão (MEG), no Modelo de Mudança do Espaço Físico das Escolas (MCEFE) e na Nova Estratégia Evangelizadora (NEE)

O MENA procura desenvolver sete focos de competências: compreensão leitora, expressão oral e escrita, resolução de problemas, habilidades digitais, interioridade, aprender a aprender e valores sociais. Para tal socorre-se da aprendizagem pela descoberta, sustenta-se na criatividade, na observação, na reflexão e na prática científica. A aprendizagem por projetos e a resolução de problemas, assim como o trabalho

5 Ao longo da aplicação do projeto nasceu a Caderneta do Projeto de Vida, em que cada aluno vai anotando aquilo que aprende e que vai ajudando a formular o seu projeto de vida.

cooperativo, também fazem parte destacada do MENA (as várias dimensões do MENA foram já descritas em pontos anteriores).

O novo MEG procura ajudar a atingir um objetivo muito claro: se o único foco das escolas é o processo de ensino e aprendizagem, então as pessoas, os processos e os sistemas têm de o servir, tendo por isso que estar profundamente alinhados. Foram criados os cargos de “profissionais de gestão das escolas”, que se colocam verdadeiramente ao serviço dos docentes, permitindo assim que estes ganhem em eficácia, eficiência e sustentabilidade de gestão.

O MCEFE responde à necessidade que foi sentida nos processos participativos gerados, de ganhar dinamismo, flexibilidade, alegria, surpresa, criatividade, luz e cor nas escolas. Com uma equipa de arquitetos, de educadores e professores e de gestores iniciou-se a concepção de um novo espaço físico, capaz de acolher e potenciar o novo modelo educativo e as novas metodologias de ensino e aprendizagem.

“A rapidez das mudanças que hoje ocorrem leva-nos a perceber que nem mesmo a realidade de hoje será a mesma que os nossos alunos



encontrarão ao terminarem a sua escolarização". A escola tem de estar em constante atenção e revisão, é uma instituição que aprende e evolui com a própria sociedade. "Se o nosso mundo se tornou líquido [Z. Bauman], a educação tem de ter um rumo claro e desenhar em cada momento ferramentas claras e úteis para se avançar na multiplicidade de circunstâncias da viagem".

As escolas integradas em JE definiram ainda uma Nova Estratégia Evangelizadora (NEE), "a renovação do modo como situamos Jesus no centro das nossas escolas".

"Descobrir a nossa direção na existência é, pois, o fruto da escuta e do aprofundamento do nosso interior. E este é um lugar especial onde encontrar Deus. O *magis* apela a esta experiência: a minha vocação não depende de mim, mas vem-me dada; nas minhas mãos, agora sim, está responder a essa chamada, desenvolvendo ao máximo as minhas capacidades para amar e servir os outros. A bondade de Deus manifesta-se na medida em que a trabalhas. (...) Com a NEE queremos propor que a experiência de Deus e da pessoa de Jesus está intimamente vinculada ao desenvolvimento do projeto de vida de cada aluno".

Novas atividades surgiram: o início e o final do dia; o portefólio do projeto de vida, o trabalho muito mais intenso em grupo,...Para os responsáveis de JE "a pastoral não é subcontratada". Existe uma formação específica em que se preparam os docentes para o exercício de dois papéis: os "referentes", que são todos os professores e que têm a responsabilidade de animar todos os dias, no início e no fim do dia, os tempos de silêncio e de reflexão (mais longos ao primeiro tempo de segunda-feira e ao último tempo de sexta-feira); e os "guias", que são os professores responsáveis pela ação "pastoral" específica.

Realizado tudo isto, foi proclamado, a 5 de julho de 2013, o Horizonte 2020 e as suas 17 ideias-chave, durante o Dia Institucional do Fórum 2013. O ano letivo seguinte, 2013/14 foi dedicado a preparar a experiência-piloto, com destaque para a preparação dos professores e para a criação dos novos modelos de ensino, inscritos em novos ciclos de aprendizagem (diferentes dos que são adotados pelo Ministério da Educação).

9. O que mudou nas escolas em 2014? O NEI e o MOPI

Foi definido um tempo de experiência-piloto, os dois anos letivos de 2104 a 2016, através de duas grandes experiências-piloto, o que a rede de escolas chama a Nova Etapa Intermédia (NEI), que passou a vigorar em três escolas, e o Modelo Pedagógico na Etapa Infantil (MOPI), que se aplica em quatro escolas.

O NEI consiste numa arrojada inovação que compreende o período dos 10 aos 14 anos, ou seja, o NEI abarca quatro anos de escolaridade, que se iniciam com o 5º ano de escolaridade (que pertence ao ensino primário, em Espanha, um ciclo que tem seis anos) até ao fim do 8º ano de escolaridade (que é o 2º da “Educação Secundária Obrigatória”), ou seja o tal período etário dos 10 aos 14 anos.

Inscrição da NEI e do MOPI no sistema escolar espanhol

Etapas / Ciclos	Educação de Infância					Ensino Básico Educação Primária						Educação Secundária obrigatória				Bacharelato		
	1º ciclo			2º ciclo		1º	2º	3º	4º	5º	6º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	
Anos de escolaridade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Idades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Jesuits Educació	Modelo Pedagógico na Etapa Infantil - MOPI											Nova Etapa Intermédia NEI						
												1º	2º	3º	4º			
	0	1	2	3	4	5							1º	2º	3º	4º		

Para já, em 2014/15, arrancaram o 5º e o 7º anos e, no ano seguinte, entraram em experimentação o 6º ano e o 8º anos de escolaridade. Trata-se da criação de um novo ciclo de estudos que visa consolidar muito bem as aprendizagens de base, até à idade a partir da qual se inicia habitualmente o pensamento abstrato, e que compreende um período central (10-14 anos) para o desenvolvimento equilibrado das inteligências múltiplas.

Além desta decisão educativa e curricular geral, (i) os professores funcionam por equipas reduzidas com um mesmo grupo de alunos, que acompanham e avaliam, que programam a organização semanal de conteúdos, metodologias, espaços e tempos; o diretor/a deste ci-

clo centra a sua ação na liderança pedagógica;(ii) foi dada ênfase especial ao trabalho por projetos globalizadores, baseados em questões e problemas reais significativos; os conteúdos das disciplinas não são lecionados em separado, como até aqui, mas foram reordenados em torno dos saberes essenciais e das competências e valores que se querem propor e, uns e outros, foram integrados nos projetos globalizadores; (iii) em termos de metodologia são potenciadas a curiosidade e a criatividade, com recurso ao trabalho autónomo, ao trabalho por projetos e à resolução de problemas, combinando aprendizagem por receção, trabalho individual e trabalho cooperativo; (iv) adota-se um modelo de avaliação vinculado à aquisição de competências e ao conhecimento interdisciplinar; avaliam-se processos e resultados; potencia-se a avaliação formativa, a autoavaliação e a avaliação entre alunos; (v) os alunos são agrupados tanto em grandes grupos (2 ou 3 turmas por exemplo) como em pequenos grupos, tanto heterogéneos como homogéneos, trabalhando sempre com 2/3 professores ao mesmo tempo na aula; (vi) os horários de cada dia, para cada grande grupo, não são fixos, seguem a fase concreta do desenvolvimento do projeto que estiver a ser trabalhado, em cada semana; (vii) ativaram-se novos instrumentos de relação, informação e formação com as famílias; (viii) os espaços físicos tornaram-se mais amplos, alegres, coloridos, bem iluminados e com ruído minimizado, com novo mobiliário adaptável aos novos modos de trabalho escolar e com degraus; (ix) foi criado um grupo de acompanhamento e de supervisão deste processo inovador (o CETEI-Centro de Tecnologias Iruarte, que garante a recolha de dados, o tratamento da informação e os objetivos de observação, reflexão e avaliação) e foi celebrado um acordo de cooperação com a Universidade Ramon Llull-Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Blanquerna, para o acompanhamento e assessoria do processo de inovação.

Coordenados por Enric Caturla e Joan Blasco, oito professores destes anos de escolaridade levaram a cabo a ingente tarefa de rever e re-articular os saberes propostos nos planos de estudo oficiais, definindo o que é estrutural e o que é acessório, eliminando repetições e reunindo em

mapas mentais e conceituais únicos os conteúdos dispersos pelas disciplinas. Assim se integraram também conteúdos e competências, valores e interioridade e espiritualidade.

Este terá sido, a meu ver, um momento crucial, o de passar ao concreto de cada ano de escolaridade e de cada projeto interdisciplinar toda a esperança colocada num novo modelo pedagógico, reordenando profundamente e sustentadamente o modelo vigente, sem renegar os conteúdos e as disciplinas que a tutela define para todo o país.

O MOPI compreende o período dos 0-6 anos, a educação pré-escolar. Em setembro de 2014/15, arrancou o MOPI no grupo dos 3 anos e, no seguinte, entrou nos 4 anos.

O projeto JE assinala quatro objetivos importantes ao decidir trabalhar esta “etapa crucial do desenvolvimento e crescimento das pessoas, tanto a nível cognitivo como emocional”: (i) apoiar o amadurecimento emocional das crianças, para que cada uma tenha acesso a uma vida plena e feliz; (ii) potenciar e estimular a estimulação precoce de todas as inteligências e habilidades, oferecendo estímulos e oportunidades para desenvolver cada uma delas de modo sistemático, provocando as inter-relação entre todas elas e o amadurecimento neurológico do cérebro; (iii) introduzir o inglês nas atividades de “forma natural”, tanto nas suas dimensões auditiva e fonética, como estrutural e gramatical; (iv) integrar os valores na formação do carácter de cada criança, tornando-os vitais nas experiências que vivem, valores como a tolerância, o respeito pelas pessoas, o respeito pelo ambiente e o conhecimento de si.

Ao mesmo tempo, esta etapa da educação da infância dota-se de diversas ferramentas organizacionais e pedagógicas que importa sublinhar: (i) a criação de “equipas pedagógicas integradas, criativas e inovadoras”, (ii) o reconhecimento do “protagonismo dos alunos nesta etapa”, criando-lhes um “espaço de confiança para o crescimento”, respeitando os seus diferentes ritmos de crescimento, (iii) a criação de “espaços flexíveis, agradáveis, amplos, abertos, iluminados e coloridos”, onde seja possível um apoio individual e atividades para grupos grandes, (iv) o envolvimento dos pais e das famílias, (v) a incorporação de recursos digitais nas aulas para favorecer a sua exploração e o

desenvolvimento da capacidade de comunicação e a autonomia, (vi) uma gestão bastante flexível do tempo, (vii) a valorização do jogo como meio de desenvolvimento das inteligências múltiplas e da criatividade e (viii) a introdução de uma avaliação dinâmica, praticando a autoavaliação e a coavaliação, atentos aos processos e aos resultados.

Criou-se ainda o importante Programa de Incorporação na Experiência Piloto (PIEP), um instrumento de formação e capacitação, de acompanhamento da mudança, que permitiu começar, em setembro de 2014, o novo modelo educativo JE nas escolas referidas. Este Programa está estruturado em seis blocos, com um total de mais de 450 horas. Iniciou-se o processo com nove semanas de formação (dois longos períodos, o primeiro e o último dos quais em internato), em que os professores foram substituídos nas suas escolas por outros docentes⁶.

Deste Programa de formação e projeção nasceram as Equipas de Alto Rendimento (EAR), que são grupos complementares e multifuncionais de profissionais que cooperam para alcançarem, com autonomia, um objetivo comum pelo qual são responsáveis. Assim se encontrou um modelo muito interessante para mobilizar talentos e disposições de pessoas que querem tomar decisões e coordenar a sua ação com outros profissionais para alcançarem um dado objetivo (por exemplo, reunindo os docentes muito interessados em fomentar uma educação artística de elevada qualidade ou uma educação científica experimental ou a educação ambiental, etc).

Note-se, por um lado, o cuidado colocado na formação prévia à execução das novas dinâmicas de inovação, após um período tão longo e participado de reflexão e de preparação do terreno e, por outro, esta decisão crucial de não alargar o novo MENA nem a todos os anos de escolaridade nem a todas as escolas, colocando o esforço onde ele pode provocar mais rapidamente resultados mais eficazes (ex. 10-14

6 Também foi alterado o processo de recrutamento de novos professores. Criou-se um sistema de provas prévias e entrevistas e, confirmado o perfil, o docente participa numa formação chamada “semana de discernimento” e é realizado um ano de trabalho experimental, em que cada novo docente é acompanhado por um tutor, um professor mais habilitado.

anos e 3-4 anos) e as pessoas certas nos lugares certos, dentro da rede de escolas.

Faço notar ainda esta ênfase dada aos novos protagonistas: os professores, porque preparam tudo em conjunto, desenham e criam espaços e tempos, e os alunos, esses que entram em todo estes desafios de aprendizagem como se tudo fosse “muito natural”. A confiança entre uns e outros cresceu imenso e revelou-se fundamental o esforço e o trabalho em cooperação para um mesmo fim. Diz um professor: “tivemos incertezas, dúvidas e medos, mas seguimos sempre”; um outro refere: “as energias multiplicam-se, e é uma alegria, é verdade, é real! (...) agora podemos passar da queixa à ação!”.

Os coordenadores do projeto JE falam, a propósito da adesão ao projeto de muitos professores já com vinte e mais anos de experiência profissional, de uma “segunda juventude”, de um “renascimento”, tal é o entusiasmo com que se dedicam agora ao seu trabalho, que pensavam condenado à rotina, à repetição e ao cansaço e ao esgotamento.

10. Isto é uma “bomba” ou uma posição muito significativa

Obviamente, este movimento de renovação da educação escolar tem gerado uma viva controvérsia e é acompanhado por muita gente, em todo o mundo. Há uma posição que me parece muito significativa, entre muitas outras. Em maio de 2015, Mariano F. Enguita, este insuspeito pedagogo espanhol, internacionalmente conhecido, escreveu no seu blogue: “Hay que quitarse el sombre ante los jesuitas”. Reproduzo o post pessoal, pois considero-o muito significativo.

“Ayer, mientras viajaba a Barcelona, preparaba el guión para mi intervención en la jornada Volem Politicas Educatives Locals!, de la Federació de Municipis de Catalunya. Mi argumento, muy resumido, iba a ser y fue que en el sistema educativo, frente al viejo énfasis repartido entre lo macro (el sistema centralizado, la política educativa, ministerios y departamentos y las corrientes pedagógicas con elixir mágico) y lo micro (el profesor enclaustrado en su aula, su grupo, su

asignatura, entregado a su librito o infatuado con la libertad de cátedra), hay que apostar por el nivel meso, intermedio, que puede y debe materializarse en proyectos de centro (pero proyectos reales, abiertos y cambiantes, en colaboración con la comunidad) y en políticas locales (para áreas que no precisan ser las municipales, pues la mayoría son demasiado pequeñas para integrar el conjunto de las enseñanzas no universitarias o demasiado grandes frente a los espacios factibles de la vida cotidiana).

La cuestión es que pretendía ejemplificar esa época pasada en que se pretendía dar una misma forma a la educación de todos, trasunto del one best system taylorista, en hitos de la historia de la educación como fueron, en su momento, los cuerpos nacionales de magisterio, las escuelas normales o, mucho antes, la Ratio Studiorum y De ratione Discendi et Docendi de los jesuitas. Estos planes (rationes) pueden considerarse el más claro y exitoso intento premoderno de regular con carácter uniforme el contenido y los métodos del aprendizaje y la enseñanza escolares, luego emulados por doquier por otras órdenes y en las regulaciones estatales.

Los jesuitas, después de todo, nunca fueron cualquier cosa, menos aún en la enseñanza. Crearon por medio mundo la red más potente de escuelas; hicieron de ellas el brazo armado (cultural) de la contrarreforma católica; educaron a buena parte de las élites donde quiera que fueron; sobrevivieron a su expulsión de media Europa, Japón e Iberoamérica; han sido la principal cantera de la teología de la liberación... No hace falta recordar que sus colegios gozan hoy de una elevada reputación (incluso entre sus adversarios); que suyas son universidades como Georgetown en los EEUU, Sophia en Japón, Deusto y ESADE en España y uno o dos centenares más (según qué se incluya) por todo el mundo. Francis Bacon dijo de ellos, como Agesilaus de su enemigo Pharnabus: *Talis quum sis, utinam noster esses*, que venía a querer decir: sois tan buenos que ojalá estuvierais de nuestro lado.

Pues divagando sobre eso estaba yo, y navegando por el teléfono, cuando me llegó un tweet de Xavier Martínez Celorrio con la noticia: Los jesuitas (de Cataluña) eliminan las asignaturas, horarios, aulas y

exámenes de sus colegios. No voy a dar aquí los detalles, pero pueden consultarse en el proyecto Horizó 2020, que tiene todos los ingredientes de una transformación radical de la escuela; quizá no de esas que se proponen Negroponte, Kahn o Mitra, pero sí en línea con Prensky, Schank, Gee y otros.

Cierto que nadie es perfecto. No sé todavía qué pensar de su "Nueva Etapa Intermedia". No consta que dejen de ser jesuitas ni sus escuelas, por tanto, de ser confesionales, ni que no vayan a seguir siendo, la mayoría de ellas, altamente elitistas. Pero ahí reside precisamente la bomba: una orden religiosa viene a agitar las aguas estancadas del sistema educativo español y a dar sopas con honda a la escuela pública. Preferiría que hubiera sido al revés, o al menos que hubieran sido unas nuevas escuelas racionalistas, pero... "Transformar la educación es posible", dice el director general de la Fundació Jesuïtes Educació, Xavier Aragay, y en este caso no es mera retórica."

11. Rota para sonhadores

Aqui chegados, descrito o Horizonte 2020, os mentores do projeto propõem uma espécie de rota para os que sonham uma educação assim.

Definido o propósito e o sonho (ou seja, trabalhar o quê, sem os constantes "mas como, se não temos um ministro que nos perceba, se não temos um diretor que... se não temos turmas pequenas, se não temos pais que..."), é conveniente entendermos que, sem entrarmos profundamente dentro do novo paradigma educativo, vai ser difícil caminhar, pois andaremos sempre de hesitação e medo em hesitação e medo.

Também será preciso ter muito em conta que – os "novos sonhadores" – iremos porventura trabalhar um novo modelo de ensino e aprendizagem, experimentalmente, ainda dentro de um paradigma e de um enquadramento organizacional que rejeitamos, conscientes de toda a exigência, do esforço e da perseverança que serão precisos para impregnar o cotidiano de inovação. Vejamos a rota proposta por estes sonhadores:

1. Ter uma equipa de direção profissionalizada dedicada ao projeto, profissionais competentes que acreditam no projeto e o lideram com convicção e com continuidade ao longo do tempo (fugir à lógica do imediato e do improvisado)
2. Trabalhar sempre com a pluralidade das escolas e dos atores, pois no diálogo na diversidade é que surgem as melhores ideias.
3. Trabalhar com grandes números (big data), grandes volumes de ideias e de propostas, pois é o melhor modo de apanhar as tendências de fundo e os anseios e padrões que moram no coração das pessoas e que, por isso, estão por vezes escondidos (ex. as 56.000 ideias recolhidas).
4. Preparar o terreno, conceber e concretizar os “projetos tratores”, o ecossistema de seminários, apoiar experiências concretas de inovação, realizar sessões intensas de trabalho colaborativo, tudo isto foi preparando os líderes e envolvendo os educadores e professores e as famílias. Alimentar a capacidade de sonhar uma educação melhor, transformar a disponibilidade de cada um em serviço aos outros.
5. Preparar sessões abertas e livres de participação profissional (UBP e APA), capazes de estimular e aproveitar o melhor de cada um/a, a sua experiência, inteligência e vontade, porque o que está em causa é a “escola que queremos” (e não a que “eu” quero, “eu” grande sonhador e líder!).
6. Estimular a criatividade em todos os momentos. Os alunos foram os que mais surpreenderam tudo e todos, eles sonham mais livremente que os outros intervenientes no processo educativo.
7. Passar das crenças às emoções: “não tem preço o que foi vivido, não têm preço as experiências que nos transformaram, a magia de partilhar um projeto fascinante”. E entusiasmar uns e outros, incentivar sempre e celebrar!
8. Sonhar (com os pés no solo), mas sonhar; libertar expectativas e ilusões, como borbulhas imensas num copo de champanhe.
9. Selar um compromisso: educar pessoas que descubram a sua vocação e a exerçam com excelência com e para os outros, mediante um projeto de vida com sentido. Viver com plenitude, cultivan-

do a humildade, o silêncio, a companhia e a partilha, descobrir quem somos e... sempre sem qualquer afã de protagonismos.



12. Finalmente

O que dizem os mentores de Horizonte 2020 é que o “êxito não é outra coisa que um trajeto repleto de soluções dadas a problemas. As dificuldades vão aparecendo, as respostas eficazes às vezes não as encontramos à primeira, se calhar só à terceira. Não tenhamos pressa, pratiquemos a humildade, trabalhemos juntos, atentos, convictos e flexíveis, para chegarmos longe. Sejamos uma comunidade de aprendizagem e avancemos juntos com convicção. Isto é o que transforma.”

Felizmente, não é apenas em Barcelona e na Catalunha que se avança neste sentido e de modo muito bem organizado (nós próprios, em Portugal, muito fazemos já e em muitas escolas, dentro deste espírito, por exemplo em escolas inovadoras, trabalhando projetos integradores interdisciplinares, e-portefólios de alunos, etc. ...).

A Finlândia acaba de comunicar a sua decisão de eliminar progressivamente o ensino por disciplinas e de avançar por projetos e temas integradores, os tópicos ou “fenómenos”, como dizem. No ano letivo de

2016/17 entrará em vigor este novo modelo, coordenado pela Agência Nacional de Educação, uma reforma em que, não sendo abolidas as disciplinas, se fomentará a introdução de projetos interdisciplinares, que se desenvolverão em turmas e grupos colaborativos, em que os alunos trabalharão preferencialmente em pequenos grupos, com vários docentes presentes na sala de aula. A reforma incide no período etário dos 7 aos 16 anos e pretende envolver muito mais os alunos na concepção e no desenvolvimento destes projetos interdisciplinares. Embora este modelo já esteja a ser avançado em muitas escolas e municípios, por iniciativa própria, antecipando este caminho agora sancionado politicamente, há pela primeira vez um governo nacional que toma esta importante decisão. Não é muito, mas é um passo muito importante. Era preciso que o primeiro passo político nacional e sistémico fosse dado! E foi!

Ou seja, na minha perspectiva, a brecha no dique é hoje verdadeira e será irreversível. Ouso dizer que o ano de 2015 será pois, em termos de história da educação, um ano crucial, aquele em que a brecha apareceu claramente inscrita e desenhada no dique (aparentemente) inamovível. A esperança renasce em tantos de nós que há tantos anos trabalhamos neste sentido, em afluentes de diversos matizes, mas a levar a água para este mesmo rio de uma escola “inclusiva, justa e democrática”.

Lembro-me das reuniões do Centro para a Investigação e a Inovação no Ensino (CERI), instituição da OCDE, sediada em Paris, em que tive a felicidade de representar Portugal durante alguns anos, no início dos anos noventa, onde, no fim de cada estudo realizado, se partilhava à volta da mesa a necessidade urgente de se mudar de rumo nas políticas públicas de ensino. E, apesar disso e dessa clareza, não se registou nenhuma mudança significativa de políticas nacionais de educação. Nenhum país ousou dar o salto (ou seja, onde estavam os partidos políticos que concorriam a eleições propondo uma mudança de rumo tão profunda, querendo ao mesmo tempo ganhar as eleições?!). Já lá vão mais vinte anos! Muitos pequenos passos foram dados, em todo o mundo, disso não podemos ter dúvidas. Eu não as tenho e conheço muitos desses passos dados!

Mas o que ocorre agora é a assunção clara dessa mudança de rumo, seja por iniciativa de uma rede de escolas da Catalunha (ligada, por sua vez, a uma rede mundial de escolas, o que não é nada desprezível), seja por iniciativa de um governo nacional e um governo do "centro" do mundo, para onde a maioria dos países olha com admiração. É isto que faz toda a diferença!

Deixo aqui alguns links para notícias dos media sobre a experiência piloto do JE:

http://politica.elpais.com/politica/2015/03/27/actualidad/1427473093_128987.html

<http://www.20minutos.es/noticia/2397606/0/colegios-jesuitas/eliminacion/asignaturas-examenes-horarios/>

<http://www.abc.es/familia-educacion/20150314/abci-colegio-jesuitas-sinaulas-201503101346.html>

<http://www.elmundo.es/espana/2015/04/16/552eb3c9e2704e972c8b4578.html>

http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2015/03/14/los_examenes_pueden_desaparecer_los_colegios_345261_300.html

http://noticias.lainformacion.com/espana/el-novedoso-modelo-educativo-jesuita-se-aplica-entre-5o-de-primaria-y-2o-de-eso_cidxYe8Efnx1eaaeY4FE6/

Sobre a Reforma Curricular da Finlândia:

www.phenomenaleducation.info/phenomenon-based-learning.html

E, finalmente, um desafio: não se esqueça de partilhar a sua esperança!

Referências

Cadernos “Transformando la educación”

Autores: Aragay, Xavier et all., 2015.

Nº 1 “Enfocamos el objetivo. 40 consideraciones para el cambio educativo” (95 pag)

Nº 2 “Preparamos el terreno. 35 claves para propiciar el cambio educativo” (83 pag)

Nº 3 “Formulamos el horizonte. 35 pasos para vivir el cambio educativo” (93 pag)

Nº 4 “Pasamos a la acción. 35 pasos para vivir el cambio educativo” (93 pag)

Os Jornais “Horitzó 2020”, publicados na Internet.

Azevedo, Joaquim (2000). *O ensino secundário na Europa*. Porto: Edições ASA.



