

**PEC** | Projeto  
Educativo  
Comum

P. JOÃO RENATO EIDT, S.J.  
Provincial dos Jesuítas do Brasil

P. MÁRIO SÜNDERMANN, S.J.  
Delegado para Educação Básica

Conselho Superior:  
Afonso Luiz Silva – Diretor Geral – Colégio Catarinense  
Ana Maria Bastos Loureiro – Diretora Acadêmica – Colégio Santo Inácio-RJ  
Fernando Guidini – Diretor Acadêmico – Colégio Medianeira  
P. Mário Sündermann, S.J. – Delegado para Educação Básica  
I. Raimundo Nonato Oliveira Barros, S.J. – Diretor Corporativo – Unidades de Teresina  
Mariângela Risério D’Almeida – Diretora Geral – Colégio Antônio Vieira  
P. Vicente Palotti Zorzo, S.J. – Superior da Plataforma Apostólica Sul 1

Coordenadores de Qualidade e Processos da RJE:  
Gilberto Vizini Vieira – Coordenador dos Processos Administrativos  
Juliano Tadeu dos Anjos Oliveira – Coordenador dos Processos de Formação Cristã  
Sônia Maria Vasconcellos de Magalhães – Coordenadora dos Processos Acadêmicos

Grupo de Trabalho responsável pelo processo de construção e redação do PEC:  
Alexandra Gazzinelli H. Antonio – Assessora Pedagógica – Colégio Loyola  
Alexandre Loures Barbosa – Diretor Geral – Escola Técnica de Eletrônica  
Alexandre Valente Henriques – Gestor de Projetos da Rede Jesuíta de Educação  
Ana Maria Bastos Loureiro – Diretora Acadêmica – Colégio Santo Inácio-RJ  
João Carlos Ramiro Oliveira – Coordenador de Formação Cristã – Colégio Antônio Vieira  
Juliano Tadeu dos Anjos Oliveira – Diretor Geral – Colégio Loyola  
Louisa Carla Farina Schröter – Coordenadora Acadêmica – Colégio Catarinense  
Maria Margareth R. dos Santos – Diretora Acadêmica – Colégio Diocesano  
Paulo Henrique Cavalcante – Assessor Referência de Ensino Religioso – Colégio Loyola  
P. Carlos Alberto Jahn, S.J. – Diretor Geral – Colégio Medianeira  
P. Sérgio Eduardo Mariucci, S.J. – Diretor Geral – Colégio dos Jesuítas  
Pedro Risaffi – Secretário Executivo da Rede Jesuíta de Educação  
Sérgio Silveira Santana – Diretor de Gestão de Pessoas – Colégio Antônio Vieira  
Sônia Maria Vasconcellos de Magalhães – Diretora Geral – Colégio São Luís

Projeto Gráfico e Diagramação:  
Liliane Grein

ISBN:  
978-8515-04409-2

Impressão: Edições Loyola, 2016  
Escritório Central para Educação Básica  
Rua Bambina, 115 | Botafogo  
22251-050 | Rio de Janeiro-RJ | Brasil



Rede Jesuítica  
de Educação



COLÉGIO  
LOYOLA



COLÉGIO  
SÃO LUÍS



COLÉGIO  
SÃO FRANCISCO XAVIER



Colégio  
ANCHIETA



Colégio  
Santo Inácio



Colégio dos /  
Jesuítas



Colégio  
**DIOCESANO**



Colégio  
Antônio Vieira



Colégio  
Santo Afonso  
Rodriguez



COLÉGIO  
ANCHIETA



Colégio Santo Inácio  
• RIO DE JANEIRO



Faculdade Missionária Arrupe  
**Pe. Pedro Arrupe**



**ETE FMC**



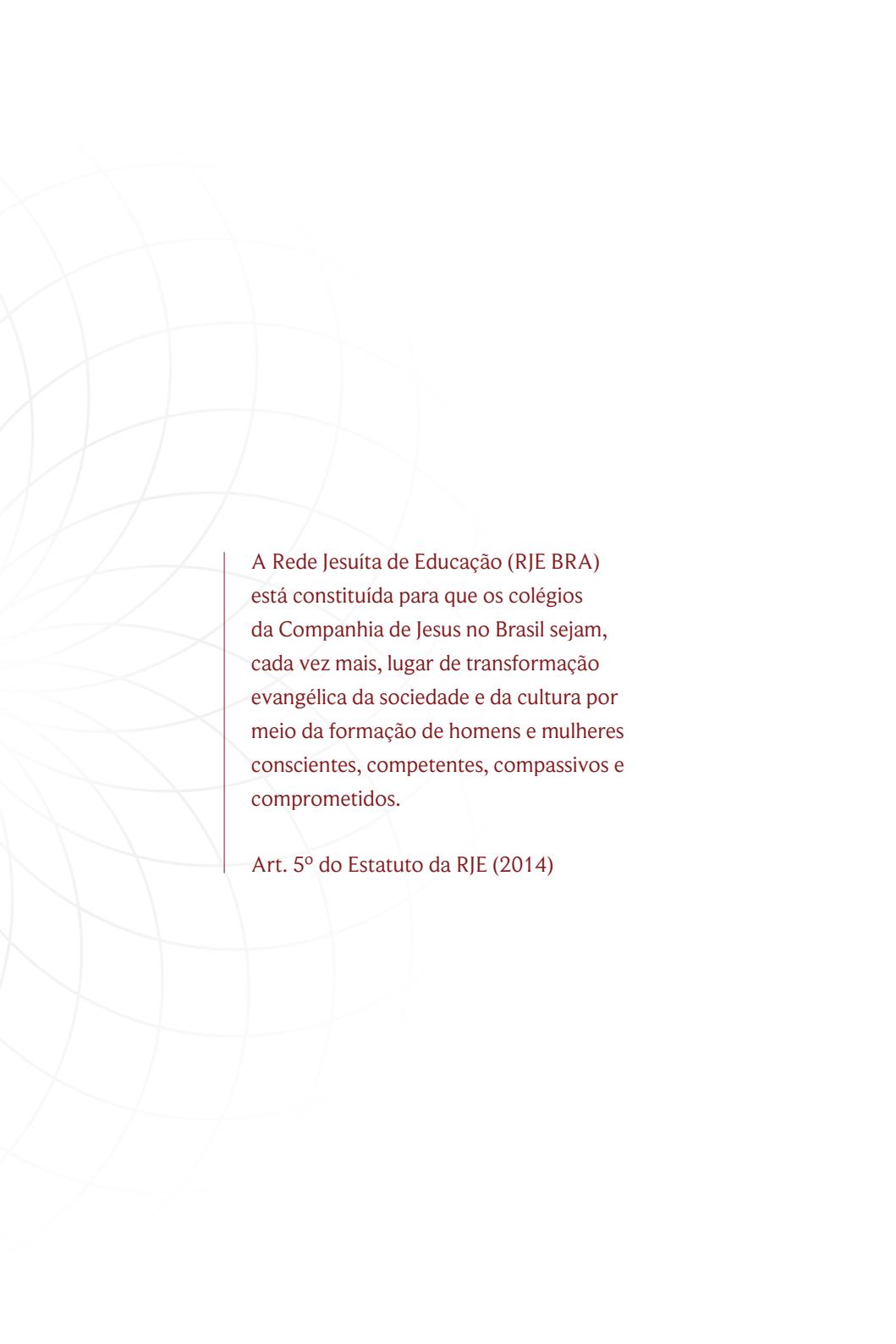
COLÉGIO  
CATARINENSE



COLÉGIO  
**Medianeira**

CEPAC

Creche Caiçaras



A Rede Jesuíta de Educação (RJE BRA) está constituída para que os colégios da Companhia de Jesus no Brasil sejam, cada vez mais, lugar de transformação evangélica da sociedade e da cultura por meio da formação de homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.

Art. 5º do Estatuto da RJE (2014)

# Índice

Aprovação do Projeto Educativo Comum – PEC.....	9
Apresentação.....	13
Introdução.....	21
I. Pressupostos.....	35
II. Dimensões do Processo Educativo.....	41
III. Encaminhamentos e Cronograma de Implementação.....	83
<b>Anexos .....</b>	<b>85</b>
Anexo 1: Acordos de Boston – ICJSE.....	86
Anexo 1.1: Acordos da FLACSI em Boston.....	90
Anexo 2: Declaração Final SIPEI.....	93
Anexo 3: Proposta de Trabalho PEC.....	101
Anexo 4: Exercício de Hierarquização.....	106

“Servir a missão de Cristo hoje significa prestar atenção especial ao seu contexto global. Este contexto exige que atuemos como um corpo universal, com uma missão universal, compreendendo ao mesmo tempo a diversidade radical das nossas situações. Procuramos servir os outros, pelo mundo afora, formando uma comunidade em escala mundial e, simultaneamente, uma rede de comunidades locais. A nossa missão de fé e justiça e de diálogo de religiões e culturas assumiu dimensões que já não permitem que concebamos o mundo como composto por entidades separadas; temos que vê-lo como um todo unificado no qual dependemos uns dos outros.”

Congregação Geral 35, Decreto 02, n. 20 (2008)

## Aprovação do Projeto Educativo Comum – PEC

Rio de Janeiro, 28 de março de 2016  
BRA 2016/17

R. P. Mário Sündermann, S.J.  
Delegado para Educação Básica  
Rio de Janeiro – RJ

Estimado Companheiro e Amigo no Senhor!

Com muita alegria e esperança no futuro, aprovo e apresento o Projeto Educativo Comum (PEC) elaborado pelas Unidades Educativas que compõem a Rede Jesuíta de Educação (RJE). Ele tem por principal objetivo rever, reposicionar e revitalizar o trabalho apostólico da Companhia de Jesus na área de Educação Básica no Brasil e, ao mesmo tempo, inspirar, orientar e direcionar os necessários ajustes e/ou qualificação do que já fazemos hoje. É, portanto, uma oportunidade única de juntos edificarmos uma educação de excelência, capaz de

contribuir eficazmente na construção de uma sociedade mais justa, fraterna e solidária.

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

A metodologia desenvolvida para a elaboração do PEC objetivou envolver o maior número de colaboradores da Rede, a fim de consolidar e intensificar, nos próximos anos, a identidade da RJE, além de implementar e atualizar sempre mais a Pedagogia Inaciana. Para tanto, registro ser necessário que todos, Jesuítas e profissionais, assumam com grande ânimo e generosidade esse Projeto Educativo Comum. O mesmo se diga dos alunos e seus familiares que compõem conosco as comunidades educativas. É importante que todos conheçam o projeto e ajudem a realizar o que nele é sonhado. Todos juntos transformaremos Escolas e Colégios da Rede em verdadeiros centros de aprendizagem, compromissados com uma educação de qualidade, formando e educando pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas.

O PEC ora apresentado é resultado, portanto, de um percurso pedagógico que teve por base a discussão, a reflexão, a consulta e o discernimento coletivo. A escrita contempla e detalha, após a introdução e os pressupostos, as quatro dimensões do processo educativo, em consonância com o sistema de Qualidade da FLACSI: currículo; organização, es-

trutura e recursos; clima institucional; família e comunidade local. Tudo, enfim, está orientado para a formação integral da pessoa humana. A sua leitura nos estimula a melhor compreender os princípios pedagógicos ali expressos, com o desafio e propósito de torná-los realidade a partir das Unidades Educativas da Rede.

Por fim, reforço que o PEC foi elaborado tendo em vista a renovação educativa sonhada pela Companhia de Jesus, mais especificamente a Província Jesuíta do Brasil, colocando-se em sintonia com os responsáveis pela Igreja na América Latina e pensando a formação integral do ser humano como pessoa, criatura amada por Deus. Agradeço a todos os que participaram da elaboração deste projeto e, especialmente, ao P. Mário Sündermann, S.J. por coordenar este trabalho. Desejo que o mesmo gere esperança de que outra educação é possível e traga frutos para a missão educativa que assumimos.

Santo Inácio, fundador da Companhia de Jesus, e São José de Anchieta, padroeiro da Província dos Jesuítas do Brasil, intercedam junto ao Pai por todos.

Feliz Páscoa a todos!

P. João Renato Eidt, S.J.  
Provincial dos Jesuítas do Brasil



## Apresentação

Um caminho de renovação, capaz de responder com responsabilidade, inovação e fidelidade aos desafios educativos hodiernos, faz-se necessário diante do cenário complexo em que vivemos. Por isso, em sintonia com os movimentos da Igreja Católica e da Companhia de Jesus no Brasil e no mundo, a Rede Jesuíta de Educação (RJE) decidiu empreender novos rumos na Educação Básica.

O rumo de mudança que ora iniciamos orienta-se pelo Projeto Educativo Comum (PEC), fruto de consulta ampla e de construção coletiva entre os Colégios e escolas Jesuítas do Brasil. Para tal fim, recolhemos anseios, sonhos, desejos e disposição por ressignificar a nossa proposta educativa, que resultou num documento construído a partir do envolvimento e compromisso de muitos profissionais da educação.

Aonde a Companhia de Jesus quer chegar, em termos de apostolado educativo, ao decidir por esses rumos? Respondemos apontando para muitos desafios constatados por alunos, educadores, famílias, igreja e sociedade nos últimos anos.

É próprio da Companhia de Jesus responder aos desafios de cada tempo de forma crítica, consciente e efetiva, empreendendo caminhos com coragem para inovar e renovar. Contamos com amplas condições para enveredar por um caminho de mudanças, pois somos um corpo de profissionais qualificados, temos uma sólida tradição educativa, dispomos de vasta experiência educativa e construímos uma proposta coletivamente, atentos às propostas pedagógicas atuais e às possibilidades advindas do contexto atual.

O PEC não quer ser mais do mesmo. Faz-se necessário superar os modelos lineares pautados somente no ensino. Nesta perspectiva se busca organizar os espaços e tempos escolares com novas e criativas perspectivas de aprendizagem. É meta, para os próximos anos, colocarmos o aluno no centro do processo educativo, buscando um currículo que faça sentido e dê sabor a suas vidas. Buscamos, em 2020, ser uma rede de “Centros de Aprendizagem Integral”, onde a excelência acadêmica seja fruto da construção coletiva do conhecimento, com um

currículo integrado e integrador que resulte em vidas transformadas para o bem de uma nova sociedade.

Dessa forma, o documento buscará nosso reposicionamento no contexto educativo nacional nos próximos quatro anos. A educação que oferecemos será inclusiva, pautada em valores éticos e cristãos, uma vez que acreditamos ser possível educar crianças, adolescentes e jovens para que sejam conscientes, competentes, compassivos e comprometidos na construção de um mundo mais justo, fraterno, solidário, inclusivo e cristão. Outrossim, reposicionamo-nos como obras apostólicas da Companhia de Jesus, voltadas para uma educação com incidência política e social, uma educação para a cidadania.

Com o PEC, a Companhia de Jesus no Brasil busca maior unidade entre os centros educativos jesuítas, superando tudo o que gera uniformidade, estagnação e personalismos. Sabemos que juntos somos mais, podemos mais e vamos mais longe. A formação integral proposta pela RJE, presente do Nordeste ao Sul do País, torna-se mais rica, na medida em que se dispõe a colocar em comum diferentes conhecimentos e práticas de aprendizagem.

Ao aprofundar a análise sobre o microcontexto de nossas escolas e colégios, reconhecemos que o atual modelo de ensino não mais responde ao que nos propomos como Rede. Percebemos professores cansados e desanimados, embora empenhados

na busca de estratégias de interação e construção que sejam mais atraentes à aprendizagem; verificamos alunos desmotivados e chateados, muitas vezes dormindo em sala de aula: crianças, adolescentes e jovens que amam seus colégios, mas se encontram desencantados com o lugar sagrado da aprendizagem, ainda muito restrito às quatro paredes da sala de aula. Fica o belo e grande desafio de qualificar as mediações, fazendo com que a arte de aprender seja prazerosa e plena de sentido.

Além disso, estamos vivendo um enriquecedor período de qualificação dos processos educativos, pois as unidades da RJE estão passando ou passarão pela rica experiência do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE), promovida pela Federação Latino Americana de Colégios Jesuítas (FLACSI). Desde as mantenedoras, caminhamos para um Sistema Integrado de Gestão (SINERGIA), que visa qualificar e profissionalizar os processos administrativos das mantenedoras como dos colégios, das escolas e das demais presenças apostólicas da Província. Ele fomenta processos e práticas de uma gestão transparente e integrada. Desde a RJE, temos a Plataforma Moodle como espaço privilegiado de integração entre as unidades e de qualificação das mediações pedagógicas nas propostas curriculares locais.

Os desafios e oportunidades que decorrem do PEC demandarão disposição e liberdade interior de todos, para que assumam o itinerário da renovação. Cada unidade educativa da Rede se compromete na busca pelos melhores meios para dar vida ao PEC, encantando alunos e educadores, na certeza de que isso beneficiará as famílias e constituirá um instrumento apostólico capaz de transformar a sociedade. Evidentemente, os desafios que emanam do PEC serão assumidos numa perspectiva de Rede. Ao mesmo tempo, exigirão um compromisso local, através da formação continuada, transformação de estruturas, inovação e criatividade pedagógica, revisão das bases curriculares, planejamento estratégico, plano de cargos e salários ou de carreira, entre outras adequações constantes.

O reto uso dos recursos também é uma premissa apostólica. O campo da gestão, tanto de recursos materiais como de equipes e pessoas, é um espaço privilegiado onde a missão educativa que propomos se revela e realiza. Portanto, a incidência política e social não se restringe à educação de excelência oferecida aos alunos, mas se estende a uma gestão eficaz e comprometida com o uso responsável dos recursos disponíveis. Neste sentido é imprescindível nos perguntar se a entrega formativa faz jus aos meios e recursos que temos à disposição em nossos colégios e escolas.

Sabemos, contudo, que toda mudança implica correr riscos, mas entendemos que o risco maior reside em não ousar mudar. A Companhia de Jesus se manteve com relevância no apostolado educativo desde a sua fundação, por sua capacidade de reinvenção contínua, ousadia em inovar e renovar, e também coragem para construir e trilhar caminhos e processos novos.

Que Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, e São José de Anchieta, padroeiro da Província Jesuíta do Brasil, intercedam junto a Deus por nossas comunidades educativas, para que, por meio de uma educação de excelência, formemos cidadãos globais, líderes no serviço, academicamente competentes e eticamente responsáveis, comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa, fraterna, solidária e inclusiva.

Que Deus nos ilumine e abençoe no caminho que ora iniciamos!

Afonso Luiz Silva

Diretor Geral do Colégio Catarinense,  
Florianópolis-SC

Albanisa Gomes de Moura

Diretora Geral do Colégio Santo Inácio  
Fortaleza-CE

Alexandre Loures Barbosa

Diretor Geral da Escola Técnica de Eletrônica  
Santa Rita do Sapucaí-MG

Juliano Tadeu dos Anjos Oliveira

Diretor Geral do Colégio Loyola e  
Creche Caiçaras  
Belo Horizonte-MG

Mariângela Risério D'Almeida

Diretora Geral do Colégio Antônio Vieira  
Salvador-BA

I. Raimundo Nonato Oliveira Barros, S.J.

Diretor Corporativo  
Colégio Diocesano, Escola Santo Afonso Rodriguez  
e Escola Pedro Arrupe  
Teresina-PI

I. Marcos Epifanio Barbosa Lima, S.J.

Diretor Geral do Colégio São Francisco  
São Paulo-SP

Sônia Maria Vasconcellos de Magalhães

Diretora Geral do Colégio São Luís  
São Paulo-SP

P. Carlos Alberto Jahn, S.J.

Diretor Geral do Colégio Medianeira  
Curitiba-PR

P. Sérgio Eduardo Mariucci, S.J.

Diretor Geral do Colégio dos Jesuítas  
Juiz de Fora-MG

P. João Cláudio Rhoden, S.J.

Diretor Geral do Colégio Anchieta  
Porto Alegre-RS

P. Luiz Antônio de Araújo Monnerat, S.J.

Diretor Corporativo  
Colégios Santo Inácio-RJ,  
Anchieta - Nova Friburgo-RJ e  
Centro Educacional Agostinho Castejón (CEPAC)-RJ  
Rio de Janeiro-RJ

P. Mário Sündermann, S.J.

Delegado para Educação Básica

Pressupondo o aluno como centro do processo de aprendizagem, o currículo oferece oportunidades para que o conhecimento seja constituído de diversas formas, individual e coletivamente, garantindo acompanhamento sistemático do aluno, do processo de ensino e de aprendizagem e dos modos de avaliação daquilo que se espera como resultado.

PEC, n. 36

# Introdução

### Caminhando com a Igreja rumo à renovação do apostolado educativo

- 1 O *Documento de Aparecida* (DA) e o texto sobre educação *Vão e Ensinem* (VE), publicados em 2007 e 2011, respectivamente, pelo Conselho Episcopal Latino-Americanano (CELAM), explicitam a necessidade de “revisar e atualizar o Projeto de Educação Institucional da Escola Católica à luz dos desafios da mudança de época” (VE 23,2).

2 Nesses documentos, a Igreja descreve um cenário em que a educação corre o risco de se tornar produto de mercado em vez de direito do cidadão. O contexto socioambiental em que estamos inseridos nos apresenta apelos aos quais não podemos estar indiferentes e insensíveis. Releituras de antigos princípios e busca de novos caminhos são possibilidades que não devem trazer temor, mas, antes, vigor e esperança. Nossa fé nos ensina a estarmos atentos aos sinais dos tempos e a não nos conformarmos com o mundo, mas transformá-lo (Rm 12,2).

3 Assumindo que nosso trabalho é parte da missão da Igreja e um serviço à sociedade (GE 8; DA 338), acreditamos que a eficácia desse serviço ocorre na proporção do fortalecimento da identidade de nossas obras apostólicas (VE 37, 38 DA 328). A formação integral, apresentada como finalidade última do trabalho, é sempre definida pela Igreja como um dos elementos mais fortes da identidade da educação católica (VE, 3-5, 27, 32; DA, 336-337). Ainda no bojo da reflexão eclesial sobre o apostolado educativo, aparecem como características fundamentais da nossa proposta a compreensão de que a educação vai além de parâmetros e pressões do mercado (DA 328; VE 22), está centrada em Jesus Cristo como modelo de vida (DA 3, 336; VE 27, 32) e comprometida em transformar o mundo segundo os valores do Evangelho (DA 330; VE 29).

## A Companhia de Jesus em sintonia com a Igreja Universal

4

A Companhia de Jesus, em sintonia com as orientações da Igreja Universal e Latino-americana, tem trilhado um rico caminho de revitalização da tradição educativa que construiu ao longo dos últimos quatro séculos. O Colóquio Internacional sobre Educação Básica Jesuíta (ICJSE), realizado em Boston (EUA), em 2012, marcou o início de um ciclo de troca de experiências, reflexões e decisões sobre os caminhos de renovação do trabalho realizado na educação básica em nível mundial (ver anexo 1). O Seminário sobre Pedagogia e Espiritualidade Inacianas (SIPEI), encontro de especialistas realizado em Manresa, Espanha, em novembro de 2014, marcou o segundo momento desse ciclo no qual se estabeleceram compromissos de renovação mundialmente importantes (ver anexo 2). Aos dois primeiros movimentos citados (ICJSE e SIPEI), segue-se o 1º Encontro Mundial de Delegados desse segmento que, recolhendo dados das diferentes realidades, define um mínimo comum que caracteriza o trabalho apostólico dos jesuítas na área de educação básica.

5 Em nível latino-americano, o processo de estímulo à renovação mais recente remonta ao ano de 2005, quando a Conferência dos Provinciais Jesuítas da América Latina (CPALSJ) aprovou um documento, também intitulado Projeto Educativo Comum (PEC CPALSJ), com o propósito de indicar caminhos de resposta às muitas mudanças de contexto que nos desafiavam naquele momento.

### A reorganização da Companhia de Jesus no Brasil

6 No Brasil, constituídos como Província única no país em novembro de 2014, os jesuítas publicaram o *Plano Apostólico da Província Jesuítica do Brasil* (PA BRA, 2014), indicando os apelos percebidos ao contemplar a realidade brasileira e as respostas a tais apelos, como corpo apostólico. No documento que registra o movimento de discernimento feito pelos jesuítas de todas as regiões do país, estão indicadas as fronteiras para a nova missão, os elementos que caracterizam o modo de proceder da Companhia de Jesus e as preferências apostólicas que serão assumidas nos próximos anos. No número 12 desse documento, aparecem, como preferência apostólica, “as juventudes”. Os colégios estão considerados entre as mediações institucionais de trabalho nessa opção.

7 Na especificação do modo de proceder nessa e nas demais opções apostólicas, destacam-se seis elementos: (1) A garantia de que todas as mediações serão avaliadas em vista, não apenas da qualidade do que fazem, mas também do grau de alcance de sua finalidade apostólica; (2) a necessidade de aprofundar as bases que norteiam o trabalho realizado nessas instituições de maneira rigorosa e qualificada; (3) o cuidado para que as instituições que trabalham com jovens sejam espaços de formação de lideranças capazes de irradiação nas diferentes instâncias sociais; (4) a garantia de que a colaboração com pessoas e grupos não jesuítas seja parte do que define e identifica o modo de atuar da Companhia de Jesus, e não apenas uma complementação contingencial; (5) a abertura de espaço e possibilidades de aprendizagem *com* e *dos* jovens com quem trabalhamos; e (6) a participação em fóruns de debate e de definição de políticas públicas que afetem as juventudes e suas famílias.

#### A constituição da Rede Jesuíta de Educação (RJE BRA)

8 Para garantir fidelidade às indicações do PA BRA e dar organicidade aos processos realizados nas diferentes unidades educativas, a Rede Jesuíta de Educação (RJE), constituída em dezembro de 2014, tem a missão de promover um trabalho integrado entre as unidades que a compõem, a partir de uma mesma iden-

tidade e do sentido de corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns. Para além disso, é também missão dessa Rede contribuir, de diferentes formas, para a melhoria da educação no país (Art. 3º do Estatuto da RJE).

9

Ao constituir-se como presença apostólica que atua em rede, articulando as unidades educativas entre si e também com as demais presenças apostólicas das respectivas plataformas, a Companhia de Jesus pretende que o trabalho educativo realizado nos colégios seja cada vez mais aberto e orientado pelo espírito de corpo e pelo discernimento (Art. 4º do Estatuto da RJE). A Rede Jesuíta de Educação (RJE BRA) está constituída para que os colégios da Companhia de Jesus no Brasil sejam, cada vez mais, lugares de transformação evangélica da sociedade e da cultura por meio da formação de homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos (Art. 5º do Estatuto da RJE).

10

O trabalho dos colégios da RJE se organiza a partir das orientações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 1996), das Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para Educação Básica (2013), do Plano Nacional de Educação (PNE, 2014-2024), da Base Nacional Curricular Comum (BNCC, em estudos preliminares) e das orientações específicas dos ór-

gãos legisladores de cada região do país, tudo de acordo com o modo específico da Companhia de Jesus de fazer educação, expresso em documentos e alocuções dos Padres Gerais.

#### A elaboração do Projeto Educativo Comum (PEC BRA)

11

O Projeto Educativo Comum da RJE pretende delinear ações para melhor colaborar na seara do apostolado educativo em comunhão com a Igreja e a serviço do nosso país. Nossas escolas estão inseridas nas Igrejas locais e também filiadas à Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (ANE), legítima representação da educação católica junto à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). Nessa comunhão, alegramo-nos com a construção do PEC coincidir com a celebração dos 50 anos da Declaração Pontifícia *Gravissimum Educationis* (GE).

12

Contemplando a diversidade e a riqueza de trabalhos realizados nas diferentes unidades da RJE e, ao mesmo tempo, considerando a necessidade de definir um horizonte comum para os colégios jesuítas do Brasil, na reunião dos Diretores Gerais realizada em Fortaleza, Ceará, em abril de 2013, decidiu-se pela elaboração de um documento que revisse e

repositionasse o trabalho apostólico da Companhia de Jesus na área de educação básica e, simultaneamente, orientasse sobre as necessidades de renovação, ajuste e/ou qualificação do que então existia (Ver anexo 3).

## 13

Desde então, outros elementos foram incorporados à reflexão sobre a necessidade de elaborar um documento que norteasse o apostolado educativo da Companhia de Jesus no segmento da Educação Básica. O mais relevante deles, seguramente, foi o Seminário sobre Pedagogia e Espiritualidade Inacianas (Sipei), organizado pelo Secretariado Mundial para Educação Básica, em Manresa, Espanha, em novembro de 2014. A partir da expansão feita pelo Padre Kollenbach (1993), comentando o documento *Pedagogia Inaciana, uma proposta prática*, em que ele indica que “nossa objetivo como educadores é a formação de homens e mulheres competentes, conscientes e comprometidos na compaixão” (*Carta do Padre Kollenbach sobre o Paradigma Pedagógico Inaciano, Roma, 1993*), abre-se uma nova chave de leitura que nos desafia a reorientar nossas práticas e buscar novos caminhos. Uma vez que os desafios do contexto atual são grandes, maiores ainda deverão ser nossa coragem e esperança.

14

Cabe aqui uma breve explicitação do que se compreende pelas quatro expressões que constituem a formulação mencionada no parágrafo anterior.

(i) **Competentes:** Profissionalmente falando, têm uma formação acadêmica que lhes permite conhecer, com rigor, os avanços da tecnologia e da ciência. (ii) **Conscientes:** Além de conhecerem-se a si mesmos, graças ao desenvolvimento da capacidade de interiorização e ao cultivo da vida espiritual, têm um consistente conhecimento e experiência da sociedade e de seus desequilíbrios. (iii) **Compassivos:** São capazes de abrir seu coração para serem solidários e assumirem o sofrimento que outros vivem. (iv) **Comprometidos:** Sendo compassivos, empenham-se honestamente e desde a fé, e com meios pacíficos, na transformação social e política de seus países e das estruturas sociais para alcançar a justiça (*Nicolás, Medellín, 2013*).

15

O Sistema de Gestão da Qualidade Escolar – SGQE – da FLACSI (2012) também contribui para o processo de elaboração do PEC/RJE. Inicialmente implantado em algumas unidades da RJE em 2014, o Sistema de Qualidade da FLACSI apresenta indicadores em quatro dimensões do processo educativo que são tomadas como referência na estruturação do capítulo terceiro deste documento.

O foco central do Sistema baseia-se nas aprendizagens que os estudantes têm em coerência com a proposta para a formação integral, que é própria da tradição educativa da Igreja e, por suposto, da Companhia de Jesus. Daí deriva o conceito de *aprendizagem integral*, uma e outra vez utilizada na “gramática” própria do SGQE.

16

Durante o ano de 2015, dois Grupos de Trabalho (GT) lideraram o processo de elaboração do documento. No primeiro semestre, realizaram dois seminários com a participação de mais de 200 educadores de todas as unidades da RJE. Nessas ocasiões, impelidos pelas orientações do SIPEI e do SGQE da FLACSI, os participantes foram provocados à reflexão e a discussões que geraram elementos a partir dos quais os componentes do GT 1 produziram um mapa conceitual que subsidiaria a redação deste documento.

17

Na sequência, houve um movimento intenso de disseminação das reflexões feitas nos seminários em cada unidade. Os que participaram presencialmente nos seminários organizaram, junto com direções, momentos de socialização e conversa sobre conteúdos, inquietações e proposições que surgiram nos dois seminários.

18

No início do segundo semestre de 2015, a partir do mapa conceitual e das reflexões, o convite à participação foi ampliado por meio de um exercício de hierarquização de prioridades para o processo de renovação dos colégios proposto a todos os profissionais (docentes e não docentes) que trabalham nas unidades da Rede. Com a participação de mais de 2 mil profissionais respondendo a esse exercício, completamos o ciclo de consulta e escuta e iniciamos, com o segundo GT, o trabalho de redação do documento. Para conhecer com mais detalhe o processo e a produção dos seminários e do exercício de hierarquização, ver o anexo 4.

19

O período de vigência deste documento é de quatro anos: 2016-2020. Nesse período, os diretores gerais assumem como prioridade definir, junto com as lideranças das unidades, quando e como implementar as orientações que aqui se apresentam e quais os ajustes necessários em cada colégio e escola.

20

O presente texto está organizado em três capítulos. O primeiro apresenta os pressupostos que sustentam as opções feitas. O segundo especifica as dimensões, sua identidade conceitual, mediações e aplicações na vida escolar. O terceiro capítulo está dedicado aos encaminhamentos e ao cronograma de implementação do PEC.

21

A utilização de frases afirmativas na redação deste documento apoia-se na convicção de que as ações mudam as instituições, as pessoas. Ao transformarmos proposições em afirmações, temos tão somente a intenção de produzir menos um manual e mais um tratado, balizado por fé, esperança e trabalho. Afinal, a resposta que buscamos transcende a vida que desejamos começar, mas fortalece e impulsiona a que agora começamos.

Nas instituições educativas da  
Companhia de Jesus, a aprendizagem  
se dá na perspectiva do  
desenvolvimento pleno do sujeito.

PEC, n. 29 (2016)

# I. Pressupostos

**Lendo os sinais dos tempos, reconhecendo e assumindo  
seus desafios como campo de missão**

**22**

O desafio de articular fé e justiça nos leva a considerar, no espaço escolar, os temas referentes a gênero, diversidade sexual e religiosa, novos modelos de família, questões étnico-raciais, elementos referentes às culturas indígena, africana e afro-brasileira no Brasil e todos os temas similares relacionados a categorias ou grupos sociais que sofrem discriminação, violência e injustiça. São realidades que, iluminadas pela fé e em comunhão com a Igreja, precisam fazer parte, de forma transversal, de um “currículo evangelizador” (VE 30), voltado para uma aprendizagem integral.

**23**

É também uma questão de articulação entre fé e justiça e de opção pelos pobres a inclusão das questões que envolvem a sustentabilidade ambiental do nosso planeta, em que as populações que menos contribuem para a degradação ambiental são e serão as que mais sofrem as consequências, tais como comunidades de pescadores, ribeirinhos do Amazonas, regiões tribais e tantas outras populações. Ainda sob a perspectiva da opção pelos pobres, incluem-se, entre as populações mencionadas acima, aquelas que, por motivo de orientação sociorreligiosa ou identidade étnica, ficam excluídas da plena cidadania.

24

O atual contexto educacional mostra-se muito diverso e competitivo. Observa-se uma “emergência educativa” (DA 328) como consequência de um mercado constituído em torno da educação. A alta competitividade, impulsionada pelo mau uso das avaliações padronizadas de âmbito nacional e internacional, traz o risco de um “reducionismo antropológico”. Há, entretanto, alguns avanços nesse cenário que não se podem desprezar.

25

Os indicadores de qualidade da educação elaborados por agências internacionais ajudam a mapear as fragilidades e fortalezas dos sistemas educativos. Também parece pertinente a relação entre a qualidade da educação e a equidade social. Não há mérito de excelência acadêmica sem que isso seja seguido pela mobilidade social e diminuição da pobreza. Nossa modo de oferecer educação de qualidade, entretanto, não se restringe a atingir os índices de ranqueamento em avaliações padronizadas. Nossa finalidade considera mais as demandas pela sustentabilidade ambiental do planeta do que as metas de desenvolvimento econômico viciadas na exploração dos recursos naturais. A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida; trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade: uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.

26

As tecnologias digitais vêm alterando a vida nas sociedades contemporâneas. Novas e surpreendentes tecnologias da informação e da comunicação têm estreitado as distâncias e possibilitado a criação, apropriação e disseminação de conhecimentos. Junto com as demais organizações, a educação está imersa num entorno tecnocomunicativo. Há uma conexão em tempo real entre os seres humanos e os coletivos, independentemente de onde estejam, na qual virtual e real se misturam e afetam, principalmente, os nativos da cultura digital.

27

Para além da reestruturação das formas de comunicação e de acesso à informação, essa revolução digital está modificando o processo de aprendizagem e exige um referencial de competências em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Nesse sentido, há uma necessidade premente de reformulação do ambiente escolar e de repensar muitas das atuais práticas pedagógicas, de modo a rever espaços, recursos e metodologias, para que utilizem as tecnologias digitais para inovação, considerando, conforme o critério que norteia os trabalhos apostólicos da Companhia, a relação entre meios e fins. A meta é que os currículos contemplem discussões e o uso fluente dos múltiplos

meios tecnológicos na possibilidade de transpor os limites físicos e temporais da sala de aula.

28

A incorporação das mídias sociais nos processos educativos permite a promoção de uma revolução metodológica nos processos de ensino e de aprendizagem, contribuindo, assim, para que a escola seja um espaço mais eficaz na construção significativa do conhecimento e ambiente de qualificação dos estudantes no uso das mídias sociais.

Superando a discussão sobre protagonismo escolar, importante em seu tempo, acreditamos que professores, alunos, famílias, profissionais não docentes, todos são protagonistas do processo educativo, participando de diferentes formas e lugares da vida escolar. Sem sombra de dúvida, o principal foco de todo o trabalho desenvolvido é o aluno, sujeito das aprendizagens propostas mediadas pelo professor e por tantas outras possibilidades de acesso ao conhecimento.

PEC, n. 32 (2016)

## II.

# Dimensões do Processo Educativo

Neste capítulo, apresentam-se as especificações conceituais e as mediações para orientar as necessidades de renovação e qualificação nas diferentes dimensões do processo educativo da educação básica nos colégios e Companhia de Jesus no Brasil. Seguindo a lógica do Sistema de Qualidade da FLACSI, que se origina nas pesquisas sobre eficácia escolar, consideramos quatro dimensões: (1) Curricular; (2) Organização, Estrutura e Recursos; (3) Clima Institucional; e (4) Relação com a família e com a comunidade.

## 2.1. Dimensão curricular

29

Nas instituições educativas da Companhia de Jesus, a aprendizagem se dá na perspectiva do desenvolvimento pleno do sujeito. Seguindo sua tradição de ecletismo, na abertura e no diálogo com as diferentes teorias da educação, a Rede Jesuíta de Educação estabelece, como diretrizes para aperfeiçoar seus processos educativos, que os colégios: (1) Avaliem a efetividade de suas propostas educativas; (2) promovam a atualização ou a transformação de seus currículos, para que expressem a identidade inaciana, sejam significativos e flexíveis e contemplem as diferentes dimensões da formação da pessoa; (3) revejam a organização e o planejamento dos diferentes componentes curriculares, para que contemplem a transversalidade e a interdisciplinaridade como inerentes à realidade e as utilizem nas propostas de aprendizagem; (4) redimensionem espaços e tempos escolares, para gerar mais espaço de mobilidade e criatividade no processo educativo; (5) atualizem os recursos didáticos e tecnológicos, para responder de maneira mais eficaz aos desafios dos tempos atuais; e (6) enriqueçam a matriz curricular, para que, além da base comum nacional, obrigatória, incorporem os componentes necessários para garantia do ideal de educação integral da Companhia de Jesus.

## Sobre o currículo

30

Nas escolas da RJE, entende-se que o currículo é o “*ethos*”, no qual realizamos a finalidade que declaramos: excelência na educação de pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas. Portanto, o currículo revela-se na realidade do cotidiano da escola, na sala de aula e fora dela, nas relações de poder que se estabelecem entre os diferentes atores, nos valores e no modo como as decisões são tomadas e na maior ou menor coerência que existe entre o que declaramos e o que fazemos.

31

Nos colégios da Rede Jesuíta de Educação, os currículos são concebidos, considerando a legislação educacional em vigor e os documentos da educação da Companhia de Jesus. A construção do currículo considera a concepção de mundo, de sociedade, de homem e de pessoa que se deseja formar, assim como contempla aspectos da formação integral que tenham fundamentação de natureza epistemológica, indagando sobre limites e possibilidades do conhecimento e as relações que se estabelecem entre conhecimento, sujeitos e meio; pedagógica, buscando os melhores caminhos e percursos para que a aprendizagem integral aconteça; e psicológica, considerando os diferentes estágios

de desenvolvimento do educando e sua capacidade de pôr-se em atividade, em consonância com os desafios inerentes a cada etapa.

32

Superando a discussão sobre protagonismo escolar, importante em seu tempo, acreditamos que professores, alunos, famílias, profissionais não docentes, todos são protagonistas do processo educativo, participando de diferentes formas e lugares da vida escolar. Sem sombra de dúvidas, o principal foco de todo o trabalho desenvolvido é o aluno, sujeito das aprendizagens propostas, mediadas pelo professor e por tantas outras possibilidades de acesso à apropriação e reelaboração do conhecimento. Nas escolas da RJE, o papel do professor é mais que o de mediador das aprendizagens, especialmente em tempos de tamanha diversidade de “mediações”. O professor é o profissional que propõe o caminho, apresenta o mapa e acompanha os estudantes, indicando critérios para que a apropriação do conhecimento seja feita de maneira significativa e com valor.

33

A noção de valor fundamenta a vida escolar e está explícita no currículo da instituição. As normas, os regulamentos, as decisões, as ações e a relação estabelecida entre os membros da comunidade educativa

transparecem os valores que pregamos. Educamos na justiça, no respeito, na solidariedade, na contemplação e na compaixão. A educação jesuítica é instrumento efetivo de formação, fundamentado na fé, na prática da justiça, no diálogo inter-religioso e no cuidado com o ambiente.

### O Conhecimento

34

Vislumbramos um processo educativo cujo paradigma supere a visão racionalista vigente e nos impulse na renovação dos currículos e dos modos de ensinar, assumindo de forma mais explícita que, na perspectiva da educação integral, aprende a pessoa toda, e não apenas a sua dimensão intelectual.

35

Importante na definição dos currículos é considerar as diversas áreas do conhecimento, as particularidades do perfil dos educandos, as características das faixas etárias e do que dispõe a instituição como mediação para os processos educativos. A educação básica, constituída de três etapas específicas (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), configura-se de forma sequencial, orgânica e articulada (BRASIL, 1993). Esse itinerário necessita de sentido e de complementaridade, es-

pecialmente considerando o sujeito, que é a razão de ser de todo esse ciclo educacional. Os mesmos critérios aplicam-se a cursos oferecidos pelas unidades da RJE em nível técnico e aos que oferecem programas de Educação de Jovens e Adultos.

#### Uma didática

36

Pressupondo o aluno como centro do processo de aprendizagem, o currículo oferece oportunidades para que o conhecimento seja constituído de diversas formas, individual e coletivamente, garantindo acompanhamento sistemático do aluno, do processo de ensino e de aprendizagem e dos modos de avaliação daquilo que se espera como resultado. A meta é garantir um caminho no qual ensino e aprendizagem sejam constantemente avaliados, evitando que a não aprendizagem seja entendida como responsabilidade exclusiva dos educandos.

37

Nas escolas da RJE, as melhores formas de acompanhar as aprendizagens dos alunos são definidas em diálogo com os profissionais docentes, considerando as orientações da RJE, a validação da direção acadêmica de cada unidade, instância competente para validar decisões que afetem ensino e aprendizagem. São critérios de referência para

essa definição os objetivos estabelecidos na proposta pedagógica da escola e o conhecimento das diversas teorias à disposição.

38

A consideração da diversidade de estilos e ritmos de aprendizagem guia os professores na preparação dos planos das aulas e na seleção e organização dos materiais utilizados para propor e avaliar as aprendizagens. Baseados nas opções expressas no currículo, o professor propõe situações diferenciadas de mediação para atender aos sujeitos de aprendizagem que se encontrem em momentos distintos. Entendemos que a separação entre ensino, aprendizagem e estudo em momentos estanques está superada e que o trabalho docente precisa ser organizado a partir da aprendizagem e das metas definidas para as múltiplas dimensões envolvidas no processo.

#### Matriz Curricular

39

A Matriz Curricular espelha a organização das diversas áreas do conhecimento, os componentes curriculares e a carga horária dedicada a cada um deles. Como parte do projeto político-pedagógico das escolas, ela sinaliza o percurso da aprendizagem e do desenvolvimento dos estudantes e

orienta os professores na busca de novas abordagens e metodologias. De acordo com a LDBEN, a matriz curricular está organizada em duas partes: base comum e parte diversificada. Na base comum, parte obrigatória com especificações claras nos documentos oficiais que norteiam a educação escolar formal, as orientações apontam para a necessidade de integrar, cada vez mais, os conteúdos dos diferentes campos disciplinares de forma interdisciplinar e transversal. Nas escolas da RJE, assumimos como meta para os próximos quatro anos essa tarefa, entendendo que a fragmentação existente hoje nas matrizes das escolas ajuda pouco na aprendizagem significativa. Além da base comum, está a parte diversificada, que revela a identidade da instituição e considera o contexto em que se insere cada unidade educativa. A construção da matriz curricular garantirá a integração das duas partes (base comum e parte diversificada), refletindo a realidade da escola em atenção à cultura local e à identidade da proposta pedagógica jesuítica.

### Ensino e Aprendizagem

40

Nas escolas da Companhia de Jesus, toda a ação educativa converge para a formação da pessoa,

enfatizando a necessidade de reconhecer as potencialidades do indivíduo e garantindo o desenvolvimento das dimensões *afetiva, espiritual, ética, estética, cognitiva, comunicativa, corporal e sociopolítica*.

41

Nesse sentido, é importante promover a aprendizagem de modo que capacite o aluno a perceber o valor do aprendizado ao longo da vida e possibilite o desenvolvimento dos talentos individuais e coletivos. Garantir a aprendizagem integral exige da escola, hoje, a compreensão de que o contexto mudou, os alunos aprendem de formas e em tempos distintos, em espaços que não se limitam ao escolar, exigem respostas individualizadas, diversos modos de fazer e de mediar a construção do saber, oportunizando vivências que atendam a diferentes necessidades.

42

O professor organiza sua ação docente de tal forma que favorece aos estudantes o contato, a apropriação, a formulação e a reformulação em relação ao conhecimento, atuando sempre de modo a tornar efetiva a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao exercício da autonomia.

## Avaliação

43

Quando se trata de avaliação, consideramos essencial que se avalie tanto o ensino quanto a aprendizagem, uma vez que a finalidade do primeiro é o alcance da excelência no segundo. A avaliação da aprendizagem é sempre uma avaliação do ensino; trata-se do lugar pedagógico de acompanhamento da caminhada de alunos e professores. A avaliação como momento isolado de verificação do que foi retido do conteúdo ensinado faz parte de um paradigma superado que precisa ser revisto onde ainda for vigente. Cabe aos profissionais encarregados de acompanhar o trabalho acadêmico garantir que os processos de avaliação do ensino ocorram de maneira sistemática e em diálogo com a avaliação das aprendizagens.

44

Importante também é considerar as práticas renovadas de avaliação nas quais se leva em conta a contextualização, a relação teoria e prática, a reflexão e a análise crítica, a importância do raciocínio e da apreciação das diferentes dimensões da pessoa nos processos avaliativos.

45

Os sistemas de avaliação nas escolas da RJE contemplam tanto o aspecto cognitivo (intelectual) quanto o socioemocional e o espiritual-religioso. Há que se ter clareza sobre as competências e habilidades a atingir em cada uma dessas dimensões, assim como de meios e instrumentos para avaliar o desenvolvimento dos estudantes em cada etapa da vida escolar.

46

Em relação à organização do sistema avaliativo, o critério norteador será sempre o “muito no pouco”. Mais que a fragmentação do ano letivo em etapas curtas e assoberbadas de conteúdos trabalhados de maneira superficial e desarticulada, o que se pretende é um sistema de avaliação que permita a apropriação com profundidade e de maneira integrada das aprendizagens propostas, preferencialmente organizado em blocos trimestrais, em cada ano letivo.

47

Os dados de registro e de desempenho acadêmico são usados para gerar informação sobre o desempenho de professor e aluno, retroalimentando a ambos no desafio da qualificação dos processos de ensino-aprendizagem-avaliação e na comunicação com alunos e famílias.

**Educação Inclusiva**

**48** A educação inclusiva é uma preocupação mundial que impulsiona uma busca constante para torná-la uma realidade cada vez mais frequente, ancorada na garantia de direitos, a partir de uma vasta legislação específica, que evidencia, entre outros aspectos, a diversidade como um fator essencial para a transformação da escola.

**49** A proposta de educação inclusiva consiste em pôr em prática um novo conceito, que tem como base tornar a educação acessível às pessoas e, com isso, atender às exigências de uma sociedade que vem combatendo preconceitos, discriminações, barreiras entre indivíduos, povos e culturas. Uma escola inclusiva oferece não apenas recursos especializados, mas também um espaço que valoriza a diversidade, no qual se experimentam as vantagens de um ensino e de uma aprendizagem cooperativos, em que todos ajudam e são ajudados.

**50** A proposta de educação da Companhia de Jesus comunga com a perspectiva da educação inclusiva, visto que sua finalidade é proporcionar educação integral para todos os alunos. Assim, as escolas da RJE entendem a educação inclusiva como garantia

das condições de aprendizagem para todos os alunos, independentemente de suas condições. Em cumprimento à legislação vigente e contemplando um dos compromissos do SIPEI, a prática de educação inclusiva constitui um desafio assumido por todas as unidades como dever de justiça e desafio à nossa competência técnica.

## 51

A Rede Jesuíta de Educação estabelece como diretrizes para uma educação inclusiva as ações a seguir elencadas, para que os colégios as adotem como propulsoras do aperfeiçoamento de seus projetos pedagógicos, com vistas à oferta de uma educação cada vez mais de qualidade: (1) Definir, nos programas de capacitação continuada, temas relacionados à educação inclusiva e às necessidades educacionais especiais; (2) considerar que *Aprender a viver juntos* é um dos pilares da educação contemporânea, já que supõe participar e cooperar com os demais; (3) garantir acessibilidade física; (4) desenvolver campanhas de sensibilização para a promoção de acessibilidade pedagógica e atitudinal; (5) implantar atendimento educacional especializado, em espaços e tempos distintos, como meio de suporte ao processo de ensino e de aprendizagem; (6) definir, a partir das orientações legais, os procedimentos internos para o atendimento de alunos com necessidades educacionais especiais.

52

Uma obra educativa da Companhia de Jesus tem como um dos seus objetivos a formação de líderes que tenham, na justiça e no serviço, seus principais compromissos. Nas unidades da RJE, líderes entendem a própria autoridade como serviço que transforma a si mesmo, as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade; uma liderança que ajuda a comunidade a *crescer em Cristo*, segundo o Pe. Adolfo Nicolás, S.J., na *Conferência sobre a Liderança Inaciana*, em Valladolid, 2013.

53

Embora a formação de lideranças à luz dos valores cristãos se dê no trabalho educativo como um todo, nos colégios da RJE, entendemos que aqueles que lidam cotidianamente com os alunos são os agentes mais importantes dessa formação. Para isso, é necessário construir projetos de maneira integrada entre os diferentes setores ou áreas das escolas que considerem todas as etapas da vida escolar. Tais projetos garantem o protagonismo do aluno e a sua representação nas diferentes instâncias da vida e da organização escolares (representações de turma, grêmios estudantis e colegiados).

### Formação na liderança

## 2.2. Dimensão organização, estrutura e recursos

### Pressuposto

54

O modo como os processos são geridos faz os colégios e as escolas manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Desse modo, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados.

55

A complexidade das relações, o modo como estas se travam no ambiente escolar e os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da organização constituem o conteúdo mesmo dos processos de gestão. Trata-se, portanto, de um movimento contínuo no qual a escola é plasmada, aprendendo de si mesma, gerando oportunidades de reordenamento das relações e, consequentemente, de reorganização da unidade escolar, com vistas ao cumprimento de sua missão.

56

Esse movimento contínuo, se bem apropriado pela equipe diretiva, possibilita que se busquem as melhores práticas para a efetivação do processo educativo, sendo a primeira delas referente à própria definição de quais as equipes de trabalho e o melhor modo de composição e integração entre elas, com a demarcação da função a ser exercida e a percepção de que todas, a partir do lugar que ocupam, colaboram para o fim proposto. O gerenciamento dos processos internos do centro educativo, das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis está plenamente coerente com os objetivos e as metas estabelecidas pela instituição, que se enraízam na missão educativa da Companhia de Jesus e têm como fim último a *aprendizagem integral* dos alunos. Desse modo, ao inserirem-se nesse horizonte, a equipe diretiva e as equipes de trabalho do colégio colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional.

57

Por tudo isso, a gestão institucional possibilita a garantia de profissionalização dos processos, alinhada à identidade inaciana e à busca do *Magis*. Trata-se de superar tudo o que soa como doméstico e personalista, tendo em vista os desafios contemporâneos e as respostas que queremos dar como colégios da Companhia de Jesus.

## Direcionamento Estratégico

58

Os processos decisórios que norteiam o trabalho de direção, em se tratando de instituições jesuítas, fundamentam-se em um aspecto radical e caro à Companhia de Jesus: o *discernimento espiritual* e a busca daquilo que se apresenta como vontade de Deus para a instituição. No entanto, o trabalho das equipes diretivas, assim como os processos decisórios de maior impacto, serão mais assertivos, se orientados por métodos e instrumentos de direcionamento estratégico. Essa abordagem evita que as instituições operem sem um norte de médio e longo prazo e, em consequência, tenham suas ações de curto prazo comprometidas pela falta de perspectiva de futuro. Dito de outra forma, o direcionamento estratégico, como método de trabalho e instrumento norteador para a gestão, garante maior eficácia no cumprimento da missão.

59

No contexto deste documento, entendemos por *estratégico* a capacidade das pessoas e da organização de, considerando os dados do contexto interno e externo da instituição, definirem rumos, caminhos e metas que garantam o alcance dos objetivos propostos e posicionem a instituição, em um determinado escopo de tempo, no lugar onde

deseja estar. No caso dos colégios da Companhia, no lugar onde desejam estar para prestar um melhor serviço à Igreja e à sociedade.

60

O direcionamento estratégico e seu respectivo plano de ação se alinham plenamente à missão e à visão institucionais e, em seu tempo e medida, às diretrizes que emanam deste Projeto Educativo Comum, além de indicarem com clareza quem são os responsáveis por sua execução. Importa, também, que a escola utilize métodos e recursos adequados e que o direcionamento estratégico se desdobre em planos de trabalho claros, conhecidos pela maior parte dos profissionais e mensuráveis em curto, médio e longo prazo.

61

Uma vez postas em marcha a dinâmica de direcionamento estratégico e suas derivações, todas as decisões tomadas pela Equipe Diretiva derivam do discernimento feito previamente, das ações definidas como prioritárias durante o ciclo de planejamento e da avaliação anual feita pelas equipes de trabalho, que podem indicar necessidades de reorientação e adequação. Isso assegurará processos de sucessão mais seguros, especialmente nos cargos de Direção Geral, sem maiores impactos causados pela falta de um horizonte claro e de

planos de ação bem definidos e apropriados pelos profissionais das diferentes áreas da escola.

### Estrutura Organizacional

62

Ao longo dos anos, os colégios da Companhia de Jesus no Brasil adaptaram suas estruturas sem necessariamente discernirem se as mudanças qualificariam a proposta educativa da Companhia, o que, em muitos casos, levou a estruturas demasiadamente pesadas, em certa medida desnecessárias e que não têm gerado evidências de alcance de melhores resultados na aprendizagem integral dos alunos.

63

A proposta de formação integral não pode se consolidar como um somatório de partes, cada qual sob a responsabilidade de uma equipe ou setor, pois é da integração que conseguiremos avançar em direção aos frutos esperados do nosso processo educativo. Em virtude desse fato, a organização interna e o organograma institucional refletem essa intencionalidade. O modelo matricial de estruturas organizacionais é o que mais se aproxima da integração desejada nas escolas da RJE, já que favorece o funcionamento harmônico das diversas instâncias da instituição, com vistas ao atendimento satisfatório do que emana da proposta pedagógica.

64

Caberá às equipes diretivas dos colégios, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as consequentes definições necessárias ao seu funcionamento.

#### Uso dos recursos a serviço da missão: gestão financeira

65

Meios para os fins: essa é a máxima que nos norteia, quando se trata de gerenciamento de recursos. Nossa natureza institucional e sua raiz na experiência de Inácio de Loyola demandam constante preocupação com o uso consciente de recursos e com a justiça social, sem nos eximir da qualificação técnica e do profissionalismo necessários à execução da tarefa educativa e dos processos de gestão a ela inerentes. À competência técnica e à qualidade necessária, junta-se a necessidade de uma postura de austeridade diferenciada, que se

assenta na experiência mesma de Santo Inácio e nos critérios evangélicos.

66

Nesse sentido, somos chamados ao uso responsável e racional de meios e recursos, tendo como foco nosso fim proposto, assim como, em certos momentos e segundo discernimento criterioso, a *partilha do ser e do ter*, colaborando, desse modo, na execução da missão universal da Companhia de Jesus e na construção de uma sociedade mais justa, fraterna e igualitária.

67

É ideal que os processos de administração financeira do colégio estejam plenamente aderentes aos documentos da Companhia de Jesus sobre administração de bens, em especial à *InSTRUÇÃO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE BENS (IAB)*, bem como às diretrizes e às orientações da Administração Provincial e da Mantenedora à qual o colégio pertence. Além disso, é primordial que a gestão financeira ancore-se em normas e técnicas de um processo administrativo de qualidade, segundo as melhores práticas disponíveis.

68

Por outro lado, é de crucial importância que nossas instituições educativas caminhem no sentido de uma maior corresponsabilização de todos os seus profissionais pelo uso e gerenciamento dos

recursos disponíveis, o que tem início em seu envolvimento na própria construção orçamentária. Para isso, a *construção coletiva* do orçamento anual, considerando sempre as premissas indicadas pela Administração Provincial, o conteúdo do Plano Estratégico Institucional e os dados da realidade dos contextos nacional e regional, é uma ferramenta fundamental de gestão. Cada vez que assume como responsabilidade exclusiva a elaboração das peças orçamentárias, a área administrativa autoriza os demais gestores a se eximirem dessa responsabilidade na gestão de sua área específica. Além da elaboração dos orçamentos, compartilham-se o acompanhamento e o controle da execução do planejado entre os gestores de diferentes áreas e níveis da estrutura.

69

Toda a administração financeira pressupõe efetivação de controles e registros, segundo critérios técnicos estabelecidos, e a socialização dessas informações com as instâncias superiores, mediante solicitação prévia e/ou necessidades provenientes dos mecanismos legislativos de controle.

## Potencializando os recursos humanos a serviço da missão: Gestão de Pessoas

70

O processo qualificado de gestão de pessoas dentro de um colégio impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. Concomitantemente, garante maior eficácia na entrega de um serviço de qualidade e viabiliza processos sucessórios mais assertivos.

71

A Equipe Diretiva é a primeira responsável pela *gestão de pessoas*, e o setor de Recursos Humanos atua como seu parceiro, por meio do gerenciamento de políticas e procedimentos que serão adotados pela instituição. É ideal que o colégio conte com clara definição dos procedimentos para recrutamento, seleção, retenção de talentos, avaliação de desempenho, programas de desenvolvimento pessoal e profissional e definição do plano de cargos e salários, nesse caso, conforme características locais do mercado educativo em que o colégio está inserido e apoiado e em consonância com a mantenedora e suas equipes técnicas.

72

Quanto maior for a clareza dos gestores no que diz respeito à função a ser desempenhada e aos pré-requisitos e competências necessárias para tal, maior será a possibilidade de êxito na contratação e no posterior acompanhamento do desempenho dos profissionais da instituição.

73

Sobre a avaliação de desempenho, é desejável que aconteça anualmente, segundo critérios estabelecidos pelo setor de Recursos Humanos local, alinhando as melhores metodologias disponíveis com qualidades e competências desejáveis para uma liderança inaciana, conforme documentos institucionais. A avaliação poderá subsidiar as Equipes Diretivas com informações que viabilizem a gestão de pessoas, bem como a indicação das eventuais fragilidades existentes nas equipes de trabalho, das quais poderão derivar planos de formação e capacitação.

74

Dadas as especificidades de cada contexto, demarcadas sobretudo pelas Convenções Coletivas do Trabalho, caberá, aos departamentos de Recursos Humanos, sob orientação das Direções Administrativas, a realização de estudos que subsiditem a Equipe Diretiva na tomada de decisões em torno da implementação ou não de Plano de Cargos e

Salários e de outros benefícios trabalhistas passíveis de concessão, levando-se sempre em conta as características do mercado educativo em que a escola está inserida e a sustentabilidade financeira institucional.

### 2.3. Dimensão clima institucional (escolar)

75

O clima institucional de um colégio jesuíta constrói-se a partir do que chamamos “modo de proceder” da Companhia de Jesus e observa-se cotidianamente na convivência e na interação entre os diversos membros da comunidade, assim como na realização das tarefas e no uso do poder. Implica considerar a comunicação e a relação entre todos os atores educativos; a participação nos diversos espaços de ação e decisão; a motivação, o compromisso e a identificação com as finalidades da escola; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito *entre* ou *para com* os estudantes. Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (*cura personalis*), sempre orientado à melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da escola. Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo, e, ao

mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com alunos e famílias.

76

A promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição, é tarefa de todos os gestores da escola.

77

A gestão do clima institucional envolve, de acordo com as especificidades das funções e responsabilidades, a interação e a comunicação entre os diversos membros da comunidade educativa e o acompanhamento dos profissionais, no nível que corresponda a cada um, nos processos de ensino e aprendizagem. O que constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da escola. A qualidade do clima institucional está diretamente associada à qualidade da gestão realizada nos diversos espaços da organização escolar. Cabe à Equipe Diretiva garantir unidade ao “modo de proceder” dos gestores, de tal forma que os critérios utilizados e os procedimentos de gestão

adotados sejam coerentes e consistentes nos diferentes setores da escola.

### Formação para a missão

78

O processo de indução dos profissionais (docentes e não docentes) naquilo que é específico do modo de ser institucional é de responsabilidade da instituição. Os programas de indução e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inaciana e jesuíta e explicitam os principais aspectos da identidade institucional, suas raízes fundacionais, aquilo que se espera da missão apostólica da Companhia e, em especial, da missão educativa, com vistas ao crescimento e amadurecimento pessoal e ao fortalecimento daquelas qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional. Favorecem, ainda, o desenvolvimento da capacidade de ler a realidade de maneira crítica, à luz da visão cristã e inaciana de mundo, contemplando a valorização e a formação para a justiça social e a sustentabilidade.

79

Cabe à Equipe Diretiva a responsabilidade de garantir que tais programas integrem a programação ordinária da escola e se realizem de acordo com as

necessidades identificadas, com os recursos disponíveis e com as leis trabalhistas e accordos sindicais vigentes em cada região. Compete, igualmente, aos diretores oferecer aos novos profissionais contratados os documentos institucionais básicos, sejam do próprio colégio, sejam da Companhia de Jesus, que comuniquem a identidade da instituição e contribuam na formação para a aproximação e assimilação de seu conteúdo, a fim de que inspirem a conduta e o procedimento deles.

**80** O convite à experiência dos Exercícios Espirituais (EE. EE.) é parte dos programas de desenvolvimento das escolas, considerando necessidades e circunstâncias locais. Embora reconhecendo a riqueza da experiência e as possibilidades de que um profissional que nela se encontre construa um nível diferenciado de adesão à missão da escola, o convite aos EE. EE. não está associado ao processo de avaliação dos profissionais.

**81** A Formação Institucional contempla, ainda, a identificação e o fomento de lideranças. Nos processos sucessórios de gestores dos níveis intermediários, considerem-se, nos potenciais candidatos, a liderança, a compreensão e a assimilação da identidade institucional, a forma de agir e proceder dos pro-

fissionais, seu compromisso com a qualidade e com a excelência, bem como o comprometimento com os valores que orientam a missão e visão do Colégio.

82

O formato e a operacionalização dos processos de formação institucional são de incumbência de cada colégio, podendo ser desenvolvidos em cooperação com outras obras da plataforma apostólica à qual o colégio pertence. Quando oportuno, desenvolvem-se ações formativas com vistas à integração, à apropriação e à corresponsabilização pelo Plano Apostólico da BRA.

### Capacitação de profissionais

83

A capacitação profissional consiste na busca por atualização e aprimoramento teórico e prático de conhecimentos, competências e habilidades exigidas para o exercício das funções, associada à compreensão e à assimilação da identidade e da missão do colégio. Todo investimento feito pelas escolas nessa direção visa à qualificação dos profissionais, para serem capazes de atuar da melhor forma, de acordo com orientações e projetos da instituição. Para isso, são consideradas as necessidades internas da instituição e as demandas do seu corpo funcional.

84

Dos profissionais que atuam nas escolas, espera-se que se esforcem continuamente por aperfeiçoar seu desenvolvimento pessoal e sua formação técnica, a fim de desempenharem com excelência suas atividades, considerando as características do “modo de proceder” em uma escola da Companhia de Jesus.

85

Com vistas ao aperfeiçoamento profissional, os funcionários (docentes e não docentes) poderão pleitear, junto à direção dos colégios, colaboração financeira e/ou adequação de carga horária e/ou liberação do trabalho, observando regras específicas contidas na Política de Gestão de Pessoas dos Colégios ou orientações análogas.

86

Quanto aos profissionais que ocupam cargos formais de liderança, para dar respostas e um novo significado à função diante das demandas e dos desafios da sociedade contemporânea, consideram-se: (1) A competência requerida para trabalhar em equipe e de forma colaborativa; (2) a visão sistêmica da organização e seus efeitos nos diferentes processos desenvolvidos em uma escola; (3) a ousadia necessária para enfrentar, de forma resiliente, as contradições próprias dos grupos humanos e das instituições.

87

Uma das principais tarefas das lideranças formais, especialmente as que medeiam a direção e a operação nas diferentes áreas, é tornar claros a visão, os fins e os objetivos. Nesse sentido, é importante saber escutar, estar aberto à opinião de outros, à construção conjunta, visando sempre ao alcance dos fins pretendidos e ao uso adequado dos meios.

88

Para além do cumprimento da legislação, os colégios incorporam, por sua identidade e missão, profissionais com necessidades especiais, os quais acolhem, formam, capacitam e destinam a executar funções correspondentes às suas possibilidades.

### Comunicação

89

A comunicação é dimensão e meio de integração e partilha de informações que viabiliza a missão do colégio. É insumo do trabalho de gestão, desde a Direção Geral até a sala de aula. Uma gestão eficaz dos processos comunicacionais garante o conhecimento de tudo o que afeta o exercício das funções de cada profissional, do trabalho demandado dos alunos e do papel das famílias na educação escolar.

90

As estratégias de comunicação organizacional e *marketing* nas unidades da RJE também estão a serviço da missão e, como tal, contribuem para comunicar e reforçar os valores que integram a identidade institucional e a proposta curricular. Objetivos mercadológicos submetem-se à visão e à missão das escolas.

91

No uso dos meios, adotam-se a identificação, a escolha e a orientação de prestadores de serviços de comunicação, garantindo que os materiais explicitem a proposta educativa dos colégios da Rede Jesuíta de Educação. É importante considerar, entretanto, o apoio de profissionais da área ou agências especializadas para a realização desse serviço.

92

As peças gráficas de divulgação, os vídeos institucionais, os canais de comunicação, assim como tecnologias educacionais, constituem-se como ferramentas de informação e de comunicação para a mediação da aprendizagem e interação, e não como fim em si mesmas.

93

A área responsável pela comunicação procura criar, identificar e potencializar o uso de várias ferramentas e canais, gerar fluxos de informação e processos interacionais que promovam processos

comunicacionais com múltiplas finalidades, sobremaneira aquelas que incidam diretamente na gestão dos diferentes processos escolares.

94

Atenção especial é necessária ao tratamento das informações que envolvem pessoas e relações, pois implicam sigilo e confidencialidade. Na comunicação com alunos, famílias e comunidade local, são estabelecidos fluxos e canais de interação, de modo a favorecer a transparência, a cordialidade e o acesso pleno e seguro às informações. Paralelamente, requerem a observância dos marcos legais e éticos vigentes.

95

Com respeito à captação, disseminação e armazenamento de imagens, vídeos de alunos, famílias, funcionários docentes e não docentes, bem como de instituições parceiras, faz-se necessário o trato ético, com uso de instrumentos jurídicos legais. A adoção do Moodle RJE e de sistemas de informação são indicados como ferramentas e ambientes comuns para o trato e a geração de informações que serão usadas para a comunicação.

### Motivação e compromisso

96

A clareza e a objetividade esperadas de cada profissional e equipe de trabalho, bem como as expectativas em relação ao desempenho e importância no conjunto da missão, muito ajudam a motivação em assumir, com entusiasmo, a responsabilidade na obra apostólica. Não importando o nível de responsabilidade, serviço ou autoridade, todos precisam estar cientes das próprias atribuições e bem motivados a realizar o trabalho sob o signo do *Magis*.

97

Dos profissionais contratados para trabalhar nas escolas da RJE, espera-se compromisso em nível institucional, independentemente das pessoas que lideram ou ocupam cargos formais em cada momento histórico.

98

Os Processos de Formação Institucional, Capacitação Profissional e Comunicação são mais efetivos quando permeados pelo fomento do compromisso e da adesão em vista da aprendizagem, do desenvolvimento do trabalho e do comprometimento com a missão e visão das escolas.

## 2.4. Dimensão: família e comunidade local

99

A interação escola, família e comunidade abre espaços para o fomento do diálogo sobre a participação das famílias no espaço escolar. Ademais, acaba por incidir na criação de vínculos que promovam e construam a justiça social na sociedade e reverberem na inserção e no reconhecimento dos colégios como parte constitutiva do contexto social no qual se localizam.

100

A relação entre escola e família envolve duas dimensões: (1) As famílias adquirem a prestação de serviços educativos, que são regulamentados por contrato; (2) elas são corresponsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento da aprendizagem integral. A constituição da comunidade educativa requer a integração saudável entre essas duas dimensões.

101

A participação e o envolvimento das famílias seguem os fluxos e os canais oficiais de comunicação e acesso aos colégios, que são informados e divulgados à comunidade educativa. As famílias têm acesso ao colégio sob a orientação das normas previstas nos Regimentos Escolares. Na interação entre alunos no interior dos colégios, é vedada a in-

tervenção direta dos pais, sobretudo quando se trata de divergências relacionais. Quanto ao contato das famílias com os profissionais para o trato de processos educativos, o envolvimento e a interação serão mediados pelas normas expressas nos Regimentos Escolares e pelas normatizações contratuais.

## 102

Especial atenção e cuidado pastoral são dados à oferta da Espiritualidade Inaciana às famílias e ao acompanhamento espiritual, considerando a variedade de modalidades que integram a tradição da Companhia de Jesus e o perfil dos integrantes da comunidade educativa. Incentivam-se a criação e a promoção de canais oficiais de escuta das famílias, em modo de ouvidorias, visando a favorecer a interação e a comunicação entre escolas e famílias. Para mais aproximar as famílias da missão educativa e suas finalidades, bem como do ambiente e da identidade inaciana dos colégios, surge a necessidade de promover e desenvolver um Programa de Liderança Inaciana para pais.

## Associações de Pais

103

As Associações de Pais são entidades sem fins lucrativos que promovem a participação e a integração permanente das famílias no espaço escolar, visam a mediar o contato e a relação com a administração dos colégios e colaborar de modo corresponsável para que a instituição realize a missão educativa. Entende-se que as Associações de Pais não são canais paralelos de interação e comunicação da família com o colégio, mas sim uma forma de integração com o colégio, a partir da qual se dá a representação dos interesses dos pais.

104

Na relação com o colégio, as Associações de Pais colaboram na especificidade da promoção da participação, convivência e interação. Sua colaboração não implica poder de decisão sobre ações, processos e opções do colégio, que são de responsabilidade do Conselho Diretor, a partir de orientações e normatizações da Delegação para Educação Básica da Província Jesuíta do Brasil. Por isso, faz-se necessário que todas as Associações de Pais tenham estatuto próprio, aprovado pelo colégio, com as especificações sobre seu escopo de atuação e sua incidência no espaço escolar.

105

No contexto de necessidade de educação ambiental, as Associações de Pais, acompanhadas por colaborador indicado pelo Conselho Diretor, são aliadas do colégio na promoção e na comunicação da sustentabilidade junto às famílias, visando a garantir sua representatividade, orientada pela identidade inaciana e jesuíta dos colégios.

#### O Colégio e a Plataforma Apostólica

106

A missão apostólica da Companhia de Jesus é realizada de forma qualitativa e articulada nas Plataformas Apostólicas. Em cada plataforma, há diversas obras: paróquias, centros de espiritualidade, casas de retiro, centros e casas de juventudes, Fé e Alegría, universidades, faculdades e colégios.

107

O colégio integra uma Plataforma Apostólica específica, com características próprias. A interação entre as obras apostólicas presentes nas plataformas é uma necessidade no contexto do trabalho em rede. Compartilhar Recursos Humanos, infraestrutura, recursos e ações, promovendo vínculos afetivos e institucionais, colabora na realização da missão da Companhia de Jesus e, por conseguinte, da obra apostólica.

## O Colégio e os Antigos Alunos

108

Ao concluir os estudos em um colégio da Companhia de Jesus, os Antigos Alunos ainda são entendidos como membros da comunidade educativa, portanto podem estabelecer vínculos, manter a interação e a convivência com o ambiente dos colégios.

109

Havendo associações de Antigos Alunos, responsáveis pelo desenvolvimento de atividades de convivência, celebração e solidariedade entre os egressos de cada unidade, é necessária a presença de um estatuto que regulamente as atividades e a administração. Essas associações são formadas, necessariamente, por Antigos Alunos, e, ainda que incorporem voluntários para a realização das atividades, estes não poderão ser considerados membros, em virtude da ausência da vinculação ao colégio quando de seus estudos na educação básica.

110

Na medida da disponibilidade dos recursos, financeiros, humanos e infraestrutura, o colégio apoia essas associações, visando a facilitar os programas e as atividades que congreguem os egressos e os aglutinem em torno de programas de voluntariado e outros que a Companhia já tenha no Brasil ou em outras partes do mundo.

### Relação com a Igreja Local

**111** O colégio é uma obra apostólica da Companhia de Jesus, Ordem Religiosa que integra a Igreja Católica, e sua missão na circunscrição eclesiástica da Arquidiocese ou Diocese em que está localizado. Por isso, desenvolve suas atividades curriculares em comunhão e consonância com a Igreja Local, cooperando e sendo solidário com as iniciativas nos âmbitos universal, local e da Igreja Católica.

**112** O colégio assume a condição de ser, ele também, um espaço favorecedor de experiência eclesial. Essa é uma demanda que chegou às escolas católicas em tempos de fragmentação de referência címutária, no cotidiano das interações entre pessoas e grupos, no atual contexto da vida urbana e em suas múltiplas e complexas manifestações.

**113** Nos colégios, há igrejas paroquiais e capelas. Por isso, o serviço da fé, na unidade escolar, indica a oferta de celebrações eucarísticas que visem à formação de comunidade cristã, comprometida com o projeto de Jesus, que é o anúncio do Reino de Deus.

114

Considerando as necessidades pastorais do Povo de Deus e as orientações da Igreja Local em que o colégio está localizado, é recomendável a oferta de processos de Iniciação Cristã – Eucarística e Crisma. Na catequese, atua-se no sentido de incentivar a participação dos alunos e suas famílias em um espaço de iniciação à fé cristã e constituição comunitária. Trata-se de um espaço em que se oportuniza uma experiência explícita da confessionalidade cristã de identidade católica e de inspiração na Espiritualidade Inaciana.

A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida; trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade.

PEC, n. 26

III.

## Encaminhamentos e Cronograma de Implementação

115

A implementação deste projeto será feita em duas etapas. A primeira será dedicada ao confronto entre a realidade de cada unidade da RJE e as orientações do documento, devendo derivar, deste exercício, um Plano de Implementação do PEC na unidade. Esse trabalho deverá ser realizado ao longo do ano de 2016, sob a liderança da Equipe Diretiva e com o apoio dos eventos organizados para apropriação do documento, realizados em nível nacional. Ao final de 2016, todas as unidades deverão contar com uma rota de trabalho, indicando os ajustes a serem feitos em cada área, o tempo e os recursos necessários para tal e os limites que eventualmente existam para avançar na direção indicada pelo PEC.

116

A segunda etapa será pôr em prática as definições do Plano de Ação de cada unidade. O tempo para o movimento inicial de renovação será de três anos: janeiro de 2017 a dezembro de 2019. O ano letivo de 2020, último no horizonte definido pelo PEC, será de avaliação e redirecionamento dos processos de renovação em curso.

117

A responsabilidade pelo acompanhamento dos Planos de Ação nas unidades da RJE será do Delegado para Educação Básica e suas instâncias de apoio nas três áreas: acadêmica, formação cristã e administrativa.

# Anexos

Anexo 1: Acordos de Boston – ICJSE.....	86
Anexo 1.1: Acordos da FLACSI em Boston.....	90
Anexo 2: Declaração Final SIPEI.....	93
Anexo 3: Proposta de Trabalho PEC.....	101
Anexo 4: Exercício de Hierarquização.....	106

## Anexo 1: Acordos de Boston – ICJSE



### **La Educación Jesuita – Nuestro Compromiso de Trabajo en la red global**

Del 29 de julio al 2 de agosto de 2012, por primera vez en la historia de la Compañía de Jesús, con el apoyo del Padre General y bajo los auspicios de la Comisión Internacional para el Apostolado de la Educación Jesuita, los líderes de nuestras escuelas secundarias de todo el mundo se reunieron en Boston, Massachusetts (EE.UU.). El objetivo trazado consistía en fortalecer nuestra red global proporcionando un espacio para compartir ideas y recursos, para discutir nuestras fortalezas y los retos a los que nos enfrentamos en el marco de nuestra misión e identidad Jesuita tal y como se expresa en los documentos de la Congregación General 35 de la Compañía de Jesús.

Al final de la reunión, los participantes nos hemos convencido que los nuevos “signos de los tiempos” justifican un cambio en nuestra manera de proceder. Esta nueva manera de proceder incluye comunicación y colaboración permanentes a través de un desarrollo continuo de nuestra red internacional de escuelas. El

propósito de esta colaboración es prestar un mejor servicio a la fe, la justicia y el cuidado del medio ambiente, el construir puentes entre los jóvenes y sus comunidades de fe, el desarrollar comunidades jesuitas-ignacianas apostólicas más fuertes, y proveer nuestros estudiantes con oportunidades para una educación verdaderamente global.

Nuestra red internacional de escuelas está una posición única para educar ciudadanos globales capaces de participar en un proceso de globalización de la solidaridad, la cooperación y la reconciliación que respeta completamente la vida humana, la dignidad, y toda la creación de Dios. Nuestro compromiso de construir una red, en tanto que cuerpo universal, y nuestro llamado a las fronteras proviene de nuestra conciencia del mundo y nuestro deseo de ayudar efectivamente a nuestros estudiantes para afrontar los retos globales.

### **Nos comprometemos a:**

1. Desarrollar nuestra propia red y comunidad global. Nuestra experiencia para respetar y participar en nuestro propio entorno, y aún así ser conscientes de nuestra identidad y misión universal como escuelas Jesuitas, es uno de nuestros más valiosos recursos y no tiene parangón en el mundo.
2. Trabajar con nuestras redes locales y regionales ya establecidas. Aunque permanecemos comprometidos con nuestras prioridades regionales, queremos, al mismo tiempo, enfocarnos en la importancia de

nutrir las relaciones globales en nuestra red Jesuita y en otras redes de escuelas secundarias.

3. Usar la tecnología como forma de crear, desarrollar y fomentar nuestras relaciones globales. Reconocemos que la distancia física que históricamente ha obstaculizado nuestra comunicación todavía existe, pero esto no debería impedir una comunicación y colaboración global. Facilitaremos oportunidades a nuestros estudiantes y educadores para experimentar el mundo desde una posición estratégica gracias al amplio alcance de nuestra red.
4. Desarrollar acuerdos de gemelazgo, programas de servicio comunitario, experiencias de clases virtuales y mucho más, para facilitar a los estudiantes con experiencias que verdaderamente los preparen para convertirse en líderes en la transformación del mundo.
5. Proporcionar un entorno educativo seguro basado en el respeto y la dignidad. Este entorno, propicio para el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo, estará libre de cualquier forma de abuso.

**Derivados de nuestros compromisos,  
dejamos esta reunión con las siguientes  
acciones sugeridas:**

1. El ímpetu alcanzado durante el Coloquio Internacional de la Educación Secundaria Jesuita nos obliga a desarrollar nuevos y creativos esfuerzos de colaboración entre la red global de escuelas secundarias jesuitas. Estos nuevos esfuerzos estarán liderados por el Secretariado de Educación Secundaria y PreSecundaria y la Comisión Internacional para el Apostolado de la Educación Jesuita.
2. Las escuelas secundarias Jesuitas representadas en el ICJSE reconocen la importancia de asignar a un miembro de su equipo directivo la responsabilidad de facilitar la colaboración global y la divulgación de la red global. Estos representantes trabajarán con las redes y estructuras ya existentes para asegurar que los esfuerzos comenzados en el ICJSE continúen.
3. Recomendamos que el boletín de noticias del ICJSE y la página web continúen sirviendo como un foro para la comunicación, la colaboración y la elaboración de una red global. Nuestro boletín de noticias garantizará que nuestra red global cuente con un espacio específico para una comunicación continua, compartir iniciativas de la red, expresar deseos de colaboración, así como entablar conversaciones y compartir recursos.
4. Recomendamos que la experiencia de este coloquio se continúe en el futuro y por tanto se planee un segundo coloquio a celebrarse en el 2016 o 2017 en un lugar y fecha que se determinará en el futuro.

## Anexo 1.1: Acordos da FLACSI em Boston



### Acuerdos de Boston 2012

#### Acuerdo de los Rectores y Directores de FLACSI

En la ciudad de Boston MA, Estados Unidos, el 2 y 3 de Agosto, con la participación de 72 Colegios de nuestra Federación, se realiza el IVº Encuentro de Rectores/Directores de colegios miembros de FLACSI, en el marco del I Coloquio Internacional de la Educación Secundaria Jesuita ICJSE. En un clima de fraternal compromiso, animados por el espíritu del Coloquio que nos confirma nuestra labor como instrumentos de evangelización, establecemos los siguientes Acuerdos:

1. Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. Reconocemos la importancia de tener un sistema que nos exija calidad y nos conduzca a un sistema en ciclos de mejoramiento continuo. De esta forma, los rectores reunidos, corroboramos que el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar es el programa que representa de mejor manera lo que hemos construido con la voluntad expresada desde los acuerdos de Bahía en 2008. Generar una herramienta concreta para

establecer un sistema que determine el “piso” del modelo educativo “ignaciano” y que pavimente una metodología hacia el mejoramiento de nuestras prácticas institucionales eficientes y de calidad demostrada que beneficiará a nuestros alumnos y a nuestra sociedad.

2. Campaña Ignacianos por Haití. Apoyaremos decididamente la Campaña Ignacianos por Haití, promoviendo en nuestros colegios la realización de acciones de campaña. No sólo aquellas que favorezcan la recaudación de fondos, sino también y con la misma fuerza, aquellas que favorezcan en nuestras comunidades educativas, la experiencia de un cuerpo apostólico que trabaja en RED hacia el cumplimiento de los objetivos regionales del Proyecto Apostólico Común (PAC). La experiencia de la campaña ofrece un camino efectivo para modelar un sistema de apoyo continuo a los lugares donde más se necesita y una oferta para ser acogida por los gobiernos provinciales. Es además una excelente forma de relevar y potenciar el sentido y formación social de nuestros alumnos.
3. Continuidad de FLACSI. La propuesta del nuevo presidente de la Federación y quienes sean candidatos al cargo, será abordada como una tarea de discernimiento que asegure la continuidad del desarrollo institucional, fortaleciendo la tarea actual y

perfilando los nuevos desafíos que se le proponen a nuestra red a la luz del Coloquio Internacional.

4. Ratificamos los compromisos del ICJSE. La voluntad de toda la red, expresada a través de los representantes de los colegios que la conforman, ratifica en forma unánime los acuerdos expresados al cierre del Iº Coloquio Internacional de la Educación Secundaria Jesuita (ICJSE) y se compromete a generar las condiciones para avanzar en el cumplimiento de los desafíos que propone.

## Anexo 2: Declaração Final SIPEI



### Declaración final del SIPEI

"?Qué es esta nueva vida que agora comezamos?"

Del 2 – 8 de noviembre, 2014, 80 participantes de las seis regiones Jesuitas del mundo se reunieron en Manresa, invitados por el Secretario de Educación de la Compañía de Jesús. Más de 4.000 participantes se sumaron a ellos en las redes sociales y mediante streaming, representando todos los rincones de nuestra amplia red de escuelas jesuitas.

Se reunieron para abordar los siguientes objetivos:

- I. Facilitar el diálogo entre aquellos que se dedican al apostolado educativo y aquellos que se dedican a la Espiritualidad Ignaciana dentro de la tradición de la Compañía de Jesús.
- II. Fomentar el diálogo entre algunas de las tendencias educativas contemporáneas más significativas, la pedagogía y la espiritualidad Ignacianas.

### III. Contribuir a la renovación pedagógica de la Educación Jesuita en el marco de la construcción de una red global de centros Jesuitas de secundaria y pre secundaria.

En todo el mundo, la educación se encuentra en una encrucijada como resultado de los cambios extraordinarios en la sociedad que nacen de la globalización, el abismo cada vez más amplio entre los ricos y los pobres, las innovaciones tecnológicas, los cambios en las familias y las nuevas búsquedas de paz e igualdad.

Durante los 5 días de profunda conversación en torno a lo que significa formar una persona consciente, competente, compasiva y comprometida como marco general para nuestra educación, sentimos el poder de nuestros desafíos y la necesidad de seguir el caminho de la renovación que nos acerca a nuestro sueño de ser personas para los demás y con los demás. Somos conscientes de la inmensidad de nuestra tarea y de las muchas tensiones que esto supone para nuestras escuelas y para nosotros como esducadores. Nos sentimos humildes ante una obra que parece mayor que nuestras capacidades, y plagada de obstáculos insalvables debido a sus complejidades y nuestras limitaciones. Sin embargo, inspirados por nuestra experiencia spiritual, profundizada durante estos días en un lugar que nos habla de la propia lucha de Ignacio para confiar en Dios como su última fuerza e inspiración escuchamos de Nuevo las palabras del Evangelio: NO TEMÁIS.

Al confiar en Dios renovamos nuestro compromiso de ofrecer una experiencia educativa que pueda transformar a nuestros estudiantes, a nosotros mismos y a nuestra comunidad de escuelas como lugares donde ver y experimentar el sueño del Evangelio.

Por lo tanto, estamos convencidos de que es necesario un cambio profundo en nuestras escuelas. Un discernimiento genuin al centro de nuestra espiritualidad nos guiará en ello. También hemos experimentado las inmensas posibilidades que nos abren a todos el echo de pensar, trabajar y soñar juntos como una red global. Queremos tomarnos muy en serio la llamada de la CG 35, D.2 N.20,: *"Servir a la mission de Cristo hoy implica prestar especial atención a su contexto global. Este contexto requiere de nosotros actuar como una institución universal con misión universal, constando, al mismo tiempo, la radical diversidad de nuestras situaciones. Buscamos servir a los demás en todo el mundo, como una comunidad de dimensiones mundiales y, simultáneamente, como una red de comunidad de dimensiones y, simultáneamente, como una red de comunidades locales."*

El 1993 P. General Peter-Hans Kolvenbach resumió nuestro objetivo como educadores como la formación de "hombres y mujeres competentes, conscientes, comprometidas y compasivas." Creemos que se ha de entender esta formación dentro del marco de la creatividad, flexibilidad, y el trabajo en red que definen nuestro tiempo. Estamos convencidos de que el cre-

cimiento humano y el crecimiento espiritual están inseparablemente asociados. Los resúmenes siguientes son fruto del SIPEI:

- I. **La persona consciente** – la formación de una conciencia para poder distinguir y discernir entre el bien y el mal, lo justo y lo injusto, es necesaria para el bienestar del individuo y de la sociedad. Esta formación de conciencia se ve influida por la totalidad del entorno de la persona. La Educación Jesuita intenta formar personas libres y conscientes que utilizan sus conciencias personales para cambiar el mundo.
- II. **La Persona Competente** – La persona competente es capaz de creas, entender y utilizar el conocimiento y las habilidades para vivir en su propio contexto y transformario. Es capaz de ser parte de un mundo cambiante y diverso creando un proyecto de vida para los demás y con los demás. Es capaz de desarrollar las habilidades intelectuales, académicas, emocionales y sociales necesarias para la realización humana y professional. Estamos comprometidos a renovar nuestras prácticas pedagógicas, curriculares y entornos escolares de acuerdo con los nuevos desarrollos pedagógicos que permiten que nuestras escuelas estén más cerca de nuestra visión ignaciana y de nuestra tradición eclectica de combinar las mejores prácticas para servir a nuestra misión.

**III. La Persona compasiva** – la compassion no implica, sencillamente, sentir lástima por un individuo o un grupo de personas. Cualquiera puede sentir lástima, y no hacer nada. La compassion es un prerrequisito para la acción positiva; reconoce la dignidad humana, el valor de una persona que nace sencillamente y profundamente de ser amado por Dios. La compassion que lleva a la solidaridad debería movernos a abordar las estructuras de cualquier institución de modo que nosotros y nuestros alumnos podamos llegar a ser agentes de cambio, para poder continuar soñando el sueño de Dios.

**IV. La Persona Comprometida** – La persona comprometida es una persona de acción valerosa. A través de nuestra apertura hacia la guía del Espíritu y la compañía con Jesús, él o ella podrá discernir las necesidades más urgentes de nuestros tiempos, para que nuestras maneras de servir sean tan ricas y tan profundas como nuestras maneras de amar. Constatamos que un compromiso ecológico para la reconciliación y sanación de la tierra, junto con el compromiso hacia la justicia social, son necesidades urgentes en la medida en que afectan a todas las personas del planeta.

Los miembros del SIPEI fueron plenamente conscientes de que los mayores retos de la transformación edu-

cativa en nuestro siglo exigen un enfoque sistémico; también requieren que actuemos en todos los ámbitos de nuestro entorno escolar: nuestra metodología, la organización de nuestros centros y aulas, y en el currículo académico.

Las deliberaciones de los miembros de SIPEI concluyeron que nuestros centros deberían comprometerse a:

- I. Una transformación y un cambio profundos para responder a los retos del siglo XXI en el espíritu de "buscar siempre el magis! (CG34).
- II. Conectar los objetivos de la formación del individuo Ignaciano (la persona consciente, competente, y de compromiso compasivo) con el reto de las características, la autonomía personal, y el trabajo en red.
- III. Seguir examinando, expandiendo e intentando comprender de maneras nuevas y vibrantes la relación entre la espiritualidad Ignaciana y la nueva pedagogía que consideramos necesaria para nuestros centros.
- IV. No permitir que el miedo detenga o ponga obstáculos a un cambio significativo y necesario.
- V. Promover y animar experiencias y actividades de crecimiento en la espiritualidad para alumnas, educa-

dores y familias, como parte de los fundamentos de nuestras escuelas.

VI. Reforzar nuestro compromiso con la justicia, a través de gestos y acciones específicas para entrar en solidaridad con los desafortunados de nuestras comunidades locales, regionales y globales.

VII. Tomar medidas decididas para colaborar como red global de escuelas Jesuitas, según los compromisos del ICJSE de Boston.

Com estos compromisos en mente, recomendamos las siguientes acciones, que nos ayudarán a impulsar la renovación pedagógica como red global:

- I. Comprometemos, como escuelas, a la red global y local para animar un proceso de diagnóstico y reflexión que impulsará unos cambios profundos y globales en los encuentros de la enseñanza y el aprendizaje.
- II. Incoporar en nuestros programas pedagógicos y en los fundamentos de nuestras escuelas un programa de acción social, enfocado a la solidaridad con los demás.
- III. Apoyar, aceptar y adherimos a la comunidad de *Educate Magis* como plataforma global para conectar, colaborar y transformar nuestra red global de escuelas.

IV. Continuar las iniciativas del SIPEI a través de la creación continua de nuevos eventos globales siguiendo el modelo del ICJSE (Coloquio internacional de la Educación Secundaria Jesuita), que asumen los compromisos de ambos eventos.

**“El amor se muestra más en las obras  
que en las palabras”**

Manresa, 7 de noviembre, 2014

Texto traducido del original en inglés.

## Anexo 3: Proposta de Trabalho PEC

Rio de Janeiro, 12 de dezembro de 2014.

De: Delegado para a Educação Básica

Para: Diretores Gerais

Assunto: PROGRAMA DE TRABALHO – PEC

### **Para a elaboração do Projeto Educativo Comum Programa de Trabalho 2015/2016**

#### **I. Introdução**

Este documento apresenta a proposta de elaboração do Projeto Educativo Comum para a Rede Jesuíta de Educação no Brasil (RJE). Constituída como tal no início de 2014, a RJE agrega 17 unidades educativas, atuando desde a Educação Materno-Infantil até o Ensino Médio.

O **objetivo** é construir um documento que reveja e reposicione o trabalho apostólico da Companhia de Jesus na área de educação básica e, ao mesmo tempo, oriente e norteie as necessidades de renovação, ajuste e/ou qualificação do que existe hoje.

No **encontro** dos diretores gerais, realizado em Fortaleza, em abril de 2013, houve uma primeira aproximação ao que poderia ser a estrutura do documento em questão.

Desde então, outros elementos foram incorporados à reflexão sobre a necessidade de elaborar um documento que norteasse o apostolado educativo da Companhia de Jesus, no segmento da educação básica. O mais relevante deles, seguramente, foi o Seminário sobre Pedagogia e Espiritualidade Inacianas (**SIPEI**), organizado pelo Secretariado Mundial para Educação Básica, em novembro de 2014. Os **quatro focos da proposta educativa da Companhia de Jesus** em nível universal (formação de pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas) foram apresentados e desenvolvidos a partir de um mesmo eixo: a educação integral.

Outro elemento que integra o processo de elaboração de um projeto comum é o **Programa de Gestão da Qualidade Educativa** (PGQE) da FLACSI. Iniciado nos colégios da RJE este ano, o Sistema de Qualidade da FLACSI apresenta indicadores em quatro dimensões do processo educativo, que deveriam ser também integradas à reflexão que será levada durante o ano de 2014.

## **II. Metodologia de trabalho**

Este trabalho deverá ser feito de maneira tal que a elaboração do documento provoque, nas unida-

des, um movimento de reflexão sobre aquele contexto particular a partir do marco mais amplo que terá como referências básicas o SIPEI e o PGQE da FLACSI.

Para levar adiante este projeto, serão constituídos dois Grupos de Trabalho (GT). A composição desses grupos está sendo feita pelo Delegado para Educação Básica, a partir de indicações recebidas dos diretores gerais das escolas.

O **GT1** terá como tarefa o **planejamento, a organização e a liderança dos seminários** agendados para o primeiro semestre. Nesses eventos, organizados por área, será feito o primeiro movimento de disseminação dos fundamentos que deverão nortear a reflexão local, regional e nacional ao longo do ano. Será um processo desenvolvido como nos movimentos de sístole e diástole, trazendo os profissionais de cada área para apresentar-lhes o horizonte mais amplo da missão educativa da Companhia e levando-os a refletir sobre esses elementos a partir de sua ótica específica.

Além da organização dos seminários, este grupo (GT1) **proporá a todas as unidades alternativas de disseminação local** da reflexão feita nos seminários.

O **GT2** será composto por alguns dos profissionais que participaram da primeira etapa do processo (seminários) e de outros que se somarão para esta etapa. Este GT terá como **principal tarefa a redação do documento**, incluindo, naturalmente, a análise dos subsídios recebidos

das reflexões feitas nas unidades e o resultado dos seminários. A partir desta base e das orientações formais do SIPEI e do PGQE, o grupo se encarregará, ainda, de, durante o processo de redação do documento, criar instâncias de interlocução crítica nas diferentes regiões do país.

O custo de viagens e hospedagens do trabalho realizado pelos dois grupos está contemplado no orçamento da área de educação básica e será assumido pela BRA. Porém, não haverá remuneração extraordinária pela realização dessa tarefa, uma vez que o tempo usado para tal já está remunerado pela escola que cede o profissional.

### **III. Cronograma de atividades e indicação de participantes**

**Dezembro 2014:** constituição dos GTs.

**Fevereiro 2015:** Videoconferência GT1 para estabelecimento da tarefa.

**Março 2015: 09 e 10:** Reunião GT1 para preparação imediata dos seminários.

**Abril 2015: 16 e 17:** Seminário PEC Dimensão Acadêmica.

**Maio 2015: 11 e 12:** Seminário PEC Dimensões Administrativa e Formação Cristã.

**Agosto 2015: 27 e 28:** Reunião GT1 e GT2 para “passagem do bastão”.

Os trabalhos do GT2 estão previstos para os meses de **setembro e outubro**. Conforme o resultado alcançado até este momento, o GT, juntamente com o Delegado para Educação Básica e os membros do Conselho da Rede, decidirá os próximos passos até a redação final do documento.

A esse processo se juntarão pesquisas e informações levantadas nas unidades locais durante as visitas anuais do Delegado para Educação, incluindo pesquisas e dados levantados da plataforma Moodle ou por outro canal que se julgar conveniente.

Para 2016, está previsto o cronograma de implementação da proposta.

Desejo a todos um ótimo trabalho e que o PEC traga importantes benefícios à missão da Rede Jesuíta de Educação.

Pe. Mário Sündermann, S.J.  
Delegado para Educação da BRA

## Anexo 4: Exercício de Hierarquização



**Rede Jesuíta  
de Educação**

### Elaboração do Projeto Educativo Comum Resultado geral do exercício de hierarquização

#### Do currículo e da aprendizagem

1º 7.2	01 – Necessidade de um currículo que recupere a tradição educativa da Companhia de Jesus (humanismo e excelência) e projete as unidades para um trabalho eficaz no futuro, respondendo às demandas de atualização que se apresentam.
2º 6.5	10 – Qualificação do processo de aprendizagem: revisão dos métodos e recursos de ensino para alcançar melhores resultados do processo de aprendizagem.
3º 6.3	04 – Necessidade de aprofundar estudos e discussões sobre o currículo para gerar maior apropriação entre os professores da concepção curricular dos colégios jesuítas.
4º 5.9	03 – Reorganização dos conteúdos a partir dos referenciais dos Parâmetros Curriculares nacionais e das orientações da Companhia de Jesus sobre educação em nível universal.
5º 5.8	05 – Necessidade de repensar tempos, espaços e práticas educativas a partir de uma proposta curricular clara e conhecida por todos.
6º 5.7	09 – Currículo integral: inclusão das três dimensões indicadas no Programa de Qualidade da FLACSI (intelectual, socioemocional e espiritual) no currículo.
7º 5.3	02 – Estabelecimento de Mínimos Comuns Nacionais que indiquem o que deve ser incluído no currículo de todas as unidades nas áreas acadêmica e de formação cristã.
8º 4.8	07 – Definição de políticas de educação inclusiva (físicas, cognitivas, sociais, culturais).
9º 4.0	06 – Necessidade de conciliar legislação educacional e mercado (exames externos) com os fundamentos da Companhia de Jesus.
10º 3.5	08 – Escola de tempo (e currículo) integral.

### Educadores e colaboradores nas obras

1º 7.0	02 – Criação de um Plano de Formação Permanente da RJE a ser implementado local, regional e nacionalmente, segundo o tipo de atividade que envolva os profissionais das diferentes áreas, distinguindo programas específicos de indução, capacitação e aprofundamento.
2º 6.9	03 – Formação para a inovação e integração das práticas em vista dos 4 Cs (sujeito consciente, competente, compassivo e comprometido).
3º 6.6	04 – Elaboração/revisão e implementação de Plano de Cargos e Salários.
4º 6.4	01 – Envolvimento dos diferentes setores da escola na elaboração do Plano de Implementação do PEC.
5º 5.8	06 – Indicação de estratégias que permitam o intercâmbio de pessoas, ideias e práticas para animar, mobilizar e revitalizar as comunidades educativas.
6º 5.3	10 – Formação de gestores (jesuítas e leigos) e de novas lideranças.
7º 5.2	05 – Elaboração/revisão e implementação de um sistema objetivo de avaliação de desempenho.
8º 4.2	07 – Dedicação exclusiva de alguns profissionais com reconfiguração de contratos de trabalho.
9º 4.1	08 – Definição dos processos de recrutamento, seleção e fidelização de bons profissionais.
10º 3.6	09 – Criação de um sistema de mobilidade de profissionais de gestão entre as unidades da RJE.

### Gestão e trabalho em rede

1º 6.1	10 – Criação de equipes integradas e eficazes nos diferentes setores das escolas; compartilhamento de liderança nos níveis intermediários.
2º 6.0	03 – Consideração do Programa de Gestão de Qualidade da FLACSI como um referencial para os planos de trabalho das unidades.
3º 6.0	02 – Criação de um ambiente de trabalho mais desafiador que valorize a criatividade e a produtividade.
4º 5.9	06 – Gestão dos processos de mudança a partir das orientações do PEC. Mobilização das Comunidades Educativas em vista da mudança.
6º 5.8	01 – Necessidade de profissionalizar a gestão em diferentes níveis e de trabalhar a partir da gestão de processos.
6º 5.6	05 – Revisão das estruturas das unidades e ajustes que garantam a qualidade e a institucionalização dos processos.
7º 5.5	07 – Projetos embasados na preocupação com a sustentabilidade.
8º 5.3	04 – Planejamento Estratégico e Orçamentário.
9º 4.7	09 – Qualificação dos processos de comunicação e disseminação das iniciativas da RJE.
10º 4.1	08 – Migração do estilo personalista de gestão para o modelo de gestão institucional.