

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Luciana Livia Gonçalves

A passagem da escola tradicional para a
escola na sociedade do fluxo

MESTRADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA E DESIGN DIGITAL

SÃO PAULO
2020

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Luciana Livia Gonçalves

A passagem da escola tradicional para a
escola na sociedade do fluxo

MESTRADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA E DESIGN DIGITAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital sob orientação da Prof.^a Dr.^a Pollyana Ferrari.

SÃO PAULO

2020

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Luciana Livia Gonçalves

A passagem da escola tradicional para a
escola na sociedade do fluxo

MESTRADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA E DESIGN DIGITAL

Banca examinadora

SÃO PAULO
2020

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

*Os homens se parecem mais com
seus tempos que com seus pais.*

Guy Debord

AGRADECIMENTOS

No viver cabe tudo, escreveu o sábio Guimarães Rosa. Há quase três anos, a Pollyana me convidou para conhecer o TIDD. Em uma manhã de quarta-feira, caminhamos pela universidade, conversamos despreziosamente sobre a pós-modernidade durante um cafezinho com alunos e professores e, em seguida, eu participei das incríveis reflexões que um grupo de pesquisadores fazia durante uma aula. Lembro de olhar pela janela da sala naquela manhã e me dar conta do quanto os meus olhos e ouvidos precisavam daquele alimento. Agradeço à Polly por esse despertar e por ter me provocado tanto, enquanto me conduzia por este caminho de pesquisa.

Agradeço à minha família, que soube compreender a minha ausência e a minha necessidade de estar só. Meu marido, meu filho, meus pais. Vocês foram o meu apoio nesse transformar. Em todos os momentos que eu me senti cansada, perdida ou desanimada, encontrei nos olhos de vocês a força e a confiança que precisava para continuar.

Aos meus amigos-companheiros Aurélio e Tais, serei sempre imensamente grata pelo apoio, pela escuta atenta e pela leitura generosa. Vocês chegaram na minha vida ao mesmo tempo que esta pesquisa teimava em nascer. Que sorte a minha!

Aos meus colegas do grupo de pesquisa Comunidata, obrigada por lembrarem da minha pesquisa sempre que observavam situações ou liam notícias. Vocês fizeram chegar até mim muitas ideias e informações importantes para este trabalho.

Agradeço à Capes, parceira nesta pesquisa. O financiamento tornou tudo isso possível.

RESUMO

As chamadas escolas tradicionais nasceram sob a ideia iluminista de progresso das classes burguesas no século XIX e com o propósito de atender à necessidade de mão de obra da sociedade industrial (SAVIANI, 1999; SIBILIA, 2012; VEIGA-NETO, 2003). No entanto, as tecnologias digitais móveis, que nos permitem participar de qualquer lugar e em qualquer tempo do fluxo digital, no entanto, transformaram significativamente a maneira como habitamos o mundo contemporâneo. Elas têm modificado a forma como construímos e mantemos as nossas relações sociais, trabalhamos, consumimos, nos comunicamos, armazenamos os nossos dados e as nossas memórias, nos entretemos, acessamos informações e adquirimos conhecimento. A escola, assim como outras instituições, é desafiada a se reconfigurar neste contexto. Esta pesquisa tem por objetivo compreender por que a escola particular tradicional sente a necessidade de se transformar na contemporaneidade. Para alcançar esse propósito, este estudo exploratório de natureza qualitativa se concentrou na cidade de São Paulo, a mais populosa do Brasil, e elegeu como estudo de caso o discurso de transformação do Colégio São Luís, instituição de ensino centenária e de localização privilegiada na capital paulista. Em 2018, após completar 150 anos de história e um século instalada na Avenida Paulista, a instituição anunciou transformações pedagógicas e a construção de um novo prédio escolar em outro endereço. Para entender a maneira como a escola expressa suas razões para empreender as mudanças e para explicar as suas características, esta pesquisa utilizou como fundamentação metodológica de análise a Semiótica Discursiva (GREIMAS, 1975) e o processo de codificação de dados proposto por Creswell (2014). Os materiais de comunicação produzidos pela instituição sobre o assunto serviram como fonte de coleta de dados. Além destes, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores escolares envolvidos no processo de transformação do Colégio São Luís e de outras instituições de ensino. Os resultados deste trabalho permitiram identificar os pontos fundamentais relacionados às razões para a transformação da escola e às características dessa transformação.

Palavras-chave: Pós-modernidade. Escola tradicional. Comunicação escolar. Análise do Discurso.

ABSTRACT

The so-called Traditional Schools emerged under the Enlightenment ideal of the bourgeoisie's progress, in the 19th century, and to meet the need for labor work for the industrial society (SAVIANI, 1999; SIBILIA, 2012; VEIGA-NETO, 2003). However, the mobile digital technologies, which allow us to participate anywhere and at any time in the digital flow, have significantly transformed the way we inhabit the contemporary world. It has modified the way we build and maintain our social relationships, work, consumption, communication, the way we store our data and memories, entertain ourselves, access information, and acquire knowledge. The school, like any other institution, is challenged to reconfigure itself in this context. This research aims to understand why traditional private school requires a change in the contemporaneity. To achieve this purpose, this qualitative study is focused in São Paulo, the most populated city in Brazil, and chose as a case study the transformation discourse of Colégio São Luís, a centenary educational institution with a privileged location in the city. In 2018, after completing 150 years of history and a century located on Avenida Paulista, the institution announced pedagogical changes and the construction of a new school building at another address. To understand the way the school communicates its reasons for undertaking the changes and to explain its characteristics, the methodology of analysis proposed by Discursive Semiotics was used (GREIMAS, 1975) likewise the data coding process proposed by Creswell (2014). The communication toolkit produced by the institution was used as a data source. Besides, interviews were conducted with school managers involved in the remodeling process of educational institutions. The results of this research allowed us to identify the fundamental points related to the characteristics and reasons for the transformation of the school.

Keywords: Postmodernism. Traditional School. School communication. Discourse analysis.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - Matéria do jornal O Estado de S. Paulo sobre o marketing da Escola Concept.....	42
Figura 2 - Mercado de colégios de elite avança no país	43
Figura 3 - Página da revista <i>Veja</i> , publicação de 25 de março de 2016	45
Figura 4 - Propaganda da Escola Luminova nas redes sociais.....	46
Figura 5 - Atividades promovidas pelo Colégio Pueri Domus na Avenida Sumaré ...	47
Figura 6 – Publicações da Escola Luminova nas Redes Sociais	48
Figura 7 - Página do jornal O Estado de S. Paulo sobre educação	49
Figura 8 - Colégio São Luís troca Paulista por Ibirapuera.....	50
Figura 9 - Chegada de escolas de elite impulsiona transformação de colégio tradicionais	52
Figura 10 - Foto histórica do Colégio São Luís, na Avenida Paulista, sem data	56
Figura 11 - Complexo esportivo do Colégio São Luís	57
Figura 12 - Que escola é esta que queremos?	58
Figura 13 - Propaganda do Colégio Rio Branco no Facebook	65
Figura 14 – Cena inicial do vídeo CSL2020	74
Figura 15 - Imagem ilustrativa da nova fachada do Colégio São Luís	75
Figura 16 - Imagem ilustrativa da sala de aula do Ensino Médio	76
Figura 17 - Imagem ilustrativa da sala de aula da Educação Infantil do São Luís	77
Figura 18 - Imagem ilustrativa da sala de aula do Ensino Fundamental	77
Figura 19 - Imagem ilustrativa da biblioteca do São Luís.....	78
Figura 20 - Capa da publicação A serviço da geração aprendente.....	83
Figura 21 – Primeiras páginas da publicação A serviço da geração aprendente	84
Figura 22 – Páginas sobre a rede global de colégios jesuítas	87
Figura 23 - Páginas 10 e 11 da publicação A serviço da geração aprendente	90
Figura 24 - Páginas 16 e 17 da publicação A serviço da geração aprendente	90
Figura 25 – Páginas sobre a nova arquitetura do Colégio São Luís	91
Figura 26 - Mapa conceitual das razões e das características de transformação do São Luís	109
Quadro 1 - Cronograma do anúncio sobre as transformações das escolas tradicionais	51

Quadro 2 - Notícias das transformações dos colégios tradicionais nos jornais de São Paulo	62
Quadro 3 - Quadro comparativo dos colégios	63
Quadro 4 - Tipologia das entrevistas.....	64
Quadro 5 - Processo de codificação e categorização dos dados coletados nas entrevistas	71
Quadro 6 - Oposições associadas à permanência e à mudança presentes no vídeo CSL2020	81

LISTA DE SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CPG	Convivência em Processo de Grupo
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
PEC	Projeto Educativo Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SEB	Sistema Educacional Brasileiro
STEAM	<i>Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics</i>
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. A ESCOLA E O CONTEMPORÂNEO.....	20
2.1. Genealogia da instituição escolar	22
2.2. Os desafios de ensinar na contemporaneidade	25
2.3. A vida líquida e a satisfação instantânea	28
2.4. Da uniformização à singularização.....	34
3. O MERCADO EDUCACIONAL	38
3.1. Panorama do mercado educacional brasileiro	40
3.2. A movimentação de escolas particulares tradicionais de São Paulo	50
4. METODOLOGIA.....	54
4.1. O Colégio São Luís como estudo de caso	55
4.2. Coleta de dados.....	60
4.2.1. Dados complementares	61
4.2.2. Colégio Rio Branco.....	64
4.2.3. Colégio Bandeirantes	66
4.3. Procedimentos metodológicos	67
4.3.1. Análise dos materiais de comunicação do Colégio São Luís	68
4.3.1.1. Tratamento analítico da fase 1	68
4.3.2. Análise das entrevistas.....	70
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
5.1. A construção de sentido no vídeo CSL2020	73
5.2. A construção de sentido na publicação A serviço da geração aprendente.....	82
5.3. Perspectivas dos agentes envolvidos no processo de transformação da escola particular tradicional	93
5.4. Mapa conceitual das razões e das características de transformação do São Luís	108
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS.....	116

APÊNDICE A – ENTREVISTAS	128
APÊNDICE B – Termo de consentimento de entrevista.....	190

1. INTRODUÇÃO

Em maio de 2019, o episódio **Smithereens**, da série britânica *Black Mirror*, foi disponibilizado pelo serviço de *streaming* Netflix para os seus assinantes (SMITHEREENS, 2019). O episódio dividiu a opinião dos fãs, acostumados ao suspense e especulações sobre a relação entre a tecnologia e o futuro da humanidade, frequentemente abordada no seriado. A jornada do motorista de aplicativo Christopher para atrair a atenção de Billy Bauer, fundador e CEO de uma grande rede social, no entanto, se passava no tempo presente, com os mais diversos dilemas contemporâneos que nem sempre estamos atentos o suficiente para observar. Enquanto acompanhamos o sequestro do seu passageiro e as tentativas da polícia britânica e da empresa de negociar a libertação do seu funcionário, somos provocados a pensar, ainda que por um instante, o quanto a nossa intensa atividade digital retratada no episódio, certamente uma característica importante da contemporaneidade em que estamos inseridos, se desdobrou em modificações significativas na maneira como habitamos o mundo, construímos e mantemos as nossas relações sociais, trabalhamos, consumimos, nos comunicamos, armazenamos os nossos dados e as nossas memórias, nos entretemos e, no contexto do nosso estudo, acessamos informações e adquirimos conhecimento.

Decidido a viver desconectado das redes sociais – embora mantivesse uma atividade profissional atrelada ao uso do celular conectado à internet –, o protagonista de **Smithereens** ouve e observa com irritação as pessoas ao seu redor entretidas com os seus dispositivos móveis e desabafa com o seu refém: “em todos os lugares que eu olho tem alguém viciado nisso” (SMITHEREENS, 2019). De fato, à medida que esses aparelhos permitiram o acesso a sites, correio eletrônico e redes sociais, incorporaram aplicativos de comida, banco, transporte, entregas, entre outros, e assumiram diferentes funcionalidades, como relógio, agenda, calculadora, GPS, câmera, videogame e rádio, eles se tornaram cada vez mais onipresentes no nosso cotidiano. Até maio de 2019, o Brasil já havia atingido a marca de dois dispositivos digitais por habitante (MEIRELLES, 2019), e o smartphone era a principal ferramenta usada para interações com bancos, compras e redes sociais.

O processo de permanentes mudanças provocadas, sobretudo, pela revolução digital, impactou todas as áreas da sociedade e a escola, tema desta dissertação, não foi uma exceção. Um em cada três usuários de internet no mundo tem menos de 18

anos, revela a pesquisa *The State of the World's Children 2017: Children in a Digital World*, realizada pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, 2017). No Brasil, 9 entre 10 crianças e adolescentes que vivem em áreas urbanas acessam a internet, e a porcentagem na área rural chega a 63% (CETIC.BR, 2018). No total, 93% deles utilizam o telefone celular para isso, sendo que 44% de forma exclusiva. Esses números evidenciam que grande parte dos alunos contemporâneos participam do fluxo digital e que a socialização entre eles é atravessada, sobretudo, pela atividade nas redes sociais.

Diferentes no modo de habitar o tempo e o espaço, esses alunos habitam também o virtual, manipulam várias informações ao mesmo tempo e não ativam os mesmos neurônios ou sintetizam da mesma forma as informações como faziam as gerações que os antecederam (SERRES, 2013). Não vivem mais em um espaço que é apenas métrico: acessam de outra forma pessoas, lugares e saberes.

Plugados em redes de pessoas, de informações e em banco de dados por meio de seus aparelhos móveis, se tornaram seres ubíquos, capazes de estar ao mesmo tempo em um lugar e fora dele, intermitentemente presentes e ausentes, abordados a qualquer momento e por qualquer propósito (SANTAELLA, 2013). O conceito de ubiquidade cabe também ao processo de aprendizagem que experimentam: espontâneo, fluido, caótico, sem restrição de tempo e espaço.

Não precisam mais se preocupar em estocar o saber acima dos seus ombros porque agora ele se encontra na ponta dos seus dedos, diante de uma tela, acessível, explicado, documentado, ilustrado. Isso se desdobra, por outro lado, em um potencial prejuízo à sua memória, cada vez mais transferida e confiada aos servidores, ao invés de armazenada no cérebro. São muitas as pesquisas que investigam esse custo cognitivo à memorização e ao raciocínio.

Os alunos se interessam cada vez menos pelo que diz o antigo porta-voz do saber enciclopédico e estocado – o professor – e por sua oferta singular e pontual de conhecimento, porque possuem diante de si um imenso, constante e acessível fluxo de informações, destaca o filósofo francês Michel Serres (2013). Ensinar era uma oferta rara e, dessa forma, exigia um corpo atento, imóvel e silencioso dos ouvintes. Agora, o saber que se anuncia está disponível, acessível, circulando pelas redes, fora dos espaços sagrados que antes o detinham e administravam.

Para a antropóloga argentina Paula Sibilia (2012, p. 14), “há uma divergência de época”, percebida ao observar a genealogia escolar e constatar a fissura – um desencaixe entre a instituição escolar e os seus alunos – aberta há mais de meio século pela cultura do audiovisual, e que se alargou em um abismo com a chegada dos dispositivos móveis digitais e as profundas transformações que afetaram os corpos e os modos de ser e estar no mundo. A instituição escolar – entendida pela autora como uma espécie de dispositivo, uma ferramenta ou artefato destinado a produzir um tipo de ser humano – solicita a atenção, a consciência e a memória, com seus estímulos filtrados, hierarquizados e ordenados em um esquema conceitual. A hiperconexão, no entanto, solicita outras disposições corporais e subjetividades, apoiando-se na percepção, desconcentração e agilidade.

No fluxo veloz de dados digitais e de informações fragmentadas e dispersas, nada começa, nada termina ou permanece. Enquanto o indivíduo experimenta na leitura e na escrita propostas pela instituição escolar um tempo cumulativo, linear e com um avanço gradativo, a leitura transmidiática exige que ele elabore estratégias para habitar o fluxo veloz, intenso e ininterrupto de informações. Segundo Sibilia (2012, p. 13) “não é muito difícil verificar que, aos poucos, essa aparelhagem vai se tornando incompatível com os corpos e as subjetividades das crianças hoje”, tanto no que se refere aos componentes da escola tradicional, quanto aos seus modos de funcionamento. Mudaram os tipos de corpos e os modos de ser que eram compatíveis com essa aparelhagem e os dispositivos eletrônicos desempenharam um papel vital nessa metamorfose (SIBILIA, 2012).

As tecnologias digitais proporcionam oportunidades inéditas de aprendizagem para crianças e adolescentes, sobretudo em regiões remotas, empobrecidas ou durante guerras e crises humanitárias, explica o Unicef (UNICEF, 2018). Em todo o mundo, 346 milhões de jovens têm acesso a essas tecnologias.

A internet permite aos adolescentes e jovens acessar informações importantes sobre questões que afetam a sua comunidade e maneiras de resolvê-las. Fornece novas oportunidades de procurar trabalho e formas de se preparar para ele por meio de serviços de pesquisa de vagas e formação à distância. Para os jovens que vivem em lugares remotos, de extrema pobreza e sem oportunidades de empregos, o acesso digital aos mercados de trabalho e serviços podem lhes dar mais chances de quebrar o ciclo de desvantagem em que se encontram, explica o UNICEF (2018).

Ao mesmo tempo, as tecnologias digitais os deixaram mais suscetíveis e vulneráveis em questões como privacidade, bullying, tráfico, exploração, assédio, abuso sexual e acesso a conteúdos violentos, entre eles o terrorismo e o suicídio.

Os benefícios do uso da internet são muitos e, como podemos notar, eles vêm acompanhados de consideráveis prejuízos, que podem ser “apenas o reflexo das inesperadas dores do parto de novas formas de vida e das aflições que geralmente acompanham sua maturação”, observa Bauman (2018, p. 86). Os desafios contemporâneos atravessam o universo escolar como faz o fluxo digital: de forma invisível, fluida, volátil, rizomática, mas não menos potente.

Este estudo integra-se ao Programa de Tecnologias da Inteligência e Design Digital, que está situado na área de conhecimento Processos Cognitivos e Ambientes Digitais. Este Programa de Pós-Graduação tem como área de interesse de pesquisa a revolução digital e o papel das tecnologias da informação nas transformações da sociedade.

O objetivo desta pesquisa é compreender por que a escola tradicional particular sente a necessidade de se transformar na contemporaneidade. Para isso, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Entender o contexto em que o discurso de transformação da escola particular tradicional é construído;
- b) Identificar as razões para a transformação da escola, manifestadas em seu discurso institucional;
- c) Identificar as características da transformação da escola particular tradicional.

Para tanto, elegemos o Colégio São Luís como estudo de caso. Em 2018, após completar 150 anos de história e um século instalado na Avenida Paulista, o tradicional colégio particular católico anunciou transformações pedagógicas e a construção de um novo prédio escolar próximo ao Parque do Ibirapuera. Os materiais institucionais de comunicação produzidos pelo Colégio São Luís em 2018 sobre o chamado **Projeto CSL2020** serviram como fonte de coleta de dados. Além deles, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas em profundidade entre os meses de maio e junho de 2019 com o diretor pedagógico da instituição e o arquiteto responsável pelo projeto do novo prédio do Colégio São Luís.

Além de ouvir o Colégio São Luís, foram realizadas duas entrevistas em profundidade com outras escolas particulares tradicionais da capital paulista próximas ao São Luís que também divulgaram transformações pedagógicas e arquitetônicas no mesmo período: Colégio Rio Branco e Colégio Bandeirantes. As entrevistas tiveram como objetivo explorar a percepção dos informantes sobre o cenário educativo em que a transformação das escolas se desenvolve, tanto do ponto de vista geral quanto específico. Também buscaram compreender como os informantes descrevem o aluno contemporâneo e o seu processo de aprendizagem.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. Este primeiro capítulo apresenta a **Introdução**, a delimitação e a definição do problema e os objetivos gerais e específicos deste estudo.

O segundo capítulo, intitulado **A escola e o contemporâneo**, é composto pelo referencial teórico. Apresenta as aproximações com a temática escolhida, as características da sociedade pós-moderna e os seus desdobramentos na transformação da escola, do aluno e de seu processo de aprendizagem, apoiando-se teoricamente no pensamento de Bauman (2001; 2009; 2012; 2018).

O capítulo 3, nomeado **O mercado educacional**, traz elementos para a compreensão do contexto em que se desenvolvem os recentes discursos de transformação das escolas particulares tradicionais em São Paulo.

O capítulo 4, intitulado **Metodologia**, apresenta a caracterização desta pesquisa, detalha os procedimentos metodológicos que foram empregados, a seleção do corpus, as técnicas de coleta de dados e o seu tratamento analítico.

O capítulo 5 dedica-se à **Análise e discussão dos resultados**. A primeira fase da análise examinou o discurso de transformação do Colégio São Luís, utilizando como *corpus* os materiais de comunicação produzidos pela instituição – o vídeo **CSL 2020** e a publicação **A serviço da geração aprendente**. Empregamos como fundamentação metodológica de análise a Semiótica Discursiva, que utiliza os procedimentos do percurso gerativo de sentido proposto por Algirdas Julien Greimas (1975) como um modelo para compreender como o sentido é produzido e interpretado em um discurso. Na segunda fase da análise, os dados coletados nas entrevistas foram examinados, buscando identificar descrições e explicações sobre os aspectos investigados nesta pesquisa e, em seguida, foram organizados por categorias temáticas. Essas categorias foram relacionadas à literatura e aos resultados da

primeira fase da análise. A partir desse processo foram identificados os pontos fundamentais relacionados às razões para a transformação da escola e às características dessa transformação.

O quinto e último capítulo apresenta as **Considerações finais** desta pesquisa.

2. A ESCOLA E O CONTEMPORÂNEO

A metáfora da liquidez empregada pelo sociólogo polonês Zigmunt Bauman (2001; 2002; 2009; 2012; 2018) para descrever a sociedade contemporânea nos permite examinar as transformações que estamos vivendo nas últimas décadas e que atingem as múltiplas dimensões da vida em sociedade. Os líquidos, ao contrário dos sólidos, não mantêm sua forma com facilidade, tampouco se fixam no espaço ou se prendem no tempo. Pelo contrário, são fluidos, inconstantes, propensos a mudar e mover-se com facilidade. Respingam, transbordam, vazam por entre os dedos, inundam, são difíceis de serem contidos.

A pós-modernidade é nomeada, portanto, de modernidade líquida porque nela as estruturas sociais, os conceitos, as ideias, as tradições e os valores deixam de ser sólidos, rígidos, estáveis e previsíveis. As capacidades rapidamente se transformam em incapacidades; as crenças, os valores, os hábitos e as convicções mudam antes que tenham tempo de se solidificar e, por isso mesmo, a flexibilidade é uma estratégia e uma garantia de sobrevivência. De acordo com Bauman (2009, p. 123):

O lema do nosso tempo é 'flexibilidade': todas as formas devem ser maleáveis, todas as condições, temporárias, todos os formatos, passíveis de remodelagem. Reformar, de modo obsessivo e devotado, é tanto um dever quanto uma necessidade.

Na sociedade líquido-moderna, a vida é vivida em condições de incerteza prolongada e numa sucessão de reinícios causados pelas constantes e aceleradas mudanças desencadeadas, entre outros motivos, pelo avanço tecnológico, pela globalização, pela flexibilização do mercado e pelos novos hábitos de consumo e de comunicação. Segundo Santaella (2018), as acelerações espaço-temporais iniciadas com o período da industrialização se intensificaram exponencialmente com o desenvolvimento computacional a partir da Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, com a evolução das redes digitais. "Não há sinais de parada para a aceleração, que não deixa mais nada no lugar em que esperávamos que estivesse", esclarece Santaella (2018, p. 18). Vivenciamos ciclos cada vez mais curtos de inovação e não conseguimos nos adaptar ao mundo na mesma velocidade com que ele está mudando (FRIEDMAN, 2017).

A necessidade de individualidade e de destaque do **eu** é uma tarefa que mantém os indivíduos contemporâneos ocupados de dia e acordados à noite e ela deve ser realizada individualmente, usando para isso recursos individuais e,

obviamente, pagando por eles (BAUMAN, 2009). Como existe demanda pela autenticidade e singularidade, a oferta de auxílios que prometem guiar o indivíduo nessa busca não é escassa: multiplicam-se os livros de autoajuda, palestras motivacionais, sessões de *coaching*, cursos, experiências etc. Segundo Bauman (2009), a viagem de autodescoberta quase sempre termina numa feira de receitas vendidas no atacado e com kits fabricados em massa expostos nas vitrines.

Repleta de consumidores insatisfeitos e seus produtos rapidamente descartáveis, a vida contemporânea se preocupa com o lucro instantâneo, com a administração das crises e limitação dos danos; é constantemente convocada a se modernizar, a avançar despindo-se dos atributos que ultrapassaram a data de vencimento, a não permanecer no mesmo lugar (BAUMAN, 2009).

Em seu estágio “sólido”, a modernidade esteve obcecada pela durabilidade, característica altamente valorizada. O mundo e suas regras pareciam duráveis, ao menos mais duráveis do que a jornada breve e finita da vida humana. A educação tinha valor na medida em que oferecia um conhecimento com boa chance de servir pelo resto da vida. Esse, no entanto, é o primeiro dos muitos desafios percebidos pelo sociólogo que a educação escolarizada precisa enfrentar em nosso tempo: a durabilidade não é mais um objeto de desejo, mas é interpretada como uma ameaça. Para Bauman (2002, p. 48), “a habilidade de durar por muito tempo não depõe mais em favor das coisas”.

O consumismo foi o responsável pelo declínio da duração, colocando o valor da novidade acima do valor da permanência (BAUMAN, 2001). A vida organizada em torno do consumo é orientada pela sedução, pela realização imediata e consequente exaustão e desinteresse, por desejos sempre crescentes e quererem voláteis. Desta forma, “é a velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição que traz lucro hoje – não a durabilidade e confiabilidade do produto” (ibidem, p. 21).

A modernidade sólida apostou no desejo humano de segurança, estabilidade e durabilidade. Os bens não se destinavam ao consumo imediato, mas tinham o propósito de oferecer segurança a longo prazo e, dessa forma, adquiriam maior valor na medida em que eram resistentes ao tempo. Bauman (2001, p. 145) afirma que enquanto a “modernidade sólida punha a duração eterna como principal motivo e princípio da ação, a modernidade ‘fluida’ não tem função para a duração eterna”. A

duração deixa de ser uma vantagem, portanto, para se tornar um risco. Segundo a lógica do consumo, é preciso que as durabilidades sejam curtas para que as possibilidades e as ofertas de novas aventuras continuem infinitas e sedutoras.

O compromisso de fidelidade a alguma coisa por toda a vida é, na modernidade líquida, assustador porque constrange a liberdade de movimento e reduz a habilidade de aproveitar novas oportunidades que surgirem. O sucesso depende muito mais da velocidade dos competidores em se livrar de hábitos antigos do que da rapidez em adquirir novos. Nada se destina a durar por muito tempo, que dirá para sempre.

O declínio da durabilidade, assim como as ressignificações do tempo, da memória e das rotinas repetitivas, as profundas mudanças no fluxo do saber, no acesso e no processamento da informação pressionam a escola – moldada à maneira da modernidade sólida, interessada na rotina, na ordem e na longa duração – a se modificar.

2.1. Genealogia da instituição escolar

Ao observar a escola por uma perspectiva histórica, escreve Sibilía (2012), ela assume os contornos de uma maquinaria – uma ferramenta ou artefato com o propósito de produzir algo – cuja modelagem de corpos e subjetividades constituiu o principal objetivo da sua origem. Essa localização história remete principalmente ao século XIX, com a constituição dos chamados “sistemas nacionais de ensino”, que tornou possível a implementação de redes públicas de educação na Europa e América do Norte, inspiradas no pensamento da sociedade burguesa que se consolidava no poder de que a educação era direito de todos e dever do Estado (SAVIANI, 1999).

Tendo como missão principal auxiliar na construção de uma sociedade democrática, a instituição escolar organizou-se em torno da figura do professor, responsável por transmitir os conhecimentos acumulados pela humanidade de forma sistematizada, lógica e gradual. Segundo o filósofo e pedagogo brasileiro Demerval Saviani (1999, p. 18):

As escolas eram organizadas na forma de classes, cada uma contando com um professor que expunha as lições que os alunos seguiam atentamente e aplicava os exercícios que os alunos deveriam realizar disciplinadamente.

A instituição escolar fincou os seus alicerces em uma série de valores que foram fundamentais para assegurar a sua estrutura, entre eles a hierarquia, a

obediência, o reconhecimento da autoridade, a dedicação concentrada, o cumprimento das rotinas e a valorização do esforço (SIBILIA, 2012, p. 53).

Em *Vigiar e Punir*, Michel Foucault (2010) dedica-se a pensar a disciplina, começando por analisar a percepção do corpo como objeto e alvo de poder no decorrer da história. Seu ponto de partida é a figura ideal do soldado que, no início do século XVII, exibia sinais naturais da sua força e valentia, enquanto no século XVIII converteu-se em uma figura uniforme e capaz de ser fabricada por meio da docilização do comportamento. Foucault (2010, p. 132) explica que “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado”.

Embora o corpo tenha sido, em outros momentos históricos, alvo de poderes que lhe impuseram limitações, proibições e obrigações, é no século XVIII que Foucault (2010) identifica técnicas de controle que se diferenciaram das anteriores. O corpo deixa de ser manipulado em massa, como unidade indissociável, para ser trabalhado detalhadamente por uma coerção constante dos movimentos, gestos e atitudes, impondo-lhe uma relação de docilidade-utilidade. Segundo Foucault (2010, p. 133),

O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente.

Na mesma obra, Foucault (2010) aponta a escola como uma das instituições disciplinares em que a fabricação de corpos submissos e treinados – corpos “dóceis” – estava em funcionamento. Na escola, assim como nos quartéis e nas fábricas, a disciplina organiza o espaço analítico: (I) pela distribuição funcional do espaço, determinando os lugares pela sua utilidade, satisfazendo também a necessidade de vigiar, de garantir a obediência e otimizar a economia de tempo e de gestos; (II) pela distribuição dos corpos, destinando um lugar certo para cada pessoa, evitando a circulação difusa e o desaparecimento descontrolado. De acordo com Foucault (2010, p. 138), “importa estabelecer as presenças e as ausências, saber onde e como encontrar os indivíduos, instaurar comunicações úteis, interromper as outras, poder vigiar a cada instante o comportamento de cada um, apreciá-lo, sancioná-lo, medir as qualidades ou os méritos”.

A instituição escolar exerceu um papel importante na construção de um mundo moderno, que almejava a ordem e a vida civilizada. O elo entre a escola e a sociedade

moderna foi a disciplinaridade, tanto do corpo quanto do saber, assegura Veiga-Neto (2003). Fundamentada em práticas disciplinares, a escola esteve encarregada de fabricar um novo tipo de sujeito, capaz de pensar, avaliar e censurar seus ímpetos naturais, direcionando suas ações de forma positiva, produtiva e ordenada: o sujeito moderno. Podemos compreender a sociedade disciplinar, segundo Veiga-Neto (2003), como aquela em que cada indivíduo é capaz de dizer a si mesmo o que é certo e o que é errado, não por possuir naturalmente esse discernimento, mas porque este lhe foi ensinado socialmente. Sobre isso, o autor (ibidem, p. 116) esclarece que

De tanto dizermos às crianças o que é certo e o que é errado, de tanto exigirmos delas um lugar e um tempo certo para cada coisa e cada ação que praticam, de tanto ensinarmos a posição tida como correta para seus corpos e para cada conhecimento que lhe ensinamos, elas enfim serão capazes de, por si mesmas, se disciplinarem e disciplinarem o entendimento que têm do mundo em que estão.

Para a antropóloga argentina Paula Sibilia (2012, p. 28), “não se deve subestimar a importância desse treinamento corporal, tão metódico e a portas fechadas”. O confinamento dos indivíduos em um espaço delimitado por paredes e fechaduras, em intervalos regulares de tempo e com uma organização espacial destinada para fins específicos, foi um recurso disciplinar de vital importância não apenas para a instituição escolar, mas também para outras instituições que subsidiaram a industrialização ocidental. Era preciso “adestrar os corpos” para que fossem produtivos, obedientes e capazes de sintonizar seus gestos e ritmos com a frequência mecânica das linhas de montagem das fábricas. Nesse sentido, a escola buscou se sustentar em valores como o respeito à hierarquia, o reconhecimento da autoridade, a valorização do esforço e o compromisso individual no cumprimento das rotinas fixadas (SIBILIA, 2012).

Coube à escola o papel de desenvolver nas crianças e nos jovens as disposições que neles se encontravam em estado bruto, em potência, para que se tornassem justos, civilizados, dotados de determinadas habilidades e aptidões e, dessa forma, úteis para o tipo de sociedade que se almejava construir (SIBILIA, 2012; VEIGA-NETO, 2003).

A Escola Concept afirma em seu site institucional que “repensar o sistema educacional para se alinhar às necessidades da sociedade é fundamental no mundo de hoje” e que “ensinar em um sistema em que o professor tem a chave para todo conhecimento não atende mais às demandas do mundo atual, em que o acesso à

informação está à disposição de todos” (ESCOLA CONCEPT, 2019). Esse pensamento está presente também no discurso de outras instituições de educação básica, como poderemos observar ao longo desta dissertação.

2.2. Os desafios de ensinar na contemporaneidade

Um professor do século XIX que entrasse hoje em uma sala de aula não encontraria muitas diferenças na organização do espaço, na disposição dos alunos enfileirados ou na atividade do professor em frente à lousa, com o seu giz e a lista de chamada em mãos: a única coisa que o surpreenderia seria a cabeça dos alunos do século XXI. Essa é uma reflexão de Simone André, gerente executiva de educação do Instituto Ayrton Senna, no documentário “Quando sinto que já sei” (QUANDO, 2014), produzido em 2014 por meio de financiamento coletivo na plataforma Catarse¹.

É evidente que essa generalização não ignora a existência de diferentes tipos de escolas, algumas delas retratadas no próprio documentário, assim como também não ignora a variedade de práticas educacionais e as transformações que elas sofreram ao longo do tempo. Apesar desse polimorfismo, no entanto, algumas das principais características da instituição escolar do século XIX continuam semelhantes até hoje em grande parte das escolas contemporâneas. Um exemplo disso é o caráter cumulativo do conhecimento, adquirido pelo aluno por meio da transmissão através de método expositivo, em que predomina a autoridade do professor, difusor do saber logicamente organizado e estruturado. O confinamento e a distribuição funcional e uniforme dos alunos pelo espaço, a divisão e a marcação do tempo, algumas das rotinas e rituais também são exemplos de semelhanças que podemos facilmente identificar ainda hoje.

As tecnologias digitais, no entanto, transformaram o retângulo da sala de aula hoje em um planeta, garante Simone André (QUANDO, 2014). E nós podemos complementar essa reflexão pensando que essas mudanças não precisaram derrubar paredes ou mover carteiras para acontecer. De forma invisível, porém evidente, as redes digitais penetraram os espaços escolares, permitiram aos alunos **transitar** por outros ambientes ao mesmo tempo que participam das aulas, conversar com pessoas que não estão fisicamente presentes naquele espaço, acessar conteúdos que não são

¹ <https://www.catarse.me>

aqueles escritos na lousa ou nos livros e apostilas em suas carteiras. Com os dispositivos móveis digitais, explica Santaella (2013), a ubiquidade se tornou viável: podemos agora ocupar ao mesmo tempo dois espaços, que são igualmente físicos, mas fisicamente diferenciados. Estamos falando do ciberespaço, antes inexistente na textura do mundo, esclarece a autora (SANTAELLA, 2013).

O percentual de professores e alunos que utilizam celulares conectados à internet nas escolas brasileiras cresce a cada ano (CETIC.BR, 2017) e, em São Paulo, desde 2017, o seu uso é permitido em toda a rede estadual de ensino durante o horário das aulas². Essa é uma realidade também entre as escolas particulares da capital paulista: muitas delas permitem a utilização do aparelho no ambiente escolar, ao menos entre os alunos adolescentes e jovens. É o caso da Escola da Vila³, uma das principais referências do ensino construtivista na cidade, que permitiu a partir do 6º ano do Ensino Fundamental o uso de equipamentos conectados à internet durante as aulas, sob supervisão dos professores, além do uso do celular de forma livre na hora do recreio, desde que a direção escolar não considere que o uso exagerado esteja substituindo a interação presencial entre os alunos. O mesmo acontece em alguns dos mais antigos e tradicionais colégios da cidade de São Paulo, como o São Luís, o Bandeirantes e o Rio Branco: nos últimos anos eles têm promovido diferentes atividades e projetos pedagógicos que permitem e até incentivam a utilização desses aparelhos.

A busca de informações sobre como utilizar as tecnologias digitais em atividades educacionais é cada vez mais frequente entre os professores brasileiros e o aprendizado a partir de vídeos e tutoriais on-line subiu para 75% entre os professores de escolas públicas e particulares (CETIC.BR, 2019). Entre os temas de interesse mais citados por eles estão o uso de tecnologias em novas práticas de ensino (65%), em conteúdos da própria disciplina em que atuam (65%), em maneiras de orientar os alunos sobre o uso seguro do computador, da internet e do celular (57%) e na avaliação dos estudantes (56%).

² O uso de celulares em escolas estaduais do Estado de São Paulo era proibido pela lei 12.730/2007 até outubro de 2017, quando a Assembleia Legislativa aprovou o projeto de lei que permitiu a sua alteração, sancionado pelo governador Geraldo Alckmin em 6 novembro do mesmo ano. Na ocasião, o governador comprometeu-se em instalar sistemas de banda larga e wi-fi nas 5 mil escolas da rede de ensino até o ano seguinte (PORTAL, 2017).

³ <https://www.escoladavila.com.br>

As habilidades e competências hoje vão além da memorização e do acúmulo de informações, já que o fluxo do saber, o acesso e o processamento da informação mudaram profundamente, sobretudo com a revolução digital (SERRES, 2013). Segundo Sibilia (2012), a navegação pelo fluxo ininterrupto e acelerado das palavras e imagens disparadas apressadamente nas telas, de forma dispersa e fragmentada, no entanto, sobrecarrega a capacidade humana de processamento consciente, satura a sua sensibilidade com o excesso de estímulos, ao mesmo tempo que demanda por respostas ágeis. Nesse sentido, a antropóloga afirma que “a velocidade e a intensidade dos fluxos atuais conspiram contra a produção e a coagulação dos significados” (SIBILIA, 2012, p. 87).

Para Bauman (2018), entre os prejuízos do ritmo frenético de navegação pelo fluxo de dados e de informações digitais – estimulado ainda mais pela ação dos algoritmos e pela inteligência das plataformas de *streaming* em oferecer o que é confortável, semelhante, desejável para o perfil de cada usuário – estão a diminuição do tempo da atenção, da paciência e da capacidade de concentração prolongada. Aprendemos com o seu diagnóstico que a espera não faz parte do paradigma contemporâneo: “estamos nos acostumando a esperar por efeitos imediatos”, afirma Bauman (2018, p. 83), “mas grandes realizações exigem uma grande dose de paciência”. Esses certamente são importantes desafios para a instituição escolar, que se apoiou em práticas como a atenção e a dedicação concentrada no cumprimento das tarefas e o adiamento da satisfação em troca de uma recompensa futura.

Em junho de 2019, a Sociedade Brasileira de Pediatria publicou um manual de orientação sobre o uso saudável de telas nas creches, berçários e escolas, alertando para os prejuízos ao sono, à atenção, à aprendizagem e à regulação de humor como ansiedade e depressão que o excesso do uso de telas pode provocar nas crianças (SOCIEDADE, 2019). O documento foi redigido pelos departamentos científicos de Pediatria do Desenvolvimento e Comportamento e pelo de Saúde Escolar com o intuito de compartilhar evidências de pesquisas científicas na área da medicina. Os riscos de contato com crimes de pedofilia e pornografia, tentativas de suicídio e comportamentos de autoagressão também foram apresentados no manual.

Enquanto isso, diferentes aplicativos, jogos e ferramentas digitais surgem no mercado e apoiam o desenvolvimento de atividades pedagógicas mais dinâmicas e que promovem a participação e o engajamento dos alunos, fazendo da tecnologia não

uma ferramenta de distração durante as aulas, mas uma importante aliada no processo de aprendizagem dos estudantes.

O acesso ao fluxo digital é uma realidade que não podemos negar, tampouco ignorar. Os alunos que ocupam hoje as salas de aula não conheceram o mundo sem a internet e, por meio de seus aparelhos, de qualquer lugar e em qualquer tempo, podem se conectar às redes para interagir ou acessar uma grande quantidade de informações. A instituição escolar precisa refletir sobre como ensinar em um mundo conectado.

2.3. A vida líquida e a satisfação instantânea

Em 2016, o programa Roda Viva da TV Cultura abriu a sua série de debates sobre o futuro da educação e as novas formas de aprendizado com a pergunta feita por uma criança: “Como você acha que a aula pode se tornar uma coisa divertida, para que todos os alunos acordem falando que querem ir para a escola?” (RODA VIVA, 2016). A questão se dirigia ao líder de parcerias da Fun Academy⁴, Igor Burattini. O método *fun learning*, inspirado em experiências de sucesso na Finlândia e que oferece soluções pedagógicas baseadas em atividades didáticas mais divertidas e criativas para crianças, foi escolhido pela Concept, chamada de “escola de vanguarda” pelo apresentador William Corrêa, na ocasião diretor de jornalismo do programa da TV Cultura (RODA VIVA, 2016).

Um espectador mais atento perceberia os sinais de que se tratava de um conteúdo patrocinado. O dinheiro, no caso, era de Chaim Zaher, dono do grupo Sistema Educacional Brasileiro (SEB)⁵, que havia acabado de lançar as Escolas Concept e, entre muitas ações de marketing, decidiu também investir em conteúdo para promover o conceito da sua nova rede de escolas. O empresário é um dos principais investidores do setor de educação e havia vendido no mesmo ano a sua participação na Estácio, segunda maior empresa de ensino superior do Brasil, passando a concentrar os seus investimentos na educação básica.

O questionamento feito pela criança trazia consigo algumas afirmações que pareciam ser um consenso entre os participantes do programa: a primeira delas, de

⁴ <https://funacademy.fi/>

⁵ <http://www.sebsa.com.br>

que as aulas tradicionais são chatas e entediadas para os alunos de hoje; a segunda, de que é preciso diverti-los para que encontrem sentido e vontade de frequentar as escolas. Como transformar essa realidade caberia ao entrevistado e, claro, às Escolas Concept responder, com a propriedade de quem encontrou boas soluções para isso. Cabe a nós, no entanto, uma pergunta que antecede a essa: por que, na contemporaneidade, é preciso divertir os estudantes para que se interessem em aprender dentro das escolas?

Segundo Paula Sibilia (2012, p. 82), ainda que no decorrer do século XX a didática tenha incorporado atividades lúdicas ao ambiente escolar, como os jogos educativos, o que se pretendia conseguir não era divertir os alunos, mas sim transmitir ou transferir de forma mais eficaz o conhecimento de um polo que sabe para outro que não sabe. Esse propósito não serve mais para um tempo em que o saber está por toda parte, circulando pelas redes digitais, ao mesmo tempo que o entretenimento se enraíza no cerne de um modo tipicamente contemporâneo de viver. A valorização do bem-estar, da satisfação e da realização pessoal são ideais de felicidade que atravessam na contemporaneidade todos os âmbitos da vida humana e estão presentes em muitos discursos atuais de instituições de ensino.

Para que o aluno encontre a sua área de interesse no percurso de aprendizagem que ele empreende na Avenues School São Paulo, por exemplo, a instituição promove o *Mastery*, um espaço e tempo na própria rotina escolar para os estudantes desenvolverem projetos autodirigidos em uma área de sua escolha, com o propósito de “inspirar vidas mais felizes e significativas, por meio do envolvimento dos alunos com suas paixões” (AVENUES, 2017); e o *Fifth Term*, com propostas de disciplinas eletivas interdisciplinares e interdepartamentais, promovidas nas cinco últimas semanas do ano letivo, para que os alunos tenham liberdade para dirigir o próprio estudo e executar os próprios projetos.

As disciplinas eletivas e as atividades complementares opcionais também foram incorporadas por outras escolas particulares de São Paulo, entre elas os colégios tradicionais Bandeirantes, Rio Branco, Dante Aleghieri e São Luís. Para Saraiva e Veiga-Neto (2009), a importância hoje concedida aos interesses dos estudantes, refletida na flexibilização do currículo e em propostas de aprendizagem que promovem a liberdade de escolha, a autonomia e o protagonismo do aluno, tem como objetivo não mais retardar a satisfação, mas transformar o longo prazo do

recebimento da recompensa em curto prazo, produzindo uma satisfação imediata. “O tempo linear da modernidade se vê absorvido pela força do instante”, explica Sibilia (2012, p. 112), em que o momento presente não deve ser sacrificado em troca da promessa do que virá.

Em maio de 2019, o Governo do Estado de São Paulo lançou o Programa Inova Educação e, com ele, as disciplinas eletivas a partir de 2020, que poderão ser escolhidas semestralmente pelos alunos da rede pública estadual, de acordo com as opções oferecidas pelas escolas. Os temas abordados serão definidos a partir de um “feirão de eletivas” promovido pelas instituições no início de cada ano letivo, com base nos interesses dos estudantes e nas habilidades e formação dos professores. Segundo a Secretaria Estadual de Educação (SÃO PAULO, 2019), “o Inova Educação tem como objetivo tornar a escola mais conectada com os sonhos e as necessidades dos adolescentes e jovens”.

A vida contemporânea é orientada pela sedução, pela satisfação instantânea e pela conseqüente exaustão e desinteresse. A criatividade, a realização pessoal e o prazer hoje são estimulados inclusive nos ambientes de trabalho e nos espaços de aprendizagem.

O tempo líquido-moderno é marcado pela descontinuidade e ruptura do ritmo das inovações, pela impermanência e declínio da durabilidade. A percepção de viver em um mundo em permanente transformação está muito mais aguçada do que nunca e a consciência da velocidade com que essas mudanças acontecem provocam inseguranças sobre o futuro e transformam o sentido do esforço e da recompensa, cunhados num mundo de lentas transformações e relativamente estável quando comparado à expectativa de vida do ser humano (BAUMAN 2018). Nesse mundo que pouco se alterava, inclusive as hierarquias de valores e preceitos estratégicos, o planejamento de longo prazo com objetivos estabelecidos fazia sentido porque “podia-se esperar que o ambiente no qual se realizava a ação, ainda que prolongada, não fosse se alterar significativamente antes que se produzisse o resultado pretendido”, garante Bauman (2018, p. 62).

Ao contrário da modernidade sólida que tinha na durabilidade o principal motivo e princípio da ação, a duração eterna não tem mais função na modernidade líquida, sendo agora substituída pelo ilimitado das sensações possíveis. Para Bauman (2018, p. 62), “trabalhar não tanto em função de uma condição ideal distante, mas

aproveitando ao máximo as oportunidades, endemicamente transitórias, do momento” é uma das premissas atuais.

Essa realidade, como não poderia deixar de ser, reverbera na educação de forma geral e nas escolas de modo particular, uma vez que a instituição escolar moderna construiu o seu discurso sustentado no valor do esforço que seria recompensado pelos resultados obtidos no futuro, desenvolvendo nos alunos a tolerância associada à espera e ao adiamento da satisfação.

A escola da modernidade sólida, explicam Saraiva e Veiga-Neto (2009), não foi pensada para atender aos desejos e prazeres imediatos das crianças, mas nutriu-se da promessa de longo prazo, que justificava a dedicação, o percurso e a demora, dentro de uma temporalidade linear, contínua e progressiva. Essa promessa, no entanto, hoje está enfraquecida pela instantaneidade, impermanência, fluidez e volatilidade do presente. O futuro não é mais previsível e passível de ser planejado.

O relatório *The Future of Jobs Report* (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018), por exemplo, estima que os avanços tecnológicos mudarão rapidamente e cada vez mais a fronteira entre as tarefas de trabalho realizadas por seres humanos e as realizadas por máquinas e algoritmos. Isso significará tarefas totalmente novas sendo criadas, abrindo uma gama de novos meios de subsistência para os trabalhadores, implicando também em transições difíceis para milhões deles.

Já podemos sentir essas transformações em curso, com a inteligência artificial, por exemplo, substituindo de forma crescente o ser humano nos serviços de atendimento bancário e de *e-commerce*, entre outros. Além da inteligência artificial, o avanço de mais três tecnologias é apontado no relatório como importante no crescimento futuro dos negócios: a rede móvel de alta velocidade, a adoção generalizada de *Big Data Analytics* e a tecnologia de nuvem.

Em 2018, pouco menos de 30% das horas de trabalho nas indústrias pesquisadas foram realizadas por máquinas. Estima-se que a automação aumente para 42% essas horas até o ano de 2022, reduzindo as horas de trabalho humano para 58%. Essa mudança nas divisões de trabalho afetará 75 milhões de empregos e fará emergir cerca de 133 milhões de novas atividades, mais ajustadas a essa divisão entre humanos e máquinas, o que aponta para a necessidade de novas estratégias de adaptação para enfrentar esse novo mundo do trabalho, ressalta o documento.

Até 2022, as habilidades necessárias para executar a maioria dos empregos terá mudado significativamente. Criatividade, originalidade, iniciativa, pensamento crítico, flexibilidade, negociação e resolução de problemas complexos, inteligência emocional, influência social, liderança e atenção aos detalhes são algumas das habilidades apontadas no relatório *The Future of Jobs Report* (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018) que terão um valor ainda maior no futuro. Os novos ritos trabalhistas, segundo Sibilia (2012, p. 48), “requerem outras habilidades e disposições corporais ou subjetivas, ao mesmo tempo que desprezam certas capacidades ou aptidões antes valorizadas”.

O modo como o capital se valoriza na contemporaneidade é radicalmente diferente do que acontecia no capitalismo industrial (SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009). O trabalho fabril, que serviu de modelo para todas as atividades produtivas na modernidade sólida, era um trabalho especializado, em que importava o corpo do trabalhador a executar uma atividade rotineira e repetitiva no ambiente da fábrica e durante uma jornada de trabalho. “No atual sistema, a multiplicação do capital está muito mais relacionada com a criação, com a geração de ideias”, afirmam Saraiva e Veiga-Neto (2009, p. 192), e os “conhecimentos, opiniões, ideias circulam pela sociedade e são a matéria-prima da criação”.

As competências e habilidades socioemocionais passaram a influenciar a seleção de alunos em alguns dos vestibulares brasileiros. Desde 2018, as faculdades Ibmec implantaram em seu processo seletivo de admissão de novos alunos a avaliação de características socioemocionais e de competências comportamentais, como criatividade, inovação, olhar estratégico, autoconhecimento, empatia e interação. A dinâmica de grupos, feita na segunda etapa do processo, quando os candidatos são desafiados a resolverem juntos um problema, representam agora 30% da nota final no vestibular, enquanto os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da vida escolar passaram a ter o peso de 70% da nota (IBMEC, 2018). O vestibular se inspirou nos processos de recrutamento do mercado de trabalho.

O mesmo aconteceu com a Fundação Getúlio Vargas – FGV: na segunda fase dos vestibulares de Direito e Administração, os candidatos se dividem em pequenos grupos para debater temas propostos pelos examinadores e são avaliados por suas habilidades de expressão, argumentação, soluções consistentes e capacidade de trabalhar em grupo, entre outras (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS). Nos cursos de

Engenharia, Administração e Economia do Insper, a segunda etapa do processo seletivo também é composta por uma dinâmica em grupo e arguição oral, em que são avaliadas as capacidades de comunicação, expressão, argumentação, interação, trabalho em equipe, pensamento crítico e levantamento de hipóteses (INSPER, 2019).

No vestibular para Medicina do Hospital Albert Einstein, a prova objetiva feita na primeira fase corresponde a 75% da nota final e as múltiplas minientrevistas, realizadas na segunda fase do processo, 25%. Chamado de MMI – em língua inglesa *Multiple Mini Interviews* – o processo foi inspirado nos utilizados por faculdades de Medicina no Canadá, Reino Unido e nos Estados Unidos da América e é composto por oito estações de avaliação baseadas em situações em que os candidatos expõem suas impressões e habilidades.

Em 2018, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), um documento normativo que norteia os currículos das instituições, sistemas e redes de ensino básico em todo o país, estabeleceu os conhecimentos, competências e habilidades que se espera que todos os estudantes brasileiros desenvolvam ao longo da escolaridade básica. Entre eles estão o pensamento crítico e criativo, a compreensão sobre o mundo do trabalho e suas tendências, oportunidades e desafios; a capacidade de dialogar, argumentar e defender seus pontos de vista com firmeza e respeito; o autocuidado, autoconfiança e equilíbrio emocional; a empatia, cooperação e mediação de conflitos; a participação social, liderança e solução de problemas complexos. Isso significa que a escola precisará garantir o desenvolvimento de competências e habilidades socioemocionais dos seus alunos, além da transmissão do conhecimento. Segundo a BNCC (BRASIL, 2018, p. 14),

No novo cenário mundial, reconhecer-se em seu contexto histórico e cultural, comunicar-se, ser criativo, analítico-crítico, participativo, aberto ao novo, colaborativo, resiliente, produtivo e responsável requer muito mais do que o acúmulo de informações. Requer o desenvolvimento de competências para aprender a aprender, saber lidar com a informação cada vez mais disponível, atuar com discernimento e responsabilidade nos contextos das culturas digitais, aplicar conhecimentos para resolver problemas, ter autonomia para tomar decisões, ser proativo para identificar os dados de uma situação e buscar soluções, conviver e aprender com as diferenças e as diversidades.

A BNCC coloca o estudante como protagonista do seu aprendizado, propondo uma transformação na sua relação com o professor e transferindo o foco dos currículos escolares dos conceitos e conteúdos para o desenvolvimento de

competências e habilidades essenciais garantidas por meio das diferentes áreas do conhecimento. O Ministério da Educação, que tem o papel de coordenar a política nacional para a educação básica, na qual a BNCC desempenhará papel estratégico, espera que todas as instituições de ensino contemplem as diretrizes do documento nas suas decisões pedagógicas e em seus currículos até o início de 2020.

A transformação profunda que estamos vivendo na forma como trabalhamos, nos modelos de negócios e nas novas relações de trabalho, nas categorias de empregos que estão surgindo, na substituição de humanos por máquinas em diferentes ocupações e, por consequência, nas habilidades e competências necessárias para competir e se destacar nesse novo cenário, pressiona a escola a repensar os conhecimentos, competências e habilidades que precisarão ser desenvolvidos ou adquiridos pelos alunos.

Em seu site institucional, o tradicional colégio particular Dante Alighieri, fundado há quase 120 anos na cidade de São Paulo, afirma: “sim, nós continuamos preparando e encaminhando nossos alunos para entrar nas melhores faculdades e universidades do Brasil e do mundo” (DANTE ALIGHIERI, 2018), e continua: “nossos esforços, porém, vão além disso. Focamos a preparação dos nossos alunos para todas as dificuldades em um mundo em constantes mudanças e transformações”. No mesmo sentido, Chaim Zaher afirma que a Escola Concept é pensada para “criar pessoas que se deem bem diante do incerto, de um mundo no qual a certeza que temos é a da mudança” (MELLO, 2019).

De fato, “o solo sobre o qual nossas expectativas de vida têm de se apoiar é reconhecidamente instável”, afirma Bauman (2009, p. 90), e essa constatação impacta diretamente também na forma como os estudantes encaram a jornada insegura que empreendem em preparação para o futuro.

2.4. Da uniformização à singularização

Na Inglaterra de 2034, o personagem Daniel Lyon da minissérie “*Years and Years*”, produzida pelo canal de televisão HBO, desabafa com o seu irmão do outro lado da linha de telefone celular: “parece que a inteligência está regredindo. Estamos dando ré. A raça humana está ficando mais burra bem na nossa frente e o que podemos fazer?” (YEARS, 2019). Daniel havia descoberto que o marido acreditava que a terra era plana e que a indústria farmacêutica havia inventado a existência dos

germes para lucrar com a venda de medicamentos e ele estava perplexo por essa crença ter se espalhado por toda parte. Na sequência do diálogo entre eles, diz: “imaginamos demais, enviamos sondas ao espaço, chegamos ao limite do sistema solar. Criamos o colisor de Hádrons e a internet. Pintamos quadros, compusemos grandes canções e então... bum! Tudo que tínhamos, nós estouramos. E tudo está desmoronando” (YEARS, 2019).

Os personagens vivem num tempo marcado, entre outras coisas, pela extrema direita no poder, apatia política da população, discurso de ódio e intolerância, muitas tensões e conflitos entre países, crise de refugiados, problemas de socialização e depressão agravados pelo excesso de telas e uma guerra mundial prestes a acontecer. O futuro retratado pela minissérie parece sombrio, diferente daquele que um dia imaginamos com o personagem Marty McFly no filme **De Volta para o Futuro**, produzido em 1985 (DE VOLTA, 1985). O futuro de McFly nos surpreendia com carros voadores, divertidas propagandas holográficas e roupas inteligentes, mas ainda era possível reconhecer nele a estabilidade das crenças, dos valores, dos hábitos e das hierarquias sociais. O futuro distópico em que vive Daniel e sua família, no entanto, não pretende nos divertir ou reconfortar.

Bauman (2012, p. 27) escreveu que “a incerteza de hoje é uma poderosa força individualizante”. E isso não significa dizer que a incerteza só tenha sido experimentada na contemporaneidade. Mesmo quando o horizonte dos trabalhadores era marcado pela possibilidade de estar entrelaçado ao seu trabalho por um longo tempo ou, quem sabe, por toda a vida, justificando a mentalidade de longo prazo que marcava o período, ainda assim a vida era permeada por incertezas e inseguranças sobre o sustento ou sobre as perspectivas de futuro.

O que há de novidade, portanto, na experiência de insegurança que vivemos hoje, percebida pelo sociólogo polonês? Os desastres que tememos não são mais enfrentados em conjunto, por forças que se unem para debater, concordar e agir, mas cabe a cada um de nós criar soluções individuais para enfrentar os problemas produzidos socialmente e lutarmos pelo próprio sucesso, ao invés de renegociarmos juntos as condições que tornam líquida a vida de todos nós. A perspectiva de felicidade humana assumiu na contemporaneidade um caráter individual, personalizado e privatizado (BAUMAN, 2009; 2012).

O semioticista italiano Andrea Semprini (2006, p. 61) afirma que “o individualismo é uma nova maneira de viver o vínculo social”. O enfoque nos desejos e necessidades privados, na felicidade pessoal e na construção de projetos individuais, embora não se traduza necessariamente em egoísmo ou isolamento, são orientações individualistas que marcam o consumo contemporâneo. Essas características modificam a natureza disciplinar e padronizadora da escola. Segundo Semprini (2006, p. 54),

O universo do consumo, diluindo-se cada vez mais na vida cotidiana dos indivíduos, tende a se tornar complexo e diferenciado. E é exatamente por este motivo, pelos indivíduos terem cedido um lugar tão amplo ao consumo, que eles se sentem no direito de lhe pedir mais, exigir uma melhor tomada de consciência de sua complexidade e uma interpretação mais sutil e personalizada de seus projetos de vida.

A valorização da singularização e do desempenho individual, a ênfase na capacidade de diferenciação de cada indivíduo na concorrência com os demais, o culto à performance e o enfoque na habilidade de gerir a si mesmo como quem administra uma empresa, antes um discurso restrito ao mundo empresarial, reverberou nas diferentes dimensões da sociedade contemporânea, incluindo a escola e as reformas pedagógicas que ela tem empreendido (SIBILIA, 2012).

Os dados da pesquisa Juventude Conectada – Edição Especial Empreendedorismo, realizada em 2018 pela Fundação Telefônica Vivo em parceria com o Ibope Inteligência, apontam que 56% dos jovens se consideram empreendedores e que 70% deles preferem ter o próprio negócio a trabalhar como funcionário em uma empresa (FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO, 2018). As razões para se verem como empreendedores estão relacionadas à oportunidade de convergir características como criatividade, paixão pelo trabalho, busca de novidades, gostos pessoais e proatividade. Entre os entrevistados, 67% concordam que a era da informação e do smartphone contribui para agilizar os processos de empreendedorismo e que a cultura digital e colaborativa são fermentos para o crescimento da cultura empreendedora entre eles.

A educação escolarizada nasceu sob um ideal de igualdade e de emancipação pelo conhecimento e pela razão no século XIX e com uma vocação uniformizadora e homogeneizadora (SAVIANI, 1999). Cabia a todos os estudantes as mesmas vestimentas, ocupar assentos idênticos, aprender de maneira uniforme, alcançar os

mesmos resultados, responder da mesma forma aos gestos e comandos. A vida líquido-moderna, no entanto, atribui valor à singularidade, à autenticidade, à criatividade e à expressão pessoal (BAUMAN, 2009; 2018).

Essa lógica perpassa o universo escolar, se desdobrando num questionamento, sobretudo, da uniformização do ensino tradicional para que atenda à demanda de um aluno-consumidor que busca – apoiado por seus pais – construir projetos individuais, se distinguir dos demais, ser singular, capaz de competir e se destacar, sentir prazer e ser feliz. Nesse sentido, Semprini (2006, p. 68) afirma que

Se os indivíduos se orientam em direção à construção de sonhos e de projetos pessoais, é também porque o espaço social não mais propõe grandes projetos ou grandes visões com os quais se identificar ou investir. Visto que não há mais o sonho para compartilhar, cada um se sente no direito de criar o seu, de construir imaginários individuais que lhe permitam dar um sentido e uma direção a suas escolhas e as suas ações.

Na medida em que o presente é fluido e volátil, o futuro – não mais garantido pela solidez das instituições – “é algo que só se produzirá se seus protagonistas fizerem o esforço necessário para abrir esse horizonte e habitá-lo com seus próprios projetos”, esclarece Sibilia (2012, p. 112).

3. O MERCADO EDUCACIONAL

Como abordamos anteriormente, as chamadas escolas tradicionais, oriundas do advento dos sistemas nacionais de ensino do século XIX (SAVIANI, 1999), são pressionadas a se modificarem diante das ressignificações do tempo, da memória, da durabilidade, das rotinas repetitivas e das profundas mudanças no fluxo do saber, no acesso e no processamento da informação que marcam a contemporaneidade (SIBILIA, 2012; SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009).

A escola, no entanto, também é uma marca que se posiciona em um mercado econômico competitivo e que se comunica com um consumidor cada vez mais exigente, conectado, participativo e cortejado por meio de diferentes suportes midiáticos: os alunos e os seus familiares. Essa condição assume um papel importante no seu planejamento estratégico e nas suas decisões de mudanças.

No mundo da convergência das mídias, escreveu o pesquisador norte-americano Henry Jenkins (2008, p. 27), todo consumidor é cortejado por meio de diferentes suportes midiáticos, ao mesmo tempo que todas as marcas são vendidas e todas as narrativas importantes são contadas. A escola não está apartada desse cenário, pelo contrário: ela também compete pela atenção e preferência dos pais e alunos, utilizando para isso múltiplos suportes de comunicação.

A expressão “convergência das mídias” foi cunhada por Jenkins (2008) para descrever mais do que o processo tecnológico que acontecia entre os aparelhos ou dentro deles – de forma especial a partir do uso de dispositivos móveis de internet –, mas principalmente a transformação cultural de comportamento dos consumidores, “incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos” (JENKINS, 2008, p. 28). Um comportamento que deixava de ser passível, previsível e isolado, para se tornar ativo, conectado e migratório, declinando a fidelidade a qualquer produto ou serviço.

Os antigos consumidores eram indivíduos isolados, invisíveis, silenciosos, passivos e previsíveis, enquanto os atuais consumidores são ativos, barulhentos, mais conectados socialmente e migratórios. Com seus smartphones e tablets nas mãos, qualquer consumidor pode buscar materiais para comparar, opinar, contribuir e competir, o que certamente interfere na volatilidade de pontos de vistas. A velocidade com que o fluxo digital de informações e ideias circula pela rede contribui para as rápidas mudanças de opinião pública, pontos de vista e tradições que antes pareciam

sólidas e permanentes, suscitando verdadeiros desafios em matéria de adaptação, garante Friedman (2017, p. 180).

Os fluxos globais de informação e de conhecimento tecem uma trama que torna os indivíduos, comunidades, mercados, meios de comunicação e as escolas mais estreitamente vinculados do que em qualquer outro momento histórico: “todo mundo em toda parte se encontra agora mais vulnerável às ações de qualquer um em qualquer lugar” (FRIEDMAN, 2017, p. 38).

A competição agora pode vir de um número muito maior de direções, de indivíduos e empresas, fazendo com que a concorrência se estenda para além da proximidade geográfica, do mesmo setor de atividade ou das mesmas características de identidade institucional, de produtos e serviços (FRIEDMAN, 2017).

A midiática da vida escolar, feita tanto pela própria instituição de ensino quanto por seus frequentadores, estimula a comparação dos projetos e atividades que as escolas realizam, do desempenho de seus alunos, da estrutura arquitetônica que possuem e das melhorias que implementam ou não para atualizarem o processo pedagógico frente aos desafios da contemporaneidade.

Com a forte saturação do mercado contemporâneo, o congestionamento midiático e publicitário mais intenso e a necessidade de semantização de produtos e de serviços ainda mais viva no universo do consumo contemporâneo, como descreve Andrea Semprini (2010), a diferenciação que os consumidores começam a fazer entre as marcas – e, no contexto da nossa pesquisa, entre uma escola e outra – passa a ser entre aquelas capazes de oferecer ideias, criatividade, sentido, uma proposta diferenciada e que se relaciona com o projeto de vida dos seus consumidores e aquelas “que continuarão a oferecer produtos e serviços genéricos, gamas redundantes, sem originalidade e sem emoção” (SEMPRINI, 2010, p. 58).

A busca por prazer e emoção, o valor atribuído à autenticidade, à criatividade e à expressão pessoal, a procura por sentido, o enaltecimento da socialização e do lazer são características contemporâneas do consumo. Na medida em que o consumo se dilui na vida humana, ele se insere cada vez mais no projeto de vida das pessoas, ajudando a dar a esse projeto um sentido diferente, que não seja puramente quantitativo ou repetitivo, explica Semprini (2010). É essa capacidade de oferecer sentido, ideias e criatividade que distingue, na contemporaneidade, uma marca em relação às outras que não souberam renovar a sua dimensão simbólica e continuam

a oferecer produtos e serviços genéricos, sem originalidade ou emoção. Segundo Semprini (2010, p. 91), “o valor de uma marca é fixado pela taxa de desejo ou pela força de sonho que ela sabe introduzir em seu público”.

A seguir, apresentamos um panorama do mercado de educação básica brasileiro para compreendermos o contexto em que se desenvolve os recentes discursos de transformação das escolas particulares tradicionais em São Paulo. Em 2018, a rede privada de ensino representou 22,3% do número total de escolas de educação básica no Brasil e concentrou 18,6% das matrículas de estudantes no mesmo ano, segundo o levantamento estatístico anual do último Censo Escolar realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2018). Na ocasião, havia no Brasil quase 182 mil escolas públicas e particulares e foram registradas um total de 48,5 milhões de matrículas de estudantes da Educação Infantil ao Ensino Médio.

3.1. Panorama do mercado educacional brasileiro

Nos últimos anos, o mercado brasileiro de educação tem evidenciado o avanço de grandes conglomerados de ensino superior em direção à educação básica. A movimentação dos investidores aconteceu num momento em que o número de matrículas de graduação estava em queda com a mudança nas regras do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES)⁶, o que deixou de atrair alunos para as faculdades privadas, e após o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que regula a concorrência de mercado, impedir em 2017 a fusão entre as duas maiores líderes no mercado privado de educação superior, a Kroton Educacional⁷ e a Estácio⁸, anunciada em R\$ 5,5 bilhões (SOUSA, 2017).

⁶ O número de contratos de financiamento estudantil atingiu o seu auge em 2014, quando subiu de 76 mil, registrado em 2010, para 733 mil, com juros abaixo da inflação e facilidades na obtenção e quitação do financiamento. A Kroton Educacional foi o grupo que mais recebeu pagamentos do Governo Federal em 2014: R\$ 2 bilhões de reais foram repassados para as suas 12 mantenedoras. Em 2015, o programa começou a perder forças com as mudanças nas regras do financiamento, refletindo na diminuição do número de beneficiados para 287 mil. Em 2017, o Governo Federal impôs novas mudanças para inibir a inadimplência dos pagamentos, fazendo com que a quantidade de contratos chegasse a 80 mil (FILIZOLA, 2019).

⁷ <http://www.kroton.com.br/>

⁸ <http://portal.estacio.br/>

Após vender a sua participação como principal acionista individual da Estácio, Chaim Zaher, empresário dono do grupo Sistema Educacional Brasileiro – SEB, passou a concentrar os seus investimentos na educação básica. Em 2017, o grupo SEB comprou 95% da operação brasileira da Maple Bear, escola bilíngue canadense, adquirindo o direito de explorar a marca no Brasil e em toda a América Latina por 100 anos. Em pouco mais de um ano, a Maple Bear passou de 88 unidades no Brasil para 103, e mais 35 unidades estavam em implantação até 2018. A meta é chegar em 2020 com 300 unidades, a maior operação da Maple Bear no mundo (SALOMÃO, 2018).

O grupo também adquiriu ainda em 2017 o sistema de ensino Pueri Domus, após vendê-lo em 2010 para a empresa Pearson (GRUPO, 2017), e inaugurou as primeiras unidades da sua nova rede de escolas, a Concept, uma delas em São Paulo, no antigo prédio onde o Colégio Sacre Coeur funcionou por quase 60 anos. Em entrevista à Forbes (MELLO, 2019), Zaher esclareceu que

A Concept era um projeto necessário. Sentíamos que o mundo vinha demandando novos formatos de educação. Em todas as nossas escolas, somos reconhecidos pelo investimento que fazemos em inovação e no treinamento permanente dos nossos professores. Mas sentíamos que havia uma lacuna. Um formato de educação que de fato fosse disruptivo e não baseado em investimentos recorrentes sobre o modelo vigente. Durante anos nos questionamos sobre como a educação das novas gerações deveria ocorrer. Fizemos isso ao invés de seguir nos questionando sobre como melhorar a educação atual. Parece uma sutileza, mas mudar a pergunta mudou tudo.

O jornal O Estado de S. Paulo informou que, apenas para apresentar às famílias o novo conceito de escola da Concept, o Grupo SEB investiu R\$ 100 milhões em ações de marketing, entre elas o patrocínio do programa Roda Vida, que já abordamos nesta pesquisa, e do Fórum Estadão sobre o futuro da educação, que teve como principal questão **Por que a escola precisa mudar?** (SCHELLER, 2016), como mostra a Figura 1 desta dissertação.

Figura 1 - Matéria do jornal O Estado de S. Paulo sobre o marketing da Escola Concept

Para atrair pais, jantares e documentário

Com o objetivo de convencer famílias de classe A a matricular seus filhos na Concept, grupo fez eventos luxuosos em Ribeirão Preto e Salvador

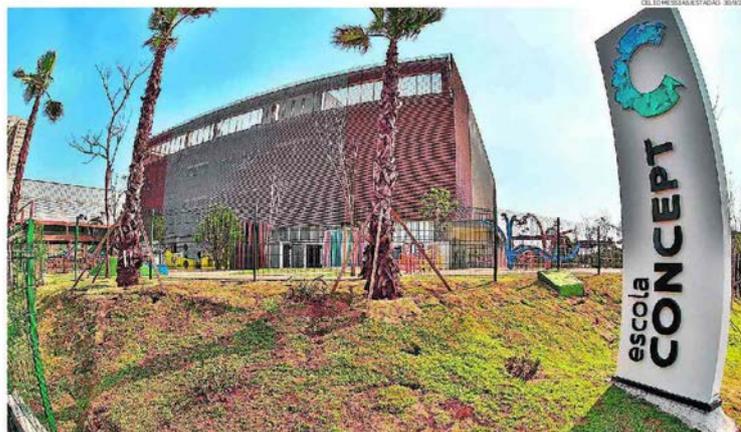
Fernando Scheller

Para apresentar o conceito da Concept – que até os próprios criadores do projeto admitem ser um pouco difícil de explicar – e convencer os pais de alunos a matricular seus filhos no novo modelo de escola, o Grupo SEB separou uma parcela significativa do investimento de R\$ 100 milhões para marketing. Entre as iniciativas desenvolvidas está a organização de jantares luxuosos para famílias da classe A.

Segundo o diretor de marketing do Grupo SEB, Leandro Martins, quatro eventos deste tipo já foram realizados. Para atrair o público-alvo, o evento de Ribeirão Preto foi dentro da garagem de um conhecido colecionador de carros e motos da cidade. Em Salvador, foi preciso dividir os pais em três noites distintas, na Casa do Rio Vermelho, antiga residência dos escritores Jorge Amado e Zélia Gattai, hoje transformada em centro cultural.

A família Zaher, incluindo o fundador do grupo SEB, Chaim Zaher, participou pessoalmente dos eventos. Ao lado de executivos e educadores, eles percorriam as mesas (organizadas em grupos de não mais do que dez pessoas) para explicar o conceito de forma individualizada. O objetivo era convencer os pais de Salvador e Ribeirão Preto de que vale a pena pagar a mensalidade projetada para as duas cidades, de cerca de R\$ 3,5 mil.

A segunda fase da apresentação do projeto ao público são as visitas guiadas às sedes da Concept. Segundo Zaher, essa é uma fase importante na hora de convencer os pais, pois a ideia é que os futuros alunos estimulem os pais a optar pela troca de escola. “Os pais já sabem que os filhos não aguentam mais ser educa-



Modelo inovador. O Grupo SEB, que vai abrir duas escolas Concept no ano que vem, fez eventos para atrair o público-alvo

dos sentados na carteira, na sala de aula.” Nas visitas, explica ele, o entusiasmo das crianças acaba deixando essa necessidade de mudança mais transparente.

Para compor o corpo executivo da Concept, o Grupo SEB foi buscar talentos nas empresas mais inovadoras do mundo. O diretor nacional de escolas de vanguarda do grupo, Zacarias Gonçalves, foi recrutado na Apple, onde atuava na área educacional havia quatro anos. Gonçalves entrou na SEB em junho, quando o projeto já estava quase pronto. “O que me atraiu foi o desenho do projeto. Não dá para pensar em formar um novo cidadão sem desenvolver o aspecto de inteligências múltiplas”, diz. Na Apple, uma das tarefas de

Empresário se desfez de vários negócios que criou

● Apesar do forte investimento na Concept, a SEB não pretende abandonar métodos mais tradicionais. O presidente do grupo, Chaim Zaher, diz que a ideia é ter estilos de ensino para todos os gostos – e bolsos. Afinal, o universo de famílias que pode desembolsar R\$ 6 mil por mês para a educação de um filho não é tão grande, mesmo em São Paulo.

Entre os demais braços da SEB, estão o colégio Dom Bosco,

de Curitiba, com mais de 50 anos de tradição, adquirido pelo grupo em 2008 por pouco menos de R\$ 100 milhões. A SEB também é dona do colégio SEB COC, além de instituições como Estera, Unimaster e EPD.

A parte de sistemas de ensino da SEB – incluindo Dom Bosco e COC – foi vendida ao grupo Pearson, em 2010, por R\$ 613 milhões. Já a universidade que fazia parte do grupo, a Uniseb, foi vendida ao grupo Estácio, por R\$ 615 milhões, em 2012, tornando Zaher um dos principais sócios do grupo, com 14% do capital.

Agora, a Estácio está se fundindo à líder de mercado Kroton – o

negócio foi fechado em julho, mas deve ser concluído somente no ano que vem. A fusão dará origem a uma gigante da educação com 1,6 milhão de alunos, R\$ 8 bilhões de faturamento e pouco mais de 20% do mercado de educação superior do País.

Questionado se vai continuar na sociedade após a fusão da Estácio com a Kroton, Zaher diz apenas que, se precisasse de mais recursos para tocar a Concept, não hesitaria se desfazer da participação. Com um histórico de vendas de empresas, ele costuma dizer que, tão importante quanto saber criar um negócio, é saber a hora certa de sair.

Gonçalves era identificar educadores e instituições que desenvolviam práticas inovadoras. A marca tem a proposta de fazer parcerias, fornecendo tecnologia e ferramentas para o desenvolvimento de métodos. “Em todo o mundo, 2.100 educadores receberam um certificado de práticas inovadoras. No Brasil, 25 profissionais já foram reconhecidos”, diz. Foi por meio dessa atividade que ele conheceu a SEB e a Concept.

A presença do ex-executivo da Apple deve ajudar também nas pretensões da Concept, além das fronteiras brasileiras. Uma das intenções do SEB é conectar suas escolas de vanguarda – da qual a Concept deverá ser, daqui em diante, o principal símbolo – diretamente ao maior polo de inovação global, o Vale do Silício, na Califórnia. Um objetivo do grupo é ter uma unidade da Concept na região, dentro de alguns anos.

Documentários. As peças mais tradicionais de marketing da Concept se concentram em dois dos pilares de venda do negócio: as fontes de inspiração internacionais do conceito da escola e o debate sobre as novas formas de aprendizado. As viagens para Finlândia, Cingapura, Suíça e EUA deram origem a uma série de documentários sobre educação de vanguarda que ficarão disponíveis no YouTube.

Outra frente de trabalho é o debate o futuro da educação, em ações de branded content (conteúdo de marcas) em órgãos de imprensa de renome. A Concept patrocinou uma edição “kids” do Roda Viva, programa de debates da TV Cultura, em que crianças questionaram especialistas sobre as novas formas de aprendizado. A escola também promoverá um Fórum Estácio sobre o futuro da educação.

Fonte: Acervo digital do jornal O Estado de S. Paulo, 10 de outubro de 2016.

A Concept chegou ao mercado de educação básica ao mesmo tempo em que a escola americana Avenues anunciou a inauguração de sua unidade na cidade de São Paulo. Em março de 2017, 24 horas após a Avenues apresentar sua proposta de ensino durante um evento para 600 convidados, mais de 800 pais formalizaram a intenção de matricular seus filhos na escola (CARVALHOSA, 2017). Em apenas três meses, mais de 3 mil pessoas já haviam se cadastrado no site da instituição para saber mais informações sobre o seu projeto educacional.

Com mensalidades que chegam a custar R\$ 11 mil⁹, a Avenues atingiu o número máximo de alunos previsto já no seu primeiro ano de funcionamento, em 2018. O sucesso nas matrículas foi tema da propaganda publicada pela Avenues no caderno

⁹ Na Avenues School São Paulo, por exemplo, o valor da anuidade de 2019 informado no site da instituição era de R\$ 133 mil, uma média de R\$ 11.084,00 mensais (AVENUES, 2019).

Eleições 2018 do jornal Folha de S.Paulo em 29 de junho. O interesse das famílias paulistanas nas propostas de ensino da Avenues e Concept foi abordado na matéria publicada em abril no mesmo jornal, que reproduzimos na Figura 2 desta pesquisa.

Figura 2 - Mercado de colégios de elite avança no país

B4 cotidiano ★ ★ ★ DOMINGO, 8 DE ABRIL DE 2018

FOLHA DE S.PAULO

Mercado de colégios de elite avança no país

Na contramão da crise econômica, escolas ensinam exatas em inglês e cobram mensalidade de até R\$ 10 mil

Setor terá badalado lançamento em agosto, com o início das aulas na Avenues São Paulo, após obra de US\$ 50 mil

LABRANETOS
de São Paulo

Elas ensinam matemática, física, química e biologia em inglês, adotam currículos internacionais e prometem formar líderes globais que irão cursar as melhores universidades do mundo.

Frente à crise econômica brasileira, escolas particulares, das simples às mais tradicionais, a ter de dar conta com mensalidades e enfrentar a inadimplência e até a perda de alunos para instituições mais baratas ou públicas, emergiu no país o mercado dos colégios de elite, com mensalidades de até R\$ 10 mil.

Esse setor terá o mais badalado dos lançamentos em agosto, quando começam as aulas na Avenues São Paulo, fundada em 2012 em Nova York, a escola, que, entre seus vários pontos, é a que tem a filha de Tom Cruise como aluna, abrigará no seu campus paulistano em Cidade Jardim (zona oeste) um prédio de 40 mil m² com vaga para 2.100 estudantes, no qual foram investidos cerca de US\$ 50 milhões (R\$ 170 milhões).

O calendário será o americano, por isso a abertura em agosto, quando começa o ano letivo no hemisfério norte. Os alunos que migrarem para lá de escolas brasileiras não recuar um semestre.

Em 2018, haverá turmas desde o "nursery", ou berçário, até o "10th grade", o primeiro ano do ensino médio. Chamados de Os Primeiros, os 31 alunos matriculados nesse estágio cursam um semestre preparatório no prédio da Civi-Co, "coworking" de empreendedores sociais, em Pinheiros (zona oeste).

Já estão em contato com o que a escola vende como um de seus pilares: projetos que levam os alunos a pensar em soluções para as grandes questões mundiais. Nesse início, trabalham com um aplicativo que conecta crianças a quem tem algo a ser recolhido. No fim do semestre, passarão um mês na Avenues de Nova York.

Cerca de 4.000 pessoas visitaram o luxuoso escritório de 14.000 m² da escola, no Itaim (zona sul), e 700 alunos estão com reserva de vaga. A mensalidade ainda não foi divulgada, mas deve ficar entre R\$ 9.500 e R\$ 10 mil.

Nem todos os que podem pagar são aceitos. A depender da idade, passam por testes de matemática, inglês, português e redação, além de entrevistas para avaliar sua personalidade e habilidade de comunicação. Já houve reprovados.

Fundador da Avenues, Alan Greenberg, conta que conseguiu a visita para SP há seis anos, a fim de se certificar de que a cidade deveria sediar o segundo campus da escola. Percebeu que era grande demanda — os mais caros colégios bilíngues da capital, com mensalidades que ultrapassam R\$ 7.000, têm filas de espera.

A Avenues se coloca como "a única escola realmente internacional do Brasil". Isso porque planeja ter em torno de 20 campi em diferentes países. O próximo deverá ser em Xangai, na China, depois virão Miami, Londres e outros serem definidos na Europa, Ásia e América.

"Não temos várias escolas. Mas uma só escola com muitos campi. Em um dos eventos em São Paulo, colamos com estudantes brasileiros em contato com os de



[1] Primeiros alunos a se matricular na Avenues, em São Paulo, participam de semestre preparatório antes do início das aulas na nova escola, em agosto.
[2] Uma das salas da Concept: R\$ 7.500 por mês

Investimento na área é tendência, afirma gestor

de São Paulo

Presidente da Federação Nacional das Escolas Particulares, Ademir Batista Pereira, afirma que os investimentos em colégios de elite são uma tendência no setor de educação.

De acordo com ele, há dois anos o mercado passou a considerar essa área do setor uma área estratégica. Isso ocorreu, afirma Pereira, "na esteira da internacionalização do ensino superior".

"Empresários brasileiros venderam universidades para fundos de investimento, se capitalizaram e começaram a investir na educação básica", afirma.

"É a iniciativa privada respondendo ao anseio do mercado, uma educação que forme pessoas capazes de trabalhar em vários países", complementa o presidente da federação de escolas particulares.

Se os investimentos em colégios de elite vão bem, as escolas particulares — em geral — ainda não viram o fim da crise econômica que afetou o setor. São, no país, 47 mil instituições, responsáveis por 14% dos estudantes.

"Este ano deve ser o fundo do poço, no próximo esperamos começar a sair", afirma Pereira.

E revela um resultado da crise e diz não estranhar que o segmento de colégios de elite tenha crescido nesse momento. "A crise econômica é absolutamente concentradora de renda", afirma.

Colocamos estudantes brasileiros em contato com os de Nova York através de um telão. Eles estudam na mesma escola, mesmo morando em países diferentes

ALAN GREENBERG
Fundador da escola Avenues São Paulo, que será aberta no agosto em Cidade Jardim

Nova York através de um telão. Eles estudam na mesma escola, vão crescer juntos, mesmo morando em países diferentes. Qual outra escola pode fazer isso?"

Greenberg não divulga números, mas diz que, apesar de haver alunos estrangeiros dentro de que reservaram vagas, a grande maioria é de brasileiros. O corpo docente é 60% formado por brasileiros e 40%, por estrangeiros. Dos nacionais, há ex-professores da bilíngue St. Paul's e das norte-americanas Concept e Avenues, todas de São Paulo. Mas Greenberg reforça as aquisições dos co-

légios tradicionais brasileiros, como Porto Seguro, Bandeira e Santa Cruz, de novo, após 40 anos de empresa, a diretora pedagógica Cristina Conforti.

Símbolo da recente dança das cadeiras na educação de elite, que envolve "businessmen" e salários acima da média, ela será diretora do programa bilíngue da Avenues. Essa contratação, diz Greenberg, demonstra que a língua portuguesa não é secundária. E, dentre tantas promessas, há uma curiosa: os alunos da Avenues, segundo Greenberg, não vão viver em "uma bolha". A diversidade será alcançada com a inclusão de bolsistas de baixa renda e a inclusão dos alunos em projetos sociais fora da escola.

CONCEPT
Nada parece mesmo mesmo nesse novo mercado. A Concept, R\$ 7.500 de mensalidade, publica no dia de sua inauguração, em fevereiro, o seguinte anúncio: "Nasce hoje a mais inovadora das escolas. Antecipando o que todas as escolas irão se tornar".

Novo negócio do grupo SPB (Sistema Educacional Brasileiro), que possui escolas em oito estados com cerca de 15 mil alunos, a Concept já estava presente em Salvador e em Ribeirão Preto.

A unidade paulistana agora inaugurada, com 900 vagas, fica em um prédio tombado na avenida Nove de Julho, no Jardim Paulista (zona oeste), no antigo colégio Sacré-Coeur, reformado a um custo de R\$ 75 milhões. As próximas seriam em Rio, em 2020, e no Vale do Silício, em 2021.

O site da escola afirma que, além de ter sido criada "para quebrar os paradigmas da educação no Brasil", tem currículo "híbrido", consolidando, além do inglês e do português, "a fluência digital" como uma terceira língua.

A tecnologia começa cedo, quando os bebês podem estar na brinquedoteca e ter um conteúdo projetado em uma parede, no teto ou no chão. "A partir de um ano ensinamos a língua de programação", diz Larissa Forecca, coordenadora familiar da escola.

O calendário será o brasileiro, mas o currículo segue a instrução britânica Fieldwork Education. A escola usa conceitos estrangeiros da moda, como o "mindfulness" (meditação para concentração), "habits of mind" (treino para o cérebro, com lições como persistir, controlar impulsos, usar conhecimento do passado para novas situações etc.) e "Social-Emotional routines" (técnica para aprimorar o pensamento).

O discurso da reinvenção da educação não é unanimidade dentro as novas escolas para a elite. "Os pais não querem que seus filhos sejam cobaias. Educação é tradição. Vamos avançar, mas sem ignorar o que foi feito antes", afirma Michel Lam, proprietário da Red House - Escola Internacional de São Paulo.

Aberta em 2010 para a educação infantil pelos fundadores da rede Red Ballon, terá nova sede para o ensino fundamental em 25 de maio, em um prédio tombado em Santa Cecília (centro), com investimento de R\$ 20 milhões. Das atuais 140 vagas, passará para 650, com mensalidade entre R\$ 4.000 e R\$ 5.000. Também com calendário brasileiro ("Não faz sentido ser diferente, alunos estrangeiros vão vir", diz Lam), a Red House adotará currículo britânico, presente também em escolas americanas.

"Mas a cultura a ser valorizada é nacional. A festa junina será mais importante que o Halloween. Já, no entanto, afirma que grande investimento do colégio é a qualidade do inglês e que a escola deve saber o que buscam os pais. "Você obviamente não encontrará a melhor formação em literatura brasileira em uma escola internacional. É questão de perfil."

Fonte: acervo digital do jornal Folha de S.Paulo, 8 de abril de 2018.

Em abril de 2018, a Kroton Educacional anunciou a aquisição da Somos Educação, líder no mercado de materiais didáticos e sistemas de ensino, dona do sistema de ensino Anglo e das editoras Ática, Atual, Saraiva e Scipione. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2018), quase 50% de todos os livros vendidos no Brasil em 2016 eram livros didáticos e o Governo Federal foi e ainda é o maior consumidor desses exemplares, que se destinam a atender à demanda da rede pública de Ensino Fundamental e Médio, um total de quase 40 milhões de alunos (INEP, 2018). A compra da Somos Educação foi avaliada em R\$ 4,6 bilhões e se desdobrou na criação da Saber Educacional, dedicada ao mercado de educação básica (AUGUSTO, 2018). O ensino superior até então representava 97% dos negócios da Kroton e, com essas transações, a educação básica passou a representar 28% da sua receita líquida.

O empresário carioca Jorge Paulo Lemann, o segundo homem mais rico do Brasil segundo o ranking da Forbes de 2019 (JORGE, 2019), é outro investidor importante no mercado educacional. Desde 2013, a Fundação Lemann faz aportes financeiros em startups de ensino voltadas para a educação pública por meio do Desafio Start-Ed, um programa de estímulo e apoio ao desenvolvimento de soluções tecnológicas acessíveis aos estudantes. “Acreditamos que soluções tecnológicas inovadoras, escaláveis e sustentáveis podem contribuir para que todos os estudantes do Brasil tenham direito a uma educação pública de qualidade” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2013).

Pelo Programa Formar, Lemann mantém uma parceria com as secretarias de educação e escolas públicas de todo o Brasil, trabalhando em três frentes: políticas educacionais, formação continuada e conectividade e inovação. Com o Lemann Center¹⁰, na Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, procura fomentar a educação brasileira no desenvolvimento de novas abordagens educativas, para atingir, sobretudo, estudantes de baixa renda.

O empresário também é o principal cotista da Gera Venture Capital, que possui cursos pré-vestibulares, a escola de idiomas Cultura Inglesa e a *holding* Eleva Educação, com 115 escolas particulares no Brasil, entre elas a Eleva, escola bilíngue criada em 2017, cuja primeira unidade recebeu um investimento financeiro estimado

¹⁰ <https://fundacaolemann.org.br/voce/universidades>

em R\$ 100 milhões e está sediada em um prédio histórico do Rio de Janeiro, onde funcionou a Casa Daros (CERQUEIRA, 2016), como retratado na Figura 3.

Figura 3 - Página da revista Veja, publicação de 25 de março de 2016



Fonte: ELEVA (2016).

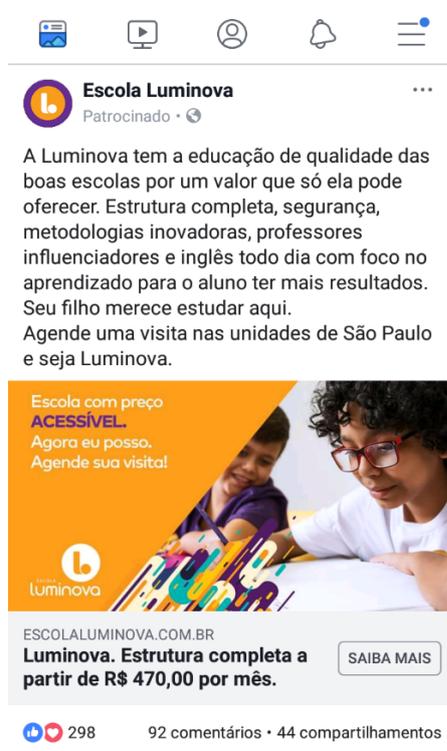
Em junho de 2016, antes mesmo de receber os seus primeiros alunos, a Escola Eleva sediou o TEDxRio 2016. Na ocasião, Jorge Paulo Lemann, ao compartilhar as suas experiências como estudante e a sua trajetória como investidor, afirmou que “o mundo está mudando cada vez mais rápido e crianças sem oportunidade de experimentar e se desenvolver estarão em desvantagem” (IBMEC, 2016).

A Rede Eleva¹¹ também atua na oferta de plataforma de ensino Eleva e do Laboratório de Inteligência de Vida – LIV, um programa de desenvolvimento de habilidades socioemocionais para escolas, que inclui livros, fantoches de personagens, séries audiovisuais, jogos, materiais impressos e digitais, além da capacitação dos educadores e uma equipe de psicólogos para auxiliar a gestão escolar em questões pedagógicas.

¹¹ <https://elevaeducacao.com.br/>

Em 2018, o grupo SEB criou a rede de escolas Luminova com a proposta de oferecer a “educação de qualidade das boas escolas”, como afirmava a propaganda ilustrada na Figura 4, porém com mensalidades muito mais baratas do que elas cobravam. Apenas na capital paulista, a Luminova inaugurou em seu primeiro ano de funcionamento três unidades, nos bairros da Barra Funda, Vila Prudente e Bom Retiro, com a meta de matricular entre 1 mil e 1,5 mil alunos em cada uma delas. A expectativa é de ter 25 unidades da escola até o ano de 2023.

Figura 4 - Propaganda da Escola Luminova nas redes sociais



Fonte: *Screenshot* do Instagram feito pela autora em 11 de julho de 2018.

Em 2019, o grupo SEB anunciou o investimento na construção da quinta unidade do Colégio Pueri Domus, no bairro paulistano de Perdizes. Um estande foi montado na Avenida Sumaré com o propósito de divulgar a nova unidade e negociar matrículas de novos alunos. O espaço lembrava os estandes de vendas de imóveis em construção que frequentemente possuem apartamentos decorados montados para que o comprador visualize como ficará o projeto do imóvel finalizado. Como estratégia de marketing, o Pueri Domus passou a fazer parte da programação “Agita Sumaré”, evento realizado aos domingos no trecho aberto da avenida para os

pedestres circularem, como ilustrado na Figura 5 desta dissertação. Na campanha **Novos alunos inspiram uma nova escola**, o colégio afirma que:

Há 50 anos somos guiados por um olhar para o futuro, que nos inspira a criar propostas que apontam para frente, sempre prontos para transformar, sonhar, criar, realizar. Porque a escola que não muda, retrocede. Por isso vamos dar um novo passo, focado na renovação, no amanhã, por uma causa muito importante: seu filho (PUERI DOMUS, 2019).

Figura 5 - Atividades promovidas pelo Colégio Pueri Domus na Avenida Sumaré



Fonte: DOMUS (2019).

Para o presidente da Associação Brasileira de Escolas Particulares e presidente do Colégio Bandeirantes, Mauro de Salles Aguiar, era possível sentir nos colégios tradicionais os efeitos da recente chegada de escolas de elite na cidade (MARQUES, 2018). Ao mesmo tempo que escolas como a Avenues e a Concept anunciavam a sua entrada no mercado de educação básica em São Paulo, multiplicaram-se matérias de jornais, entrevistas e programas de TVs para amparar a ideia de que a educação tradicional não atendia mais aos desafios que os jovens de hoje precisam e precisarão enfrentar no futuro e que era necessário apostar em um novo modelo de educação.

A crença de que a experiência centenária de educar atribui qualidade e competência a uma instituição de ensino começa a ser questionada nas diferentes propagandas e ações de marketing das escolas particulares recém-chegadas na

capital paulista. Elas prometem superar os métodos tradicionais de ensino e afirmam representar o nascimento de uma nova escola – ou um novo pensamento sobre o que a escola precisa significar na contemporaneidade. Como exemplo, destacamos a propaganda da Escola Luminova, reproduzida na Figura 6.

Figura 6 – Publicações da Escola Luminova nas Redes Sociais



Fonte: LUMINOVA (2019).

Em outubro de 2017 uma matéria sobre educação foi publicada pelo jornal O Estado de S. Paulo na seção Política – não por coincidência o tema que mais engajava leitores brasileiros no período, marcado por intensa polarização partidária¹². A matéria afirmava que as “escolas precisam abrir mão da transmissão de conteúdos para ensinar os estudantes a lidar com um mundo em transformação” (FUTURO, 2017). Na mesma página do jornal, reproduzida na Figura 7, a pergunta “como convencer os pais a optar por um modelo diferente do tradicional?”, dirigida à vice-presidente da Fun Academy, Saara Vitale, foi respondida por ela com a seguinte afirmação:

Não acho que precisamos convencê-los de que é necessário mudar. Os pais veem que o mundo em que vivemos hoje é diferente daquele de quando eles frequentavam a escola. A escola, porém, lhes é familiar de muitas maneiras. Eles entendem que essa familiaridade, apesar de reconfortante, é também alarmante (FUTURO, 2017).

¹² A política brasileira alcançou a primeira colocação entre os assuntos mais comentados mundialmente na rede social Twitter em 2017. Em abril, por exemplo, a hashtag #BrasilEmGreve foi a primeira colocada nos “trending topics” mundiais da plataforma (#BRASILEMGREVE, 2017), assim como a denúncia sobre o presidente Michel Temer ter autorizado a compra de silêncio do presidente da Câmara dos Deputados Eduardo Cunha em maio.

Figura 7 - Página do jornal O Estado de S. Paulo sobre educação

O ESTADO DE S. PAULO

BRASIL - 1994 11/10/2017 10:00 | Política Ag

ESCOLA CONCEPT

Futuro exige novas habilidades e competências

Escolas precisam abrir mão da transmissão de conteúdos para ensinar os estudantes a lidar com mundo em transformação

Estudos apontam para o fim de 47% dos empregos atuais apontam o fim nos próximos 25 anos. Prevê-se também que, em 2030, 80% das pessoas vão manter profissões que nem sequer existem atualmente. Assim, as crianças que entram hoje na escola, ao se formar, vão se deparar com um mundo bastante diferente. Encontrar uma forma de prepará-las para serem produtivas em meio a tantas transformações é um desafio para os educadores de todo o mundo.

“A mudança é a grande constante do mundo atual. A única forma de se adaptar é aprender a aprender”, afirma Gabriela Aguiar, consultora de Inovação e fundadora do projeto Oblets, durante um dos eventos Concept Talks, promovidos pela Escola Concept, que começa a operar em São Paulo em 2018 com uma proposta de educação por projetos transdisciplinares e usando metodologias ativas. Segundo Gabriela, a educação atual deveria ser uma “bolsa de areia” que muda, mas sem caminhos predefinidos.

Portanto, fazer experiências em busca de soluções para problemas reais traz mais vantagens do que a modelo tradicional, em seus conteúdos são transmitidos por um livro ou professor. A abordagem transdisciplinar aumenta o poder das pessoas comuns sobre suas próprias vidas e a de suas comunidades, acredita Gabriela. “Aqui há pouco tempo, criar um negócio era muito caro, então você tinha de se cercar de conselhos. O bootstrap

na computação permite uma prototipagem rápida, barata e simples. O mundo da inovação hoje é feito por iniciativas pulverizadas”, diz.

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES

Para viver bem num mundo em mudança constante e no qual o software ganha dia a dia mais espaço, as pessoas terão de desenvolver um série de competências para além dos cognitivos, defende Leandro Herrera, fundador da startup de educação Tera e pesquisador de novos modelos de aprendizagem, que também participou do Concept Talks. Ele cita algumas, como inteligência social, proficiência em novas mídias, colaboração virtual, pensamento adaptativo.

Herrera afirma ainda que será necessário trabalhar no que chama de “gestão da carga cognitiva”. “Um volume de informações sem precedentes chega até nós, por todos os canais possíveis. Temos de ser capazes de filtrar” afirma. Outra competência talvez mais importante é a visão transdisciplinar. “Os problemas da atualidade e do futuro são complexos e sistêmicos. Ter apenas um conhecimento específico não vai ajudar na solução”, diz o pesquisador.



O desafio da escola é incentivar a paixão natural que as crianças têm pelo conhecimento

Adolescentes e crianças apáticas ou desinteressadas? Só se a escola estiver impondo barreiras. Os mais novos são naturalmente entusiasmados e apaixonados, garante Priscila Torres, diretora-geral da Escola Concept São Paulo. “Se ele aprende por experiências, se está interessado no assunto, ele não quer parar de explorar. Quando são dadas condições, ele se envolve completamente”, afirma. Portanto, o estágio dos educadores deve ser oferecer uma educação que faça sentido e dialogue com os interesses pessoais dos alunos.

O arquiteto e empreendedor social, Edgard Gouvêa percebe a importância do diverso para mobilizar as pessoas quando ainda era criança. “Tinha 13 anos e a minha cidade tentava se abrir para crianças as mídias de animação”, contou durante sua apresentação no Concept Talks, uma série de palestras promovida pela Escola Concept. Aperfeiçoando o conteúdo que os jovens têm de se divertir, ele criou uma metodologia que desafia equipes a resolverem problemas do mundo real. Os conhecimentos e estratégias para a solução de problemas muitas vezes são alcançados graças à colaboração digital. Dessa forma, o projeto Oblets já chegou a 45 países.

Muitos pais também já sabem da importância da conexão do aprendizado com o prazer. “Acredito em um espaço inovador, que tenha como princípios o brincar e a interação com os outros”, afirma Flávia Milani, mãe de Anabela, de 7 anos e 10 meses, que foi co-criadora e proponente da Concept. “Eu sou um pouquinho quadrada e achei melhor uma escola tradicional. Mas estou percebendo que não dá mais para ser do jeito que aprendi; a realidade é outra”, afirma a advogada Carol Garcia, mãe de Mateus, de 3 anos, após participar de um workshop sobre aprendizagem diversificada.

“Sem tanta pressão para decorar, aprender se torna divertido”



Sandra Velloso, vice-presidente da Fun Academy, do Oblets

Ao contar sobre as escolas da Finlândia, destaca que mudou em educação, a educadora Saira Hiltola, vice-presidente da Fun Academy, instituição parceira da Concept, destaca que tornar o aprendizado prazeroso é um dos pilares de todo o sistema. É garante que pode ser assim também no Brasil.

No Brasil há uma ideia geral de que aprender exige trabalho duro. Será que nós também conseguimos aprender da forma divertida?

Sim! A cultura finlandesa não é tão alegre quanto a brasileira – nós temos sete meses de inverno –, e ainda assim aprendemos de forma divertida. O trabalho duro vem da ideia de que alguém tem a informação e você preci-

sa absorvê-la. Mas hoje a informação está em toda parte, com fácil acesso. A habilidade de que precisamos é escolher a melhor fonte, saber consultar e quando usar a informação.

Mas ninguém pensa no vazio, certo? Ainda há coisas que precisam ser memorizadas?

Sim, há coisas para se memorizar, mas cada vez menos. Até em áreas como direito ou medicina, em que há muita informação, há também muitas ferramentas digitais que ajudam a lidar com essa quantidade. Isso libera a capacidade do cérebro para, em vez de guardar, usar a informação. Desde a primeira infância, precisamos construir alguns conceitos, decorar o bási-

co, para ter capacidade de adaptar a informação em diferentes formas, em vários lugares, tempos que valorizar a memória em ação.

Como convencer os pais a optar por um modelo diferente do tradicional?

Não acho que precisamos convencê-los de que é necessário mudar. Os pais veem que o mundo em que vivemos hoje é diferente daquele de quando eles frequentaram a escola. A escola, porém, é o familiar de muitas maneiras. Eles entendem que essa familiaridade, apesar de reconfortante, é também alarmante. Eles se queixam como preparar seus filhos. Porque os próximos anos estão precisando se preparar para este momento.

Conteúdo produzido pelo Oblets em parceria com a Escola Concept.

Fonte: Acervo digital do jornal O Estado de S. Paulo, 31 de outubro de 2017.

3.2. A movimentação de escolas particulares tradicionais de São Paulo

Em março de 2018, os jornais Folha de S.Paulo e O Estado de S. Paulo noticiaram a transferência do Colégio São Luís do seu endereço na Avenida Paulista para o bairro do Ibirapuera. No jornal O Estado de S. Paulo, a matéria afirmava que a mudança do São Luís para um novo prédio escolar faz parte “de uma renovação na proposta pedagógica do colégio e ocorre na esteira do surgimento de escolas de elite com projetos inovadores na capital paulista” (MARQUES, 2018). A página do jornal está reproduzida na Figura 8.

Figura 8 - Colégio São Luís troca Paulista por Ibirapuera

A18 **Metrópole** DOMINGO, 25 DE MARÇO DE 2018

O ESTADO DE S. PAULO

Colégio São Luís troca Paulista por Ibirapuera

Avenida é endereço de escola católica há um século; mudança será em 2020

Júlia Marques

O centenário Colégio São Luís está de mudança. Desde 1918 na Avenida Paulista, a escola, uma das mais antigas e tradicionais de São Paulo, anuncia para 5 mil pais, professores e funcionários que vai transferir sua sede para a região do Ibirapuera, na zona sul da capital, em 2020. A alteração faz parte de uma renovação na proposta pedagógica do colégio e ocorre na esteira do surgimento de escolas de elite com projetos inovadores na capital paulista.

A nova sede vai ocupar terreno de 15,4 mil metros quadrados na Avenida Dr. Dante Pazzanese, vizinho ao Museu de Arte Contemporânea e ao Instituto Biológico. As obras devem começar em outubro. A Companhia de Jesus não divulgou por quanto o terreno foi comprado nem o novo uso do prédio atual.

O colégio diz esperar que a transferência signifique só uma mudança de sede – e não de público. Segundo Sônia Magalhães, diretora-geral do São Luís, hoje cerca de 70% das famílias matriculadas moram em um raio de até 5 quilômetros da escola. Com a mudança, o percentual cairia para 54%. “A ideia nunca foi criar um colégio no-

vo, senão uma sede para o São Luís. Esse terreno foi escolhido em detrimento de outros mais baratos que levavam a escola para 20 quilômetros daqui”, diz.

No final deste semestre, a escola deve divulgar o aumento de mensalidade para 2020 – hoje, a de um aluno do ensino fundamental custa R\$ 2,4 mil.

A transferência é a aposta para colocar em prática nova proposta pedagógica da escola, que tem como características a internacionalização e o ensino em tempo integral. “A sede é uma resposta arquitetônica ao projeto pedagógico que está sendo revisto. Nesta sede atual haveria muitos limites”, reconhece Sônia, primeira mulher à frente do Colégio São Luís após uma sucessão de 32 padres.

A mudança só foi comunicada com antecedência a um pequeno grupo de funcionários. Ex-aluno do colégio e atual diretor de ensino médio, Rafael Araújo, de 40 anos, foi um deles. Por dois anos, teve de esconder o segredo da mãe, Nilza, de 66 anos, antiga funcionária, e do filho Miguel, de 9, aluno novato – três gerações que se despedirão do prédio na Paulista.

Araújo vê com otimismo a mudança, embora guarde boas histórias da região atual. “Teve o impeachment do (ex-presidente



Mudança. Transferência promete acabar com estrutura vertical da sede atual, na Paulista



Gerações. Nilza, Miguel e Rafael têm história ligada à escola

● **Formação** “Estamos fazendo (desde 2015) a capacitação dos professores (para a nova proposta). E aumentaremos o tempo de formação para 5 horas semanais remuneradas em 2020.”
Sônia Magalhães
DIRETORA-GERAL DO SÃO LUÍS

te Fernando) Collor (em 1992) e fomos para as ruas, estávamos no meio dos caras-pintados. Até o reitor foi com a gente.”

renovar o ensino na cidade e já “chacoalham” antigos colégios (leia mais nesta página).

Os novos modelos de ensino devem ganhar mais força no espaço do Ibirapuera. Mas, segundo o padre Carlos Alberto Contier, reitor do colégio, o processo de inovação no São Luís “não é algo extraordinário”. “É parte do modo de ser da Companhia de Jesus, que em cada tempo buscou adaptar-se”, diz.

No novo espaço, as salas serão maiores – 80 m² contra os 50 m² atuais. “E serão organizadas fisicamente por área de conhecimento. Os alunos é que vão trocar de sala”, diz Sônia. O colégio terá espaços multiuso, que poderão servir como laboratórios, salas de robótica ou para atividades de mão na massa.

Se, por um lado, a escola perde proximidade com a Paulista, por outro, ganha em espaços mais verdes e planos. O novo projeto, que prevê apenas três pavimentos, pretende acabar com o sobe e desce de escadas – a sede atual tem sete andares.

Na proposta, assinada pelo escritório de arquitetura Athié Wohnrath, haverá espaço para hortas e composteiras. E a ideia é aproveitar a arborização natural do terreno – são 130 árvores. “Vamos manter o máximo possível do que está lá”, diz Sônia.

Novas escolas de elite mobilizam as tradicionais

Com a chegada recente de escolas de propostas inovadoras em São Paulo, a diretoria do Colégio Rio Branco, há mais de 70 anos na cidade, se movimentou. “Quando começou esse alvoroço, fizemos um exercício de olhar para nossos projetos e ossadas instituições e identificar atributos que chamavam atenção”, diz a diretora, Esther Carvalho. “Peguei professores brilhantes ediscutimos um currículo flexível”, conta.

Movimentações como a do Rio Branco ocorrem após a instalação de colégios como Avenues e Concept em São Paulo. Voltados para a elite paulistana e com mensalidades que podem chegar a R\$ 8 mil, eles defendem o protagonismo do aluno, flexibilidade no currículo e internacionalização.

Para colocar o aluno na linha de frente do aprendizado, o Colégio Dante Alighieri, há 107 anos em São Paulo, abriu disciplinas eletivas no ensino médio. Também criou o Middle School, em que alunos do 7.º e do 8.º ano seguem currículo internacional – o High School, para os maiores, já é oferecido há 9 anos. “Sempre olhamos para fora, para o que está acontecendo no mundo”, diz Silvana Leporace, diretora geral pedagógica.

Para o presidente da Associação Brasileira de Escolas Particulares, Mauro de Salles Aguiar, já é possível sentir os efeitos da novidade em colégios tradicionais. “Se as escolas não repensarem a maneira de trabalhar, seguramente perderão espaço”, diz ele, que também é diretor do Colégio Bandeirantes.

Para Aguiar, são dois os principais desafios: mudança na estrutura física e formação de professores. O risco, diz, é o surgimento de projetos mais preocupados com a forma do prédio do que com o que acontece dentro dele. “Não adianta fazer reforma física sem professores preparados”. **J.M.M.**

Na mesma página, o texto esclarecia que “movimentações como a do Rio Branco ocorrem após a instalação de colégios como Avenues e Concept em São Paulo” (MARQUES, 2018). Além do Colégio Rio Branco, o Dante Alighieri foi citado como exemplo de escola tradicional que estava implementando mudanças pedagógicas no mesmo período.

Na ocasião, algumas das maiores e mais antigas escolas particulares da capital paulista divulgaram transformações pedagógicas e arquitetônicas centradas no novo perfil do aluno contemporâneo, entre elas o São Luís, o Dante Alighieri, o Bandeirantes e o Rio Branco, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Cronograma do anúncio sobre as transformações das escolas tradicionais

Colégio	Data	Divulgação das transformações
São Luís	24/03/2018	Anúncio do Projeto “CSL 2020”, que contempla a implementação do currículo em tempo integral para todos os alunos e a mudança da sede atual para um novo prédio.
Bandeirantes	25/05/2018	Anúncio da expansão do colégio e modernização dos atuais ambientes de ensino.
Rio Branco	10/09/2018	Campanha “Vivencie o Rio Branco Agora”, em que o colégio explica as mudanças dos componentes curriculares que foram implementadas em 2017.
	03/10/2018	Inauguração do CreateLAB, espaço de aprendizagem criativa na elaboração de projetos.
Dante Alighieri	23/10/2018	Anúncio da modernização dos espaços físicos e da dinâmica de aulas dos alunos da Educação Infantil e, gradativamente, dos demais segmentos da escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em 18 de novembro de 2018 o jornal O Estado de S. Paulo abordou novamente o assunto da transformação das escolas particulares tradicionais. A matéria publicada no caderno Metrôpole do jornal afirmava que o “projeto pedagógico inovador” das novas escolas particulares que foram inauguradas na cidade de São Paulo, entre elas a Concept e a Avenues, “inspirou colégios tradicionais da cidade a pensar ou adiantar mudanças no currículo e na carga horária” (PALHARES, 2018). A matéria está reproduzida na Figura 9.

Figura 9 - Chegada de escolas de elite impulsiona transformação de colégio tradicionais



Chegada de escolas de elite impulsiona transformação de colégios tradicionais

Isabela Palhares

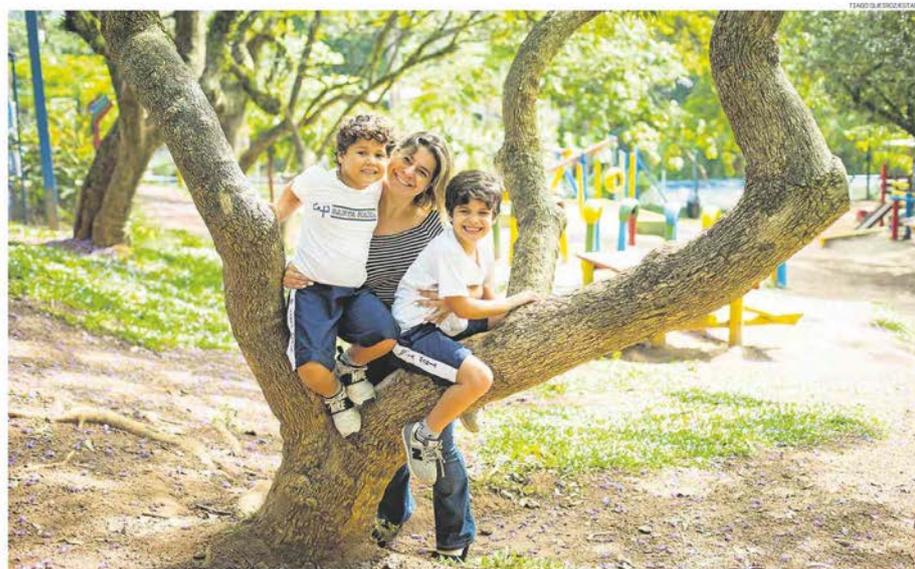
O início neste ano das atividades de grandes escolas particulares em São Paulo, que prometem formar alunos para serem "cidadãos globais", inspirou colégios tradicionais da cidade a pensar ou adiantar mudanças no currículo e na carga horária. Período integral, proposta bilíngue, investimento em novas tecnologias, aulas interdisciplinares e voltadas para o cotidiano dos alunos são algumas das novidades adotadas.

Desde o anúncio da abertura de duas novas escolas de elite, Avenues e Concept, com a proposta de oferecer um "projeto pedagógico inovador", o mercado de colégios particulares está agitado, seja pela troca de alunos ou de professores. Apesar de serem acessíveis para poucas famílias – a mensalidade delas chega a R\$ 9,8 mil, mais do que o dobro do cobrado nas escolas tradicionais –, alguns pais ficaram preocupados de não oferecerem um ensino inovador para os seus filhos.

"Com esse novo mercado, fizemos um exercício de olhar para dentro. Primeiro, precisamos diferenciar o que é novidade e o que é inovação. Depois, pensamos nos nossos atributos e no legado. Avaliamos que iríamos fazer uma metamorfose, mas sem perder nossa identidade", diz Esther Carvalho, diretora geral do Colégio Rio Branco, que tem 72 anos e fica em Higienópolis, na região central.

A escola reformulou o currículo do ensino fundamental 2 (do 6.º ao 9.º ano) para que as aulas fossem divididas em módulos, não mais em disciplinas. Ou seja, os alunos passaram a desenvolver projetos em que trabalham todas as matérias de forma integrada. Também aumentou a carga horária de Inglês.

Ela conta que também percebeu a necessidade de melhor comunicação com os pais para que entendam e opinem sobre o projeto pedagógico. "Temos rigor pedagógico grande, mas



Opção. Luana procurou escolas bilíngues para os filhos, Leonardo e Vitor, mas achou que elas não atendiam os princípios de educação que procurava

● **Conexão**
"Existe uma urgência em aproximar a escola das demandas cotidianas."

Esther Carvalho
DIRETORA-GERAL DO COLÉGIO
RIO BRANCO

às vezes não comunicamos bem o que é feito. Essas escolas falam em formar um cidadão global. Há mais de dez anos nossos alunos fazem projetos com jovens do outro lado do mundo, são aprovados para Harvard, MIT (Massachusetts Institute of Technology, nos Estados Unidos). Isso é o quê? Ser cidadão do mundo não é só ser bilíngue."

Com mais de 70 anos e um dos mais tradicionais da cidade, o Colégio Santa Maria, na zona sul, também decidiu este ano atender a uma demanda de anos dos pais: período integral para o ensino infantil e fundamental 1 (do 1.º ao 5.º ano) e ampliação das aulas de Inglês para crianças menores. "Entendemos que elas precisam de um tempo em casa e com a família. Mas precisamos olhar também as novas demandas familiares, com mães e pais trabalhando, filhos únicos sem contato com vizinhos ou primos", diz a orientadora Karine Ramos.

A empresária Luana Silva, de 33 anos, matriculou os filhos Leonardo e Vitor Miguel, de 4 e

6 anos, este ano no colégio, mesmo sem a oferta do período integral. "Eu me desdobrei o ano inteiro para cuidar deles pela manhã e trabalhar. Procurei escolas bilíngues e com período ampliado e, apesar de atenderem melhor meus anseios, não tinham os princípios de educação que procurávamos para as crianças", conta a mãe, que em 2019 o Santa Maria vai oferecer mais atividades para os alunos.

Professores. A ampliação da carga horária e a oferta de período integral também tornam os colégios mais atrativos para os professores, que poderão dar mais aulas – e consequentemente

ter um salário melhor – em uma única unidade. Muitas escolas tradicionais perderam docentes este ano para os novos colégios, já que eles oferecem remunerações que podem chegar a até R\$ 20 mil – 40% acima da média.

O centenário Colégio São Luís, na região central, anunciou este ano novo currículo internacional, ensino em tempo integral e uma sede maior, na região do Ibirapuera. A escola pretende também aumentar dos atuais 40% para 80% a proporção de docentes com dedicação exclusiva em 2020. A diretora-geral, Sônia Magalhães, diz que está aumentando progressivamente as ho-

ras semanais de formação remunerada, para motivar e qualificar os profissionais para o novo projeto. A formação é focada em inovação e novas metodologias de ensino. "Sempre fomos bem posicionados do ponto de vista de remuneração, mas, além de bons salários, os professores também querem um propósito, pertencer ao projeto."

NA WEB
Blog. Leia mais sobre escolas particulares
estadao.com.br/e/blogdoscolégios

Fonte: Acervo digital do jornal O Estado de S. Paulo, 30 de novembro de 2018.

O termo "tradicional" utilizado por esses veículos de comunicação não se refere unicamente ao tipo de pedagogia dessas instituições de ensino. Pedagogia é definida por VEIGA-NETO (2004) como um conjunto de saberes que dizem como as pessoas aprendem e como as escolas devem funcionar para que essa aprendizagem seja mais efetiva, desde o modo como se deve ensinar, como o professor deve exercer o seu

ofício e quais os conhecimentos são mais relevantes para compor um currículo. Segundo Saviani (2005), a pedagogia orienta a relação entre professor e aluno e o processo de ensino e aprendizagem.

Do ponto de vista da pedagogia, as diferentes concepções de educação podem ser agrupadas em duas grandes tendências, a primeira delas que prioriza as “teorias do ensino” sobre a prática e a segunda, inversamente, que a ênfase é colocada nas “teorias de aprendizagem”. As diversas modalidades de pedagogia tradicional estariam no primeiro grupo (SAVIANI, 2005).

O termo **tradicional**, no entanto, é utilizado pelos jornais Folha de S.Paulo e O Estado de S. Paulo também como um adjetivo – responsável por atribuir qualidade àquilo que ele nomeia – e está relacionado com tradição, com características transmitidas por ritos, culturas, crenças e comportamentos. Nesse sentido, o termo remete a métodos consagrados de aprendizagem e de transmissão do conhecimento. A expressão **escola tradicional** também assume o significado de escola relevante para a história, para a memória ou para os costumes de São Paulo.

Como apresentamos neste capítulo, à medida que diferentes conglomerados educacionais avançam sobre o mercado de educação básica brasileiro, a oferta de escolas particulares em São Paulo aumenta. Os colégios recém-inaugurados se apresentam como um novo modelo de escola e investem em propagandas e em ações de marketing para divulgar os atributos dessa nova proposta de ensino, ao mesmo tempo que reforçam a ideia de que o ensino tradicional não atende mais ao perfil do aluno contemporâneo e às suas necessidades.

No mesmo período, algumas das escolas particulares mais antigas e tradicionais da capital paulista anunciaram transformações pedagógicas e arquitetônicas. Os jornais em São Paulo, como mostramos, atribuem essas mudanças à recente movimentação do cenário educativo. Essa correlação foi sancionada pelas palavras do presidente da Associação Brasileira de Escolas Particulares – que também é presidente do Colégio Bandeirantes – e pelas palavras da diretora do Colégio Rio Branco em entrevistas concedidas a esses jornais.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, utiliza como procedimento de investigação o estudo de caso. Segundo Gil (2017, p. 34), este tipo de pesquisa é o

mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real com o propósito de proporcionar uma visão global sobre este fenômeno ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Essa modalidade de pesquisa consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, com a finalidade de ampliar e detalhar o conhecimento sobre ele (GIL, 2017). Nesta pesquisa, a escolha do estudo de caso serviu ao propósito de aprofundar o conhecimento sobre as recentes transformações das escolas particulares tradicionais de São Paulo que o discurso do Colégio São Luís ilustra.

Creswell (2014, p. 105) explica que no estudo de caso “o pesquisador explora uma questão ou um problema, construindo assim uma compreensão detalhada a partir do exame de um caso ou vários casos”. Nesse sentido, a partir do exame do discurso de transformação do Colégio São Luís, buscamos compreender os motivos para a escola decidir se transformar na contemporaneidade, conhecer as possíveis razões que a influenciaram e identificar as características dessa mudança.

A escolha do Colégio São Luís como estudo de caso se deve por causa da sua história centenária, de sua localização privilegiada em uma das mais importantes avenidas do Brasil e por pertencer à Companhia de Jesus, ordem religiosa que teve um papel fundamental na fundação de São Paulo e na história da educação escolarizada. Além disso, a instituição é reconhecida pelos principais jornais paulistas como uma das mais tradicionais de São Paulo e o seu processo de transformação foi o primeiro a ser divulgado em destaque nesses veículos de comunicação.

Segundo Creswell (2014), o uso da pesquisa qualitativa é apropriado quando se busca compreender um fenômeno dentro do seu contexto natural, tentando entender ou interpretar os significados que as pessoas lhe atribuem. O caráter exploratório dessa pesquisa se deve, primeiramente, à atualidade do fenômeno: os colégios particulares tradicionais começaram a divulgar mudanças pedagógicas e arquitetônicas no ano de 2016, porém elas ganharam notoriedade pelos jornais de

São Paulo a partir de março de 2018. Essas recentes mudanças foram associadas aos novos desafios de aprendizagem contemporâneos.

Estudos sobre as transformações da escola tradicional ao longo do tempo foram desenvolvidos por diferentes áreas do conhecimento. Nos últimos anos, estudos na área de Educação investigam as transformações das relações entre professor e aluno (LOSTADA e SOUZA, 2016; PIRONE, 2017), o uso da tecnologia em sala de aula (BÜRGER e GHISLENI, 2019; MARTINS e TEIXEIRA, 2015; VIEIRA e SARTORI, 2017) e mudanças no processo de ensino-aprendizagem (LAUGHTON, 2015; MORALES, 2018; NORONHA, 2016). Na Psicologia, os estudos relacionam o uso de tecnologias digitais pelos adolescentes e jovens com a abordagem de temas como bullying, violência e preconceito nas escolas (ABAD e MARQUES, 2015; CANAVEZ, 2015; XAVIER, 2015). Na Comunicação, foram realizados estudos sobre a relevância da educação midiática de professores e alunos no contexto contemporâneo (ALMDEIDA e CERIGATTO, 2017; VIANA, 2019). As transformações da escola tradicional, no entanto, não foram suficientemente exploradas a partir do discurso institucional manifestado nos materiais de comunicação que a escola produz, outra razão, portanto, para o caráter exploratório dessa pesquisa.

4.1. O Colégio São Luís como estudo de caso

Os padres jesuítas fundaram o tradicional colégio católico São Luís em 1867 na cidade de Itu, no interior de São Paulo. Após 50 anos, mudaram as suas instalações para a cidade de São Paulo, ocupando um quarteirão da Avenida Paulista, “a primeira via pública da cidade a receber asfalto e arborização”, explica o site da instituição de ensino (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018c). A localização, segundo o colégio, “atraiu as famílias que residiam nos casarões das imediações” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018c).

Em 1943, o colégio passou a atender de forma gratuita estudantes de baixa renda no seu curso de ensino médio noturno, que atualmente corresponde a quase 500 jovens vindos de escolas públicas. Em 1948, a Faculdade de Economia São Luís foi criada e passou a funcionar durante a noite no mesmo prédio do colégio. Com a Avenida Paulista se transformando em um “corredor comercial” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018c), o São Luís adquire um terreno em 1950 no bairro do Morumbi visando a

construção de uma nova sede, mas decide ficar e ampliar as suas instalações por motivo da facilidade de acesso dos alunos do curso noturno e da faculdade.

Nas décadas de 1960 e 1970, com a aceleração da industrialização e a verticalização do bairro, o antigo prédio foi substituído por uma construção vertical, que hoje corresponde a sete andares. As obras do metrô apressaram a desapropriação de parte do terreno e a demolição da sua construção. A primeira turma de meninos e meninas foi criada em 1972, tornando o colégio uma das primeiras escolas tradicionais paulistas a ensinar alunos e alunas. A Figura 10 mostra a foto histórica do Colégio São Luís, na Avenida Paulista.

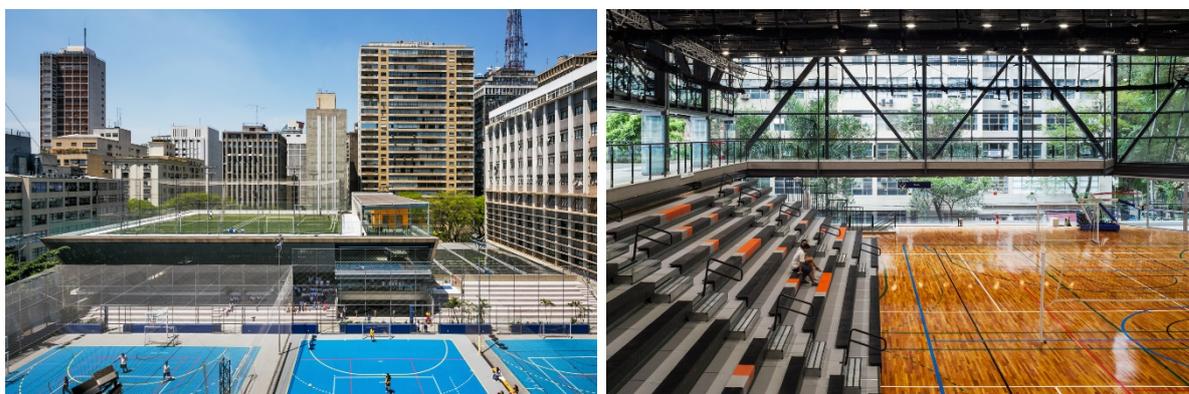
Figura 10 - Foto histórica do Colégio São Luís, na Avenida Paulista, sem data



Fonte: Colégio São Luís (2018).

A necessidade de aumento da oferta de espaço para as atividades esportivas dos alunos levou o colégio a reformar o seu complexo esportivo. A obra, realizada pela URDI Arquitetura, foi concluída em 2015 e é considerada pelo Colégio São Luís um dos seus marcos arquitetônicos (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2017). Entre os detalhes dos espaços esportivos estão as quadras revestidas de campo gramado, as portas deslizantes, o controle climático e a iluminação natural, o tratamento acústico, a arquibancada retrátil e as fachadas externas de vidro para privilegiar a vista das árvores externas que circulam a esquina em que o prédio está localizado. A Figura 11 mostra fotos do complexo esportivo do Colégio São Luís após a reforma.

Figura 11 - Complexo esportivo do Colégio São Luís



Fonte: URDI Arquitetura (2015).

Em 2016, a Rede Jesuíta de Educação (RJE) lançou diretrizes para o seu trabalho educativo no Brasil. Elas foram reunidas em um documento denominado Projeto Educativo Comum (PEC), construído de forma coletiva pelas 17 unidades brasileiras de ensino a partir do questionamento “Que escola é esta que queremos?” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2016, p. 20). A primeira demanda do documento era que as escolas jesuítas do Brasil revisassem a sua proposta pedagógica. O Colégio São Luís, “em resposta aos desafios dessa implementação” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018B, p. 12), começou a desenvolver o **Projeto CSL 2020**.

O assunto foi abordado na publicação interna do Colégio São Luís, a Revista Pilotis, em agosto de 2016. Em uma das matérias da revista, o padre jesuíta responsável pela Educação Básica da Companhia de Jesus no Brasil afirmou acreditar que “mudar é correr risco, mas não mudar é correr risco ainda maior”. Na mesma página, a diretora-geral do Colégio São Luís, Sônia Magalhães, declarou que “entendemos que a tradição pela qual somos reconhecidos é uma tradição viva, que procura dar a melhor resposta aos desafios de cada tempo” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2016, p. 21). A Figura 12 reproduz as páginas 20 e 21 da Revista Pilotis.

Figura 12 - Que escola é esta que queremos?



QUE ESCOLA É ESTA QUE QUEREMOS?

PROJETO EDUCATIVO COMUM, LANÇADO EM AGOSTO, ORIENTA COLÉGIOS DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO NA REVISÃO DE SEUS CURRÍCULOS

Em agosto, acontece o lançamento oficial do Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação. Construído de forma coletiva pelas 17 unidades de ensino no Brasil, que educam em torno de 30 mil alunos, o documento nasceu de uma pergunta que Santo Inácio de Loyola fez a si mesmo quando estava cansado e triste para seguir com sua peregrinação: "Que nova vida é esta que agora começamos?".

Numa busca de proximidade semelhante à da Companhia de Jesus, porém com ânimo, nossos educadores avaliaram o estágio atual do ensino nas escolas jesuítas, mapeando as necessidades, os desafios e as oportunidades que havia. Em dois anos de discussões, voltaram muitas vezes à questão essencial: adaptada à situação enfrentada, eis senão Alinal, que escola é esta que queremos? O Projeto Educativo Comum, que ficou conhecido pela sigla PEC, traz a resposta, em 116 parágrafos. Apesar do que o nome pode sugerir, o texto não tem o objetivo de padronizar a educação na Rede Jesuíta. Ele versa sobre o entendimento dos colégios da rede em relação à educação integral, à organização do currículo, às formas de avaliação, à inclusão, à participação da família etc. "Precisamos promover uma mudança de pensamento, com uma nova leitura da realidade", comenta Padre Mário Södermann, SJ, Delegado para a Educação Básica da Companhia de Jesus no Brasil. "Muitos querem continuar repetindo os processos porque é cómodo, mas isso gera estagnação em vez de gerar vida, dinamicidade e mudança. Aceito que mudar é correr risco, mas não mudar é correr risco ainda maior". A diretora-geral do Colégio São Luís, Sônia Magalhães, participou de todo o processo de elaboração do PEC e reforça a mensagem: "Entendemos que a tradição pela qual somos reconhecidos é uma tradição viva, que procura dar a melhor resposta aos desafios de cada tempo". Sônia enfatizou o fato de o documento ter nascido de um diálogo entre a espiritualidade e a pedagogia, após conversas em reuniões internacionais que tiveram a presença de jesuítas e de diretores de escolas de 52 países, representando realidades tão distintas, como uma escola high-tech de Barcelona e uma de chão de terra batida do Nepal. "Isso o torna fonte de inspiração para que hoje uma forte intervenção dos quadros humanísticos no currículo", comenta. Para entender o PEC, assim como para acompanhar as mudanças que já estão em curso no Colégio São Luís, alguns pressupostos são necessários. Vamos falar sobre eles nas páginas seguintes. >>>

20 | REVISTA FIDELIS

REVISTA FIDELIS | 21

Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2016, p. 20-21).

Era o início da conversa sobre as mudanças que o colégio pretendia empreender a partir do ano seguinte. Para concretizá-las, o São Luís contratou em 2017 a Bain & Company, uma empresa internacional de consultoria, que assessorou a direção escolar na concepção de todo o projeto pedagógico e arquitetônico, auxiliando na procura de um terreno para a construção de um novo prédio e na definição sobre a quantidade de alunos que ele atenderia. A assessoria acompanhou o avanço do trabalho produzido pelos 10 grupos que se formaram com funcionários de diferentes áreas para pensar, produzir e implementar os detalhes das mudanças. O colégio promoveu ainda um concurso de ideias de ambientes escolares entre escritórios de arquitetura e dobrou as horas remuneradas de capacitação dos seus professores.

Em 2017, a instituição de ensino completou 150 anos de fundação. Segundo sua própria definição, "mantendo seu espírito inovador, renovando-se e dialogando com os desafios de cada época [...]. Uma história que continua acompanhando um mundo cada vez mais rápido e dinâmico" (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018c). Na ocasião, utilizou em seus materiais de comunicação a frase: "A história do São Luís é marcada

pela tradição. A tradição de estar sempre se renovando” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2017). Transformação era a pauta. Em uma de suas publicações, assegurava que

a tradição que o caracteriza é uma tradição viva, que dialoga com a cidade de São Paulo e impulsiona sempre a busca pelas melhores respostas aos desafios de cada tempo. Além disso, o Colégio compreende que tradição não é garantia de sucesso para sempre” (GUIA ESCOLAS, 2018).

Em uma publicação impressa sobre os seus 150 anos de história, o colégio afirmou que estava

sendo desafiado a rever a sua organização curricular, suas práticas de gestão e pedagógicas, a rejuvenescer para estar em melhores condições de acolher e dialogar com as novas gerações que recebe e continuará recebendo. Trata-se de oportunidade singular para renovar e organizar o Colégio, preparando-o para educar crianças e jovens que viverão em um mundo que não se pode antecipar ou predizer (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2017, p. 9).

Em março de 2018, após um século instalado na Avenida Paulista, o São Luís, “reconhecido como um dos colégios mais tradicionais do país” segundo afirma o site da instituição (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018c), anunciou aos alunos e suas famílias mudanças que incluíam novas práticas pedagógicas e a transferência para a região do Parque do Ibirapuera, prevista para 2020. O objetivo principal das mudanças anunciadas pela instituição de ensino é “oferecer as melhores condições para um processo educativo em que aprender seja interessante, significativo e dê sabor à vida” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018e). Com essas mudanças, a instituição garante que responde “de forma assertiva aos desafios contemporâneos e aos novos modos de aprender que as crianças e os jovens apresentam” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018e).

O Colégio São Luís atende cerca de 2.500 alunos, da Educação Infantil ao Ensino Médio. Em 2017, ocupou o 104º lugar no ranking estadual do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), deixando de fazer parte da lista das cem escolas do estado de São Paulo com melhor desempenho na prova (VEJA, 2018). Em 2016, o colégio havia ocupado o 95º lugar. Em 2018, sua posição no ranking subiu para 46º lugar (VEJA, 2019). Quanto aos resultados nos vestibulares divulgados pelo Colégio São Luís, 31% dos alunos foram aprovados em universidades públicas brasileiras em 2018, enquanto quase 70% deles conseguiram vagas exclusivamente em faculdades particulares do país (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018a). Em 2019, esse número foi de 34% em escolas públicas e 66% em particulares (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2020).

4.2. Coleta de dados

Segundo orienta Gil (2017), para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, é preciso coletar os dados a partir de diferentes fontes de informação. Tomamos a comunicação institucional do Colégio São Luís para entender a maneira que a escola expressa suas razões para empreender as mudanças e para explicar as suas características. Reconhecemos que esses materiais institucionais são espaços privilegiados para o entendimento da percepção da escola sobre o seu papel na contemporaneidade, assim como da sua percepção sobre as novas relações de aprendizagem entre professores e alunos que são criadas, sobretudo, a partir do acesso ao fluxo digital de informações.

Dessa forma, os dois materiais de comunicação selecionados por esta pesquisa foram produzidos pelo Colégio São Luís, em 2018, com a finalidade de comunicar o seu processo de transformação, chamado **Projeto CSL 2020**. O primeiro material é o vídeo intitulado **CSL 2020**, escolhido por ser a primeira peça institucional sobre o assunto e por ter sido exibido às famílias no momento da comunicação oficial sobre a mudança que estava em curso (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d). O segundo material é a publicação impressa e digital **A serviço da geração aprendente**, significativa por ter sido produzida e distribuída às famílias no período próximo à rematrícula dos alunos, portanto, na ocasião em que elas decidem sobre manter ou transferir os filhos de escola (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b).

Além dos materiais de comunicação, a entrevista em profundidade com um dos diretores pedagógicos do Colégio São Luís foi utilizada como fonte de coleta de dados neste estudo. Seu intuito foi aprofundar o conhecimento sobre o processo de tomada de decisão da escola e identificar as possíveis razões que a influenciaram.

A arquitetura se mostrou relevante na transformação do Colégio São Luís e das demais escolas. No São Luís, por exemplo, apesar de algumas das mudanças pedagógicas já terem sido implementadas nos anos de 2018 e 2019, é a transferência para o novo prédio escolar que marca o início do **Projeto CSL 2020**. Por esse motivo, o arquiteto responsável pelo projeto foi selecionado como informante. Ele acompanhou e participou das decisões da direção do São Luís sobre a transformação e, por meio da sua atividade profissional, definiu e/ou influenciou as estratégias de organização, apropriação e uso dos espaços de aprendizagem. Entendemos que as decisões arquitetônicas são indicativos de como a instituição de ensino compreende

o papel do professor no processo de aprendizagem do aluno contemporâneo e das relações que se pretende construir nesses ambientes escolares.

4.2.1. Dados complementares

Como o processo de transformação pedagógica e arquitetônica tem sido divulgado também por outras escolas particulares tradicionais da capital paulista próximas ao Colégio São Luís, as entrevistas em profundidade com essas instituições se mostraram importantes instrumentos para a compreensão do contexto escolar atual na cidade de São Paulo. As entrevistas tiveram como objetivo explorar a percepção desses informantes sobre o cenário educativo em que essa transformação se desenvolve, tanto do ponto de vista geral quanto específico. Também buscaram compreender como eles descrevem o aluno contemporâneo e o seu processo de aprendizagem.

Segundo Jorge Duarte (2011), a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que permite explorar percepções, visões e experiências subjetivas de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer ou ampliar. Seu objetivo não está relacionado ao tratamento estatístico das informações ou ao teste de hipóteses, mas à coleta de elementos para a compreensão de um fenômeno. Ela busca identificar como o informante percebe uma situação ou a estrutura de um problema no qual esteve ou está envolvido. Nesse sentido, Duarte (2011) explica que as perguntas permitem, entre outras coisas, explorar ou aprofundar um assunto, descrever processos, identificar problemas, padrões e detalhes, obter juízo de valor e interpretações dos informantes.

Duarte (2011) orienta que o critério para a seleção dos informantes deve ser o envolvimento com o assunto, a disponibilidade e a disposição em falar e a capacidade de fornecer informações confiáveis e relevantes sobre o tema da pesquisa. Tendo esses critérios como parâmetros, o primeiro filtro utilizado para a escolha dos informantes foram as notícias publicadas pelos jornais Folha de S.Paulo e O Estado de S. Paulo – os mais importantes jornais da capital paulista – que abordavam o assunto nos anos de 2017, 2018 e no início de 2019. Foram realizadas buscas no acervo digital desses veículos de comunicação e cinco reportagens foram encontradas, como mostra o Quadro 2. Por meio delas, foi possível identificar quais colégios particulares tradicionais comunicavam transformações no período.

Quadro 2 - Notícias das transformações dos colégios tradicionais nos jornais de São Paulo

Veículos de comunicação	O Estado de S. Paulo (MARQUES, 2018)	Folha de S.Paulo (COLÉGIO, 2018)	Folha de S.Paulo (MATTOS, 2018)	O Estado de S. Paulo (PALHARES, 2018)	O Estado de S. Paulo (PALHARES, 2019)
Data da publicação	25/03/2018	25/03/2018	08/04/2018	18/11/2018	05/05/2019
Colégios tradicionais citados	São Luís, Rio Branco, Bandeirantes, Dante Alighieri	São Luís	Bandeirantes, Santa Cruz, Porto Seguro	São Luís, Rio Branco, Dante Alighieri, Santa Maria	Dante Alighieri
Colégios inaugurados citados	Avenues, Concept		Avenues, Concept, Red House,	Avenues, Concept	Concept, Lumiar
Assuntos abordados	Mensalidades		Mensalidades	Mensalidades	
	Currículo		Currículo	Currículo	
	Estrutura física	Estrutura física	Estrutura física		Estrutura física
	Salário e capacitação de professores		Capacitação de professores	Salário de professores	Capacitação de professores
	Relações de aprendizagem	Relações de aprendizagem	Relações de aprendizagem	Relações de aprendizagem	Relações de aprendizagem

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dos colégios tradicionais citados pelas reportagens, o Santa Cruz e o Porto Seguro não comunicavam transformações. Foram mencionados porque alguns de seus funcionários foram contratados pela Avenues School, entre eles Cristine Conforti, diretora do Santa Cruz há 40 anos. O Colégio Santa Maria, próximo ao bairro Santo Amaro, foi descartado por causa da sua localização geográfica: está distante cerca de 15 km das demais instituições de ensino. Dessa forma, foram selecionados informantes dos colégios que estavam geograficamente próximos ao Colégio São Luís: Dante Alighieri (900 metros), Rio Branco (2,2km) e Bandeirantes (3,2km).

Em seguida, entrou-se em contato com a direção dessas instituições por telefone para que participassem da pesquisa. Após três tentativas de contato, não se obteve nenhuma resposta da direção do Dante Alighieri. Os demais colégios aceitaram o convite e os encontros individuais foram agendados por e-mail.

Os colégios São Luís, Rio Branco e Bandeirantes atendem entre 2.300 e 2.700 alunos, possuem um tempo de existência significativo – entre 76 e 152 anos – e são considerados, pela imprensa, alguns dos colégios mais tradicionais da capital paulista. Além disso, possuem mensalidades com faixa de valores equivalente¹³. O Quadro 3 apresenta um comparativo entre os colégios.

Quadro 3 - Quadro comparativo dos colégios

Colégio	Ano de fundação	Nº de alunos	Localização	Mensalidades em 2019
São Luís	1867	2500	Bela Vista	R\$ 2.697,00 a R\$ 3.822,00
Rio Branco	1925	2300	Higienópolis	R\$ 2.400,00 a R\$ 3636,00
Bandeirantes	1944	2700	Vila Mariana	R\$ 3.856,00 a R\$ 4.198,00

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tendo em vista que o interesse desta pesquisa é compreender o discurso de transformação dessas instituições, os informantes precisavam ocupar cargos de tomada de decisão estratégica. Por esse motivo, foram selecionados apenas informantes com cargos de diretores nesses colégios. Entendemos que os cargos que eles ocupam conferem às suas falas um cunho institucional.

Dessa forma, foram realizadas um total de quatro entrevistas em profundidade entre os meses de maio e junho de 2019, que somaram quatro horas de áudio gravadas e 62 páginas de transcrição. Elas estão reproduzidas integralmente em apêndice nesta dissertação (APÊNDICE A). As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um roteiro semiestruturado de perguntas que buscaram tratar da amplitude do tema, partindo de questionamentos que se apoiaram nas teorias e nos conceitos que interessavam à pesquisa, como orienta Duarte (2011).

O roteiro tinha os seguintes eixos temáticos: (1) percepção sobre o aluno contemporâneo e seu processo de aprendizagem; (2) visão sobre o mercado educacional; (3) razões para a atual transformação da escola; (4) características pedagógicas da transformação; (5) características arquitetônicas da transformação.

¹³ A faixa de valores das mensalidades em um colégio varia de acordo com o segmento em que o aluno está matriculado. A Educação Infantil possui as mensalidades mais baixas e os valores aumentam progressivamente até chegar ao segmento do Ensino Médio. Dessa forma, a mensalidade mínima do Colégio Bandeirantes é maior do que a dos demais colégios citados porque a instituição não atende alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental I.

O modelo das entrevistas está representado no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipologia das entrevistas

Pesquisa	Questões	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Qualitativa	Semiestruturadas	Semi-aberta	Roteiro	Em profundidade	Indeterminadas

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Apresentamos a seguir um detalhamento das outras duas instituições de ensino cujos diretores foram entrevistados nesta pesquisa.

4.2.2. Colégio Rio Branco

O Colégio Rio Branco, fundado em 1925 e mantido pela Fundação de Rotarianos de São Paulo, funciona nos bairros de Higienópolis e Granja Viana. Esteve na lista das cem escolas mais bem posicionadas no ranking estadual do ENEM nos últimos anos: a unidade Higienópolis ocupou o 63º lugar no ranking do Estado de São Paulo em 2017 e o 93º lugar em 2018, enquanto a unidade Granja Viana ocupou o 64º lugar nos dois anos (VEJA 2018; 2019). A porcentagem de alunos aprovados em universidades públicas e internacionais foi de 59% em 2018 e 58% em 2019 (RIO BRANCO 2019; 2020).

Em Higienópolis, a unidade atende 2.300 alunos da Educação Infantil ao Ensino Médio e está localizada a uma distância de 2,3km do Colégio São Luís.

A diretora-geral da instituição declarou em 2018, durante uma entrevista para o jornal O Estado de S. Paulo, que a mudança no cenário educativo em São Paulo provocou um exercício de autoavaliação do colégio e a necessidade de fazer uma metamorfose, sem perder a identidade (PALHARES, 2018). No vídeo institucional divulgado no segundo semestre de 2018, ela afirmava que o Rio Branco é “uma escola em movimento, procurando conectar-se com o seu tempo num mundo de rápidas mudanças, em que as crianças e jovens estão vivendo novas formas de aprender” (RIO BRANCO EDUCACIONAL, 2018). O slogan **Vivencie Rio Branco AGORA. Faça parte da transformação** foi escolhido para a divulgação das inovações que a

escola estava empreendendo, cuja propaganda reproduzimos na Figura 13 desta dissertação.

Figura 13 - Propaganda do Colégio Rio Branco no Facebook



Fonte: *Screenshot* do Facebook feito pela autora em 6 de julho de 2018.

Entre essas inovações está o novo componente curricular chamado **Cotidiano em Questão**, disciplina que integra cultura *maker*, Ciências Humanas e Ciências da Natureza. Para abrigá-lo, o Colégio Rio Branco inaugurou em outubro de 2018 o CreateLAB, “um espaço de fabricação digital que permite aos alunos uma aprendizagem criativa na elaboração de múltiplos projetos, com engajamento, colaboração e diversão” (RIO BRANCO, 2018). Nos ambientes reformados, as cadeiras foram substituídas por banquetas e as carteiras individuais cederam espaço para mesas mais largas e altas que privilegiam o trabalho em grupo e permitem que os alunos participem das atividades tanto sentados quanto em pé. Em outro laboratório, os móveis com rodinhas favorecem a flexibilidade no uso do espaço.

4.2.3. Colégio Bandeirantes

O Colégio Bandeirantes, fundado em 1944 pelo engenheiro Antonio de Carvalho Aguiar, funciona no bairro da Vila Mariana e atende 2.700 alunos, do Ensino Fundamental II ao Ensino Médio. É um dos colégios paulistas com os melhores desempenhos no ENEM nos anos de 2016 (10º lugar), 2017 (11º lugar) e 2018 (25º lugar), segundo a Folha de S.Paulo (VEJA 2018; 2019).

Está localizado a uma distância de 3,2 km do Colégio São Luís, mas com a mudança deste último para o Ibirapuera, essa distância passará a ser de 1,7 km.

Em 2007, durante uma entrevista para o jornal Folha de S.Paulo sobre o Colégio Bandeirantes ter alcançado a segunda melhor nota da cidade no ENEM, o diretor e presidente da instituição, Mauro Salles Aguiar, ao ser perguntado sobre a divisão dos alunos por notas e o critério de transferir de escola os alunos repetentes, afirmou que “a meritocracia não foi inventada pelo Bandeirantes. É isso o que os alunos enfrentarão no vestibular e na vida” (BANDEIRANTES, 2007). Em pouco menos de uma década depois, ele reconheceu que “o modelo de divisão por desempenho vai se tornando bastante incompatível com os aspectos da vida moderna” (MAURO, 2016).

Após cerca de 35 anos organizando as suas turmas de alunos a partir do critério de classificação de notas – os estudantes com melhor desempenho nas provas ocupavam as primeiras salas de aula e os demais, conforme o ranking de notas, as salas seguintes –, o Colégio Bandeirantes eliminou esse sistema em 2015. As últimas turmas separadas por esse critério concluíram o Ensino Médio em 2017. O Bandeirantes, fundado em 1944, se organizou dessa maneira por quase metade do tempo de sua história e alcançou um alto índice de aprovação de alunos nas melhores universidades do Brasil nesse período.

Em 2017, a instituição incluiu em sua grade curricular as aulas de *Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics* (STEAM, sigla em inglês), com abordagem pedagógica focada no protagonismo do aluno, na aprendizagem criativa, interdisciplinaridade, resolução de problemas, trabalho em equipe e desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Segundo afirma o colégio em seu site institucional, “tudo isso num ambiente repleto de tecnologia em que o conhecimento rompe a fragmentação das disciplinas para assumir sentido na vida dos alunos” (COLÉGIO BANDEIRANTES, 2019). Além disso, incorporou ao currículo escolar as aulas

semanais de Convivência em Processo de Grupo (CPG), destinadas a desenvolver habilidades e competências socioemocionais dos alunos. Rodas de diálogo e yoga são algumas das atividades propostas pela disciplina, ministrada por professores de diferentes áreas do conhecimento, todos capacitados pelo próprio Bandeirantes para ministrar essas aulas.

Para acolher essas novas disciplinas, bem como a nova metodologia que elas propõem, algumas salas tradicionais do colégio foram literalmente destruídas para ceder lugar a espaços de aprendizagem flexíveis e modernos, com mobiliário e paredes que se adaptam às diferentes propostas de organização das aulas. Nesses ambientes, paredes foram revestidas com acabamento de lousa para serem usadas também pelos alunos. Divisórias de vidro foram instaladas, permitindo uma maior integração e visualização entre os espaços. Essas características arquitetônicas também estarão presentes no novo prédio que o Bandeirantes pretende construir na parte ociosa do seu terreno a partir de 2020. Com a expansão, a instituição passará a atender alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Por meio do seu manifesto, o Colégio Bandeirantes afirma:

Tenho forte adaptabilidade, o que me torna ao mesmo tempo sólido e flexível. Assim, com a coragem para encarar um mundo complexo, que faz da vida uma aventura maravilhosamente desconhecida, buscaremos o novo e a mudança, para sermos sempre o Bandeirantes! (COLÉGIO BANDEIRANTES, 2018)

4.3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa buscou responder às seguintes perguntas: (I) Por que a escola particular tradicional sente a necessidade de se transformar na contemporaneidade? (II) Quais as principais características dessa transformação? Desta forma, a análise dos dados coletados buscou compreender, por meio do discurso do Colégio São Luís, os motivos e as características dessa transformação. Nesta seção, detalharemos as duas fases do processo de análise: (1) a análise dos materiais de comunicação do Colégio São Luís; e (2) a análise das entrevistas. Cada fase recebeu um tratamento analítico distinto.

Para tanto, é preciso esclarecer o termo discurso empregado nesta pesquisa. Etimologicamente, a palavra discurso remete à ideia de percurso, de movimento, de correr por. O discurso, nesse caso, assume o sentido de prática da linguagem,

portanto a língua em uso (ORLANDI, 2015). Nesta pesquisa, o termo discurso é empregado para se referir ao conjunto de manifestações verbais e não-verbais de um enunciador com a finalidade de transmitir ou persuadir o enunciatário sobre uma ideia, mensagem e/ou ponto de vista. Dessa forma, os materiais de comunicação institucional e as falas proferidas pelos gestores escolares são analisados nesta pesquisa como **discurso**.

4.3.1. Análise dos materiais de comunicação do Colégio São Luís

A primeira fase da análise examinou o discurso de transformação do Colégio São Luís, utilizando como *corpus* os materiais de comunicação produzidos pela instituição em 2018: o vídeo **CSL 2020** (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d) e a publicação **A serviço da geração aprendente** (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b).

Para a análise, foi feito o download do vídeo, o áudio foi integralmente transcrito e algumas cenas foram capturadas. O vídeo foi assistido diversas vezes e, durante o processo, foram feitas anotações sobre o seu conteúdo. As páginas da publicação foram salvas no computador e os textos foram integralmente transcritos. Durante o processo de análise, a publicação foi folheada e lida diversas vezes, alguns trechos foram grifados e anotações sobre o seu conteúdo visual foram registradas.

4.3.1.1. Tratamento analítico da fase 1

Os pressupostos da Semiótica Discursiva (BARROS, 1988, 2005; FIORIN, 2004) foram utilizados como método de análise da fase 1. Esse método foi escolhido porque permite ao analista descrever e explicar como se dá a construção do sentido no texto, ou seja, o que ele diz e como ele faz para dizer o que diz (BARROS, 1988).

Segundo Barros (1988), a semiótica concebe o texto como um objeto de comunicação entre dois sujeitos – destinador e destinatário – e inserido num contexto social e ideológico. Este texto pode ser linguístico – oral ou escrito – visual, gestual ou sincrético de mais de uma expressão, como é o caso do *corpus* desta pesquisa.

A Semiótica Discursiva, de origem francesa, utiliza os procedimentos do percurso gerativo de sentido proposto por Algirdas Julien Greimas (1975) como um modelo de compreensão da construção social do sentido. O plano de conteúdo de um discurso é concebido sob a forma de um percurso gerativo de sentido, que pode ser

entendido como “uma sucessão de patamares, cada um dos quais suscetível de receber uma descrição adequada, que mostra como se produz e se interpreta o sentido” (FIORIN, 2004, p. 17). Este percurso indica uma disposição hierárquica de níveis de construção do sentido, que vão do mais simples e abstrato (fundamental) ao mais complexo e concreto (discursivo), havendo entre eles o nível narrativo.

No primeiro, nomeado de fundamental, há a oposição semântica a partir da qual o sentido constrói. Essa oposição determina uma linha argumentativa do discurso e se expressa por um valor positivo (euforia) ou negativo (disforia).

No nível narrativo, ocorre o encadeamento dos papéis narrativos e a transformação do sujeito em função da aquisição (conjunção) ou da privação (disjunção) do objeto investido de valor. A narratividade é, segundo Fiorin (2004), uma transformação situada entre dois estados sucessivos e diferentes e, portanto, pressupõe um estado inicial, uma transformação e um estado final. Para que a transformação de estado do sujeito aconteça, no entanto, a Semiótica Discursiva prevê um percurso anterior ao fazer, que corresponde à modalização do sujeito, momento em que ele é dotado de competências que o virtualizam para a ação.

No nível discursivo, os esquemas narrativos são assumidos pelo sujeito da enunciação e se manifestam temática e figurativamente. Nas palavras de Fiorin (2004, p. 31), o discurso é “o nível do percurso gerativo de sentido em que as formas narrativas abstratas são revestidas por elementos concretos”.

O percurso gerativo de sentido é, dessa forma, um modelo metodológico que simula a produção e a interpretação do **significado**, do conteúdo, como explica Fiorin (2004), e esse modelo revela o que já sabemos intuitivamente: que o sentido de um texto não é construído apenas pela soma das palavras e enunciados que o compõem, mas também pela articulação dos elementos que o formam.

O emprego da Semiótica Discursiva como método de análise dos materiais institucionais do Colégio São Luís evidenciou, a partir do percurso gerativo de sentido, a oposição que determina a linha argumentativa do discurso da instituição. No nível narrativo, foi possível identificar as razões manifestadas pelo São Luís para se transformar, assim como a percepção da instituição sobre as características e necessidades do aluno contemporâneo e sobre o papel da escola nos dias de hoje. Por fim, no terceiro nível do percurso gerativo de sentido, as características da transformação do São Luís são concretizadas, assim como toda a organização

narrativa, por meio de temas abstratos e figuras. O tema da flexibilidade, por exemplo, é figurativizado pelas rodinhas e leveza do mobiliário, assim como pelas paredes removíveis das salas de aulas.

4.3.2. Análise das entrevistas

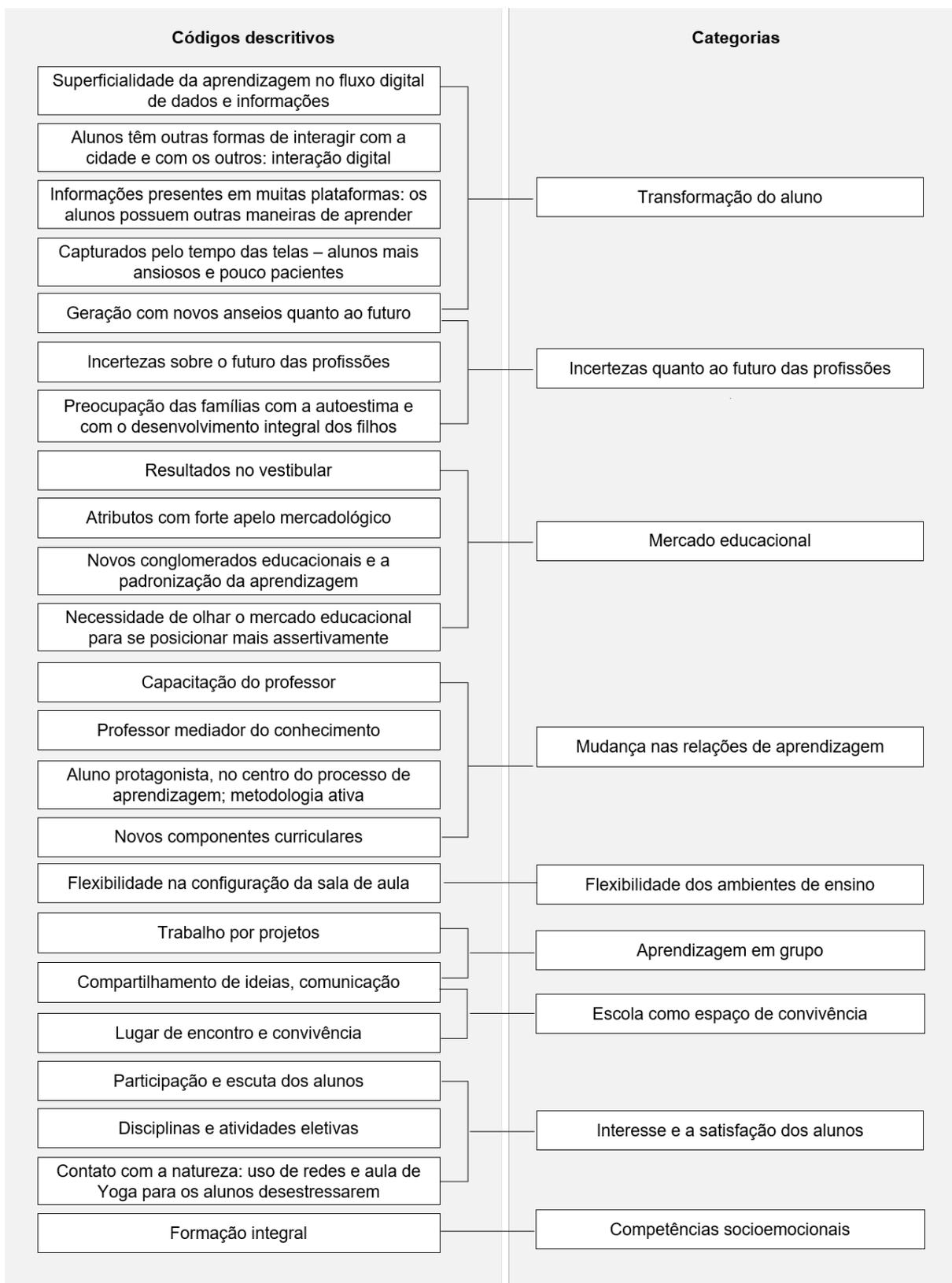
Na segunda fase de análise dos dados, foi feita a transcrição literal das respostas fornecidas pelos informantes durante as entrevistas. As citações foram editadas no sentido de corrigir a pontuação, os erros gramaticais e as falas incompletas, havendo um especial cuidado em não alterar os sentidos originais das falas ou as expressões utilizadas pelos informantes.

Reunidos os dados coletados nas entrevistas, estes foram examinados no sentido de entender o seu significado. Para isso, foram organizados, como orienta Creswell (2014), por códigos descritivos e, em seguida, por eixos temáticos ou categorias que representam as suas múltiplas perspectivas. Essa categorização buscou identificar descrições e explicações que exemplificavam uma mesma ideia e que se relacionavam aos aspectos investigados nesta pesquisa.

O processo de codificação, segundo Creswell (2014, p. 150), envolve a separação dos dados em “pequenas categorias de informação, buscando evidências para o código” e em seguida a combinação desses códigos em categorias ou temas mais amplos para formarem uma ideia comum. Creswell (2014, p. 79) esclarece que, em cada categoria, “o pesquisador aborda determinado conjunto de respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, citando frases colhidas durante as entrevistas e a tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado” dentro da pesquisa. Dessa forma, os dados organizados por categorias temáticas foram relacionados à literatura e aos resultados da primeira fase da análise.

O Quadro 5 apresenta os códigos descritivos que foram identificados nas entrevistas e que, em seguida, foram organizados em categorias de conteúdo.

Quadro 5 - Processo de codificação e categorização dos dados coletados nas entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir do processo de categorização da pesquisa, foram identificados pontos fundamentais relacionados às razões para a escola se transformar e às características dessa transformação. Esses pontos serão apresentados no próximo capítulo, destinado à análise e à discussão dos resultados desta pesquisa.

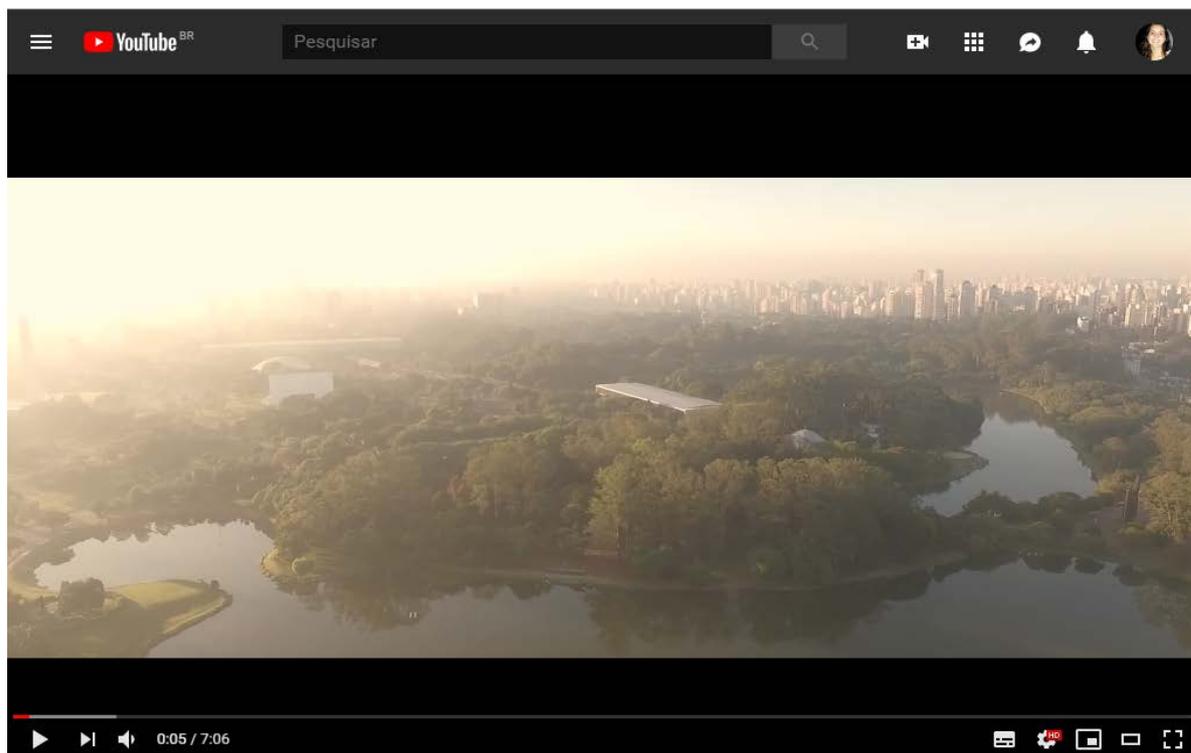
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se dedica a apresentar a análise do discurso de transformação da escola tradicional particular. Como descrito no capítulo anterior, a Semiótica Discursiva serviu como fundamentação metodológica de análise dos materiais institucionais produzidos pelo Colégio São Luís, o caso estudado. O *corpus* constituiu-se do vídeo **CSL 2020** (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d) e da publicação **A serviço da geração aprendente** (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b). O processo de codificação e categorização das entrevistas aqui apresentado teve o propósito de compreender as razões e as características da transformação da escola a partir da perspectiva dos agentes envolvidos no processo.

5.1. A construção de sentido no vídeo **CSL2020**

Em 26 de março de 2018, o Colégio São Luís promoveu um evento de lançamento do **Projeto CSL 2020** para as famílias dos seus alunos. Na ocasião, um vídeo institucional sobre o projeto foi exibido, juntamente com uma maquete de 4 metros de largura do novo prédio escolar, que permitia a todos os participantes visualizar detalhes da nova arquitetura. O vídeo foi posteriormente disponibilizado na internet pela instituição de ensino, por meio do seu canal no Youtube, em 8 de maio de 2018, e possui 7 minutos e 6 segundos de duração (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d).

A primeira cena do vídeo mostra o amanhecer no Parque do Ibirapuera, nomeado de “pulmão” da cidade de São Paulo, associando o novo projeto escolar a um tempo novo que se inicia, não apenas para a instituição, mas para a própria cidade. Na cena, observamos o lugar privilegiado pela natureza, em contraste com o concreto da cidade ao fundo. Com a mudança geográfica – da Avenida Paulista para o Ibirapuera –, o São Luís continua ocupando as regiões estratégicas e importantes de São Paulo em cada momento histórico. A Figura 14 apresenta essa cena do vídeo.

Figura 14 – Cena inicial do vídeo **CSL2020**

Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018d, tempo 0min5seg).

A horizontalidade da arquitetura da nova sede do colégio é ressaltada ainda nos primeiros segundos, fazendo referência à antiga verticalidade do prédio de sete andares na Avenida Paulista. Ela pode ser interpretada também como uma ressignificação da verticalidade hierárquica, sobretudo entre professores e alunos. A horizontalidade, juntamente com a integração visual dos ambientes – aqui fazendo menção à transparência das paredes de vidro e das grandes janelas, às paredes retráteis e aos espaços abertos –, “serão um incentivo ao encontro e ao trabalho em equipe” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 0min27seg). Antes havia estreitos corredores, muitas paredes de concreto, pequenas aberturas e janelas. A Figura 15 apresenta esse trecho do vídeo.

Figura 15 - Imagem ilustrativa da nova fachada do Colégio São Luís



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018d, tempo 0min21seg).

Nas salas de aula, mesas e cadeiras não estão distribuídas de modo convencional pelo espaço – enfileiradas diante do quadro-negro e da mesa ocupada pelo professor. A falta de padrão na quantidade de mesas e cadeiras de cada grupo de trabalho insinua que a distribuição dos alunos no ambiente não será disciplinar e estabelecida hierarquicamente, mas será fluida e espontânea. As rodinhas no mobiliário, bem como a movimentação da parede, sugerem não apenas a flexibilidade na organização do espaço, mas a superação da ideia de corpos fixos e silenciosos, impedidos de circular livremente. As mesas não são individuais, mas coletivas. Logo, o conhecimento não é algo a ser internalizado em silêncio, mas construído em grupo. A Figura 16 ilustra esse trecho do vídeo.

Figura 16 - Imagem ilustrativa da sala de aula do Ensino Médio



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018d, tempo 1min47seg).

Há uma mensagem sobre o papel do professor que pode ser percebida no fato de não identificarmos imediatamente um lugar que será ocupado por ele nas salas do Ensino Médio: o professor não é mais o único detentor do conhecimento, para o qual se voltam todos os corpos-aprendizes. Essa ideia também é reforçada pelas paredes que podem ser usadas para escrever, substituindo a lousa, até então utilizada apenas pelo professor ou, quando ele permitisse e sob a sua orientação, também pelo aluno.

A organização espacial da sala de aula, com o pé-direito alto, espaços vazios, utilização de cores claras, dezenas de lâmpadas e grandes janelas que permitem a iluminação natural e a ventilação do ambiente, provocam a sensação de liberdade ao invés de opressão, criatividade ao invés de padronização, dinamicidade ao invés de monotonia. O verde da natureza preenche as janelas, ao invés do concreto da cidade que antes estava ao redor da escola. Sugere silêncio externo no lugar do barulho.

Ao compararmos a imagem ilustrativa da sala de aula do Ensino Médio com as salas dos demais segmentos da escola – Educação Infantil e Ensino Fundamental –, podemos notar que a ressignificação do papel do professor no processo de aprendizagem não é evidente: ainda há um espaço destinado a ele. Pela localização da sua mesa, separada e à vista de todos, sugere-se que ele ainda organiza, controla e supervisiona o processo de aprendizagem nesses segmentos. A Figura 17 ilustra a nova sala de aula da Educação Infantil.

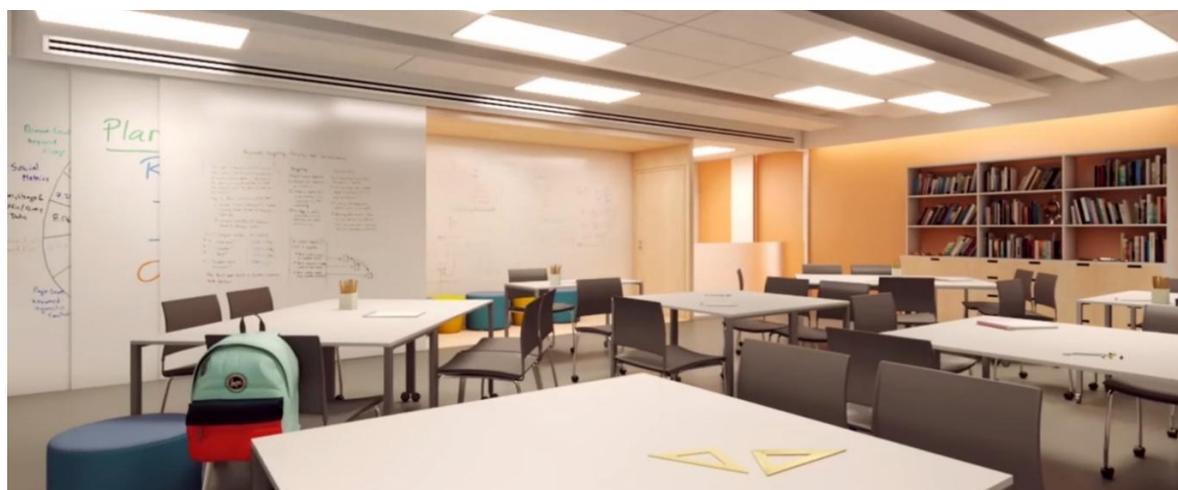
Figura 17 - Imagem ilustrativa da sala de aula da Educação Infantil do São Luís



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018d, tempo 1min23seg).

No caso da Educação Infantil, quando os alunos são mais imaturos por causa da idade, esse lugar do professor tem uma clara diferenciação do espaço que é ocupado pelos alunos: a mesa e a cadeira diferenciam-se das demais pela sua forma, cor, material e textura. Na sala de aula do Ensino Fundamental, a lousa continua associada ao espaço ocupado pelo professor. As rodinhas no mobiliário, no entanto, indicam que a organização espacial é flexível, permitindo que as salas de aula sejam usadas de diferentes formas. A Figura 18 ilustra a nova sala de aula do Ensino Fundamental.

Figura 18 - Imagem ilustrativa da sala de aula do Ensino Fundamental



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018d, tempo 1min47seg).

A aprendizagem em grupo pode ser percebida também na configuração da biblioteca, chamada de “eixo central” da escola, referindo-se à sua localização no centro do prédio e à mensagem que se deseja transmitir de que a escola é lugar de cultura e convivência. A Figura 19 ilustra a nova biblioteca apresentada no vídeo.

Figura 19 - Imagem ilustrativa da biblioteca do São Luís



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018d, tempo 0min59seg).

Não há padronização dos assentos e tampouco das mesas: o mobiliário tem diferentes cores, texturas e formatos. Mesas redondas, quadradas, de madeira, plástico ou tecido, altas, baixas, grandes e pequenas. Não é um espaço que estimula o silêncio e a interiorização das pessoas, mas a conversa, a troca de ideias, o trabalho em grupos, a agitação, o barulho, o corpo relaxado, a dispersão. Retomando, nesse sentido, a reflexão de Sibilia (2012), a hiperconexão – retratada aqui pelos *notebooks*, celulares e *tablets* espalhados nas mesas – solicita outras disposições corporais que vemos aqui representadas nesses ambientes.

A utilização de tecidos nos sofás e pufes, a madeira aplicada no piso, no teto, nas paredes, nas mesas e nos detalhes das escadas e tablados, as plantas, a iluminação indireta dos pendentives e arandelas, a cartela de cores quentes como o vermelho, amarelo e laranja transmitem a sensação de aconchego, calor, espontaneidade, descontração e criatividade.

Os livros não estão concentrados, mas espalhados pelo ambiente. Nas escadas, eles parecem ter uma organização aleatória e sugerem uma leitura rápida, informal e recreativa. Um espaço com estantes de livros que parecem seguir uma

acomodação padronizada e lógica nas prateleiras e mesas individuais de trabalho é separado nesse ambiente por paredes transparentes de vidro, garantindo, apesar disso, a integração visual entre os dois ambientes.

O Colégio São Luís se manifesta no vídeo como destinador doador de valores modais. Na definição de Barros (2005), o destinador é o responsável pela alteração das qualidades do sujeito-destinatário, por determinar os valores que serão visados por ele e por dotá-lo da competência necessária para alcançá-los. Os valores modais são o querer, o dever, o poder e o saber, cuja aquisição é necessária para que o sujeito-destinatário disponha de uma competência para realizar a sua *performance*. O objeto de valor modal, dessa forma, atua na modalização do sujeito para o fazer, ou seja, na transformação de sua competência para a ação.

O São Luís vai se relacionar com os alunos e as famílias por meio do objeto investido de valor que ele vai doar: a capacidade do aluno de ter um “desempenho eficaz e uma vida realizada quando chegar à idade adulta” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 4min04seg). Essa capacidade será garantida pela aprendizagem inovadora e significativa e pelo trabalho educativo que permite a realização pessoal do aluno e o seu sucesso futuro; em um ambiente bonito, moderno e confortável, próximo à natureza, que estimula a exploração, a convivência, o trabalho coletivo e a cultura.

O discurso tem como destinadores sancionadores os arquitetos. Eles ajudam a conferir credibilidade ao discurso sobre a arquitetura escolar ser relevante e adequada ao processo de aprendizagem que se pretende realizar naquele ambiente. Dom Odilo Pedro Scherer, cardeal Arcebispo de São Paulo, também é um destinador sancionador. Ele complementa e reforça as palavras do reitor do colégio, o padre Carlos Alberto Containeri: “O mundo está em contínua mudança e nós temos sim que acompanhar o ritmo das mudanças com um olhar duplo, um olhar de discernimento. Acompanhar o que é bom e discernir aquilo que não é bom e não acompanhar” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 4min24seg).

O aluno é o sujeito da falta: está em disjunção com o valor “desempenho eficaz e vida realizada” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 4min04seg), desejado por ele e por sua família. Ele é indiretamente apresentado como alguém que não sabe ou não pode alcançar o seu objetivo, necessitando, portanto, adquirir o **saber**, valor modal que será doado pelo Colégio São Luís.

O aluno, pela ação educativa do São Luís, vai sofrer as transformações da ordem do ter: profissão importante, emprego de sucesso, bom salário, futuro econômico confortável; e da ordem do ser: feliz, realizado, satisfeito.

O São Luís se mostra como um colégio que forma uma pessoa única, por meio de um método criativo, moderno e interessante, em que o aluno vê significado imediato na sua aprendizagem. Seus alunos são preparados para terem um desempenho eficaz e para se sentirem realizados. Além disso, serão bons seres humanos, agentes de mudanças e com valores capazes de transformar a sociedade para melhor.

O termo “geração aprendente” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 6min52seg), utilizado para nomear os alunos, tem a intenção de produzir dois efeitos de sentido: primeiro, de que se trata de crianças e jovens diferentes daqueles que anteriormente ocuparam a sala de aula e, por isso, são nomeados de uma forma nova. Em **aprendente**, o sufixo **ente** adicionado ao radical **aprend**, do verbo aprender, acrescenta o sentido de ação, o que transmite a ideia de que o aprendiz é protagonista da aprendizagem e/ou é alguém que aprende continuamente. A palavra **geração** insere esse novo aprendiz em um contexto histórico e evidencia as suas características globais: não se trata apenas dos alunos da cidade de São Paulo ou do Brasil, mas de todo o mundo. O segundo sentido é o de que a mudança institucional que a escola comunica é resultado do entendimento de que esse novo tipo de aluno requer uma nova escola. O colégio, portanto, além de ser capaz de nomear essa geração porque tem competência para interpretá-la, sabe que tipo de escola ela precisa. Enquanto o aluno das gerações anteriores tinha como característica o **dever-saber**, a geração aprendente tem o **querer-saber**. Essa geração é beneficiária das mudanças que a escola vai promover, para quem a mudança acontece.

O que dá competência narrativa para que o colégio consiga fazer essas transformações são: (I) sua história centenária; (II) pertencer a uma rede global de ensino; (III) sua característica de adaptabilidade: “mais um momento histórico para a instituição, sempre atenta aos sinais dos tempos” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 2min35seg), transmitindo com isso a ideia de esse ser mais um momento de atualização da escola; (IV) sua tradição de sempre inovar, acompanhando o ritmo das mudanças: “inovar sempre, essa é a tradição da Companhia de Jesus” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 3min22seg). Nesse caso, o colégio transforma o sentido de

tradição: o termo deixa de ser associado ao conservadorismo e à manutenção de formas de funcionamento, aqui percebidas como antiquadas e ultrapassadas. O que o colégio conserva ao longo do tempo não é o seu jeito de funcionar, mas a sua capacidade de se modificar.

O colégio quer ser percebido como inovador, como um colégio que se transforma para acompanhar as transformações do mundo. A frase “a mudança para a nova sede faz parte do processo de inovação do Colégio São Luís: mais um momento histórico para a instituição, sempre atenta aos sinais dos tempos” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018d, tempo 2min30seg) reforça essa mensagem.

A mudança ou a transformação do colégio tem um valor eufórico no discurso e está associada ao sucesso e realização da geração aprendente, enquanto a permanência ou a manutenção é manifestada como disfórica. As transformações do colégio são, portanto, sentidas como positivas, enquanto a condição de manutenção da escola convencional, associada com desatualizada e obsoleta, é manifestada como negativa, como atesta o Quadro 6.

Quadro 6 - Oposições associadas à permanência e à mudança presentes no vídeo **CSL2020**

Permanência	Mudança
Desatenção aos sinais dos tempos	Atenção aos sinais dos tempos
Separação; segmentação	Integração
Padronização	Personalização
Atitudes programadas	Espontaneidade
Lugar de aprender conteúdo	Lugar de cultura e convivência
Conhecimento concentrado	Conhecimento espalhado
Verticalidade hierárquica	Horizontalidade participativa
Aprendizagem desinteressante	Aprendizagem interessante e significativa
Aprendizagem silenciosa e solitária	Aprendizagem em grupo
Práticas de ensino tradicionais	Práticas de ensino inovadoras
Professor transmissor	Professor mediador
Inadaptabilidade	Flexibilidade/ Adaptabilidade
Considera apenas o conteúdo para que o aluno tenha um desempenho eficaz	Considera também as competências e habilidades que se precisa para ter uma vida realizada.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A flexibilidade – lema do nosso tempo, como garante Bauman (2009) – é uma das principais características do projeto arquitetônico do São Luís. De acordo com o sociólogo polonês, na contemporaneidade, “todas as formas devem ser maleáveis, todas as condições, temporárias, todos os formatos, passíveis de remodelagem” (BAUMAN, 2009, p. 123). A flexibilidade aparece no mobiliário escolhido, nas paredes e lousas retráteis, na proposta de organização dos ambientes. Sugere corpos dinâmicos e múltiplos a ocupar os espaços e a superação das rotinas repetitivas e da ritualização das atividades escolares.

A horizontalidade das relações educativas, bem como a aprendizagem como uma jornada a ser feita coletivamente, são ideais pedagógicos que também aparecem nas características arquitetônicas do projeto. Tanto essas características da arquitetura quanto o discurso sobre a sua importância, comunicam sobre a educação que se pretende ou se deseja realizar nesses ambientes e o papel que se espera que tanto os alunos quanto os professores desempenhem nesses espaços educativos.

Embora centenário, o Colégio São Luís construiu a sua narrativa valorizando a sua capacidade de adaptabilidade em cada momento histórico e aos desafios de aprendizagem de cada tempo, transmitindo com isso a mensagem de que ele nunca envelhece e, tampouco, se desatualiza.

5.2. A construção de sentido na publicação **A serviço da geração aprendente**

Em agosto de 2018, o Colégio São Luís lançou uma publicação impressa e digital com 20 páginas, em formato de revista, sobre o processo de transformação que estava em curso e que culminaria com a transferência de sua sede para um novo prédio no início do ano letivo de 2020. Em sua versão digital, o arquivo foi nomeado de “csl_folheto_processo_de_ingresso”, fazendo referência às matrículas escolares que iniciariam nas semanas seguintes, com a matrícula dos atuais alunos.

A capa da publicação estampa a frase “A serviço da geração aprendente” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 1), juntamente com a foto de uma criança em idade escolar aprendendo e/ou realizando um experimento de condutividade elétrica. A camiseta azul escura com gola em “V” faz parte do uniforme escolar do São Luís, como podemos observar nas fotografias das páginas seguintes. O jaleco e o óculos de proteção, os materiais de laboratório, como o béquer – recipiente de vidro utilizado

para realizar misturas químicas ou medir pequenos volumes de líquidos –, a solução química azul, a madeira conectada a uma lâmpada e a um fio condutor, a pia ao fundo com outros equipamentos insinuam que se trata de uma aluna em um laboratório escolar. A Figura 20 reproduz a capa da publicação.

Figura 20 - Capa da publicação **A serviço da geração aprendente**



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018b, p. 1).

A criança demonstra, em seu semblante, satisfação e prazer em realizar a atividade, curiosidade em descobrir. Sua atividade não é simples, mas complexa: transformar o líquido azul em energia para acender uma lâmpada. A lâmpada acesa indica que ela é alguém que conseguiu realizar a experiência, que teve sucesso, que aprendeu. Não é uma estudante que não conseguiu. Ela é uma **aprendente**, uma protagonista da sua própria aprendizagem: aparece sozinha na fotografia, sem a companhia dos seus colegas de turma ou de um professor, sugerindo que ela realiza essa ação fora/após o seu período de aula regular.

Predomina a cor azul na capa e nas demais páginas da publicação: ela foi aplicada na tipografia, nas ilustrações e nos tons azulados de algumas das fotografias. O azul é a cor do logotipo da instituição e do uniforme dos alunos e, por esse motivo, tem um forte apelo de identificação institucional.

O conteúdo da publicação está organizado de modo a iniciar com as justificativas para o colégio decidir se transformar e encerra-se com o Projeto CSL2020. Entre esses assuntos, duas matérias abordam o caráter global e centenário da instituição – características que atribuem competência para que ela realize essas transformações, como veremos adiante. Uma matéria relaciona as atuais mudanças com a tradição do Colégio São Luís de sempre se renovar. Outras duas matérias tratam do período de transição até que o projeto se realize por completo com a transferência para o novo prédio escolar.

As duas primeiras páginas da publicação abordam as justificativas da mudança. O texto, construído em primeira pessoa do plural, produz efeitos de proximidade entre enunciador e enunciatário, tornando o enunciador – o Colégio São Luís – subjetivo, com opiniões mais explícitas sobre a contemporaneidade e sobre a importância de se transformar neste cenário. A título de exemplo, citamos o trecho: “educamos uma geração que merece mais do que uma escola” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3). Nas demais páginas, o enunciador em terceira pessoa do singular dá ao texto um caráter institucional, cria efeitos de sentido de objetividade e confiabilidade. A Figura 21 reproduz as páginas 2 e 3 da publicação.

Figura 21 – Primeiras páginas da publicação **A serviço da geração aprendente**



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018b, p. 2-3).

A ilustração associa o processo de transformação do colégio a um percurso cheio de curvas, porém para frente, sugerindo, desta forma, um movimento de progresso e avanço. Não é uma escola estagnada, alheia às transformações do mundo, mas uma escola em movimento, ideia que é reforçada tanto pela ilustração quanto pelo texto ao longo da revista. Como exemplo, citamos a frase “um colégio em movimento, renovando-se e dialogando com os desafios de cada época para oferecer a formação de que cada geração precisa” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 7).

O desenho do padre com a cruz na mão retrata a ação missionária dos jesuítas em direção aos alunos – nomeados de **geração** – e ao mundo, aqui descrito como **digital** e marcado pelo excesso de informações. O missionário está envolvido pela coragem, fé e amor e pela sua ação histórica: os 151 anos de trabalho educativo do São Luís. São esses elementos que envolvem e impulsionam o seu movimento, que é o movimento da própria instituição de ensino.

Segundo Fiorin (2004, p. 52),

a finalidade última de todo ato de comunicação não é informar, mas é persuadir o outro a aceitar o que está sendo comunicado. Por isso, o ato de enunciação é um complexo jogo de manipulação com vistas a fazer o enunciatário crer naquilo que se transmite.

A mensagem transmitida nestas duas primeiras páginas – e que se repete ao longo das demais – é a de que “vivemos em um mundo em transformação” e que, por causa disso, é preciso mudar a escola, que ela não pode continuar igual (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 5). Mudar é importante e exige “uma profunda compreensão das pessoas e do mundo” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 2).

O caminho de transformação ilustrado nestas duas primeiras páginas se inicia ressaltando uma diferença: existem dois tipos de escolas. A primeira delas está associada à imagem de um cubo, que podemos interpretar como algo com dificuldades de se mexer. Esta acredita que “o importante é trazer o aluno para a escola” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 2). A segunda está atrelada à imagem de uma lâmpada, que transmite o sentido de boa ideia, no caso a ideia de se aproximar do aluno: ela sabe que “o importante é fazer a escola chegar até o aluno” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 2).

Trazer e chegar não se referem a deslocamentos físicos. O que se pretende destacar com essa oposição é quem está fazendo o movimento de aproximação, quem está se esforçando para se modificar e se adequar: a escola ou o aluno? Nesse

caso, o São Luís é que está se transformando para melhor atender à nova geração de estudantes, que “precisa” e “merece” uma nova escola (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3).

“Trazer o aluno” também remete ao sentido de captação de matrículas. Nesse caso, há escolas que se concentram em aumentar o número de alunos, enquanto outras têm como propósito compreender a sua realidade, “chegar” até eles (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 2).

A expressão “a serviço da geração aprendente” sugere que o Colégio São Luís é aquele que serve, que trabalha em favor dos aprendentes por meio de suas escolhas institucionais e da ação dos seus funcionários (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 1). O colégio, nessa perspectiva, é aquele que trabalha sob a demanda de seus alunos, adaptando-se às suas necessidades e características, em oposição às escolas que esperam que os alunos se adequem aos seus métodos de ensino.

Há uma mensagem sobre o papel do professor na expressão **a serviço**: ele cede a sua tradicional posição de comando na condução da aprendizagem para o aluno. O professor está a serviço do aluno para ajudá-lo, e não mais no controle da aprendizagem. Ao professor do São Luís cabe acompanhar, facilitar a aprendizagem e o amadurecimento do aluno e ser um “agente de transformação” da prática educativa na contemporaneidade (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 11). Outro sentido que a expressão **a serviço** pode produzir, menos edificante do que o primeiro – e em certo sentido depreciativo –, é o do papel do aluno como um cliente que precisa ser atendido em suas demandas e da escola como aquela que presta serviços a ele.

O Colégio São Luís, destinador doador de valores modais, vai se relacionar com os alunos e as famílias por meio do objeto de valor que ele vai doar: a capacidade do aluno de enfrentar com sucesso os desafios pessoais, profissionais e sociais.

A competência para realizar essa transformação do aluno, assim como vimos na análise anterior, está associada ao tempo de existência do colégio, sua experiência de ensinar por mais de um século e meio: “temos 151 e aprendemos como fazer isso”, portanto, tem autoridade para isso, tem a prerrogativa de ser o competente (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 2). Além disso, está relacionada à sua dimensão global: no mapa-múndi das páginas 4 e 5, somos informados de que o colégio faz parte de uma rede global de colégios jesuítas. Essa rede está presente em todos os continentes e é composta por “mais de 2.000 unidades de ensino em 60 países, 840 unidades de

educação básica e aproximadamente 800 mil estudantes” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 5). Números que têm o propósito de reforçar a amplitude do trabalho educativo que exerce. A Figura 22 apresenta essa ilustração.

Figura 22 – Páginas sobre a rede global de colégios jesuítas



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018b, p. 4-5).

Enquanto o logotipo da Rede Jesuíta de Educação está posicionado nos locais do mundo em que há uma de suas instituições de ensino, o brasão – logotipo do Colégio São Luís – está em destaque no canto inferior esquerdo da página, irradiando ondas no mapa colorido. O contorno do mapa-múndi também foi reproduzido dentro do brasão do colégio, assumindo com isso uma nova forma: a forma de um brasão ou, como podemos interpretar, as características da identidade do Colégio São Luís.

Essa ideia de dar ao mundo uma outra identidade é reforçada verbalmente em diferentes páginas da revista, como por exemplo quando o colégio afirma oferecer uma educação que forma pessoas capazes de “fazer diferença no mundo” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 10), “deixar uma marca de civilização e progresso como nunca vimos” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3), que “empenham-se na transformação social e política de seu contexto” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 9) e que são

levadas a “participar e intervir autonomamente na sociedade” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 8). Essa ação é possível porque a proposta pedagógica e curricular do São Luís garante a “formação integral da pessoa, com rigor acadêmico e valores humanos”.

O mundo contemporâneo é descrito com três principais características: (I) em transformação e, portanto, impermanente e incerto; (II) permeado pelo digital, o que tornou única a atual geração de alunos (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3); e (III) marcado pelo excesso de informação, “em que é impossível ver tudo” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3). Nesse sentido, o São Luís se apresenta como competente para entender o tempo em que vivemos hoje, para capacitar os seus alunos a enfrentar com sucesso as incertezas de um mundo em transformação e para ensiná-los a “escolher o melhor caminho” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3) e fazer escolhas “de maneira madura e responsável” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 8).

A contemporaneidade líquida descrita por Bauman (2009), marcada pelas incertezas de habitar um mundo que se transforma de maneira constante e acelerada, é retratada pelo São Luís como pano de fundo para o movimento de transformação da escola. É neste cenário que o colégio se coloca em movimento de mudança, comunicando abandonar alguns dos atributos escolares que, como escreveu o sociólogo polonês Bauman (2009, p. 6), “ultrapassaram a data de vencimento”. Entre esses atributos podemos apontar a verticalidade da relação professor-aluno, as práticas pedagógicas em que o conhecimento está concentrado em um professor-transmissor, e os espaços escolares inflexíveis e que não oferecem “as melhores condições para um processo educativo em que aprender seja interessante, significativo e dê sabor à vida” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 12).

O que impulsiona a transformação do São Luís é a nova geração de alunos, nascida em um mundo digital e, por esse motivo, única, diferente das demais, inclusive na sua maneira de aprender. Aqui retomamos a reflexão de Serres (2013), Santaella (2013), Sibilia (2012) e Friedman (2017) sobre o novo ser humano que emerge do acesso ao fluxo veloz, intenso e ininterrupto de dados e de informações fragmentadas e dispersas, e que constrói novas maneiras de se conectar às pessoas, aos lugares, aos objetos e ao conhecimento.

A instituição escolar, que antes detinha e administrava o conhecimento (SERRES, 2013; SIBILIA, 2012), se apresenta como filtro em um contexto em que o

grande volume de dados e informações torna “impossível ver tudo”. Por esse motivo, “fundamental é saber escolher” e quem vai transmitir essa competência a essa geração de alunos é a escola (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3). A escola vai ensinar a escolher o que é melhor.

O aluno é o sujeito da falta, aquele que está em disjunção com o objeto de valor capacidade de enfrentar os “desafios pessoais, profissionais e sociais” e que precisa, portanto, adquirir o “saber” para realizar a sua performance (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 9). Esse aluno “merece uma escola que forme para a vida” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 3), o que podemos interpretar como uma escola que o capacite com habilidades e competências para enfrentar os desafios contemporâneos, mas também como uma escola em que o conhecimento deixa de ter uma importância apenas teórica e assume um sentido prático, útil para a vida cotidiana. O trecho “os alunos conseguem perceber, na prática, como aqueles conceitos são aplicados” reforça essa ideia (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 12). A nova geração de alunos ainda não tem essa escola, apesar de merecê-la. A transformação do São Luís, portanto, vai dar a esse aluno **único** a escola que ele merece ter.

O tema da adequação às novas formas de aprendizagem está presente tanto na escolha das fotografias quanto no texto. Nenhuma das imagens da publicação retrata a sala de aula com uma configuração tradicional, em que os alunos se enfileiram ordenadamente diante de um professor. Os estudantes aparecem em jardins, nas escadas com os seus livros e computadores, usando equipamentos de laboratórios, praticando esportes, participando de debates com pessoas de outras nacionalidades, compartilhando ideias e projetos com os seus colegas etc. Não é possível identificar a presença do professor em nenhuma destas fotografias, como ilustram a Figura 23 e a Figura 24 desta dissertação.

Figura 23 - Páginas 10 e 11 da publicação **A serviço da geração aprendente**

DA EDUCAÇÃO INFANTIL AO ENSINO MÉDIO O ESTUDANTE ESTÁ NO CENTRO

EDUCAÇÃO INFANTE
Desenvolve na criança uma imagem positiva de si, estimula a confiança na superação de suas limitações, estabelece e amplia as suas relações sociais. Aprende a criança a aprender a situar-se no universo cultural e físico; bem como a utilizar diferentes linguagens e a desenvolver suas capacidades cognitivas, sociais, emocionais e físicas.

ENSINO FUNDAMENTAL
Desenvolve a formação básica da criança, orientada pelo professor no caminho da busca pelo conhecimento, estimulada a raciocinar, a resolver questões com o máximo de autonomia própria para sua idade, a interagir com o ambiente externo com atitude de respeito e solidariedade, tornando-se capaz de fazer a diferença no mundo, em sua vida adulta.

ENSINO MÉDIO DIURNO
No Ensino Médio, nossos alunos e alunas consolidam os conhecimentos e os valores necessários para a continuidade de sua educação. É o momento da construção do reflexivo, a resgate do mundo que serve fundamentos para a vida adulta. A Pedagogia de Inspiração Inaciana é a pedagogia da melhor escola. Para que se concretize, a aprendizagem passa pela experiência e ocorre a partir de um contexto. Nesse sentido, os conteúdos curriculares são considerados como um meio para desenvolver competências e habilidades. Ao aprenderem os preceitos do humanismo, compreendem sua responsabilidade como cidadãos e são motivados e atuam na vida social, respeitando os direitos e as liberdades fundamentais do ser humano, segundo os princípios da convivência humana e democrática.

ENSINO MÉDIO NOTURNO
No período noturno, o Colégio São Luís recebe quase 500 jovens com bolsas de estudo integral, concebida após análise socioeconômica. Com 75 anos, oferece à a chance de um futuro melhor daqueles que vivem não como um sonho distante e destaca-se, assim como os demais cursos, pelo ensino de excelência, aliado a uma sólida formação humana, com a mesma infraestrutura que está disponível a todos os estudantes do Colégio São Luís.

FORMAÇÃO DOCENTE
O Colégio São Luís investe na seleção e no desenvolvimento contínuo de seus educadores, que assumem seu papel como agentes de transformação. Semanalmente, em horário de trabalho, acontecem reuniões de formação docente, com a presença de docentes e orientadores educacionais, um processo que permite reflexão coletiva sobre a prática docente e a construção de novos conhecimentos sobre o fazer pedagógico.

"Respondendo o aluno como centro do processo de aprendizagem, o currículo oferece oportunidades para que o conhecimento seja construído de diversas formas, individual e coletivamente, garantindo acompanhamento atencioso do aluno, do processo de ensino e de aprendizagem e dos meios de avaliação daquilo que se espera como resultado."

PEC, PÁGINA 36



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018b, p. 10-11).

Figura 24 - Páginas 16 e 17 da publicação **A serviço da geração aprendente**

MAIS CSL ATIVIDADES PARA IR ALÉM

Ao longo do ano, o Colégio São Luís promove atividades que diversificam e aprofundam o desenvolvimento em diversas áreas do conhecimento, com participação espontânea dos alunos, muitas vezes, inclusive, na organização. São concursos, debates, olimpíadas, fóruns, festivais, jogos, grupos de trabalho, entre outros.

Forum de Orientação Profissional: os estudantes participam de atividades com profissionais de coaching e têm a possibilidade de conhecer diferentes carreiras, conversar com avaliadores universitários, experimentar e vivenciar desafios e situações-problema do dia a dia das carreiras por meio de oficinas e jogos.

Jogos Interativados: há mais de três décadas, o Colégio São Luís recebe mais de 20 escolas convidadas para jogos nas modalidades futsal, basquete, vôlei, handebol e natação. O campeonato é realizado com estudantes do 6.º ano à 3.ª série do Ensino Médio e busca incentivar a amizade entre os jogadores e o crescimento pessoal por meio da prática do esporte.

Missão Urbana: nas férias de julho, estudantes do Ensino Médio são convidados a participar de uma semana de voluntariado, na qual trabalham para creches, escolas ou abrigo de pessoas em situação de rua. Neste período, recebem orientação espiritual e acompanhamento dos educadores do Colégio São Luís.

Olimpíadas do Conhecimento: programa de incentivo e apoio à participação dos estudantes em olimpíadas e concursos de abrangência nacional e regional, em áreas como Astronomia, Biologia, Física, Matemática, Geografia, História, Química e Ciências, abrangendo, a depender do caso, alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Projeto Conexões de Teatro Jovem: realizado em conjunto pelo Colégio São Luís, Cultura Inglesa, British Council Brasil, National Theatre de Londres e Escola Superior de Artes Célia Helena, reúne anualmente 500 jovens em 12 grupos de teatro e tem como objetivo incentivar e propiciar a formação humana e cultural e fomentar o teatro feito por e para os jovens.

Simulação Interna das Nações Unidas (SINU): com apoio de educadores, é organizada e dirigida por estudantes do Ensino Médio. Durante três dias, eles debatem temas da atualidade, na função de representantes de estado e seguindo protocolos de diplomacia internacional. A SINU propicia o desenvolvimento da oratória, da resolução de conflitos, do senso de responsabilidade e do respeito mútuo entre os participantes.

Grêmios Estudantis e Formação de Lideranças: por meio do Projeto Democracia e Participação, que busca propiciar formação política para alunos e, ao mesmo tempo, desenvolver o cidadão e a responsabilidade dos estudantes por meio de uma experiência de transversalidade, envolve estudantes do 6.º ano à 3.ª série do Ensino Médio. Após serem eleitos por voto direto por seus colegas, Representantes de Classe e Grêmios Estudantis trabalham juntos, com papéis complementares, na proposição e elaboração de projetos para a escola.

Voluntariado: acompanhados por educadores do CSL, grupos de estudantes do 9.º ano à 2.ª série do Ensino Médio voluntariam-se ao longo do ano, com encontros semanais no Instituto de Ortopedia e Traumatologia do Hospital das Clínicas de São Paulo, onde visitam os pacientes, cantam, conversam, escutam e levam uma mensagem de alegria e paz. Realizam, também, visitas quinzenais ao Asinval da Esperança.



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018b, p. 16-17).

A adequação “aos novos modos de aprender que as crianças e os jovens apresentam” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 12) aparece no texto associada à “metodologia de trabalho por projetos” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 14), “metodologias ativas”, “ensino híbrido”, “aula invertida”, “abordagem internacional” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 12) e “estudante no centro do processo de aprendizagem” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 8).

A última matéria, dedicada sobretudo ao projeto arquitetônico da nova sede, ressalta a extensa área verde do terreno e do seu entorno, o Parque do Ibirapuera. A imagem ilustrativa do projeto, a mesma usada no vídeo analisado anteriormente nesta pesquisa, exibe o colégio rodeado por árvores, enquanto o aglomerado de prédios está ao fundo. A imagem ilustrativa da biblioteca também valoriza as plantas que farão parte dela. O texto ressalta que no “espaço privilegiado” da Educação Infantil, as salas de aula serão voltadas para o “pátio externo com área verde, horta” e o complexo esportivo “rodeado por muito verde”. A nova sede, segundo o texto, “valoriza as áreas verdes, a sustentabilidade, a acessibilidade, o conforto acústico e térmico” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 19). A Figura 25 apresenta as páginas 18 e 19 da publicação.

Figura 25 – Páginas sobre a nova arquitetura do Colégio São Luís



PARA 2020
CURRÍCULO INTEGRAL EM
TEMPO INTEGRAL
PARA TODOS OS ESTUDANTES

A partir de 2020, com ampliação do tempo na escola para um período de oito a nove horas por dia, de acordo com cada segmento, o Colégio São Luís aumenta o tempo de cada aula de 45 para 50 minutos e integra novos componentes curriculares. Tudo o que for oferecido no período regular será parte do currículo oficial da escola. O currículo do CSL, que já tem uma perspectiva integral, será reorganizado para melhor integrar todas as dimensões que precisam ser desenvolvidas nas crianças e nos jovens.

ESPAÇOS PROJETADOS PARA APRENDER E RECURSOS TECNOLÓGICOS AVANÇADOS

A nova sede, próxima ao Parque do Ibirapuera, tem 15 mil m² de área e 28 mil m² de área construída. Horizontalizada, valoriza as áreas verdes, a sustentabilidade, a acessibilidade e o conforto acústico e térmico.

Biblioteca com espaços para aulas, pesquisa, estudo individual e coletivo, leitura recreativa e sessões culturais. Intencionalmente situada no vão do prédio, um convite para os estudantes buscarem da vida escolar uma verdadeira jornada em busca do conhecimento.

Espaço privilegiado para a Educação Infantil. Salas pentagonais, voltadas para um pátio externo com área verde, horta, parede de escadas, áreas com jatos d'água, banco de areia e outras estruturas que favorecem a autonomia, a aprendizagem lúdica e incentivam o desenvolvimento psicomotor e social.

Parades “escrivães” para professores e estudantes registrarem o percurso de ensino e aprendizagem. Salas fixáveis, com divisórias móveis que se adequam à aula.

Complexo esportivo rodeado por muito verde, com quadras, piscina semiaberta e pista de atletismo. Espaços para judô, ginástica, taekw, entre outras atividades esportivas.

CSL 2020

Saiba mais sobre as inovações metodológicas, como ensino híbrido, aula invertida e aprendizagem baseada em projetos.



Fonte: COLÉGIO SÃO LUÍS (2018b, p. 18-19).

Além da proximidade com a natureza, a flexibilidade dos espaços também é retratada tanto no texto quanto nas imagens. O texto informa que as salas serão flexíveis, com divisórias que se adequam à aula. Podemos observar essa flexibilidade retratada nas imagens da sala e da biblioteca: os ambientes permitem a realização de atividades individuais e coletivas, com móveis que facilmente se adequam a diferentes organizações dos espaços.

A “aprendizagem lúdica” das crianças é mencionada no texto, associada à infraestrutura dos ambientes escolares (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 19). Podemos identificá-la nas duas imagens escolhidas para ilustrar os ambientes internos da nova sede: ambos são coloridos, possuem assentos com diferentes formatos, texturas, tamanhos e cores. Não lembram ambientes de ensino tradicionais organizados ordenadamente e com funções claramente identificáveis. Na imagem da sala da Educação Infantil, as paredes possuem recortes e diferentes cores. Há uma pequena biblioteca em um dos nichos que compõem o espaço, muitos brinquedos, instrumentos musicais, mesas, cadeiras e bancos em diferentes partes do ambiente, trabalhos de artes colados nas paredes. Ela é ao mesmo tempo uma brinquedoteca, uma sala de aula, uma sala de música e uma biblioteca. O mesmo acontece com a imagem da biblioteca, que poderia ser um auditório por causa das escadas ou um *lounge* devido aos móveis como o sofá, poltronas, pufes e mesinhas.

O documento que orienta as mudanças pedagógicas e arquitetônicas do São Luís se fundamenta na tradição dos jesuítas de “pioneirismo e inovação” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 7), de “diálogo com o contexto” e de “atualização de recursos e métodos para diferentes circunstâncias de tempo, lugar e cultura” (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 12). A importância histórica dos jesuítas na fundação da cidade de São Paulo e da primeira instituição de ensino na capital é resgatada não apenas para atribuir competência ao colégio, como também para associar o pioneirismo e a ousadia daqueles primeiros jesuítas com o atual pioneirismo e ousadia dos jesuítas de mudar a escola nos dias de hoje, de transformá-la.

O São Luís transmite, dessa forma, a mensagem de que as mudanças em curso fazem parte da sua tradição de ser pioneiro e de “estar sempre se renovando” em atenção aos desafios e características de cada tempo e, por esse motivo, é uma

instituição de ensino que nunca envelhece ou se desatualiza (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 12).

Com as atuais transformações, o colégio garante que responde de “maneira assertiva” aos desafios contemporâneos (COLÉGIO SÃO LUÍS, 2018b, p. 12). Sabemos pelo diagnóstico de Bauman (2001; 2009), no entanto, que no tempo líquido em que vivemos “não há nada que permita distinguir um movimento como melhor, e assim nada que permita reconhecer o movimento certo entre as várias alternativas” (Bauman, 2001, p. 75). As capacidades, crenças, ideias, conceitos, estruturas sociais e hábitos mudam antes que tenham tempo de se solidificar. A única estratégia assertiva, portanto, é ser líquido, fluido, flexível, capaz de se reformar constantemente.

5.3. Perspectivas dos agentes envolvidos no processo de transformação da escola particular tradicional

A análise dos materiais institucionais de comunicação feita na primeira fase e, em seguida, o processo de codificação e categorização das entrevistas, permitiram identificar pontos predominantes que se relacionavam às razões para o Colégio São Luís se transformar e às características dessa transformação.

Quanto às **razões para o colégio se transformar**, a análise apresentou três pontos fundamentais: (I) a transformação do aluno e do seu processo de aprendizagem; (II) o ritmo acelerado das mudanças, implicando em incertezas quanto ao futuro do trabalho; e (II) o mercado educacional.

Para a literatura, os dispositivos móveis digitais acarretaram transformações profundas na sociabilidade humana, na forma como ocupamos os espaços, realizamos as nossas atividades cotidianas, trabalhamos, consumimos e nos entretemos, na maneira como acessamos informações, adquirimos conhecimento, armazenamos os nossos dados e memórias (SANTAELLA, 2013; SERRES, 2013; SIBILIA, 2012). Essas mudanças são abordadas no discurso do Colégio São Luís sobre a geração que ocupa hoje as salas de aula e que, por se diferenciar das gerações anteriores, precisa de uma escola com outras características, o que impulsiona e justifica a transformação atual da escola.

Para o diretor do Colégio São Luís, os alunos contemporâneos têm “*uma outra maneira de aprender*”, aprendem de diferentes formas e não apenas dentro da sala de aula. São capturados pelo tempo das telas e interagem de outra forma com a

cidade e com o mundo, uma interação que é cada vez mais digital, mediada pela tecnologia. Segundo o entrevistado,

Esse processo de interação com a cidade, com o mundo real, vem aos poucos sendo substituído por uma interação digital e não é possível voltar atrás. Então os alunos passam por outros experimentos, passam por outras situações, mas é muito difícil você concorrer com isso¹⁴.

O diretor do São Luís afirma que esses alunos são mais ansiosos, incapazes de esperar porque não treinaram essa habilidade nas filas e nos deslocamentos de trânsito, por exemplo, quando foram estimulados com fones de ouvidos e telas de *tablets* e *smartphones*.

As entrevistas realizadas com os diretores dos colégios Bandeirantes e Rio Branco também evidenciaram, de forma complementar, os novos processos de aprendizagem dos alunos contemporâneos, desencadeados pelo acesso ao fluxo digital de dados e informações. Para o entrevistado do Colégio Rio Branco, os estudantes aprendem e interagem de novas maneiras ao utilizar a internet, mas a escola ainda não sabe como fazer com que essa aprendizagem saia da superficialidade e se torne consistente e profunda. Esses novos contextos de aprendizagem requerem que as instituições de ensino se questionem sobre qual é o conhecimento inerente da escola, que repertório ela precisa oferecer aos seus alunos e o que é necessário garantir a eles. O entrevistado explica que

a neurociência traz novos elementos que mostram essa imensa plasticidade do cérebro. E a gente pensa o que de fato é a aprendizagem, como é que conseguimos que uma criança se concentre, como é que ela trabalha a autoria nesse mundo em que você tem um universo enorme de informações, como ela lida com este conhecimento que ela constrói e como é que ela constrói esse conhecimento¹⁵.

¹⁴ Entrevista concedida pela direção do Colégio São Luís. **Entrevista I.** [jun.2019]. Entrevistador: Luciana Livia Gonçalves. São Paulo, 2019. 1 arquivo .m4A (91min52seg). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

¹⁵ Entrevista concedida pela direção do Colégio Rio Branco. **Entrevista IV.** [jun.2019]. Entrevistador: Luciana Livia Gonçalves. São Paulo, 2019. 1 arquivo .m4A (54min58seg). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

Para a direção do Colégio Bandeirantes, o mercado da educação *“nunca viveu uma mudança de paradigma tão grande”*¹⁶, com uma geração de alunos tão diferente das anteriores ocupando as salas de aula. Esses alunos são mais imaturos e com pais mais presentes e participativos na vida escolar.

O diretor do São Luís explica que a necessidade de ter um projeto educativo que correspondesse aos anseios atuais de formação dos jovens foi o principal motivo que impulsionou o colégio a empreender as recentes mudanças pedagógicas e arquitetônicas, chamadas de **Projeto CSL2020**: *“Nós entendemos que estamos passando por um período em que é preciso mudar a escola, do contrário ficaremos completamente desatualizados”*.

Assim como nos materiais institucionais de comunicação do Colégio São Luís, a competência para a instituição empreender essas mudanças foi relacionada pelo diretor do São Luís ao tempo de existência da escola e ao caráter global da ação educativa dos jesuítas. Segundo o entrevistado, *“o São Luís é a escola mais antiga da cidade, com 152 anos”* e *“os jesuítas são o maior conglomerado de educação no mundo”*. Por causa disso, o diretor explica que a decisão de transformar a escola envolveu *“uma responsabilidade muito grande”*, o *“cuidado nessa tomada de decisão”* e *“confidencialidade”* até que a instituição tivesse certeza da sua decisão.

A liquidez da vida pós-moderna, vivida em condições de incerteza prolongada e marcada por um ritmo acelerado de mudanças que desafia a nossa capacidade de se adaptar a elas (BAUMAN; FRIEDMAN, 2017) é abordada na propaganda sobre a transformação do Colégio São Luís. A literatura sugere que o mundo não apenas está mudando rapidamente, como está drasticamente se reconfigurando (FRIEDMAN, 2017). Isso se reflete no discurso do Colégio São Luís sobre a necessidade da escola se transformar para atender a um aluno que precisa desenvolver novas habilidades e competências para melhor enfrentar o futuro que se apresenta incerto, sobretudo em relação ao mercado de trabalho.

Para o diretor do Colégio São Luís, o processo de intensa aceleração tecnológica do tempo que estamos vivendo – e que impacta não apenas os objetos tecnológicos, mas também os procedimentos, a dinâmica da cidade e do trabalho –

¹⁶ Entrevista concedida pela direção do Colégio Bandeirantes. **Entrevista III**. [maio 2019]. Entrevistador: Luciana Livia Gonçalves. São Paulo, 2019. 1 arquivo .m4A (52min04seg). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

torna incerta a preparação dos alunos para o mercado de trabalho. Nesse sentido, o diretor afirma que *“estamos formando jovens hoje para um mercado que não conhecemos, que não sabemos como será”*.

O arquiteto responsável pelo projeto do novo prédio escolar do Colégio São Luís também associa as mudanças exponenciais que marcam a contemporaneidade com o movimento atual de transformação do Colégio São Luís e de outras escolas tradicionais particulares. Segundo ele,

Os alunos que hoje estão nas escolas provavelmente vão trabalhar com profissões que nem existem ainda. Então, enquanto arquitetos responsáveis por construir esses espaços educativos, como vamos lidar com essa informação? Nós não temos respostas concretas ou certezas, mas a certeza que eu tenho é que ter a mesma sala de aula que eu estudei na minha infância não faz mais sentido hoje¹⁷.

De forma complementar, as entrevistas realizadas com os diretores dos colégios Bandeirantes e Rio Branco também destacaram as intensas transformações que marcam a contemporaneidade e que tornam incerto o futuro do trabalho. Segundo o Colégio Bandeirantes, as famílias de filhos pequenos que estão procurando as escolas hoje chegam com novas preocupações e prioridades, entre elas a de que os filhos desenvolvam o autoconhecimento, as competências socioemocionais e que a experiência escolar contribua para fortalecer a autoestima deles e para que se sintam felizes. Uma mudança de *mindset* das famílias, ressalta o entrevistado, que está atrelada, sobretudo, à insegurança sobre como será o futuro do mercado de trabalho, mas também ao fato dos alunos passarem o dia inteiro nas escolas ou parte do dia sob os cuidados de uma babá e, portanto, longe dos pais. O entrevistado explica que as famílias têm *“uma certa expectativa [da escola] olhar para essa criança de uma maneira diferente, não só nos aspectos das notas, mas um olhar para o desenvolvimento de uma maneira geral, mais integral”*. Para o entrevistado, essa nova demanda das famílias se reflete em uma tendência das instituições escolares de começar a enxergar o aluno de forma integral, de se preocupar com as suas múltiplas inteligências e de avaliar o seu desenvolvimento de outras maneiras além da métrica das notas. Segundo o entrevistado, *“nós tínhamos uma escola que era só de provas e estudo, porém o mundo não é mais como era naquela época”*.

¹⁷ Entrevista concedida pelo arquiteto do escritório Athié Wohnrath. **Entrevista II**. [maio 2019]. Entrevistador: Luciana Livia Gonçalves. São Paulo, 2019. 1 arquivo .m4A (43min11seg). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

Para o entrevistado do Colégio Bandeirantes, no cenário atual não é mais possível que o professor repita em suas aulas o mesmo conteúdo e com a mesma metodologia usada anos atrás apenas por ter certeza de que aquilo sempre deu resultados. Essa previsibilidade e linearidade, segundo o entrevistado, não são mais possíveis hoje nem na forma de ensinar os alunos, tampouco nas estratégias de planejamento de uma escola.

O diretor do Colégio São Luís, quando questionado sobre o mercado educacional, apesar de não mencionar explicitamente a competitividade entre escolas como um fator que contribuiu para as mudanças recentes que a instituição está implementando, afirmou que, no processo de elaboração de uma nova proposta pedagógica e curricular, a equipe do São Luís “*pesquisou os principais concorrentes*”, entre eles alguns dos que ingressaram recentemente no mercado, como a Avenues, Concept e Lumiar. Segundo o seu relato, o colégio observou

escolas de todos os tipos, escolas que são próximas, que nós temos públicos muito parecidos como o Dante, o Santa Cruz, o Bandeirantes, que tem alunos que vão daqui para lá e de lá para cá. Nós olhamos para esses colégios. Teve um grupo de escolas muito próximas, nós também estudamos as bilíngues como outro nicho e as escolas democráticas e construtivistas também. Nós não temos, por exemplo, absolutamente nada a ver com o Projeto Âncora, mas eu tenho alguns projetos aqui que nós construímos que são iguais aos do Projeto Âncora. Algumas escolas serviram de inspiração para nós.

Os entrevistados do Rio Branco e do Bandeirantes, quando questionados sobre o ingresso recente de escolas com altas mensalidades e/ou com novas propostas educacionais no cenário paulista, demonstraram que isso reverberou em suas instituições de ensino e na expectativa das famílias em relação à escola. O Colégio Rio Branco explica que são “*grandes grupos com muito dinheiro investindo em escolas, editoras e redes de ensino e isso, de certa forma, muda o mercado*”. Para a direção do Rio Branco, “*hoje, você tem a educação como um grande negócio de investimentos altíssimos*” e com “*um tipo de massificação de educação privada bastante novo*”, capaz de atingir dezenas de milhares de alunos, o que se desdobra em mensalidades mais baixas e competitivas.

Para o Rio Branco, embora a chegada de escolas *premium* na capital paulista não tenha significado necessariamente o aumento da competitividade entre as demais instituições de ensino por se tratar de perfis, propostas e mensalidades muito diferentes, os projetos que falam do aluno como cidadão global e a visão de

internacionalização que elas colocaram em evidência, embora muito difusa, influenciaram as famílias a demandar outras coisas de suas escolas, obrigando as instituições a repensarem os seus projetos e identidades para se colocarem de maneira assertiva nesse contexto. Segundo o entrevistado do Rio Branco,

Quando houve o ingresso dessas escolas denominadas premium, em São Paulo especialmente, foi uma ótima oportunidade, pelo menos para nós, de olharmos para o nosso trabalho, entender os atributos que essas escolas traziam, pensar nos nossos próprios atributos e refazer a pergunta final: quem somos? O que queremos ser? Como vamos atuar nesse mercado? Sim, é um mercado, nós temos concorrência, mas também temos uma identidade e onde é que essa identidade se coloca?

O entrevistado do Colégio Bandeirantes admite que a quantidade de dinheiro movimentado nas transações de grandes grupos empresariais em escolas de Educação Básica assusta. No entanto, segundo o entrevistado, as compras de escolas que estão sendo feitas não se desdobram necessariamente em melhorias pedagógicas do ensino, mas muito mais em uma administração mais eficiente dessas instituições. Ele afirma que *“existe uma tendência de massificação e de padronização quando esses grandes grupos chegam, porque eles querem cortar custos, usar o mesmo sistema de ensino em todas as escolas, uma vez que é fácil multiplicar”*. Para o entrevistado, muitas famílias se preocupam com a padronização que essas aquisições representam para as escolas que possuem uma identidade e uma história e sabem que esses investidores enxergam no ensino apenas mais uma maneira de ganhar dinheiro. O entrevistado explica: *“Eu acredito que os pais se preocupam em saber quem está dirigindo a escola: que propósito tem com a educação? Enxerga na escola apenas uma maquininha de fazer dinheiro?”*.

O desempenho dos alunos nos principais vestibulares foi mencionado pelo diretor do Colégio São Luís como um fator que ainda preocupa e interessa às famílias. Sobre isso, o entrevistado declarou que *“o São Luís não é como o Colégio Etapa, que só se preocupa com os vestibulares, no entanto a gente não ignora que isso é de interesse de nossas famílias e de nossos alunos”*.

Os entrevistados do Rio Branco e do Bandeirantes também afirmaram que os resultados dos alunos no vestibular ainda são atributos importantes para as famílias. Além disso, citaram outros atributos com forte apelo mercadológico no cenário atual, como bilinguismo, espaço *maker* e metodologia ativa. O entrevistado do Rio Branco,

por exemplo, afirmou que *“os atributos como bilinguismo e espaços como os makers são referências tangíveis que os pais usam para atribuir qualidade, mas eles não significam necessariamente práticas inovadoras. Às vezes tudo isso está conectado com um currículo do século XIX”*. Para ele, muitas mudanças que são feitas pelas escolas particulares acontecem em função de um forte apelo mercadológico e de uma demanda e expectativa das famílias. Segundo o entrevistado, as escolas passam rapidamente a comunicar atributos que não são simples de serem incorporados nas propostas pedagógicas, como por exemplo o bilinguismo, citado por ele como uma das novas demandas do mercado educativo.

O entrevistado do Bandeirantes, apesar de não ser da área pedagógica do colégio, afirmou: *“eu preciso saber o que é metodologia ativa, eu preciso saber quais são as competências do Século XXI, alguns quase que clichês do mercado, eu preciso saber de tudo isso. É o meu core, é o que eu preciso entregar de melhor”*. Para ele, o conteúdo hoje está por toda parte, disponível e acessível para as pessoas e as escolas particulares estão cada vez mais entregando o conteúdo com maior qualidade e competência, o que significa uma dificuldade de se diferenciar. Uma família que não enxergue um diferencial na proposta educativa de um colégio vai decidir sobre qual escolher usando apenas critérios como a localização ou o preço para compará-los, sobretudo porque os gastos com educação estão entre os mais altos do orçamento doméstico, afirma o entrevistado.

Quanto às **características de transformação do Colégio São Luís**, a análise dos dados apresentou como pontos fundamentais: (I) nova relação de aprendizagem entre professor e aluno; (II) aprendizagem em grupo e não mais individual; (III) percepção da escola como um espaço de encontro e convivência; (IV) uso flexível dos espaços; (V) preocupação com os interesses e a satisfação dos alunos; e (VI) desenvolvimento de competências socioemocionais.

A nova relação de aprendizagem entre professor e aluno foi mencionada nos materiais institucionais de comunicação do Colégio São Luís e nas entrevistas com os informantes da instituição ao descreverem tanto as mudanças pedagógicas, quanto as arquitetônicas. A literatura sugere que o acesso ao fluxo digital de informações transformou o corpo do aprendiz, que se mostra cada vez menos interessado em permanecer imóvel, silencioso e atento diante da oferta singular e pontual do conhecimento acumulado e transmitido por um porta-voz, o professor (SERRES,

2013). Os dados das entrevistas demonstram que a nova dinâmica de funcionamento das aulas envolve a participação ativa dos alunos na construção do conhecimento, enquanto o professor assume o papel de mediar e incentivar os percursos individuais e coletivos de aprendizagem desses alunos.

Ao ser perguntado sobre o significado da expressão “a serviço da geração aprendente, o diretor do Colégio São Luís explica que

É uma maneira de colocar o aluno no centro do processo de aprendizagem: esse é um aluno que aprende de diferentes formas, não só em sala de aula. Nós entendemos que existe inteligência múltipla nesses alunos, alguns aprendem mais com imagens, outros com som, outros escrevendo com leitura, então a gente diversifica e oferece diferentes maneiras de aprender determinada coisa para que ele consiga de fato ter um maior desempenho. Então nós estamos olhando para o aluno. Para o professor é mais fácil dar uma aula expositiva. Ele sabe o que está ensinando, mas não sabe se os alunos estão aprendendo.

O diretor do Colégio São Luís associou o protagonismo dos alunos às metodologias ativas, ao ensino híbrido e ao trabalho por projetos, ressaltando, no entanto, “o papel importantíssimo do docente dentro desse processo” e a necessidade de que ele receba “uma outra capacitação para saber que o objetivo é fazer com que o aluno trabalhe em cooperação e desenvolva sua lógica argumentativa e o ensino do conteúdo e só o caminho para ele atingir esse objetivo”. Embora o informante tenha descrito os professores do colégio como “superqualificados” por possuírem títulos de mestrado e doutorado e anos de experiência atuando na área da educação, destacou também o investimento da instituição no aperfeiçoamento dos seus docentes, sobretudo no que se refere aos métodos de ensino. Sobre isso, ele afirma:

Eu não tenho uma preocupação com a qualidade do ensino, eu tenho que ter uma preocupação com a qualidade da aprendizagem. Esse é o foco, esse é o grande trabalho com o professor. Eu também sou professor, eu sei o quão brilhante é minha aula, mas não tenho a menor ideia se os meus alunos aprenderam alguma coisa. Eu não consigo saber, a menos que eu pergunte a eles, a menos que eu aprenda com eles, que a gente construa essa aprendizagem de uma outra maneira.

Segundo o seu relato, a resistência de alguns professores significou uma “mudança bem significativa” no quadro de funcionários: “Teve uma rotação grande de professores aqui no colégio e agora nós chegamos em um grupo de professores que está realmente interessado e vê vantagens em se aperfeiçoar e mudar”.

Os entrevistados dos colégios Bandeirantes e Rio Branco também apontaram a nova relação de aprendizagem entre professor e aluno como uma característica da transformação das escolas. Os novos componentes interdisciplinares adicionados à grade curricular das instituições, entre eles o STEAM, citado pelo Colégio Bandeirantes, e o Cotidiano em Questão, citado pelo Colégio Rio Branco, são exemplos que foram associados à mudança nas relações de aprendizagem entre professor e aluno. Segundo o entrevistado do Bandeirantes, nas aulas de STEAM “o professor não dá a resposta: convida o aluno a pesquisar junto para chegar em uma informação, a pensar se aquela informação é relevante”. Sobre o Cotidiano em Questão, a direção do Colégio Rio Branco afirma que os alunos começam a “produzir de outra forma” e usam outros ambientes de ensino, inclusive o virtual, ressignificando dessa forma a sala de aula e as relações que acontecem dentro dela.

Segundo o entrevistado do Colégio Rio Branco, o paradigma de educação da sociedade está baseado na escola industrial, com uma determinada organização e disposição espacial dos alunos e uma relação de aprendizagem muito definida e é comum observar que, com ou sem tecnologia, esse paradigma se reproduz muito facilmente. Nesse sentido, ele percebe que o discurso inovador está presente na maioria das instituições de ensino particulares, mas a prática inovadora nem tanto: “A escola é muito mais novidadeira, mas de verdade pouco inovadora, com ou sem tecnologia”. Para o entrevistado do Rio Branco, os movimentos que vão desfazendo esse paradigma educacional é que são inovadores dentro do universo escolar

Na transformação da arquitetura do Colégio São Luís, a nova relação de aprendizagem entre professor e aluno pode ser percebida na escolha e organização do mobiliário das salas de aula e na utilização mais democrática de objetos que antes estavam restritos ao uso do professor. A lousa, por exemplo, foi substituída por paredes revestidas com esse tipo de acabamento e a sua utilização não está mais restrita ao professor, mas é permitida também aos alunos.

O arquiteto do escritório Athié Wohnrath, vencedor do concurso de ideias feito pelo Colégio São Luís com a finalidade de escolher o melhor projeto arquitetônico para o novo prédio escolar, explica que nos projetos de ambientes educacionais que o escritório tem desenvolvido nos últimos anos, a tradicional disposição dos alunos e dos professores nas salas de aula está sendo repensada em função de uma nova

relação entre eles: o professor deixando de ser o único detentor do conhecimento e o aluno assumindo o protagonismo da sua aprendizagem. O entrevistado afirma que

Os projetos hoje lidam muito mais com o aspecto do saber aprender e a arquitetura tem um papel fundamental porque os espaços é que vão favorecer esse tipo de aspecto pedagógico presente. A arquitetura pode ajudar até a induzir alguma coisa, mas mais do que isso, uma péssima arquitetura funciona como algo que prejudica muito esse processo. Então, os espaços que a gente tem feito são espaços que tentam estimular, justamente, o engajamento do aluno.

Para o entrevistado, na medida em que as informações e o conhecimento estão disponíveis e acessíveis em diferentes plataformas e não mais restritos aos ambientes de ensino, a configuração tradicional da sala de aula, com os alunos enfileirados e voltados para o professor “*não faz mais nenhum sentido hoje*”.

De forma complementar, foi possível identificar nas entrevistas com os diretores dos colégios Bandeirantes e Rio Branco que as transformações arquitetônicas também foram associadas às novas relações de aprendizagem no ambiente escolar. Segundo o entrevistado do Rio Branco, as salas de aula que foram reformadas pelo colégio “*não têm um único lado, não têm uma lousa específica, mas sim várias paredes ou formas de comunicar*” e os móveis não estão organizados em direção à “*única mesa onde está o professor, para quem as crianças estão olhando*”. Da mesma forma, o livre acesso dos alunos aos materiais dos novos laboratórios do Colégio Bandeirantes, antes trancados nos antigos armários e limitados ao uso do professor, ilustram essa nova relação de aprendizagem, menos vertical e hierárquica e mais horizontal e participativa. Com a reforma arquitetônica, assim como no Colégio São Luís, o Bandeirantes substituiu a lousa utilizada apenas pelo professor por paredes revestidas com esse acabamento para o uso também dos alunos.

A aprendizagem em grupo é outra característica da transformação pedagógica e arquitetônica do Colégio São Luís que foi identificada tanto nos materiais de comunicação quanto nas entrevistas com os informantes da instituição. O diretor do Colégio São Luís relatou que diversas disciplinas têm desenvolvido trabalhos por projetos e incentivado a organização dos alunos na elaboração de planos de trabalhos, na administração do tempo disponibilizado pelos professores para as atividades e na distribuição das responsabilidades e tarefas entre os membros do grupo. Segundo o seu relato,

Com isso nós estamos trabalhando a responsabilidade, a organização em grupo, a relação interpessoal, a relação intrapessoal deles com a tarefa que eles precisam desenvolver, a forma como vão se comunicar, o desenvolvimento da colaboração e os conteúdos necessários.

Na arquitetura, a aprendizagem em grupo aparece em detalhes como a substituição das mesas individuais nas salas de aulas e na biblioteca por mesas coletivas e/ou que facilmente se agrupam. Segundo o diretor do São Luís, *“existe uma lógica de compartilhamento que é conceitual e que tem a ver com trabalhar em grupo, criar estratégias colaborativas”*, tornando possível realizar atividades coletivamente. A presença de recursos tecnológicos nos espaços de aprendizagem foi citada por ele como facilitadora da nova metodologia desenvolvida nesses ambientes.

As entrevistas com os informantes dos colégios Bandeirantes e Rio Branco possibilitaram perceber que essa característica também foi predominante na transformação dessas instituições. Segundo o entrevistado do Colégio Bandeirantes, nas salas de aula reformadas *“os alunos trabalham sempre em grupo, em mesas com quatro alunos”*. O entrevistado do Colégio Rio Branco explica que as novas salas de aula permitem o compartilhamento de ideias e os trabalhos colaborativos. Para isso, foram mobiliadas com mesas trapezoidais, cujo desenho possibilita a formação de rodas de alunos. Segundo o entrevistado do Colégio Rio Branco, *“é um espaço que traz transparência e, ao mesmo tempo, comunicação”*. O entrevistado, no entanto, afirma que estes novos ambientes apresentam o desafio de encontrar soluções para os momentos de estudo individual dos alunos.

A dinâmica do trabalho em grupo não ficou restrita aos espaços utilizados pelos estudantes: a sala dos professores do Colégio São Luís também foi ressignificada: com um funcionamento inspirado nos espaços colaborativos de escritórios, os coordenadores, que antes ocupavam salas individuais, passaram a compartilhar o mesmo ambiente de trabalho dos professores. Segundo o diretor do Colégio São Luís, essa mudança cria um *“espírito de grupo porque o espaço conspira para isso, não é um espaço de segregação”*. A mesma coisa aconteceu no Colégio Bandeirantes.

Para o arquiteto do Colégio São Luís, *“o ambiente escolar está respondendo talvez à mudança da própria sociedade”*, que apresenta novas dinâmicas de compartilhamento e colaboração no funcionamento urbano das cidades e nos ambientes de trabalho. O entrevistado afirma que a relação que hoje estabelecemos com o mundo, com as pessoas e com o conhecimento se transformou em grande

parte por causa da tecnologia digital e a escola nesse contexto assume uma outra conotação: ela passa a ser um importante e talvez o principal espaço de encontro físico entre as crianças e os jovens. Por causa disso, ele acredita que a escola precisa ser um espaço que promova e incentive o encontro e a convivência, conceito que foi aplicado no projeto arquitetônico do São Luís e que ele acredita que tenha sido o motivo pelo qual a direção do colégio o tenha escolhido entre os demais projetos que participaram do concurso de ideias.

Da mesma forma, a percepção da escola como espaço de encontro e convivência e não somente um lugar de aprender conteúdo é destacada no vídeo **CSL 2020**, assim como na entrevista com o diretor do Colégio São Luís. O informante descreveu os novos ambientes de ensino como grandes espaços de troca, de interação social e de trabalho colaborativo.

Foi possível identificar essa percepção também no Colégio Bandeirantes. Segundo o entrevistado do Bandeirantes,

Há algum tempo nós percebemos que a escola precisava ser esse lugar de experimentação, das pessoas se encontrarem e não só serem medidas por uma única régua que é a da nota, e eu acho que as principais escolas estão percebendo isso e fazendo mudanças significativas nos currículos.

O uso flexível dos espaços foi uma característica da transformação arquitetônica destacada pelos entrevistados do Colégio São Luís, assim como foi possível identificar na análise dos materiais de comunicação da instituição. O arquiteto explica que o propósito de “*oferecer diferentes alternativas*” de organização e uso dos espaços está presente tanto nas escolhas feitas para as salas de aula do Colégio São Luís quanto para os demais ambientes. Sobre o mobiliário para a biblioteca, por exemplo, o arquiteto responsável pelo projeto esclarece que o intuito foi oferecer diferentes maneiras de utilização do espaço:

Quando alguém tiver que escrever alguma coisa, dificilmente ele vai usar o sofá para fazer isso, não é o esperado. Mas por que não quando ele está em uma conversa, num debate ou ainda quando ele está fazendo uma pesquisa, uma leitura, ele não possa ter um lugar mais confortável justamente para que seja mais prazeroso esse momento e mais interessante? [...] A ideia foi sempre oferecer diferentes alternativas. Então, não é só sofá e não é só mesa: é sofá e mesa. Tem lugar que às vezes tem um assento mais alto para atividades mais rápidas e às vezes que aproxima as pessoas. É oferecer diferentes alternativas onde a pessoa possa realizar as atividades da maneira que ela desejar, para ela se sentir mais à vontade.

O diretor do Colégio São Luís explica que o prédio na Avenida Paulista “*não correspondia a todas as necessidades desse projeto novo*” que estava em andamento. A decisão de mudar para o bairro do Ibirapuera, no entanto, também foi influenciada por um fator conjuntural: o prédio centenário apresentava diversos problemas de desgaste e limitava a instalação de recursos para aumentar o conforto térmico e acústico dos alunos. O novo prédio escolar, segundo o diretor, permitirá que os professores rapidamente consigam modificar a configuração dos ambientes das salas de aula, algo que a estrutura atual não permite fazer com facilidade: “*Hoje eu tenho uma sala que não é tão grande a ponto de rapidamente conseguirmos organizar grupos ou fazer roda. Eu não consigo fazer roda com esses alunos, não cabe na sala*”. Segundo ele,

Cada sala de aula da escola nova tem 80 metros quadrados, elas serão bem grandes, todas as paredes são escrevíveis, exceto as janelas e a parede de projeção que tem que ser uma parede de cerâmica ou vidro para ter a qualidade de imagem desse projetor. As carteiras são individuais, mas todas elas com rodinhas, duas rodinhas [...] as carteiras formam diferentes grupos de uma forma muito rápida e, se for preciso, o aluno pode ficar sozinho também.

Os entrevistados dos colégios Bandeirantes e Rio Branco também destacaram o uso flexível dos espaços como uma característica predominante na transformação escolar. A direção do Bandeirantes explica que a reforma realizada pelo colégio no ano de 2017 buscou criar ambientes para “*acolher as diferentes metodologias*” de ensino. Um ano após as aulas de STEAM terem sido incorporadas ao currículo escolar, o Colégio Bandeirantes demoliu algumas das suas antigas paredes de alvenaria para construir espaços com paredes móveis e divisórias de vidro, permitindo uma melhor flexibilidade de funcionamento dos ambientes e uma maior integração e visualização espacial. Segundo o entrevistado, foram criadas “*salas com divisórias móveis para abrir ou fechar dependendo do tamanho do grupo de alunos, com móveis que permitem maior mobilidade, em que o professor pode mudar como quiser a configuração da sala*”. Além disso, o entrevistado do Bandeirantes explica que

As carteiras enormes e pesadas dificultam que o professor transite dentro da sala, e por isso nós trocamos o mobiliário por um mais leve e menor, para permitir essas outras metodologias dentro da sala de aula. Estamos olhando bastante para isso: que a sala de aula continue ali com quatro paredes, mas que ela tenha espaço e que ela seja bastante flexível para atender demandas diferentes.

Para o Colégio Rio Branco, o grande desafio é repensar o espaço de uma forma inteligente e viável financeiramente, já que a instituição funciona em um prédio vertical e com paredes espessas. Segundo a direção, as últimas reformas que foram feitas na instituição buscaram criar ambientes que permitissem

diferentes organizações das crianças, o compartilhamento de ideias. Então a sala não tem um único lado, não tem uma lousa específica, mas sim várias paredes ou formas de comunicar para que você possa trabalhar com diferentes expressões e organizações das crianças. Você precisa de mobiliários e estruturas de tecnologias flexíveis, algo que permita rapidamente montar e remontar esse espaço.

O entrevistado afirma que é possível modificar os ambientes de ensino transformando os espaços ou mudando as relações de aprendizagem que acontecem neles e que o Colégio Rio Branco “*fez um pouco de cada coisa*”. Apesar da maioria das salas de aula não terem sido reformadas ou recebido novos mobiliários, o entrevistado do Rio Branco assegura que não se trata somente de transformar os espaços: sem a transformação das pessoas, uma nova relação de aprendizagem não acontecerá nesses ambientes.

Os entrevistados do Colégio São Luís demonstraram preocupação com o interesse e a satisfação do aluno, que podemos ver refletida na flexibilização e singularização do currículo e em propostas de aprendizagem que promovem a liberdade de escolha, reforçando as evidências anteriormente citadas na literatura (SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009; SIBILIA, 2012). Segundo o diretor do Colégio São Luís, a criação de disciplinas eletivas e de atividades complementares ao currículo são exemplos do processo de inovação do colégio. Embora a participação dos alunos seja obrigatória, eles são consultados sobre os temas que mais lhe interessam estudar e podem decidir, junto com os seus pais, as disciplinas eletivas em que vão se matricular e quais atividades complementares vão realizar, considerado as suas preferências e habilidades.

A proximidade e o contato com a natureza – características da localização e do terreno onde o novo prédio do Colégio São Luís vai funcionar – foram relacionadas pelo diretor do Colégio São Luís ao relaxamento, concentração e diminuição da ansiedade dos alunos, portanto, à satisfação e ao bem-estar. Os demais colégios

entrevistados, localizados em regiões com pouca área verde, não mencionaram esse assunto nas entrevistas.

A preocupação com o interesse e a satisfação dos alunos também foi demonstrada pelo Colégio Bandeirantes. A direção da instituição relata que

Nós tínhamos cursos extracurriculares superbacanas, mas não deixávamos que o aluno que tivesse um interesse diferente pudesse propor alguma coisa. Essa foi uma das coisas que nós fizemos dentro da escola: olhar para o aluno e perguntar pelo seu interesse, convidar para fazer algo juntos, incentivar que ele procurasse os seus amigos com interesses comuns para desenvolver projetos novos.

Segundo o informante, as atividades mais interessantes que aconteceram recentemente no Colégio Bandeirantes foram idealizadas, organizadas e promovidas pelos alunos do BandInvest, projeto extracurricular criado pelos estudantes que possuem em comum o interesse pelo mercado financeiro.

O diretor do Colégio São Luís declarou que a instituição passou a privilegiar a formação por competências e não mais por conteúdo. As competências que compõem o novo currículo do São Luís – e que tiveram como ponto de partida as dez competências da BNCC – serviram de base para o colégio organizar a sua nova grade horária. Segundo o relato do informante, *“o currículo novo do colégio é todo estruturado por competências e os conteúdos curriculares são meios para se atingir essas competências”*. O Colégio Bandeirantes também ressaltou a importância atribuída ao desenvolvimento das competências socioemocionais dos seus alunos.

A análise dos materiais de comunicação do Colégio São Luís e das entrevistas com os informantes da instituição evidenciou que a inauguração do novo prédio marca o início do **Projeto CSL2020**, apesar de algumas mudanças pedagógicas já terem sido implementadas pelo Colégio São Luís nos anos de 2018 e 2019. Esse dado revela a importância da arquitetura na transformação atual da instituição.

Segundo o diretor do colégio, para que *“o São Luís de 2020”* não precise *“abrir mão de conteúdos curriculares”* ao inserir novas disciplinas na grade curricular, por exemplo, o conteúdo foi reorganizado entre os componentes curriculares do Ensino Médio. Essa estratégia foi colocada em prática no ano de 2019, portanto antes da transferência de endereço. Em outro momento, o diretor relata que o colégio tem *“pilotado algumas coisas em 2018 e 2019”*. Como exemplo, descreveu o mobiliário e o funcionamento da sala de matemática que foi reformada no prédio da Avenida

Paulista. Nesse ambiente, o professor realiza trabalhos em grupo e, segundo o entrevistado, os alunos têm relatado o quanto a aprendizagem se modificou. Segundo o entrevistado do Colégio São Luís,

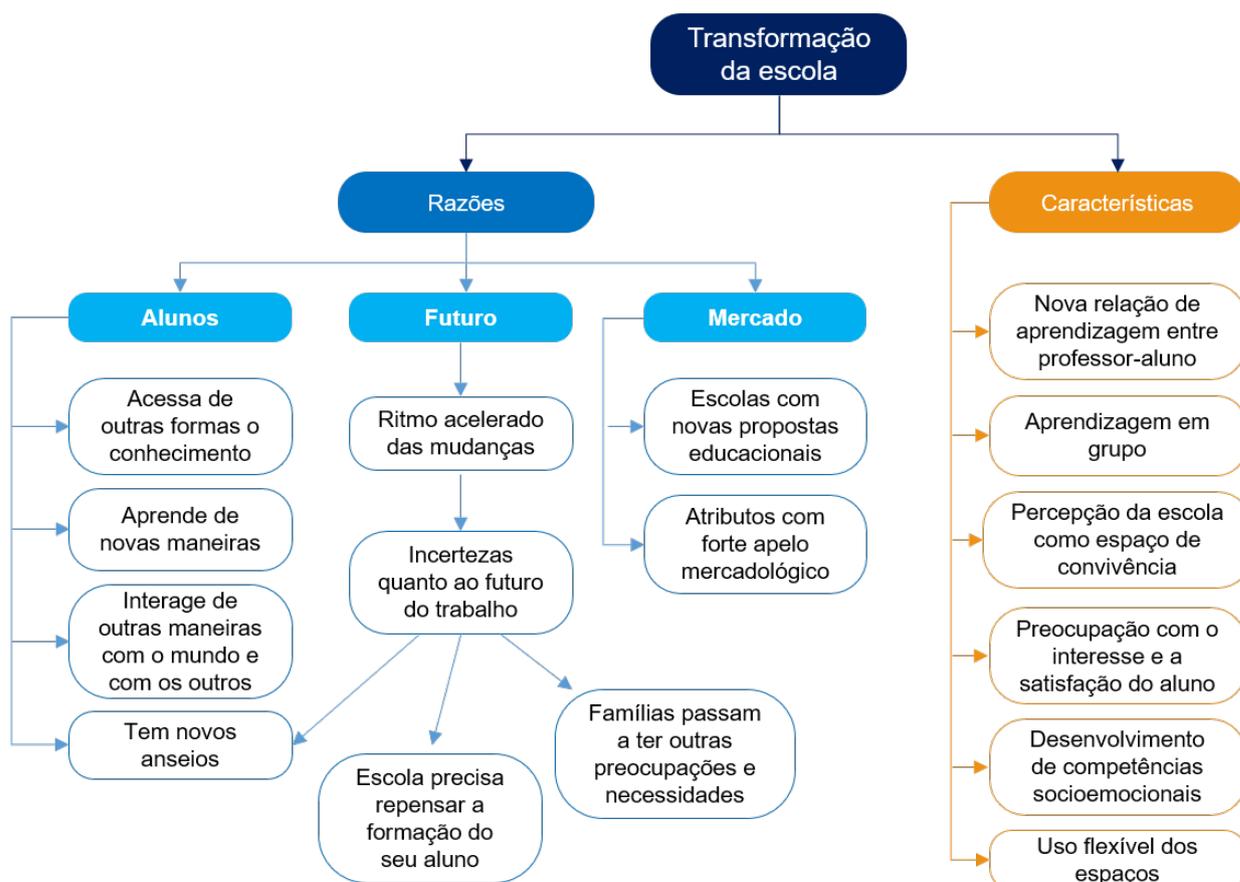
Alguns dos projetos de inovação de 2020 nós temos conseguido antecipar. A nossa política é, na medida que tivermos fôlego, trazer a escola de 2020 para cá, para a Av. Paulista, às vezes em 2018, às vezes em 2019, para já testarmos e fazermos as adaptações necessárias e diminuir a chance de erros.

A transformação do Colégio São Luís, em andamento desde 2018, é percebida como uma antecipação, um treinamento ou ensaio para que ela seja efetivamente concretizada – e com sucesso – quando a instituição mudar de endereço no ano de 2020. A inauguração do novo prédio é, portanto, um marco para a transformação que está em curso. Ela simboliza o início formal do projeto institucional de transformação.

5.4. Mapa conceitual das razões e das características de transformação do São Luís

A Figura 26 representa graficamente os pontos fundamentais que foram identificados por este estudo e que estão associados aos motivos de transformação do Colégio São Luís e às características dessa transformação.

Figura 26 - Mapa conceitual das razões e das características de transformação do São Luís



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os resultados deste estudo demonstram três pontos fundamentais associados aos motivos para o Colégio São Luís se transformar: (I) o aluno; (II) as incertezas quanto ao futuro; e (III) o mercado educacional. **Aluno** e **futuro** foram predominantes tanto nos materiais de comunicação do Colégio São Luís, quanto nas entrevistas, enquanto o **mercado** educacional foi evidente apenas nas entrevistas.

O **aluno** foi relacionado ao uso da internet. Pelo acesso ao fluxo digital de informações e dados, ele acessa de outras formas o conhecimento, aprende de novas maneiras e interage de novas formas com o mundo e com os outros.

O **futuro** foi relacionado ao ritmo acelerado das mudanças que marca a contemporaneidade e que provoca incertezas quanto ao futuro do mercado de trabalho. Essas incertezas foram associadas às novas preocupações e necessidades das famílias e aos novos anseios dos alunos. Nesse cenário, a escola precisa repensar a formação que oferece.

A competitividade do **mercado** educacional foi relacionada com a inauguração de escolas com novas propostas educativas em São Paulo e aos atributos com forte apelo mercadológico que influenciam as expectativas das famílias em relação ao que as escolas precisam oferecer aos alunos.

Os resultados revelam seis características de transformação do Colégio São Luís: (1) nova relação de aprendizagem; (2) aprendizagem em grupo; (3) percepção da escola como espaço de convivência; (4) preocupação com o interesse e a satisfação do aluno; (5) desenvolvimento de competências socioemocionais; e (6) uso flexível dos espaços.

As novas perspectivas de aprendizagem do aluno contemporâneo foram relacionadas a duas características de transformação da escola: **nova relação de aprendizagem** entre professor e aluno e **aprendizagem em grupo**. As novas formas de acesso do aluno ao conhecimento e de interação com o mundo e com as pessoas foram relacionadas à **percepção da escola como espaço de convivência**, outra característica de transformação.

Os novos anseios dos alunos e as novas preocupações e necessidades das famílias foram associados às características **preocupação com o interesse e a satisfação do aluno** e **desenvolvimento de competências socioemocionais**. Por fim, a característica do **uso flexível dos espaços** está relacionada às novas metodologias adotadas pelas instituições, aos novos componentes que passaram a fazer parte do currículo das escolas e ao ritmo acelerado das mudanças, o que exige da escola uma capacidade de se transformar com facilidade.

A análise dos dados evidenciou a importância da transformação arquitetônica no processo de transformação da escola. Foi possível identificar que a reconfiguração do espaço escolar é percebida pela instituição de ensino como facilitadora das novas relações e experiências de aprendizagem que se deseja construir nesses ambientes. As escolhas arquitetônicas manifestam a forma como a instituição de ensino pretende ocupar os ambientes de aprendizagem e as características das relações que neles serão construídas e incentivadas.

A arquitetura, no entanto, também assume importância porque concretiza e torna visível um processo de transformação pedagógica que não é facilmente percebido pelas famílias. Os benefícios – e porventura os prejuízos – das transformações pedagógicas precisarão de paciência e de tempo para serem

identificados pelas famílias, uma vez que os resultados em geral não são imediatos. A transformação arquitetônica, por outro lado, torna imediata e evidente a percepção de que a escola se atualizou e se modernizou.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que muda na mudança,
se tudo em volta é dança?
Carlos Drummond de Andrade

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, teve como objetivo compreender por que a escola tradicional particular sente a necessidade de se transformar na contemporaneidade. Para tanto, esta pesquisa se concentrou na cidade de São Paulo, a mais populosa do Brasil, e elegeu como estudo de caso o discurso de transformação do Colégio São Luís, instituição de ensino centenária e de localização privilegiada na capital paulista.

As chamadas escolas tradicionais nasceram sob a ideia iluminista de progresso das classes burguesas no século XIX e com o propósito de atender à necessidade de mão de obra da sociedade industrial (SAVIANI, 1999; SIBILIA, 2012). Assim como outras instituições que subsidiaram a industrialização do mundo, a modelagem de corpos e subjetividades constituiu o principal objetivo da origem (FOUCAULT, 2010; SIBILIA, 2012; VEIGA-NETO, 2003).

Esse maquinário moderno, retratado na famosa canção *Another Brick in The Wall* da banda britânica Pink Floyd (ANOTHER, 1979), apesar do polimorfismo e das transformações que sofreu ao longo de sua existência, mantém semelhante até os dias de hoje algumas de suas principais características. Entre elas estão o método expositivo de transmissão do conhecimento logicamente organizado e fragmentado, a distribuição uniforme e funcional dos indivíduos no espaço escolar, as rotinas e os rituais, tais como a divisão e a marcação do tempo. A geometria do mundo em que vivemos, no entanto, é completamente diferente do que foi no passado.

As tecnologias digitais móveis, que nos permitem participar de qualquer lugar e em qualquer tempo do fluxo digital, transformaram o modo como vivemos, trabalhamos, nos relacionamos, consumimos, nos comunicamos, nos divertimos, armazenamos as nossas memórias e aprendemos. A escola, assim como outras instituições, é desafiada a se reconfigurar neste contexto. A velocidade com que o mundo está se transformando, passando a operar de maneira diferente, no entanto, é

mais rápida do que a nossa capacidade de adaptação, assim como da capacidade de adaptação das nossas instituições (FRIEDMAN, 2017).

Este estudo permitiu identificar a preocupação da instituição escolar de se tornar ultrapassada neste contexto de transformações constantes e aceleradas. Como advertiu Bauman (2009), a capacidade de se adaptar de forma rápida e inteligente à volatilidade do cenário é uma necessidade e uma habilidade estratégica em um mundo que se transforma com rapidez. Os dados apontam que a flexibilidade é um atributo tanto das transformações arquitetônicas quanto das transformações pedagógicas empreendidas pela escola, o que inclui a variedade de experiências de socialização e de aprendizagem, individuais e em grupo, que ela busca oferecer.

A liquidez é a grande característica da contemporaneidade, aponta Bauman (2009). Tudo é fluido, instantâneo, volátil, instável. A percepção de habitar um mundo em permanente transformação faz com que a vida seja vivida em condições de incerteza constante, assim como torna reconhecidamente instável o solo sobre o qual se apoiam as expectativas sobre o futuro, sobretudo no que se refere ao trabalho e às habilidades e competências que serão necessárias para realizá-lo.

Este estudo possibilitou observar que a escola demonstra a necessidade de repensar a formação do seu aluno, que acessa, interage e aprende de novas maneiras ao navegar pelo fluxo digital. Além disso, esse aluno precisará de outras competências e habilidades para enfrentar os desafios de se preparar para um futuro que é cada vez menos previsível e passível de ser planejado.

Outro fator identificado na análise dos dados foi a percepção da instituição escolar de que a incerteza quanto ao futuro do trabalho se reflete nos novos anseios, necessidades e expectativas dos alunos e das famílias.

A literatura sugere que, em uma sociedade marcadamente consumista como a que vivemos na atualidade, o valor de uma empresa ou de um serviço é fixado pela força de desejo e de sonho que ela é capaz de introduzir em seu público (SEMPRINI, 2006). A educação privada, neste contexto, é percebida como mais um dos serviços que compete pela preferência do seu cliente, um consumidor cada vez mais exigente, conectado e participativo, que navega no fluxo informacional com o toque dos dedos. Repensar a formação do aluno na contemporaneidade é, portanto, também uma necessidade da escola de responder às novas expectativas dos seus clientes.

A análise possibilitou observar seis características da transformação escolar: (1) nova relação de aprendizagem; (2) aprendizagem em grupo; (3) percepção da escola como espaço de convivência; (4) preocupação com o interesse e a satisfação do aluno; (5) desenvolvimento de competências socioemocionais; e (6) uso flexível dos espaços.

Retomando os resultados, o que se destaca na discussão feita é o esforço da instituição escolar em rejuvenescer a sua identidade num mundo líquido e conectado pelo fluxo digital. A escola, com a sua transformação, se reveste da figura do novo, tanto na sua aparência física quanto na sua forma de funcionar. Desta maneira, ela acredita responder de maneira adequada e eficaz aos desafios contemporâneos.

O estudo das transformações da escola particular tradicional na contemporaneidade, tendo como *corpus* de análise o discurso institucional, permitiu identificar a percepção e as justificativas da instituição de ensino sobre a necessidade de ressignificar o seu papel na construção do conhecimento do aluno. Possibilitou ainda compreender os caminhos de adaptação que a instituição de ensino escolheu construir, assim como o que priorizou transformar nesse processo para atender não apenas às necessidades dos alunos, como também às expectativas das famílias.

Com a investigação aqui apresentada e entendendo que não podemos esgotar as reflexões sobre o assunto, tampouco generalizar as respostas obtidas, ambicionamos ter produzido um estudo que contribua para o aprofundamento sobre o processo de transformação da escola tradicional na pós-modernidade. Os resultados obtidos podem ser um ponto de partida para futuros estudos sobre o discurso de transformação de instituições de ensino com outras características e/ou em outras regiões do Brasil. Também podem fomentar discussões sobre a aprendizagem escolar na atualidade, sob o ponto de vista das teorias metodológicas que contemplaram esta pesquisa.

Ao concluir este estudo, é igualmente importante apontar algumas de suas limitações. A primeira delas está relacionada às escolhas pedagógicas feitas pela escola particular tradicional para responder aos novos desafios de aprendizagem contemporâneos. Esta pesquisa, embora não tenha se proposto a analisar se essas escolhas respondem adequadamente às características e aos anseios dos alunos atuais, certamente levanta essa dúvida.

A segunda limitação diz respeito ao papel de mediador do conhecimento que o professor passa a desempenhar neste contexto. A instituição escolar, com as suas transformações, atribui maior importância ao protagonismo do aluno e diminui a responsabilidade do professor de transmitir o conhecimento acumulado e de comandar os percursos de aprendizagem. Em virtude da delimitação deste estudo, não foi possível analisar se isso refletiu no aumento do interesse, da participação e da aprendizagem do aluno nas aulas. Futuras pesquisas poderiam comparar a aprendizagem e a participação dos alunos antes e após as transformações pedagógicas das instituições de ensino.

Por fim, trago um pouco mais de Zygmunt Bauman (2009) nessas últimas linhas da dissertação. A reflexão do sociólogo polonês sobre a modernidade líquida permeou toda esta pesquisa, desde a formulação das primeiras perguntas. O autor escreveu que “a desatenção à vida em comum é o que impede a possibilidade de renegociar as condições que tornam líquida a vida individual” (BAUMAN, 2009, p. 20). A educação, um direito fundamental previsto na Constituição brasileira a todo cidadão por causa da sua importância no desenvolvimento individual e coletivo do ser humano, mais do que tentar adaptar as capacidades humanas ao ritmo desenfreado com que o mundo se modifica na contemporaneidade, deveria assumir a tarefa de tornar esse mundo, em contínua e acelerada mudança, mais hospitaleiro ao ser humano (PORCHEDDU, 2009).

REFERÊNCIAS

ABAD, Alberto Padrón; MARQUES, Thaís Marluce. **A escola contemporânea e a violência escolar: um paradigma obsoleto aos alunos com altas habilidades/superdotação**. Revista Foco, vol.8, núm.2, p. 16-36, ago./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/175/115>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

ALMEIDA, Lígia Beatriz Carvalho de; CERIGATTO, Mariana Pícaro. **O papel do professor e as abordagens pedagógicas no estudo da linguagem da mídia**. Revista Ecom, vol. 8 núm. 15, p. 101-110, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/465>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

ANOTHER brick in the wall. Álbum The Wall. Composição: Roger Waters. Produção: Bob Ezrin; David Gilmour; Roger Waters. Columbia/CBS Records, 1979 (8 min 24s).

AUGUSTO, Thaís. **Kroton compra Somos Educação e mira novas redes de ensino básico**. Revista Veja. 23 de abril de 2018. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/kroton-compra-somos-educacao-e-mira-novas-redes-de-educacao-basica/>>. Acesso em: 2 ago. 2019.

AVENUES. **Anuidade e bolsas de estudo**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.avenues.org/pt/sp/tuition-financial-aid>>. Acesso em: 15 maio 2019.

AVENUES. **Uma nova escola de pensamento**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.avenues.org/wp-content/uploads/2017/03/AnAvenuesEducation_website.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BANDEIRANTES classifica alunos por nota. Jornal Folha de S.Paulo. São Paulo, 8 de fevereiro de 2007. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj0802200712.htm>>. Acesso em: 30 maio 2019.

BARROS, Diana Luz Pessoa. **Teoria do discurso: fundamentos semióticos**. 1.ed. São Paulo: Atual, 1988.

BARROS, Diana Luz Pessoa. **Teoria semiótica do texto**. 4. ed. São Paulo: Atica, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Desafios educacionais da modernidade líquida**. Revista Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, n. 148, p. 41-58, jan./mar., 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas**. [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **A individualidade numa época de incertezas**. [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Dez curiosidades sobre o mercado de didáticos brasileiro**. 27 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/livro-didatico>>. Acesso em: 5 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação – MEC. **Base Nacional Comum Curricular: educação é a base**. 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

BÜRGER, Carlso Alberto Coletto; GHISLENI, Taís. **Educação e jogos: análise educacional sobre a implementação de jogos em ambientes de ensino**. Revista Research, Society and Development. v. 8, n. 4, 2019. Disponível em: <<https://rsd.unifei.edu.br/index.php/rsd/article/view/900/789>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

CANAVEZ, Fernanda. **A escola na contemporaneidade: uma análise crítica do bullying**. Psicol. Esc. Educ. [online], vol.19, núm.2, p. 271-278, 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-85572015000200271&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 10 set. 2018.

CARVALHOSA, Ligia. **Networking global: escola americana Avenues desembarca em São Paulo**. Vogue Brasil. 10 de abril de 2017. Disponível em:

<<https://vogue.globo.com/lifestyle/cultura/noticia/2017/04/networking-global-escola-americana-avenues-desembarca-em-sao-paulo.html>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

CERQUEIRA, Sofia. **Lições de inovação**. Veja Rio. 30 de março de 2016. Disponível em: <<https://elevaplataforma.com.br/midia/licoes-de-inovacao-escola-eleva-na-capacidade-revista-veja-rio/>>. Acesso em: 4 ago. 2019.

CETIC.BR – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Educação 2017**: Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Escolas Brasileiras. 2017. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic_edu_2017_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

CETIC.BR – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Kids Online Brasil 2017**: Pesquisa Sobre o Uso da Internet por Crianças e Adolescentes no Brasil. 2018. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic_kids_online_2017_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

CETIC.BR – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Educação 2018**: Coletiva de imprensa. 2019. Disponível em: <https://www.cetic.br/media/analises/tic_educacao_2018_coletiva_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

COLÉGIO BANDEIRANTES. **STEAM**. São Paulo. Disponível em: <<http://colband.net.br/pedagogico/stem>>. Acesso em: 20 maio 2019.

COLÉGIO BANDEIRANTES. **Manifesto**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://colband.net.br/quem-somos/manifesto>>. Acesso em: 20 maio 2019.

COLÉGIO SÃO LUÍS. **Aprovados nos vestibulares 2018**. São Paulo, 27 de fevereiro de 2018a. Disponível em: <<https://www.saoluis.org/2018/02/27/aprovados-nos-vestibulares-2018/>>. Acesso em: 2 out. 2018.

COLÉGIO SÃO LUÍS. **Aprovados no vestibular 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.saoluis.org/aprovados-no-vestibular-2020/>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

COLÉGIO SÃO LUÍS. **Colégio São Luís 150 anos**. São Paulo, maio de 2017. Disponível em: <https://issuu.com/revistapilotis/docs/colégio_sao_luis_150_anos_-_issuu>. Acesso em: 30 nov. 2018.

COLÉGIO SÃO LUÍS. **CSL 2020**. São Paulo, 2018b. Disponível em: <<https://www.saoluis.org/csl2020/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

COLÉGIO SÃO LUÍS. **Nossa história**. São Paulo, 2018c. Disponível em: <<https://www.saoluis.org/o-colegio-sao-luis/nossa-historia/>>. Acesso em: 5 out. 2019.

COLÉGIO SÃO LUÍS. **O Colégio São Luís**. São Paulo, 2018e. Disponível em: <<http://www.saoluis.org/o-colegio-sao-luis/>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

COLÉGIO SÃO LUÍS. **Que escola é esta que queremos?** Revista Pilotis, n. 30, p. 20-23, 2016. Disponível em: <https://issuu.com/revistapilotis/docs/pilotis_30_issuu>. Acesso em: 20 mar. 2018.

COLÉGIO SÃO LUÍS. 1 Vídeo (7:06min). **Colégio São Luís: CSL 2020**. Publicado no canal do Youtube Tvsaoluis – O canal do Colégio São Luís. São Paulo, 26 de março de 2018d. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WRkr6GDAVtU>> Acesso em: 15 jun. 2018.

COLÉGIO São Luís trocará av. Paulista pelo Ibirapuera. Jornal Folha de S.Paulo. São Paulo, 25 de março de 2018. Cotidiano, p. B4.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Trad. Sandra Mallmann da Rosa, 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DANTE ALIGHIERI. **Gen: a geração que vai mudar o mundo**. São Paulo, 2018c. Disponível em: <<https://www.colegiodante.com.br/gen/>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. Editora Atlas, 2004.

DE VOLTA para o futuro. Direção: Robert Zemeckis. Roteiro: Robert Zemeckis e Bob Gale. Produção: Universal Pictures, 1985 (116 min).

DOMUS, Pueri. Instagram: pueridomus. São Paulo, 20 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/B1ZSqxcnuzr/>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

ELEVA Plataforma de Ensino. **Lições de inovação – Escola Eleva na capa da revista Veja Rio**. Rio de Janeiro, 25 de março de 2016. Disponível em: <<https://elevaplataforma.com.br/midia/licoes-de-inovacao-escola-eleva-na-capa-da-revista-veja-rio/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

ESCOLA CONCEPT. **Sobre a Concept: inspiração**. Disponível em: <https://www.escolaconcept.com.br/pt/sobre-a-concept/inspiracao>>. Acesso em: 28 jul. 2019.

FILIZOLA, Paula. **Fies 2019: esvaziado após a reformulação, financiamento atrai menos alunos e reduz opções para mais pobres**. BBC News Brasil. Brasília, 6 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-46968457>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

FIORIN, José Luiz. **Elementos da análise do discurso**. 12.ed. São Paulo: Contexto, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Tradução: Raquel Ramallete. 38ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

FRIEDMAN, Thomas L. **Obrigado pelo atraso: um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz**. Tradução Cláudio Figueiredo. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Processo seletivo: vestibular direito**. São Paulo. Disponível em: <<https://direitosp.fgv.br/processos-seletivos/vestibular>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Desafio Start-Ed: tecnologia por uma educação de qualidade para todos**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/projetos/desafio-start-ed>>. Acesso em: 4 ago. 2019.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. **Juventude Conectada: Edição especial empreendedorismo [livro eletrônico]**. São Paulo: Fundação Telefônica Vivo, 2018.

Disponível em: <<http://fundacaotelefonica.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Juventude-Conectada-Ed.Empreendedorismo-Fundacao-Telefonica-Vivo.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

FUTURO exige novas habilidades e competências. Jornal O Estado de S. Paulo. São Paulo, 31 de outubro de 2017. Política, p. A9.

GILL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora: Atlas, 2017.

GREIMAS, Algirdas Julien. **Sobre o sentido**: ensaios semióticos. Trad. Ana Cristina Cruz Cezar et al. Petrópolis: Vozes, 1975.

GRUPO Seb recompra sistema Pueri Domus vendido ao britânico Pearson. Jornal Folha de S.Paulo. São Paulo, 30 de janeiro de 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/01/1854199-grupo-seb-recompra-sistema-pueri-domus-vendido-ao-britanico-pearson.shtml>>. Acesso em: 2 ago. 2019.

GUIA ESCOLAS. **Colégio São Luís**. 2018. Disponível em: <<http://www.portalguiaescolas.com.br/escola/colégio-sao-luis>>. Acesso em: 20 set. 2018.

IBMEC. **Procura-se protagonistas para transformar o país**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibmec.br/sp/noticias/procura-se-protagonistas-para-transformar-o-pais>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

IBMEC. 1 Vídeo (17:48 min). **TEDxRio – Jorge Paulo Lemann**. 2016. Publicado pelo canal do youtube Ibmec. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YEBZ5Fj3Hx8>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar 2018**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/resultados-e-resumos>> Acesso em: 20 maio 2019.

INSPER. **Editais Vestibular 2020**. 2019. Disponível em <<https://www.insper.edu.br/vestibular/edital/>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2^a ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JORGE Paulo Lemann perde o posto de homem mais rico do Brasil para Joseph Safra, diz Forbes. **G1 Globo**. 1 de março de 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/01/jorge-paulo-lemann-perde-o-posto-de-homem-mais-rico-do-brasil-para-joseph-safra-diz-forbes.ghtml>>. Acesso em: 5 ago. 2019.

LAUGHTON, Patrícia Braga Ferreira. **Do papel às telas: novas perspectivas do processo educacional**. Revista Multitexto, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2015. Disponível em: <<http://www.ead.unimontes.br/multitexto/index.php/rmcead/article/view/139>>. Acesso em: 10 set. 2018.

LOSTADA, Lauro Roberto; SOUZA, Edemilson Gomes de. **Educomunicação e protagonismo juvenil: um novo olhar para a educação**. Interfaces da Educação, v. 7, n. 20, p. 140-158, 2016. Disponível em: <<https://periodicosonline.uems.br/index.php/interfaces/article/view/1233>>. Acesso em: 8 set. 2018.

LUMINOVA, Escola. Instagram: escolaluminova. São Paulo, 11 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/BmVjEnrFsgg/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

MARQUES, Júlia. **Novas escolas de elite fazem colégios tradicionais de SP se adaptarem**. Jornal O Estado de S. Paulo. São Paulo, 25 mar. 2018. Metrópole, p. A18.

MARTINS, Amilton Rodrigo de Quadros; TEIXEIRA, Adriano Canabarro. **Da experiência na educação para a informática educativa**. Revista Brasileira de Ensino Superior. vol.1, núm.2, p. 34-41, out./dez 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/REBES/article/view/909>>. Acesso em: 8 set. 2018.

MATTOS, Laura. **Mercado de colégios de elite avança no país**. Jornal Folha de S.Paulo. São Paulo, 8 abr. 2018. Cotidiano, p. B4.

MAURO Aguiar explica mudanças importantes no Bandeirantes. **Colégio Bandeirantes**. São Paulo, 15 de junho de 2016. Disponível em:

<<http://colband.net.br/institucional/mauro-aguiar-explica-mudancas-importantes-no-bandeirantes#perg01>>. Acesso em: 30 maio 2019.

MEIRELLES, F.S. **Pesquisa Anual do Uso de TI nas Empresas**. 30a ed. Fundação Getúlio Vargas, 2019. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2019fgvciappt_2019.pdf>. Acesso em: 12 maio 2019.

MELLO, Kátia. **Chaim Zaher: de bedel a bilionário**. Forbes, 6 de março de 2019. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/negocios/2019/03/chaim-zaher-de-bedel-a-bilionario/>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

MORALES, Ferley Ortiz. **Narrativas transmedia en el aula de clase: reconocimiento, disputa y construcción permanente**. Revista Educación y Ciudad, n. 35, p. 179-188, jul./dez 2018. Disponível em: <<https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/1973/1892>>. Acesso em: 6 set. 2018.

NORONHA, Lílian Freire. **Formação para formar professores em tempos de mudança**. Revista de Estudos e Pesquisas sobre o Ensino Tecnológico - EDUCITEC, v. 2, n. 3, 2016 Disponível em: <<http://200.129.168.14:9000/educitec/index.php/educitec/article/view/60/34>>. Acesso em: 5 set. 2018.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. 12.ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2015.

PALHARES, Isabela. **Chegada de escolas de elite impulsiona transformação de colégios tradicionais**. Jornal O Estado de S. Paulo. São Paulo, 18 de novembro de 2018. Metrópole, p. A14.

PALHARES, Isabela. **Escola feita para aprender e brincar**. Jornal O Estado de S. Paulo. São Paulo, 5 de maio de 2019. Metrópole, p. A18.

PIRONE, Ilaria. **Impasses atuais da relação educativa: o fracasso escolar, uma janela sobre a nossa contemporaneidade**. Educar em Revista, n. 64, p. 103-116, abr./jun. 2017 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n64/0104-4060-er-64-00103.pdf>> Acesso em: 20 out. 2018.

PORCHEDDU, Alba. **Zygmunt Bauman: entrevista sobre a educação. Desafios pedagógicos e modernidade líquida.** Cadernos de Pesquisa, v. 39, n. 137, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742009000200016&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 15 set. 2008.

PORTAL do Governo do Estado de São Paulo. **Celular para fins pedagógicos está liberado em escolas estaduais.** 6 de novembro de 2017. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/celular-para-fins-pedagogicos-liberado/>>. Acesso em: 6 jun. 2019.

PUERI DOMUS. 1 Vídeo (1:02 min). **Pueri Domus Escola Bilíngue: 50 anos à frente da Educação.** Publicado pelo canal de Youtube Atua Agência. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=24&v=qOrm-1aYmdk> Acesso em: 30 jul. 2019.

QUANDO sinto que já sei. Direção: Antonio Sagrado, Raul Perez e Anderson Lima. Produção: Despertar Filmes. Brasil, 2014 (78 min).

RIO BRANCO. **Aprovados no vestibular 2019.** 18 de março de 2019. Disponível em: <<http://www.crb.g12.br/site/acontece/aprovados/aprovados-no-vestibular-2019.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

RIO BRANCO. **Aprovados no vestibular 2020.** 3 de fevereiro de 2020. Disponível em: <<http://www.crb.g12.br/site/acontece/aprovados/aprovados-no-vestibular.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

RIO BRANCO. **Cultura Maker: Rio Branco inaugura CreateLAB.** 3 de outubro de 2018. Disponível em: <<http://www.crb.g12.br/site/acontece/Leitor.aspx?id=3688&Cultura-Maker-Rio-Branco-inaugura-CreateLAB>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

RIO BRANCO EDUCACIONAL. 1 Vídeo (5:23 min). **A diretora-geral do Rio Branco fala sobre a inovação no colégio.** Publicado pelo canal de Youtube Rio Branco Educacional. São Paulo, 10 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cLkfGcRba5M&list=PLbkuSquTLg25ir92Qn4wmOGBbgPSamEDp&index=11&t=118s>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

RODA VIVA. Criação: Rodolpho Gamberini e Augusto Nunes. Produção: TV Cultura. Brasil, 2016.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação Ubíqua: repercussões na cultura e na educação**. São Paulo: Paulus, 2013.

SANTAELLA, Lucia. Acelerações espaço-temporais evanescentes. Em: FERRARI, Pollyana (Org). **Fluido, fluxo**: reflexões sobre imagens voláteis, gênero, pós-verdade, fake news e consumo neste tempo de espirais fluidas [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Editora Fi, 2018.

SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo – Secretaria da Educação. **FAQ: #Aluno e #Professor, saibam tudo sobre o Inova Educação**. 08 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.educacao.sp.gov.br/noticias/1552665/>>. Acesso em: 20 maio 2019.

SALOMÃO, Karin. **Como a Maple Bear explodiu depois de ser comprada pela SEB**. Revista Exame. 18 de julho de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-a-maple-bear-explodiu-depois-de-ser-comprada-pela-seb/>>. Acesso em: 2 ago. 2019.

SARAIVA, Karla; VEIGA-NETO, Alfredo. **Modernidade Líquida, Capitalismo Cognitivo e Educação Contemporânea**. Educação & Realidade, v. 34, n. 2, p. 187-201, maio/ago. 2009.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**: polêmicas do nosso tempo. 32. ed. Campinas: Autores Associados, 1999.

SAVIANI, Demerval. **As concepções pedagógicas na história da educação brasileira**. Campinas. Projeto “20 anos de HISTEDBR”, 2005. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/artigos_pdf/Dermeval_Saviani_artigo.pdf>. Acesso em: 5 set. 2019.

SHELLER, Fernando. **Para atrair pais, jantares e documentário**. Jornal O Estado de S. Paulo. São Paulo, 10 de outubro de 2016. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,para-atrair-pais-jantares-e-documentario,10000081211>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. Tradução Elisabeth Leone. 2ª ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

SERRES, Michel. **Polegarzinha**. Tradução de Jorge Bastos. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

SIBILIA, Paula. **Redes ou paredes: a escola em tempos de dispersão**. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

SMITHEREENS (Temporada 5, ep.2). **Black Mirror** [Seriado]. Direção: James Hawes. Criação: Charlie Brooker. Produção: Netflix. Reino Unido, 2019 (70 min).

SOCIEDADE Brasileira de Pediatria. **Manual de Orientação: Uso saudável de telas, tecnologias e mídias nas creches, berçários e escolas**. 2019. Disponível em: <[https://www.sbp.com.br/fileadmin/user_upload/21511d-MO_-_UsoSaudavel_Telas TecnolMidias_na_SaudeEscolar.pdf](https://www.sbp.com.br/fileadmin/user_upload/21511d-MO_-_UsoSaudavel_Telas_TecnolMidias_na_SaudeEscolar.pdf)>. Acesso em: jul. 2019.

SOUSA, Dayanne. **Cade rejeita a fusão entre as empresas Kroton e Estácio**. Jornal O Estado de S. Paulo. 28 de junho de 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cade-rejeita-fusao-entre-kroton-e-estacio,70001869712>>. Acesso em: 2 ago. 2019.

UNICEF. **The State of the World's Children 2017: Children in a Digital World**. 2017. Disponível em: <https://www.unicef.org/publications/index_101992.html>. Acesso em: abr. 2019.

URDI Arquitetura. **Ginásio do Colégio São Luís**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.urdi.com.br/projetos-arquitetura-escolas-ginasio-do-colegio-sao-luis>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

VEJA o desempenho da sua escola no Enem 2017. Jornal Folha de S.Paulo. São Paulo, 29 de junho de 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/06/veja-o-desempenho-da-sua-escola-no-enem-2017.shtml>>. Acesso em: 25 out. 2018.

VEJA o desempenho da sua escola no Enem 2018. Jornal Folha de S.Paulo. São Paulo, 18 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/06/veja-o-desempenho-da-sua-escola-no-enem-2018.shtml>>. Acesso em: 2 set. 2019.

VEIGA-NETO, Alfredo. Pensar a escola como uma instituição que pelo menos garanta a manutenção das conquistas fundamentais da Modernidade. Em: COSTA, Marisa Vorraber (Org). **A escola tem futuro?** Rio de Janeiro: DP&A, p. 103-126, 2003.

VEIGA-NETO, Alfredo. Algumas raízes da Pedagogia moderna. Em: ZORZO, Cacilda; SILVA, Lauraci D. & POLENZ, Tamara (org.). **Pedagogia em conexão**. Canoas: Editora da ULBRA, p. 65-83, 2004.

VIANA, Claudemir Edson. **Educomunicação na Atualização de Docentes do Ensino Básico: a Educação Crítica e Emancipatória em Tempos de Cibercultura**. Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional, vol. 14, núm. 36, p. 20-32, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://interin.utp.br/index.php/a/article/view/2086>>. Acesso em: 6 set. 2019.

VIEIRA, Wanessa Matos; SARTORI, Ademilde Silveira. **A escola como um espaço de democratização do acesso às TIC - uma perspectiva educomunicativa**. Revista Intersaberes, v. 12, n. 27, p. 642-656, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/1229/783>>. Acesso em: 18 out. 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report**. 2018. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.

XAVIER, Maria Giovanna Machado. **Psicanálise e Educação: um olhar sobre o fenômeno do bullying**. Revista Exitus, v. 5, n. 1, p. 154-169, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/99/99>>. Acesso em: 16 maio 2018.

YEARS and years (Temporada 1, ep.1). **Years and Years** [Seriado]. Direção: Simon Cellan Jones e Lisa Mulcahy. Criação: Russel T. Davies. Produção: BBC One, HBO. Reino Unido, 2019 (58 min).

APÊNDICE A – ENTREVISTAS

Entrevista com a direção do Colégio São Luís

Realizada em 24 de junho de 2019

Tempo de gravação: 91min52seg

Luciana – Você poderia falar um pouco sobre o seu trabalho pra eu contextualizar dentro da entrevista? O que você faz no São Luís?

Entrevistado 1 – Eu sou diretor do Ensino Médio do Colégio São Luís. Nesse processo de transformação do colégio, eu tenho também atuado na construção da escola nova. Desde 2017, eu estou envolvido no projeto. O processo de construção do projeto novo envolveu a criação de dez grupos de trabalho que atuaram em diferentes frentes para pensarmos o projeto novo. Eu trabalhei em quatro desses 10 grupos de trabalho, fui o líder de dois deles, o de matriz e o de formação docente, e trabalhei em outros dois como membro de trabalho. Eu estive à frente do grupo que pensou no projeto do Ensino Médio pra 2020 e que pensou o programa de formação de professores da escola toda. Eu entrei aqui no colégio por outra porta, como coordenador socioambiental da escola, pois eu tenho uma formação em Ciências Sociais e Comunicação. E, como coordenador socioambiental, eu ajudei a construir os dois projetos transversais da escola, que foram as primeiras iniciativas já de 2020 que nós antecipamos para 2017. Então, desde 2017, temos esses dois projetos transversais acontecendo na escola e alguns dos projetos de inovação de 2020 nós temos conseguido antecipar. A nossa política é, na medida que tivermos fôlego, trazer a escola de 2020 pra cá, para a Av. Paulista, às vezes em 2018, às vezes em 2019, para já testarmos e fazermos as adaptações necessárias e diminuir a chance de erros. Então algumas dessas coisas já estão acontecendo aqui e o projeto Democracia e Participação estava sob a minha responsabilidade a coordenação. O Projeto de Vida eu ajudei na construção, mas a responsabilidade era de outro coordenador. Hoje eu atendo as famílias, respondo pela formação dos professores do Ensino Médio, trabalho junto com os coordenadores de área que articulam o currículo da escola, a verticalidade desse currículo da escola, represento a escola em espaços institucionais, lido com os alunos em alguns casos, como recebendo as comissões de

esportes, de formatura, os representantes de sala etc. Eu me reúno com eles todo mês, um trabalho não direto em sala de aula com os alunos, mas nesses espaços de reuniões sim.

Luciana – Vocês montaram 10 grupos de trabalho. Você poderia informar o tema desses grupos e quando eles começaram a se organizar?

Entrevistado 1 – São Luís é a escola mais antiga da cidade, com 152 anos. Ela surgiu em Itu e depois de um período, talvez uns 50 anos, veio para a Paulista e está na Paulista desde então. É uma escola que faz parte de uma rede de escolas, colégios e missões das mais diversas e que tem na educação o seu pilar principal. Então, a rigor, os jesuítas são o maior conglomerado de educação no mundo, se somarmos as 800 e tantas instituições, dentre universidades e escolas, temos bastante gente sendo formada pelos jesuítas e todos eles organizados em rede, com uma hierarquia que vem de Roma. Então, a mudança de uma escola como essa, desse tamanho, desse porte, não é uma coisa local, precisa da aprovação de Roma. Eles passaram um longo tempo de discernimentos sobre mudar ou não o colégio da Paulista. O colégio não está numa posição geográfica ruim, muito pelo contrário: é um espaço muito privilegiado. Está aqui há muito tempo com famílias que moram num entorno, num raio de proximidade, então tirar a escola da Paulista envolvia riscos grandes e era uma responsabilidade muito grande. Portanto, houve muito cuidado nessa tomada de decisão. Eu fui envolvido nesse projeto desde o seu início e tive que assinar um termo de confidencialidade. Eu não podia falar sobre isso com ninguém, eu fiquei dois anos com esse termo pesando nas costas até que finalmente se divulgou o projeto e a gente pôde falar livremente dele, porque realmente poderia significar um risco muito grande para o colégio divulgar isso antes do tempo, sem ter certeza dessa decisão.

O que moveu essa decisão? Primeiro, a necessidade de ter um projeto que correspondesse aos anseios atuais de formação dos jovens. Nós entendemos que estamos passando por um período em que é preciso mudar a escola, do contrário ficaremos completamente desatualizados. Eu acho que os grandes colégios estão passando por isso. A geração *millennium* tem uma perspectiva de aprendizado diferente, temos um processo de aceleração tecnológica muitíssimo intenso como nunca vivemos antes. Nós não temos tempo sequer de se adaptar e absorver as mudanças tecnológicas, no que diz respeito a objetos tecnológicos, mas também a

procedimentos, a coisas que dizem respeito à cidade, ao mercado de trabalho. A rigor, estamos formando jovens hoje para um mercado que não conhecemos, que não sabemos como vai ser.

Nós fizemos vários *benchmarks* e pesquisas a respeito disso, e temos hoje uma estatística que daqui a 20 anos 80% das profissões ainda nem foram inventadas. Então estamos formando profissionais com que competências? Que tipo de aluno? Com que tipo de conteúdo? Será que o estudo de química hoje, por exemplo, corresponde a essa necessidade futura? Disso, a gente pensou que deveria construir um colégio que primasse pela formação por competências e não por conteúdos. O currículo novo do colégio é todo estruturado por competências e os conteúdos curriculares são meios pra se atingir essas competências. O objetivo final de uma disciplina de matemática, portanto, não é ensinar porcentagem aos alunos, por exemplo, mas desenvolver a competência comunicativa, lógico-analítica, colaborativa e, a partir disso, ele usa a aprendizagem sobre porcentagem pra atingir essas competências. Então, o professor de matemática tem que receber uma outra capacitação para saber que o objetivo é fazer com que o aluno trabalhe em cooperação e desenvolva sua lógica argumentativa e o ensino do conteúdo é só o caminho para ele atingir esse objetivo. Esse professor passou a integrar no seu cotidiano de aula apresentações para desenvolver a competência comunicativa, trabalhos em grupo para desenvolver a colaborativa, entre outras coisas. Essas competências são as 10 competências da BNCC e, dessas 10, nós chegamos nas sete competências que compõe o nosso currículo e que serviu de base para organizar a nossa grade horaria.

A grade horária não é o currículo. A nossa grade curricular foi pensada para dar conta dessas competências e dos conteúdos curriculares que vêm a reboque das competências. Nós precisávamos mudar o projeto e entendíamos que esse prédio não correspondia a todas as necessidades desse projeto novo. Soma-se a isso um fator conjuntural: o prédio do colégio precisava passar por uma reforma. No momento ele está todo encapado por uma manta de tecido porque a fachada é de pastilhas da década de 70 e elas começaram a desgrudar, então por segurança tivemos que colocar essa manta em volta do prédio inteiro e os bombeiros não permitem que abramos totalmente as janelas por segurança. No calor, as salas de aula ficam muito quentes porque o vento é barrado pelas telas, isso só falando de climatização, sem

tratar de questões que envolvem a própria pedagogia. Não temos fiação para instalar ar condicionado nas salas, então seria preciso fazer uma reforma para essa instalação e, para isso, teríamos que deixar o prédio vazio de 5 a 8 meses. Onde acomodar 2.500 alunos temporariamente por oito meses? Vários estudos foram feitos antes de começarmos a falar de mudança de sede. O São Luís é proprietário desse quarteirão inteiro. Esse prédio é inteiro utilizado pelo colégio e outro prédio na Bela Cintra nós usamos seis andares dos 14. Pensamos em usar aquele prédio inteiro pra escola, pois caberiam todos, mas quando calculamos o tempo para os alunos subirem do pilotis na hora do intervalo até as salas de aulas com os dois elevadores do prédio, daria 3 horas e meia pra subir todo mundo, e percebemos que não era viável. Foi um problema conjuntural, uma oportunidade conjuntural que convenceu a Rede a retirar o Colégio São Luís da Paulista, lugar que ele está há tanto tempo, esse lugar tão privilegiado. Feito isso, se procurou um terreno. Fizemos uma pesquisa sobre o lugar onde as famílias moram, estabelecemos um raio de possibilidades. O colégio tinha um terreno no Morumbi, por exemplo, mas não era uma opção porque seria uma mudança de região muito drástica. Se começou a procurar um espaço para construir o prédio e aí se achou essa joia, um terreno gigantesco no Parque do Ibirapuera e a Rede o comprou e passou a construir um colégio novo. A partir disso, nós contratamos um escritório de arquitetura e uma consultoria internacional, a Bain & Company, para nos ajudar nesse processo de transição e que já estão conosco há dois anos e vão ficar até a entrega do prédio, até março pelo menos a Bain & Company fica com a gente e eles que trouxeram essa dinâmica organizacional dos grupos de trabalho com escritórios de entrega. Nós tínhamos líderes para cada um desses grupos, com reuniões semanais e cada membro do grupo de trabalho foi remunerado em 1h30min presencial mais 1h30min em casa pra fazer tarefas em casa e trazer para a reunião e fomos construindo esses projetos. A cada 15 dias, os líderes se reuniam com a direção geral da escola no escritório de entregas para apresentar o avanço, olhar o organograma para ver o que estava atrasado e o que estava adiantado e ver onde precisaria de mais esforço. Então, eles colocaram um ritmo de desempenho muito diferente do que estamos acostumados na escola. Passamos a nos habituar com termos do mundo organizacional, como *keep eyes*, *benchmarks*, *dashboards*, coisas que no nosso dia a dia nunca fizeram sentido e que passaram a fazer. Então, esse trabalho começou a ser feito com pessoas de diferentes áreas da escola, dependendo

do tema, e ao todo, eu não sei o número preciso, chegamos a ter mais de 100 pessoas trabalhando nesses grupos de trabalho, produzindo esse projeto novo. Feito isso, começamos a implantar algumas dessas inovações no nosso dia a dia. Então, construímos um projeto para o Ensino Médio que considera o ensino por competências e o aluno como protagonista, o que não significa transformar o São Luís numa escola construtivista, nunca foi o objetivo. Temos o protagonismo do aluno, mas com o papel importantíssimo do docente dentro desse processo. O projeto de formação do professor em função desse novo projeto pedagógico foi fundamental. Temos uma verba destinada para essa capacitação que continua *ad infinitum*. Vamos remunerar 5 horas semanais do professor só para a capacitação.

Luciana – Essa capacitação acontece aqui?

Entrevistado 1 – Já tem acontecido e vai continuar acontecendo na nova sede. O São Luís sempre remunerou 2 horas semanais a mais para todos os seus professores. Dependendo das escolas, eles nem têm essa remuneração. O São Luís sempre teve essa reunião de 2 horas semanais, que acontece todas as terças-feiras à tarde. Em 2018, passou a ter 3 horas de remuneração semanal. Em 2019, 4 horas. Hoje estamos com 4 horas de capacitação por semana para cada docente e, em 2020, serão 5 horas. Dessas 5 horas, 1 hora é observação entre pares: os professores assistem aulas dos colegas, do mesmo componente que ele ou de um componente diferente, com uma ficha de observação com os critérios e pontos de atenção que ele tem que ter, preenche essa ficha e faz um relatório de *feedback* que ele dá para o seu colega. Então, ele aprende assistindo a aula do colega e aprende recebendo *feedback* daqueles que assistem a sua aula. Criou-se um clima de observação de aula que os alunos já naturalizaram e os professores também. Então, é normal agora, toda aula ter alguém assistindo, no começo tinha algum melindre, mas a gente foi desconstruindo isso e hoje eu assisto as aulas de todos os professores, os coordenadores de área assistem as aulas de todos os professores, orientadores de sala, uns assistem as aulas dos outros e eles já chegaram ao ponto de começarem a convidar colegas para uma aula legal que ele preparou.

Nós colocamos uma lousa para isso na sala dos professores, em que eles anunciam o dia em que vão dar uma aula, por exemplo, híbrida sobre matrizes e convidam os demais para assistir. Então, isso criou um clima de cooperação com os demais na

escola e os alunos não mudam o seu comportamento mais com esse sistema. Chegou ao ponto em que eu estava assistindo aula com um aluno ao meu lado mexendo no WhatsApp no meio da aula, sem prestar atenção e ele estava tranquilíssimo com o diretor ao lado dele. Em princípio, se eu fosse um corpo estranho, ele jamais desrespeitaria o professor com um WhatsApp naquela aula que não poderia usar. Em algumas aulas, os professores incluem o uso de celulares, mas naquela aula ele não estava em uso e, mesmo assim, ele estava com o celular aberto do lado como se eu não estivesse ali, então, eu era uma pessoa invisível dentro da sala. Então, isso vou mudando. Outras 2 horas semanais de remuneração são as horas para as reuniões tradicionais que sempre existiram, que são reuniões por área, série e segmento. É um momento em que eu me reúno com todos os professores do Ensino Médio para fazer uma capacitação, reunião de urgência, um conselho de classe. É também um momento em que a equipe de orientação educacional conversa com os professores, é um momento onde eles se reúnem por áreas de conhecimento, então, todos os professores de história, geografia, filosofia, sociologia se reúnem para pensar a transversalidade do currículo. As outras 2 horas serão destinadas a grupos de estudo. Eu já tive alguns pilotos de grupos de estudos para testar se funciona ou não e o que estamos apostando é que, se queremos uma formação que investe no protagonismo do aluno e na produção do conhecimento, a formação do professor tem que ser assim também. Então, eu trago especialistas para fazer uma palestra com os professores, isso continua acontecendo, no entanto eu sei que existe um abismo entre o professor assistir àquela palestra e levar aquele conteúdo para a sua prática de sala de aula. É muito difícil isso acontecer. Então, as escolas em geral investem nesse tipo de capacitação: trazem palestrantes para falar sobre o que é o projeto. Ele vem, explica, todos olham e concordam, acham lindo, mas não aplicam na sala de aula.

O grupo de estudos inverte isso: o professor que vai pesquisar o que é o projeto, o que que é um ensino híbrido, por exemplo. Ele tem um cronograma de estudos por semana, às vezes ele tem que me entregar relatórios periódicos do que ele está estudando, e ele tem que pensar um produto final, que pode ser uma palestra para os outros colegas, um conjunto de aulas inovadoras que ele vai aplicar o que ele estudou e assim a gente tem conseguido contaminar, num prazo muito curto de tempo, os nossos professores com esse espírito de inovação.

Luciana – Eu só queria entender quando esse processo começou. O contrato de confidencialidade sobre a mudança do colégio você assinou quando?

Entrevistado 1 – No primeiro semestre de 2017, eu participei do primeiro *brainstorm* da escola para pensar o que seria a escola ideal, sem nenhum tipo de regramento, juntamente com mais dois professores e um consultor da Bain & Company. Nos reuníamos toda semana, por uma hora e meia, para pensar tudo: como seria a sala do ponto de vista espacial, se teríamos cinema, teatro, auditórios, quadras poliesportivas, quais seriam as disciplinas ideais etc. Não contávamos para ninguém o que estávamos fazendo ali reunidos. A partir disso é que se pensou a organização dos grupos de trabalho, que começou em 2018, aos poucos. Eu não saberia dizer todas as temáticas dos grupos, mas tínhamos o grupo de formação docente, de inovação metodológica, de projetos, de progressão de carreira na escola etc. Ao todo, nós gastamos 4.800 horas de grupos de trabalho, um investimento muito grande que foi colocado ali, eu não me recordaria o valor, mas você pode conseguir isso com a Luciana Allan, mas estamos falando de cerca de R\$ 1,5 milhão só com o trabalho desses grupos. Nesses grupos, a gente pesquisou os principais concorrentes para entender, por exemplo, o processo de formação docente nas grandes escolas de São Paulo e nas escolas do exterior também. Nós fizemos o mesmo com a matriz curricular quando pensamos o projeto novo do Ensino Médio: eu tive um grupo multidisciplinar, com um professor de cada área, sentando comigo para pensarmos qual que seria o currículo ideal. Primeiro, estudamos todos os currículos das grandes escolas para ver a quantidade de aula de matemática e de português, entre outras, porque a gente precisava encontrar espaço para inovação.

Hoje, o São Luís tem uma carga horária maior do que ele terá ano que vem. Em três dias da semana, os alunos da 3ª. série do Ensino Médio têm 11 aulas, ficando na escola das 7h às 17h30, uma coisa exaustiva. Nós reestruturamos essa carga horária, diminuindo duas aulas semanais da 3ª. série e distribuindo de maneira uniforme essas aulas ao longo da semana. Eles entram um pouco mais tarde todos os dias, às 7h30, e saem 16h30, tendo 9 aulas por dia durante toda a semana, para que não seja tão exaustivo. E nós fomos criando estratégias para abrir espaços para componentes novos. A primeira pergunta colocada foi: o São Luís de 2020 quer abrir mão de conteúdos curriculares para colocar disciplinas novas ou ele não abre mão desses conteúdos? A resposta foi não, não abrimos mão de ensinar todos os conteúdos

curriculares do Ensino Médio. Nós poderíamos simplesmente ignorar conteúdos que caem pouco no vestibular, como a Revolução Mexicana, ensinando só as revoluções francesa, americana e russa, mas nós não quisemos fazer isso. Então, como fazer essa mágica? Nós adotamos duas estratégias: a primeira, foi acabar com as frentes de disciplina, então até o ano passado, em 2018, – veja eu estou falando de algo que já está em prática esse ano – nós tínhamos cada componente curricular que dividia os conteúdos entre dois especialistas: dois professores de química para cada série, dois professores de geografia, de física, de matemática, de português etc. Isso nos fazia perder tempo e não promovia a integração desses conteúdos, uma vez que os professores ensinavam de formas diferentes e não necessariamente os alunos viam sinergia nesses conteúdos, que eram conteúdos da mesma célula. Além disso, o professor que as suas aulas caíam numa sexta-feira, por exemplo, tinha um prejuízo de atraso do conteúdo por conta dos feriados que o outro não tinha, então, e não conseguíamos seguir com a matéria no mesmo ritmo. Isso foi um fator que fazia a gente perder tempo. Quando acabaram as frentes de disciplina, um único professor fica responsável por todo o conteúdo, por exemplo, de química, e se ele perder uma aula de sexta-feira, ele ensina na aula seguinte, dando conta de todos os conteúdos na mesma quantidade de tempo. Essa foi uma estratégia.

A outra estratégia foi pegar os componentes que tinham mais aulas, que são português e matemática, e fazer uma blocagem de aulas: eles passaram a ter aulas de 90 minutos e não só de 45 minutos, porque percebíamos que alguns conteúdos que não dava tempo de terminar na aula, precisavam ser retomados na próxima aula. Era preciso recapitular porque os exercícios ainda não haviam sido feitos, o conteúdo não tinha fixado, então se perdia muito tempo com um único conteúdo. Hoje, esse conteúdo é dado em uma aula e o professor consegue terminar a explicação do conteúdo inteiro e os alunos já fazem exercícios na própria aula. Isso fez com que os professores conseguissem terminar os conteúdos mais cedo.

A outra estratégia foi realocar conteúdos para séries anteriores, fazendo com que os conteúdos da 3ª, série do Ensino Médio terminem em junho. A partir de agosto, eles só farão a revisão. Isso foi um ganho, respeitando a identidade que a escola tem, que é de formação integral, mas não ignora os exames de vestibulares. Então, o São Luís não é como o Colégio Etapa, que só se preocupa com os vestibulares, no entanto a gente não ignora que isso é de interesse de nossas famílias e de nossos alunos. A

partir do último semestre, nosso foco é nos vestibulares, com um material apostilado revisional, que também já é uma novidade que a gente já antecipou para esse ano de 2019.

Luciana – O material apostilado é de vocês ou vocês adotaram um material terceirizado?

Entrevistado 1 – Nós adotamos as apostilas Bernoulli, mas não o sistema de ensino. São coisas diferentes. Nós pesquisamos e escolhemos o melhor material de revisão do mercado.

Luciana – Até então vocês não usavam apostila ou já usavam e só trocaram?

Entrevistado 1 – Alguns componentes já usavam apostila, mas é um material do professor. Então, é uma coisa híbrida, não tem um padrão: alguns professores usam livro didático e outros têm apostila. Um exemplo é o curso de biologia, todo apostilado pelo próprio professor, é um material dele, que a escola imprime e os alunos usam em sala de aula, não tem um livro didático, só usa essa apostila.

Luciana – Mas isso mudou agora ou não mudou?

Entrevistado 1 – Não, a apostila é só para a 3ª. série no último semestre. Os alunos continuam usando apostila do nosso professor para aprender os conteúdos. Filosofia e sociologia é material apostilado do colégio também. São materiais que estavam muito bem desenhados, são de excelente qualidade. A apostila serve para estabelecer o ritmo da revisão, então nós estamos adotando um material voltado para a revisão, ele é feito para ser dado em 12 semanas, mas como nós temos mais aulas do que isso, conseguimos fazer os 4 mil exercícios das apostilas e ainda outras atividades da escola ao longo do segundo semestre. Até 2018, a revisão do colégio começava em setembro, com alguns componentes começando um pouco mais tarde. Agora todos começaram em agosto também.

Luciana – Você falou que vocês mapearam os principais concorrentes do São Luís. Quem são eles?

Entrevistado 1 – Porto Seguro, Dante, Bandeirantes, Vértice, Arquidiocesano, Concept, Avenues, Projeto Vida, Lumiar, Projeto Âncora, Santo Américo. Teve três

escolas americanas que eu não me recordo agora, dois projetos da Finlândia. Nós pegamos escolas de todos os tipos, escolas que são próximas, que nós temos públicos muito parecidos, como o Dante, o Santa Cruz, o Bandeirantes, que tem alunos que vão daqui para lá e de lá para cá. Nós olhamos para esses colégios. Teve um grupo de escolas muito próximos, nós também estudamos as bilíngues como outro nicho e as escolas democráticas e construtivistas também. Nós não temos, por exemplo, absolutamente nada a ver com o Projeto Âncora, mas eu tenho alguns projetos aqui que nós construímos que são iguais aos do Projeto Âncora. Algumas escolas serviram de inspiração para nós.

Luciana – Que modelos de escola estão inspirando vocês, porque você sinalizou que vocês não vão se tornar construtivistas. Tem algum nome para essa pedagogia ou é uma mistura de pedagogias? Qual pedagogia inspira vocês? Qual projeto de escola inspira o São Luís nessa mudança?

Entrevistado 1 – A nossa pedagogia é de inspiração inaciana. Isso não é uma escolha: nós não abandonamos isso porque é ela que dá a unidade para a rede. Ela tem início no século XVI e é impressionante a atualidade, quando a gente olha para essa pedagogia, a gente vê a forma como de fato esses educadores já previram e propuseram uma série de questões que hoje são consideradas as metodologias ativas. O conteúdo precisa de uma contextualização, precisa ser organizado com uma experiência qualquer que seja, então você tem o contexto em que aquele aluno está, a época em que ele está, o motivo pelo qual ele vai aprender, a experiência, a reflexão sobre essa experiência de forma a gerar uma ação e depois que você faz essa ação você tem a avaliação. Esses são os cinco passos da pedagogia inaciana. Essa é a pedagogia que nos dá identidade. Nós temos um grande teórico hoje, vivo, que pensa a pedagogia inaciana e faz suas atualizações, que é o padre Luiz Fernando Klain, tem vários artigos na internet, tem a tese de doutorado dele na USP. O Pierre Faure foi o principal teórico francês que inspirou o modelo de educação que eles chamaram na época de educação personalizada, eram fichas que os alunos seguiam, que hoje nós não usamos mais, mas temos equivalentes a isso. A mudança dentro de um colégio da rede, ela sempre tem como um norte futuro a tradição. Isso é uma coisa estranha de se falar porque a tradição, de um modo geral, é uma coisa que fica no passado, mas nada nos jesuítas de novo acontece desconsiderando a tradição, entendendo os

motivos, os pilares da formação jesuítica. Se olha para essas instituições e como elas foram organizadas e, a partir desses pilares, nós fazemos a inovação com segurança. Você vai numa escola Waldorf, por exemplo, que tem uma fiação na antroposofia e segue aquilo como uma religião. O São Luís não tem isso. Eu vou ler o Paulo Freire, o Pierre Faure, e eu vou pegar daquilo que se enquadra dentro desse recorte. Então, eu tenho a pedagogia de inspiração inaciana, com todos os documentos universais, e eu tenho o Projeto Educativo Comum – PEC, que tem guiado todo esse projeto. O primeiro passo dessa inovação foi a publicação desse documento, o PEC, que explica como as escolas jesuítas devem dialogar com a BNCC, com o Pisa, com os documentos oficiais de educação. Então, não dá para falar que somos piagetianos, somos freirianos, não tem isso.

Luciana – Vocês têm escolas que inspiram vocês no Brasil ou no mundo?

Entrevistado 1 – Sim. O modelo de escola que a gente coloca como norte, e o objetivo não é copiar essa escola, mas ele é o nosso ponto de partida, que é a escola de Montserrat na Espanha. A equipe diretiva do colégio foi para lá, infelizmente na época eu não era diretor, então eu não fui. Os diretores passaram por um estágio para aprender exatamente o processo de inovação que aconteceu naquela escola, que é considerada a melhor escola da Espanha hoje. É uma escola confessional, que passou por todo esse processo de democratização e renovação do currículo. A Sonia, que é nossa diretora, tem uma proximidade com a freira responsável por essa escola. Nós temos a vantagem da professora Sonia ser uma das grandes teóricas dos jesuítas na rede inteira, então ela já ocupou diferentes cargos estratégicos entre os jesuítas, sempre capitulando essas atualizações e inovações. Ela participou do grupo que fez o PEC e veio com essa responsabilidade de implantar o PEC aqui no colégio desde 2016. Então, em 2016 os professores estudaram esse documento e nós começamos a ver esse documento entrando na sala de aula e impregnando o nosso projeto pedagógico.

Luciana – Vocês estão enfatizando na comunicação a característica digital dessa geração, por meio de fotos, vídeos e também verbalmente. Nós sabemos que o digital afetou o fluxo de informação, o modo como nos relacionamos, nos comunicamos, enfim, todas as dimensões da nossa vida. Que desafios você

percebe que o digital traz para os processos de aprendizagem? O que muda, o que traz de desafios para a escola esse novo jeito de aprender do aluno?

Entrevistado 1 – O maior desafio é a conscientização do professor de que a tecnologia é uma aliada. É um dado de realidade que a geração *millennium* tem uma outra maneira de aprender. A forma como os alunos são capturados pelo tempo das telas é muito abrupto, alguns adultos também. Esses alunos, eles têm uma característica, por exemplo, são muito ansiosos, não esperam mais. Eles nunca treinaram esperar, porque a cada fila que eles pegaram, ou deslocamento de transporte público ou carro, eles estavam sendo estimulados com fones de ouvido ou telas de smartphone e tablet. Esse processo de interação com a cidade, com o mundo real, vem aos poucos sendo substituído por uma interação digital e não é possível voltar atrás. Então, os alunos passam por outros experimentos, passam por outras situações, mas é muito difícil você concorrer com isso. Nós fizemos um trabalho com o corpo docente para que ele percebesse a vantagem de aceitar a presença de dispositivos tecnológicos dentro de sala de aula. Uma parte aceitou e outra ainda não e tudo bem. Os alunos já sabem que têm que desligar o celular nessa aula em que o professor não permite o uso.

Luciana – É permitido o uso de celular a partir de que idade? Qualquer idade?

Entrevistado 1 – Eu não saberia te dizer, mas é a partir de uma certa idade.

Luciana – Para o Ensino Médio o uso é permitido na escola?

Entrevistado 1 – Permitido e incentivado por alguns professores. Os alunos do Fundamental 1 eu sei que não podem usar, pelo menos até o 4º. ano. Eles só podem usar quando acaba a aula. Não é que eles não podem trazer para a escola, eles usam o celular enquanto esperam pelos pais para ir para casa. Dentro da sala de aula eles não podem. Essa permissão de uso de celulares é sempre de acordo com cada professor, que tem uma autonomia para decidir isso. Nós orientamos, criamos padrões de comportamento. Nós passamos por uma fase em que os professores recolhiam todos os celulares, os alunos colocavam numa caixinha. Os próprios professores pediram para mudar isso porque eles se viam sob um risco de se responsabilizar por um aparelho que custa R\$ 4 mil. E se quebrassem? Depois os celulares passaram a ficar na sala da orientação. Nós passamos por vários processos

e hoje os professores pedem para colocar na mochila, chegaram nesse formato. Quando o professor fará uma aula em que ele precisa da atenção para os alunos, em que ele vai dar uma aula expositiva tradicional, ele pede para os alunos guardarem. Os professores de filosofia e sociologia, por exemplo, usam uma apostila no celular para os alunos, que antes a gente imprimia e desde o ano passado nós usamos um PDF interativo que os alunos acessam pelo tablet, pelo celular ou eles projetam pelo datashow que tem em cada sala. O uso da tecnologia já faz parte aqui. O professor de inglês, pelo menos uma vez por mês, ele faz um *survey* pela escola: saem os alunos com o *Google Forms* no celular perguntando coisas que interessam à disciplina. O trabalho com projetos que envolvem todos os componentes do 6º ano do EF até a 2ª série do Ensino Médio já usa a tecnologia também. A gente usa com os alunos os mesmos softwares de gestão organizacional que as empresas usam para organizar um cronograma de ação: *Teams*, *Planners*, que são aplicativos da Microsoft que a escola tem contratado. Por exemplo, os alunos têm até outubro, quando acontece a nossa feira de projetos, para desenvolver um projeto cujo produto final pode ser um website ou um vídeo. Eles vão olhar quantas semanas de trabalho eles têm e elaborar uma lista de tarefas para chegar nesse produto: elaboração do roteiro, entrevistas, decupagem, edição, cenário, tudo o que é preciso para fazer esse vídeo, e distribuem todas aquelas atividades, mensuram o tempo, e distribuem responsabilidades entre os membros do grupo. Isso vai para o *Planner*.

Todo mundo tem aquele plano de trabalho e conforme as atividades vão sendo realizadas eles vão ticando no programa e acompanhando a barra de evolução de projetos, a porcentagem de progresso, os atrasos. Eles vão se organizando e ocupando o tempo disponibilizado pelos professores para isso. Com isso, nós estamos trabalhando a responsabilidade, a organização em grupo, a relação interpessoal, a relação intrapessoal deles com a tarefa que eles precisam desenvolver, a forma como eles vão se comunicar, o desenvolvimento da colaboração e os conteúdos necessários para eles fazerem, por exemplo, o vídeo funcionar, como conteúdo de artes, física, matemática, língua portuguesa. As coisas vão se costurando a partir disso e a tecnologia é uma facilitadora. Nós tínhamos uma série muito refratária, que não conseguia estabelecer vínculos, com muitos alunos novos na escola, e nós queríamos desenvolver a competência colaborativa entre esses alunos. Nós criamos um projeto de desenvolvimento de um barco a partir de sucata. Cada

sala, dividida em diferentes grupos, tinha que fazer um único barco: um grupo faria a carcaça, outro a população que ficaria no barco, o outro a vela. Cada um tinha uma tarefa e depois eles tinham que se juntar para colocar o barco na piscina da escola para que ele fizesse cinco travessias entre as bordas. Eles usaram a sala *maker* para construir esse barco, fizeram cálculo de empuxo para ver se o barco ia afundar ou não, pensaram a aerodinâmica desse barco. Nós trabalhamos com a atividade vários conteúdos de química, de física e de matemática, mas o objetivo nem era esse. Eu não queria ensinar empuxo, eu queria na verdade desenvolver a competência colaborativa desses alunos. É assim que a gente tem trabalhado. Para isso, eles precisaram usar softwares para fazer cálculos, precisaram usar a sala *maker* para produzir o barco, pegar sucata, grudar, soldar, fazer o que precisasse ali.

Esse mesmo projeto agora vai para a 2^a. série com um novo desafio, porque veja o empuxo que é o tema, o conteúdo de física, não era o tema deles, eles nunca tinham visto, então eles aprenderam fazendo suas pesquisas de como produzir aquilo. Agora, eles vão ter empuxo, já passaram por essa experiência e, portanto, a aprendizagem sobre isso é muito mais fácil. Mas agora o novo desafio é que seja um barco tripulável. Como fazer um barco que agente o peso de um aluno, para que ele consiga apostar corrida? Nós vamos fazer uma corrida entre as salas na piscina. Qual será a estratégia que eles vão desenvolver para chegar mais rápido, já que quanto mais pesada for a pessoa desse barco, mais pontos o grupo vai ter? Isso passa a ser uma aula de física divertida para os alunos. Todas as salas do colégio vão ser equipadas com um projetor interativo a laser, novo no mercado, que transforma a parede num tablet. Ele mantém uma boa definição mesmo num ambiente bem claro, como se fosse uma TV full HD, e tem um sensor que permite você interagir com aquela imagem que está sendo projetada: é possível ampliar as imagens, virar a página com os dedos, escrever numa tela em branco que vira um PDF para ser distribuído para os alunos. Todos os recursos que têm num tablet a gente consegue projetar na frente da sala de aula. Numa aula de física sobre ótica, o professor consegue fazer um simulador na própria sala, sem precisar ir até um laboratório e gamificar a aula, deixando o conteúdo mais ativo e os alunos mais interessados. A estratégia é partir do interesse dos alunos e construir as estratégias pedagógicas em torno disso. Nós temos feito isso aos poucos, mas eu diria que mais da metade das nossas aulas estão assim, antes de ir para o prédio novo.

Luciana – Vocês estão utilizando o slogan “A serviço da geração aprendente” e eu queria entender o que é essa característica da geração que vocês nomearam de aprendente?

Entrevistado 1 – É uma maneira de colocar o aluno no centro do processo de aprendizagem: esse é um aluno que aprende de diferentes formas, não só em sala de aula. Nós entendemos que existe inteligência múltipla nesses alunos, alguns aprendem mais com imagens, outros com som, outros escrevendo com leitura, então a gente diversifica e oferece diferentes maneiras de aprender determinada coisa para que ele consiga de fato ter um maior desempenho. Então nós estamos olhando para o aluno. Para o professor é mais fácil dar uma aula expositiva. Ele sabe o que está ensinando, mas não sabe se os alunos estão aprendendo. O nosso foco agora está em conseguir qualificar a aprendizagem e não o ensino. Eu tenho um corpo docente mais de 60% com mestrado e 20% com doutorado, é um corpo docente superqualificado. O meu professor que tem menos experiência está há 15 anos dando aula. Eu não tenho uma preocupação com a qualidade do ensino, eu tenho que ter uma preocupação com a qualidade da aprendizagem. Esse é o foco, esse é o grande trabalho com o professor. Eu também sou professor, eu sei o quão brilhante é minha aula, mas não tenho a menor ideia se os meus alunos aprenderam alguma coisa. Eu não consigo saber, a menos que eu pergunte a eles, a menos que eu aprenda com eles, que a gente construa essa aprendizagem de uma outra maneira. Então, essas ferramentas estão sendo construídas com os professores para que eles apliquem aquilo com segurança. Ninguém no São Luís é obrigado a fazer uma aula híbrida com seus alunos, nós apresentamos a possibilidade da aula híbrida.

Eu tenho um coordenador de área que acompanha o planejamento de cada aula com todos os professores daqui. Imagine que numa aula sobre a revolução francesa o professor de história sempre deu essa aula de forma expositiva, e ele pode dar a aula expositiva de forma brilhante, que seja ativa, que os alunos se envolvam, fiquem atentos, não tem problema nisso. O coordenador de área vai olhar aquele planejamento e sugerir uma aula híbrida, com três estações, por exemplo, com quadros que retratam a Revolução Francesa, um texto sobre a Revolução Francesa, como a *Era dos Extremos*, de Eric Hobsbawm, e um desafio de construção de infográficos para explicar as três fases da Revolução Francesa, e os alunos passam

20 minutos em cada uma dessas estações. Eles podem assistir um vídeo, desenhar um gráfico, ler um texto, passando por diferentes materialidades e no final o professor reúne tudo, fazendo um fechamento, complementando o que os alunos não conseguiram perceber durante as estações. Isso é uma aula de ensino híbrido e o professor tem que estar seguro sobre isso, nem sempre ele topa. Então, quem está dando esse ritmo é o professor e a gente tem respeitado isso. Teve uma rotação grandes de professores aqui no colégio e agora nós chegamos num grupo de professores que está realmente interessado e vê vantagens em se aperfeiçoar e mudar. Eu tenho professores de cursinho, por exemplo.

Luciana – Essa mudança da escola também significou uma mudança no quadro de professores? Significou um movimento da escola de trocar o seu quadro de funcionários?

Entrevistado 1 – Sim, teve uma mudança muito grande antes desse projeto começar a ganhar forma. Quando o PEC chegou, tinha muitos funcionários que foram resistentes a essas mudanças e realmente houve uma mudança bem significativa de professores. A Sônia, quando chegou aqui, trocou todos os diretores da escola. Isso é um negócio muito raro de se ver: imagine que todos os diretores da escola foram trocados numa tacada só, inclusive o reitor. Um negócio que nunca tinha acontecido em nenhuma escola. E foi se estruturando uma organização que correspondesse a uma dinâmica que nós queremos para a escola nova. Hoje, o São Luís tem 17 ascensoristas de elevador. Nós não podemos deixar crianças de 8 anos subirem sozinhas os elevadores. O prédio novo não tem elevador, só terá elevador para alguma cadeira de rodas que aparecer na escola. O resto são rampas e escadas. Lá no prédio novo serão três pavimentos, aqui nós temos sete pavimentos. Hoje nós temos uma marcenaria gigantesca dentro da escola. Todo o subsolo do colégio é só oficinas de serralheria, marcenaria, toda uma manutenção própria do colégio. Nós não temos nenhum serviço terceirizado, são 500 funcionários. Isso traz um engessamento para a escola. Do ponto de vista dos professores, nós temos professores com uma carga horária muito pequena que trabalham em mais duas ou três escolas, esses professores eu tenho algumas dificuldades com eles porque eu não consigo ter uma flexibilidade na construção da minha grade, não consigo que ele venha em uma dia que vai ter uma atividade importante para ele participar. Então, isso foi naturalmente

se desenhando não como uma escolha da escola de quem não servia, mas, colocando os desafios, boa parte dessa mudança de funcionários partiu dos próprios professores que não se identificaram, por exemplo, com aula híbrida, com a demanda e dedicação de horas que a escola estava pedindo. Teve sim uma mudança de professores, desde o começo a professora Sônia disse que iria para 2020 quem quisesse, que eles precisariam perceber se era isso mesmo que eles queriam porque o colégio está caminhando para ter um horário de aula maior para os alunos, e nós não poderemos fazer as reuniões semanais antes das 16h30 porque as aulas estarão acontecendo ainda. Além disso, teremos os dias de formação para os professores e um professor que trabalha no colégio ele já não pode pegar aulas em outro colégio nem às terças e nem às quintas-feiras, mesmo que ele não tenha aulas nesse dia. Então, é uma espécie de seleção natural. Hoje, a gente está com um grupo, por exemplo, do ano passado para cá nós tivemos no Ensino Médio apenas dois desligamentos, que eram dois professores muito vinculados a cursinhos, produtores de materiais, que tiveram dificuldades de se adaptar a esse ritmo frenético que a gente está vivendo hoje.

Luciana – O novo prédio é um marco para a transformação que está em curso. Apesar do processo já estar em andamento, o 2020 marca o início formal do projeto, que é a inauguração do prédio novo e a mudança de sede. Você falou que a mudança da arquitetura estava muito atrelada à logística do prédio, que o atual prédio tem várias dificuldades por ser vertical, pela localização, por ser muito antigo etc. Eu percebo, principalmente no vídeo sobre a nova sede, que a arquitetura apoia esse projeto pedagógico. O que ela traz de benefícios e o que ela comunica desse jeito novo do São Luís de entender a escola?

Entrevistado 1 – Veja, cada sala de aula da escola nova tem 80 metros quadrados, elas serão bem grandes, todas as paredes são escrevíveis, exceto as janelas e a parede de projeção que tem que ser uma parede de cerâmica ou vidro para ter a qualidade de imagem desse projetor. As carteiras são individuais, mas todas elas com rodinhas, duas rodinhas. Nós temos pilotado algumas coisas em 2018 e 2019, por exemplo. Nós fizemos uma sala de matemática com esse tipo de carteira, a aula de matemática é sempre em grupo. É totalmente diferente. Eu me reúno com os alunos todo mês e eles têm falado que a aula de matemática é outra história. Eles têm duas lousas grandes, então o professor não precisa ter que apagar um conteúdo que era

importante para comparar com outro, então ele consegue montar aquela lousa, consegue colocar os alunos escrevendo naquela lousa, as carteiras formam diferentes grupos de uma forma muito rápida e, se for preciso, pode ficar sozinho também. Então tem essa dinâmica da arquitetura que torna possível a gente fazer uma atividade em grupo.

Hoje, eu tenho uma sala que não é tão grande a ponto de rapidamente conseguirmos organizar grupos ou fazer roda. Eu não consigo fazer roda com esses alunos, não cabe na sala. Por sorte que o Colégio São Luís tem vários outros espaços, mas esses espaços são disputados pela escola inteira, nós precisamos alugar. Às vezes, o professor acha muito trabalhoso alugar outra sala para fazer uma atividade maior, em grupo com estações, e numa sala apertada não dá, ele precisa de espaço para fazer isso. Nesse sentido que a arquitetura da sala de aula contribui com as tecnologias novas. Outra coisa é o espaço em comum da escola: é uma escola que não tem corredores, é uma escola que não tem territórios, como o andar da 3ª. série ou da 2ª. série. Aqui na Paulista, no 5º andar só está a 3ª série do Ensino Médio, no 2º andar, até o ano passado, metade do corredor ficavam as salas da 1ª série e na outra metade, as da 2ª série. No dia que eles tinham um jogo da 1ª série contra a 2ª série, o andar virava um campo de guerra, porque era territorial. Eu já misturei a ordem de todas as salas e acabou essa questão territorial, ou seja, na escola nova a gente vai ter grandes espaços, todos eles pensados para os alunos conseguirem se sentar, ler um livro, escrever um texto. São espaços de trocas, de sociabilidade, mas também para trabalharem em grupo.

O contato com a natureza, que é uma coisa que nós não temos aqui. Temos dois jardineiros nessa escola e nenhum jardim, eles cuidam dos vários vasos espalhados pela escola. Lá, nós teremos um bosque, poderemos colocar uma rede para os alunos desestressarem. Aqui, nós temos aula de yoga, lá, teremos também. Para o aluno não enlouquecer, eu coloquei yoga no currículo. Os alunos buscam técnicas de relaxamento, de concentração para reduzir a ansiedade, porque realmente é difícil. Lá, nós teremos um bosque, uma arquitetura que convida para isso, o prédio inteiro climatizado, o prédio inteiro com visibilidade, com paredes de vidro, onde se vê todo mundo fazendo tudo. Você cria espírito de grupo porque o espaço conspira para isso, não é um espaço de segregação. A minha sala de diretoria que eu tenho aqui, por exemplo, vai deixar de existir: no colégio novo nenhum funcionário terá uma sala,

apenas a diretora geral e o reitor terão salas individuais. Os demais, tudo coworking. Para os atendimentos, teremos salas de atendimento individual, eu vou com um aluno específico para lá para tratar de um caso.

O conceito da biblioteca é totalmente diferente do atual. Hoje, eu tenho uma biblioteca imensa de três andares nessa escola, fora a biblioteca de obras raras que só os padres têm acesso, que tem livros do século XV. *O Nome da Rosa*, do Umberto Eco, está aqui. Esses livros não vão para a escola nova: os jesuítas vão montar um centro histórico dos jesuítas e boa parte desse acervo vai para lá. O que nós realmente vamos levar para a biblioteca nova? Livros que realmente vão ser utilizados no nosso dia a dia. O acervo não vai ser gigantesco como esse, nós sabemos quais livros são mais usados aqui pelos empréstimos, e será um trecho de concentração e silêncio e o resto será espaço de trabalho, com pufes para os alunos se sentarem e trabalharem em grupo, ouvirem música ou um podcast, livros espalhados pelo espaço. Então, vai ser como é hoje a Livraria Cultura do Conjunto Nacional, esse é o conceito da biblioteca do São Luís. O auditório que fica acima da biblioteca terá 600 lugares, mas um palco reversível igual ao do Parque do Ibirapuera, que abre para o pátio, para caber mais de mil pessoas. Dependendo do tipo de atividade que será feita, poderá ser usado para um lado ou para o outro.

Hoje, nós temos três laboratórios de informática aqui, lá nós não precisaremos porque a internet estará espalhada pela escola inteira, com tablets para alunos que quiserem. Vai ter apenas um laboratório de informática, mas para alta performance. Edição de vídeo, por exemplo, não dá para fazer por wi-fi, eu preciso de rede, então vai ter laboratório para uma demanda como essa. Existe uma lógica de compartilhamento que é conceitual e que tem a ver com trabalhar em grupo, criar estratégias colaborativas, cuidar do lugar e de responsabilização e autonomia dos alunos. Hoje, as famílias reclamam que os alunos levam uma quantidade imensa de livros e cadernos, que é pesado, que eles ficam com dores nas costas. Na nova sede, cada aluno vai ter um armário. Se ele quiser levar todos os materiais para casa e trazer ou usar um carrinho, ele pode. Ele poderá usar o próprio armário, mas para isso ele precisará ser organizado, ele não pode esquecer o livro que ele vai precisar ler aquela noite naquele armário. As coisas se entrelaçam e muitas coisas a gente vai desenhando conforme os projetos vão sendo colocados em prática. Nós começamos o trabalho com projetos de um jeito muito incipiente, os professores muito resistentes,

agora eles já pegaram, estão mais familiarizados, já sacaram. No passado, nós fizemos a primeira feira de projetos, do 6º ano até a 2ª série do Ensino Médio, na última semana de outubro. Este ano será a segunda edição. A 3ª série não participa por causa do foco no vestibular. No ano passado, dois trabalhos receberam o financiamento de empreendedores que olharam a ideia dos alunos e decidiram colocar dinheiro e transformar num negócio. Um dos investidores disse que era uma coisa impressionante. De fato, os alunos têm acesso a muita informação e só precisam ser bem orientados e organizados. São cerca de 180 trabalhos dispostos num único ambiente, que é o nosso salão gigante com capacidade para 3.000 pessoas, do tamanho do MASP, que cabem todos esses projetos.

O que nós estamos colocando de novidade concretamente para o projeto? Uma coisa é formar os professores e ensinar os alunos a se adaptarem a um novo estilo de ensino, outra coisa é estruturalmente o que nós faremos para acelerar esse processo. Porque, a rigor, eu posso ter todo um processo de inovação dentro de sala de aula, só professor e aluno. Eu faço isso nas minhas aulas na PUC: eu faço aulas com metodologias ativas para os meus alunos de doutorado, eu não preciso de uma sala diferente, é só no conceito. Agora, que tipo de estrutura dentro do currículo eu consigo construir para obrigar o professor a correr atrás disso? Como fazer uma virada de 50 anos em dois anos? Como acelerar esse processo? Nós pensamos em disciplinas eletivas e o processo de escolhas passa pela consulta aos alunos e famílias inicialmente. Isso eu já fiz nesse semestre. Nós perguntamos a eles quais temas eles acham para a formação. A escola inteira vota nesses temas e nós temos os temas mais votados. A partir desses mais votados, eu devolvo para os professores e formo as disciplinas. Depois tem o processo de matrícula nessas disciplinas eletivas. Elas misturam alunos de todas as séries do Ensino Médio e isso traz novas questões, como *bullying*, por exemplo, porque nós estamos criando novos grupos, desmanchando panelinhas, fazendo com que eles tenham que colaborar com pessoas novas, de diferentes idades, embora as idades não sejam tão diferentes. Os alunos passam por 16 disciplinas eletivas ao longo de todo o Ensino Médio inteiro. Isso não é uma opção, eles têm que fazer. O que eles escolhem é o leque de disciplinas que serão ofertadas para eles. São 4 eletivas nas 1ª e 2ª séries e 8 na 3ª série. Algumas das mais bem votadas foram empreendedorismo, astronomia, programação, filosofia como

ferramenta crítica, ansiedade e depressão. Esses são temas de eletivas que eles vão se matricular em 4 de 11 temas que foram propostos. Isso é uma inovação.

A outra inovação é a oficina de resolução de problemas, também obrigatória. Nada daqui é opcional como é, por exemplo hoje, o nosso curso de espanhol. Hoje, nós oferecemos o curso de espanhol para quem quiser e, uma vez que o aluno escolhe, vai para o currículo. Ou como é, por exemplo, as eletivas do Dante, que não são obrigatórias, acontecem no contraturno. Tudo isso que estamos fazendo é dentro do currículo, dentro do horário de aula. Todos os alunos do Ensino Médio têm que fazer 16 eletivas e a disciplina de resolução de problemas também. Eles aprendem a formular um problema e a encaminhar soluções para esse problema. Essa disciplina dura o ano inteiro e ela funciona com dois problemas, o primeiro é um CSI, então há um assassinato fictício e eles têm que descobrir quem matou e depois fazer o julgamento desse assassino. Eles aprendem a tirar impressão digital, a recolher pegadas na areia, a fazer teste de DNA, descobrir o tipo sanguíneo, calcular a massa do corpo, eles têm várias técnicas de física, química, matemática, sociologia, fotografia para desenvolver esse problema de pesquisa. Nós estamos concluindo essa semana o julgamento do CSI, um julgamento público com um grupo que defende e outro que ataca, os advogados. No segundo semestre, o problema eles que formulam, desde que seja um problema social. Eles vão olhar para a cidade, para fora da escola, olhar um problema social, pensar, qualificar esse problema e o encaminhamento da solução desse problema tem que passar pelo uso de tecnologia. Eles vão criar um aplicativo, fazer um website, então eles vão ter que colocar a mão na massa utilizando tecnologia para encaminhar a solução para esse problema.

Essa é uma disciplina obrigatória para alunos da 1ª série. Na 2ª série eles vão desenvolver o espírito de pesquisa científica fazendo um TCC, que é como uma iniciação científica. Eles terão aula de ABNT, metodologia, como formular um problema de pesquisa, hipótese, método adequado, revisão bibliográfica e receberão orientação para fazer uma monografia e depois apresentarem isso publicamente na feira de projetos. Tudo isso como um componente curricular. E, por fim, as atividades complementares. Essa experiência que é obrigatória no ensino superior, a gente traz para dentro do Colégio São Luís. Para os alunos terem progressão, eles precisam cumprir com 30 créditos de atividades complementares em cada um dos anos, totalizando 90 créditos. Isso significa que, além das disciplinas curriculares, eles

precisam escolher outras atividades que complementem sua formação à escolha deles, que pode ser atividades da própria escola, como grupo de estudos, tutoria de alunos, então um aluno bom de matemática ele passa a ensinar um aluno com dificuldade em matemática e os dois ganham créditos, participação em cursos extras que a própria escola vai oferecer, trabalho voluntário. O trabalho voluntário é o que a gente mais valoriza, metade das horas complementares são dadas com trabalho voluntário. E várias outras opções, como participação do grêmio na escola, participação nos coletivos, o coletivo feminista que tem aqui.

A participação em todas essas atividades é traduzida em horas e isso faz com que os alunos consigam pensar sua formação para fora de sala de aula, isso também é um processo de inovação que a gente está fazendo. Para finalizar, dois grandes projetos transversais que começam do primeiro ano da escola e vai até o último ano da escola, que são o Projeto de Vida e o projeto Democracia e Participação. O Projeto de Vida trabalha com todas as questões socioemocionais dos alunos, como sexualidade, drogadição, o risco das redes sociais, o *bullying*, a questão racial, enfim, os grandes temas transversais da BNCC são trabalhados nesse projeto. Nós temos palestrantes, oficinas, dependendo da série nós temos um recorte diferente com oportunidades diferentes de trabalho que acontecem dentro da aula de determinados professores, que participam juntos com a equipe de orientação educacional.

Tem o projeto de orientação vocacional, que é feito com os alunos e escolas, que vem aqui para falar das carreiras e fazerem oficinas com os alunos. É onde ele aprende a estudar, o respeito, a alteridade, a lidar com o preconceito linguístico, com *bullying*, racismo, misoginia, todas essas questões que são questões importantes para uma formação integral. Outro projeto, chamado Democracia e Participação, que é o meu xodó, o qual eu estou fazendo meu Pós-doutorado, foi na verdade a grande razão para a minha contratação aqui na escola como coordenador socioambiental. O Colégio São Luís, há 10 anos não tinha representação estudantil, não tinha grêmio, e a escola me contratou para pensar num projeto de representação que estivesse afinado com esse projeto novo da escola. Como funciona um grêmio de escola tradicional? Ele a rigor reproduz uma monarquia, que é o governo de um só. As formas clássicas de governo são a monarquia, aristocracia e democracia. A monarquia é o governo de um só, aristocracia é um governo dos melhores e democracia o governo do povo. Em geral as chapas são eleitas e um único presidente do grêmio é eleito, ele

pensa o projeto e ele executa. Não há nenhum tipo de mecanismo que impeça ele de fazer um projeto ruim. Os alunos passam por uma experiência de uma representação política monárquica na escola, mas eles vivem numa república, então eles não aprendem nada do como funciona a equipotência dos três poderes, a maneira como a burocracia engessa o andamento do governo, disso resulta uma despolitização com os alunos entendendo que tudo de ruim que acontece no país é falta de vontade, de políticos virtuosos. Então é uma compreensão muito simplista sobre o que é política. Ao invés de contarmos para eles o que é uma república, eles vivem uma república dentro da escola. O projeto Democracia e Participação começa desde os alunos pequenininhos, com as assembleias de sala, assembleias de classe com a supervisão de educadores e, a partir do 6º ano, ele começa com um sistema mais robusto. Todas as salas do 6º ano até a 3ª série do Ensino Médio elegem dois representantes de sala, um menino e uma menina necessariamente. Aqui nós já trabalhamos a equidade de gênero. Esses representantes de sala têm tarefas, como participar de reuniões com as coordenações e direções: todo mês eu me reúno com eles para ver como estão as aulas, como estão os projetos, se estão caminhando bem. Eventualmente, eles me trazem alguns pontos de atenção e eu já atuo com os professores, e eles também ocupam assentos no conselho de representantes da escola, que é uma espécie de congresso nacional do colégio. Eles representam o poder legislativo da escola, são eles que pensam os projetos e quem vai executar é o grêmio.

O grêmio é o poder executivo, o conselho de representantes é o poder legislativo. O grêmio não pode fazer exatamente nada que não seja debatido e aprovado por esse conselho, que se reúne, no mínimo, uma vez por mês e pode, dependendo da urgência, convocar quantas assembleias eles quiserem. Nas assembleias, qualquer pessoa tem voz, mas somente esses alunos têm voto e têm o mesmo poder de voto um aluno de 17 anos da 3ª série e um menino de 11 anos de idade do 6º ano, e eles têm que conviver e aprender a ouvir um ao outro e ter a palavra. O poder judiciário é a direção da escola, que olha para o regimento da escola para ver se o que eles estão propondo é válido ou não é válido. Refrigerante nos bebedouros, um exemplo que usamos para fazer os treinamentos, é um projeto que nunca vai ser aprovado pela direção da escola. Em geral, os projetos que chegam são projetos possíveis porque eles já aprenderam que eles perdem tempo levando projetos inviáveis.

Esse projeto está no terceiro ano. Na prática, eles começaram a aprender a ter uma perspectiva de cuidado de uns com os outros. É impressionante ver um aluno de 16 ou 17 anos explicando algum conceito mais abstrato para um aluno de 11 anos. Eles passam por uma formação política que sou eu mesmo que dou. Eu falo de Maquiavel, Hobbes, Montesquieu, Hannah Arendt, Aristóteles, da teoria dos três poderes, eu realmente dou uma formação de teoria política e é muito difícil dar uma aula dessas para alunos de 11 anos que não seja muito difícil e para um aluno de 17 anos que não seja muito banal. É um meio termo e é obvio que eles se ajudam e é impressionante como eles são colaborativos e cuidam uns dos outros e como isso vai irradiando pela escola. Então, essa é uma forma muito mais estratégica de combater *bullying* do que você simplesmente colocar um cartaz dizendo não ao *bullying*. Eles passam por uma formação teórico-política e também por uma formação prática, eles aprendem como funciona uma assembleia, cada assembleia tem um presidente que eles escolhem e um secretário que faz a ata de todos os projetos que foram apresentados, pontos fortes. O presidente regula o tempo e cada assembleia tem uma pessoa que apresenta o projeto, que pega o microfone e fala, e um problematizador desses projetos, alguém para apresentar pontos positivos e negativos para alimentar o debate. Depois que eles debatem e votam, o projeto ou é encaminhado para ser executado pelo grêmio ou é devolvido com ressalvas para ser reformulado porque está faltando uma coisa ou outra. Na prática, os alunos foram percebendo como é difícil chegar a um consenso, como é moroso fazer as coisas caminharem, como eles precisam se articular antes da assembleia, conversar antes com os colegas sobre o projeto que eles vão apresentar, ouvir opiniões, pedir que votem no projeto, ouvir o que os outros acham que está faltando para que o projeto seja de primeira.

Tem sido muito gratificante ver os alunos fazendo isso. O professor de sociologia acompanha todas as assembleias e esses assuntos vão para dentro de sala de aula porque têm a ver com os seus conteúdos curriculares e os alunos fazem essas associações. Esse sistema começa mais ou menos em abril. Até março nós temos o processo eleitoral, com a votação dos representantes em cada sala. Nós fazemos isso com o uso tecnologias, sai na hora a apuração usando multimídia. Fazendo um trabalho de apresentação do projeto para cada turma e depois o processo de eleição do grêmio, que é um processo eleitoral à parte. As chapas se formam, eles têm um workshop de marketing eleitoral, com profissionais do marketing que vêm até a escola.

Eles aprendem a fazer a campanha e ela dura um mês e depois eles têm uma votação eletrônica. O último dia de campanha é um debate eleitoral com todos os alunos do Fundamental II e Ensino Médio no ginásio. São 1.000 alunos e todos os professores assistindo essas chapas debatendo política por 1h30min, e os alunos ficam em silêncio prestando atenção. Isso é algo que ninguém acreditava que daria certo, se eu mostrar a foto para você é um negócio que você até chora. Eu estou dando um workshop de marketing político em que eu estou discutindo ética na política, que tipo de campanha pode ser feita. Esse ano, por exemplo, aconteceu dos alunos começarem a distribuir brindes pra conseguir votos. Distribuíram pirulitos, chocolates e a nossa comissão eleitoral, feita por alunos, se reuniu para discutir se era permitido ou não, se seria compra de votos. E eles mesmo proibiram os brindes.

Entrevista com o arquiteto e diretor de operações da Athié Wohnrath, escritório de arquitetura e construção vencedor do concurso feito pelo Colégio São Luís com a finalidade de escolher o melhor projeto arquitetônico para o seu novo prédio escolar, na região do Parque do Ibirapuera.

Realizada em 30 de maio de 2019

Tempo de gravação: 43min11seg

Luciana – Quais são as experiências da Athié Wohnrath na área de arquitetura escolar?

Entrevistado 2 – A Athie é mais conhecida por trabalhos de interiores corporativos, mas o tema da educação vem acontecendo há algum tempo e, nos últimos dois ou três anos, tem tido uma relevância muito maior. A nova unidade do Insper talvez tenha sido um desses primeiros trabalhos que a gente fez, tanto a parte predial como também de interiores. Então, lá foi realmente um projeto completo. Na ESPM foi um trabalho parcial porque, diferente do Insper que foi numa unidade nova, o projeto da ESPM foi uma adequação dentro do campus. A gente vem trabalhando com a Anhembi Morumbi e, agora, mais recentemente, nós estamos trabalhando com as instituições de ensino como o São Luís. Estamos começando um trabalho com o Porto Seguro, só que numa escola da comunidade, que é a escola de extensão deles voltada mais para o aspecto social. Também estamos desenvolvendo um trabalho para uma universidade de ensino superior em Brasília. Estamos trabalhando com o instituto Cacau Show, que não chega a ser exatamente uma escola, mas não deixa de ser um ambiente de ensino, que contratou a gente para fazer a sede do instituto. Temos umas propostas também de um pessoal que tem procurado a gente e estamos acabando a construção de uma escola dos Marianistas em Bauru, que assim como os jesuítas são proprietários do São Luís e de outras escolas, os Marianistas também são donos de várias escolas fora do Brasil, eles são muito forte lá na Espanha, e agora estão fazendo a primeira unidade de ensino no Brasil. Temos notado que a grande diferença de hoje no ensino é que o aluno é o protagonista da história, não vale mais aquela relação do professor como o detentor do conhecimento, onde os alunos estão ali simplesmente recebendo esse conhecimento. Existe uma coisa muito mais participativa, os projetos hoje lidam muito mais com esse aspecto do saber aprender e a arquitetura tem um papel fundamental porque os espaços é que vão favorecer

esse tipo de aspecto pedagógico presente. A arquitetura pode ajudar até a induzir alguma coisa, mas mais do que isso, uma péssima arquitetura funciona como algo que prejudica muito esse processo. Então, os espaços que a gente tem feito são espaços que tentam estimular, justamente, o engajamento do aluno. A questão da disposição, em que se tem um lugar que é a frente, onde fica o professor, e os alunos ficam olhando nessa mesma direção, então, isso a gente tem repensado nos projetos. Falando em sala de aula, nem sei se a gente pode chamar de sala de aula mais, no projeto do São Luís, por exemplo, não existe só uma lousa, todas as paredes podem ser escritas, isso faz com que os alunos tenham uma apropriação diferente do espaço. Existe a questão da projeção, da interatividade, as carteiras hoje elas são móveis, a maior parte tem rodas, assim como as cadeiras e mesas também têm, para o orientador ter muita liberdade na configuração do espaço.

Luciana – Ao longo da história, a escola esteve muito mais concentrada em melhorar e transformar os métodos de ensino e o conteúdo. A arquitetura agora assume um papel importante nessa transformação escolar. Por que você acha que o ambiente escolar ganhou tanto destaque nessa transformação da escola para se adequar aos novos desafios de aprendizagem?

Entrevistado 2 – O ambiente escolar está respondendo talvez à mudança da própria sociedade. O ambiente de trabalho, por exemplo, também vem mudando muito. Hoje, também dentro do nosso escritório, a gente trabalha com ambientes muito mais colaborativos, os *squads*.

Apesar do funcionário ainda ter a sua mesa de trabalho com o computador ou qualquer outra coisa do tipo, hoje temos cada vez mais na proporção dos espaços dentro dos ambientes do escritório, esses espaços de encontro, espaços de relacionamento, espaços de trabalho em grupo, as salas de reunião passam a ter uma outra conotação. Então, temos outros modelos, ainda temos uma sala de reunião mais tradicional, mas também temos uma sala de reunião que já é mais despojada e está muito presente no *staff* de trabalho pra fazer reuniões mais rápidas e que você não tem nem uma porta, é um nicho, um local para isso, acusticamente preparado e protegido. Ou seja, a dinâmica no trabalho mudou demais e eu acho que a escola de alguma maneira também reflete esse tipo de mudança da própria sociedade. Então, não deixa de ter um pouco das mudanças do ambiente de trabalho. A cidade também tem se

apresentado de uma outra maneira, o compartilhar, a questão de colaboração entre as pessoas está cada vez mais presente. De alguma maneira a escola também está sendo contaminada por tudo isso. Nem todas as escolas têm exatamente este discurso, mas de alguma maneira, de um jeito ou de outro, as escolas estão ajudando a preparar as crianças a serem os adultos de amanhã que vão frequentar esses espaços. Eu entendo que essa necessidade veio justamente de uma necessidade exterior que contaminou e que entrou dentro da escola. Primeiro, talvez, nas universidades e agora nas escolas. Embora se tenha algumas pedagogias como a escola construtivista, a escola Waldorf, que de alguma maneira já permeou isso há muito tempo. Então, hoje é até muito difícil falar de método, de pedagogia, na verdade hoje os métodos de ensino, normalmente, têm várias pedagogias juntas, justamente para poder conseguir dar conta dessas necessidades.

Luciana – Como arquiteto, o que você apontaria como as principais adequações que as escolas estão fazendo no ambiente físico para atender aos alunos de hoje?

Entrevistado 2 – Continua existindo a sala de aula, mas a sala de aula já não tem mais aquele modelo tão tradicional. Mais do que a sala de aula e o currículo mínimo que ela precisa dar conta, o que você tem forte, por outro lado, são outros espaços complementares a essa educação. Então, por exemplo, uma coisa que está cada vez mais presente nas escolas é o Lab Maker, um espaço onde as crianças podem fazer as coisas com as próprias mãos, tem as ferramentas, maquinários e outras coisas disponíveis para isso. A questão da alimentação está muito presente, uma alimentação que extrapola a questão simplesmente da necessidade das crianças se alimentar, mas a culinária, a questão da sustentabilidade ligada também à alimentação. Então, o refeitório ou o restaurante passa a contar também com cozinhas experimentais e o aluno tem acesso a isso. Outros aspectos do programa, as atividades físicas que antes se restringiam a uma quadra de esportes, hoje as escolas cada vez mais têm outros ambientes onde são praticadas atividades físicas, não apenas as esportivas, como a dança e outras atividades corporais, tem essa questão superimportante, que podem contar com esses espaços. E tem aqueles ambientes até um pouco menos óbvios, digamos assim. O projeto São Luís, por exemplo, a gente

tem o pátio tradicional, um grande pátio que as crianças ficam, mas de repente para alguns alunos, principalmente, do Fundamental II e Ensino Médio existem alguns espaços de convivência que podem ser salinhas de estudo ou ser espaços de convivência. Então, esse aluno que muitas vezes já não desce para o pátio, mas está ali com um grupo de amigos, no mesmo local onde ele estuda, ele pode simplesmente conversar. Um espaço de convívio com diferentes características, não é apenas aquele pátio. Além dos espaços tradicionais, laboratórios, espaços multiusos etc.

Luciana – Você poderia contar como aconteceu o processo de pensar o projeto do São Luís? O colégio trouxe para a Athié o que ele queria, as ideias, as demandas ou vocês propuseram coisas para o espaço, contribuíram para ampliar a percepção sobre o uso do espaço? Foi um processo de executar as demandas que eles apresentaram ou vocês propuseram diferentes usos para os espaços?

Entrevistado 2 – O São Luís tomou o cuidado de contratar uma consultoria ampla, que ajudou na concepção de todo o projeto, não só do projeto de arquitetura. A consultoria ajudou a achar um terreno para essa nova unidade porque a conclusão que eles tinham é que eles sairiam dali. Essa foi a primeira coisa importante: eles iam sair dali porque era uma escola que estava ali há muitos anos e eles estavam enfrentando uma série de dificuldades com o espaço físico, principalmente, e também com a própria localização na Paulista, as questões das manifestações, eles têm crianças muito pequenas e isso criava dificuldades com a entrada e saída dos alunos quando elas estavam acontecendo. Tem questões muito práticas assim que não são tão fáceis. Então, eles decidiram sair e foi um esforço que eles fizeram de estar num lugar relativamente próximo para que eles continuassem atendendo seus atuais alunos, isso foi um primeiro dado importante. Para isso eles contrataram essa consultoria que fez um levantamento grande e auxiliou no aspecto dessa mudança, no aspecto físico e até também com aspectos pedagógicos. Quando recebemos a demanda, o São Luís já tinha na verdade um programa definido, bastante claro em termos de programa, de quantidade de alunos, de como essa escola poderia operar. Veio uma coisa mais pronta do ponto de vista do programa, óbvio que a gente teve toda liberdade. Foi um concurso de ideias, com outros escritórios que foram convidados a participar. Houve uma defesa e foi aí que a gente pegou esse programa

e deu a nossa solução arquitetônica para aquele programa. Então, em termos de espaço físico, a gente, nós tivemos uma preocupação até com a dimensão das salas, essa dimensão das coisas foi a gente que deu, isso nós não recebemos pronto, apenas a demanda do número de salas, de turmas e de alunos, a parte mais de quantificação veio tudo pronto. A parte de qualificação dos espaços é toda nossa e foi aquilo que um pouco você conhece porque você deve ter pesquisado. No caso por exemplo do Insper, eles também tinham uma necessidade de uma unidade nova que no começo ia ser só uma faculdade de engenharia e depois, no meio do caminho, eles mudaram um pouco porque ia ter outros cursos, que acabaram indo para essa nova unidade. Mas o que foi interessante depois que o prédio foi tomando forma, que eles justamente foram passar por essa revisão, aí lá já foi um pouquinho diferente, lá a gente fez um processo que a gente já costuma fazer desse lado educacional quando envolve escolas, também os escritórios, mas eu acho que escola é o forte assim, que a gente organiza workshops pra consolidação, justamente, desse programa e dessas ideias. Para esses workshops a gente vê quais são as pessoas importantes, que têm que estar na mesa, quem é que decide, quem é que conhece os assuntos, nisso a gente está falando de áreas é... diretorias pedagógicas, coordenação, diretorias administrativas... A gente monta o workshop e ajuda a conduzir para que a gente consiga respostas para as nossas perguntas, porque se você simplesmente perguntar é difícil vir a resposta. Os workshops acontecem para podermos chegar às conclusões e aí então partir para o projeto mesmo.

Luciana – Na educação infantil você disse no vídeo do São Luís que a sala de aula deixa de ser retangular e passa a ser pentagonal. O que significa o espaço ser pentagonal?

Entrevistado 2 – Na verdade, para ser bem exato, lá é hexagonal: na verdade são 6 lados e não 5, mas independente disso sai da forma retangular. Isso vale só para a educação infantil. Quando a gente fez essa proposição para a parte infantil, e isso foi uma proposta nossa, a ideia ali era a de que nessa primeira infância, nesses primeiros anos de vida, a criança está desenvolvendo o conceito de frente e fundo. A questão dessa caixa retangular ou quadrada que você estabelece quatro lados normalmente é um pouco a matriz dos espaços, nem todos os espaços são assim, mas tem uma tendência as coisas serem assim porque há muitas questões econômicas envolvidas

nisso, desde a mesa e as cadeiras, de uma padronização que leva as coisas para isso. Lá no São Luís a gente teve uma oportunidade de tratar a educação infantil de uma maneira muito especial no projeto. Primeiro, que elas convivem e estão próximas das demais crianças, mas elas têm um acesso completamente independente porque a dinâmica de entrada e saída é completamente diferente. O pai chega na escola e leva a criança pelo menos até o local de entrega, ou seja, o carro tem que estacionar, não é simplesmente um hop off que a gente fala, não é um local de entrada e saída como nos outros segmentos. Então, já começa uma dinâmica completamente diferente, ou seja, a primeira coisa é que a criança não tem ainda autonomia completa. E quando a gente foi criar, a gente viu que existe essa certa dependência da criança, mas ao mesmo tempo ela está num período muito forte de descoberta e, para muitas delas, vai ser o primeiro contato com a escola, a gente não queria que imediatamente ela tomasse contato com a escola de uma maneira assim muito formatada. Então, a sala quando ela é hexagonal, ela cria uma espacialidade, que poderia por exemplo ser um círculo onde você não tem nenhum canto, só que construtivamente isso ia ser muito complicado. O hexágono ele vai se encaixando um no outro e vai criando espaços um pouco menores, um pouco maiores onde temos uma espacialidade do lado de fora onde vamos criando um corredor, que deixa de ser um corredor justamente porque temos, fora da sala de aula, um espaço como se fosse uma mini biblioteca ou uma mini livraria, depois temos um teatrinho e uma série de ambientações que as crianças acessam essas salas de aula. A sala de aula com sua forma tem uma relação muito interessante porque todas as salas no infantil, uma parte delas estão voltadas para essa área de acesso e outra parte está voltada para um pátio próprio todo envidraçado. Então, você começa a estabelecer relações, uma convivência dessas crianças com espaço externo completamente diferente de uma sala convencional. Então, é um pouco mesmo nesse sentido de ainda não colocar a criança já dentro de uma caixa com essa formatação tradicional. A arquitetura ajudando nessa coisa dos aspectos pedagógicos, de poder trabalhar mais essa questão do dentro/fora e como as crianças podem se relacionar com esses ambiente de uma maneira muito própria, aonde a individualidade está tratada de uma maneira interessante, porque tem as cadeirinhas, tem as mesinhas, mas não tem uma hierarquia do espaço toda formatada.

Luciana – No Ensino Fundamental I o professor tem uma sala dele dentro da sala de aula. Isso significa o que? É um espaço dele, personalizado, em que ele se fecha nesse espaço?

Entrevistado 2 – Isso nasceu depois, na conversa do desenvolvimento do projeto. Diferente do infantil, que foi uma proposta nossa que a escola aceitou já no concurso, esse já foi desenvolvido um pouco junto com a escola. No São Luís a dinâmica da escola muda no Fundamental I em relação ao Fundamental II. No Fundamental I as crianças têm ainda um primeiro momento com o professor dentro da sala de aula e eventualmente, conforme os anos vão passando, o professor até muda de sala, mas a turma fica na sala de aula. Então, é um jeito do professor ter as suas coisas, sua sala. Tem uma proximidade maior, um maior tempo desse professor com o aluno etc. Conforme muda a dinâmica e os alunos mudam de sala, o professor fica e depois vai mudando um pouco a ambientação e aí já não tem mais a necessidade de você ter essa sala. É um pouco isso: você precisar ter um ambiente ali pequeno, mas de maior proximidade, onde algumas coisas estão dentro da própria sala.

Luciana – Pela minha percepção de quem não é da área de arquitetura, as escolas estão trabalhando muito com uma base cinza, aplicando cor nos materiais ou em alguns detalhes. Por que isso? Por que esse tipo de escolha?

Entrevistado 2 – Não sei bem. Eu acho que tem uma questão de que a escola tem muito medo porque primeiro que existe uma coisa muito estigmatizada dessa coisa muito colorida, de colorir demais as vezes, como se a escola fosse um arraial de cores e acaba um pouco banalizando e tudo mais. Mas a cor sem dúvida nenhuma tem um aspecto fundamental e importante na composição, não só na ambientação, mas como um código presente na vida. Então, por exemplo, tem uma escola de educação infantil que fica em Porto Alegre, que é superinteressante. É uma escola muito bonita, que as crianças são deixadas por seus pais num ambiente grande, onde as turmas vão se reunindo por códigos e a criança vai criando uma relação com as cores. Então, você tem pintado no chão o local azul, no outro um amarelo, no outro um vermelho e cada uma dessas cores tem um animal também relacionado. Quando elas vão para a sala de aula, a sala de aula tem uma relação com aquela cor que tinha no outro espaço, então essa cor aparece para identificar, é um código da sala de aula que o aluno identifica. A base para receber essas cores tem que ser muito neutra porque a cor tem

uma função muito clara ali, ela não é aleatória. Então, acho que um cinza, um branco, essas cores entram muito no sentido de ser uma base neutra para que você possa usar a cor de uma maneira também dentro da pedagogia e que você possa mudar isso com uma certa facilidade. Então, eu acho que tem um pouco a ver com isso, essa base para que você possa usar as cores de uma forma como a escola quer ensinar e a arquitetura fica mais como um suporte disso.

Luciana – Sobre o projeto da biblioteca do São Luís, do meu ponto de vista parece que foi a maior modificação que vocês fizeram, porque ela se descaracterizou completamente, passando a ser um lugar aberto, de diálogo, um lugar de conversar em grupo. Você poderia falar um pouco mais sobre o projeto da biblioteca? Como ele foi pensado? O que ele quis privilegiar? As escolhas dos móveis, porque foi pensado dessa forma?

Entrevistado 2 – Isso foi importante também. Logo que você acessa a escola, você tem uma relação direta com esse espaço de estudo e convivência, que também é a biblioteca. O interessante é que a escola tem a entrada e daí imediatamente esse espaço, um dos pontos fortes. É onde a gente tem um pouco de pé-direito mais alto também porque você acessa por um nível, aí tem uma arquibancada que se relaciona com a biblioteca, então, você olha isso tudo já na chegada de um espaço mais alto e é a parte de baixo do auditório esse plano inclinado com o pé-direito mais alto. O que que é legal ali? Como foi imaginado? A gente tentou um pouco desmontar a ideia de biblioteca. Na escola quando eu estudei a biblioteca era um lugar quase sagrado de silêncio absoluto e que tinha uma coisa muito clara de ser um lugar para pegar um livro, ler esse livro, fazer pesquisa e fazer um trabalho em grupo, mas tudo de uma maneira dirigida, com um ritual assim muito claro. O que a gente percebe e aí a gente pode falar das empresas que a gente trabalha, que faz os projetos e mesmo dentro dos ambientes das casas, quer dizer, hoje você tem espaços que cumprem funções, mas que tem que ser espaços muito convidativos, muito agregadores. Então, o próprio São Luís hoje na Paulista tem uma questão que todos os espaços têm uma função muito clara e, por causa disso, quando você não está realizando atividades relacionadas àquela função os espaços ficam fechados, ou seja, são ociosos. A gente quis fazer com que os espaços pudessem ter uma função primordial clara, mas que eles também pudessem ser um pouco mais do que isso. Então, a biblioteca não é só

uma biblioteca, ela é uma área de estudos, uma área de convivência, ao mesmo tempo, ela está numa posição central, inclusive, para ter maior importância. Ela não é uma salinha em algum lugar na escola onde, por acaso, alguém chamou de biblioteca e colocou lá dentro um monte de livros e uns computadores, não. Ali é um espaço importantíssimo porque aquilo tem um significado muito forte. Ela simboliza esse conhecimento acumulado ao longo dos anos, não só da escola, mas de toda sociedade e da história da civilização por assim dizer, e está ali presente e acessível. Ela convida as pessoas a estar e partilhar, claro que isso pode trazer um pouquinho de... Essa foi uma questão discutida: será que alguém que for realizar sua pesquisa vai conseguir fazer isso? A gente imagina que sim porque os códigos de conduta, o respeito mútuo, tem que se dar também a partir do convívio. Para mim é uma possibilidade de ensino do respeito que tem que existir com as pessoas que vão estar ali. E a gente tem uma parte da biblioteca que é fechada, especificamente, para que os alunos tenham um ponto de atenção, um lugar para quando precisarem realizar uma atividade que exija muita concentração, foco.

Luciana – Aquela parte de vidro é esse espaço fechado que você está falando?

Entrevistado 2 – Fechado para esse tipo de coisa, para quando for preciso foco total. A ideia é de que você também possa contar com isso, não é tudo que é aberto e relacionado com o espaço.

Luciana – Porque num projeto tradicional a biblioteca seria considerada só aquele espaço de dentro. Eu achei interessante tudo ser considerado a biblioteca, isso é bem diferente.

Entrevistado 2 – A gente chama de biblioteca, sala de estudos. Nem é uma sala exatamente... é até difícil de nomear, ela também é uma biblioteca, mas é um espaço, enfim, de estudo, um espaço de estudos seria.

Luciana – E por que a escolha desse mobiliário dentro desse espaço? Porque é bem diferente também, a gente não vê frequentemente um sofá dentro da escola.

Entrevistado 2 – A ideia é de que a gente oferecesse diferentes suportes para essa dinâmica de hoje. Obviamente, quando alguém tiver que escrever alguma coisa, dificilmente ele vai usar o sofá para fazer isso, não é o esperado. Mas por que não

quando ele está em uma conversa, num debate ou ainda quando ele está numa pesquisa, numa leitura, ele não possa, justamente, ter um lugar mais confortável pra que, justamente, seja mais prazeroso esse momento e mais interessante fazer essa pesquisa que eles têm que oferecer? A ideia foi sempre oferecer diferentes alternativas. Então, não é só sofá e não é só mesa: é sofá e mesa. Tem lugar que às vezes tem um assento mais alto para atividades mais rápidas e às vezes que aproxima as pessoas. É oferecer diferentes alternativas onde a pessoa possa realizar as atividades da maneira que ela desejar, pra ela se sentir mais à vontade. Eu acho que se tem um recado ali, a mensagem ali é de inclusão, realmente incluir tudo isso. Você ter um lugar muito inclusivo assim, não afastar as pessoas porque, puxa, tem gente que não aguenta ficar sentado duas horas numa cadeira, então, a pessoa está ali e depois ela dá um tempo, vai lá para o sofá. Oferecer opções mesmo.

Luciana – Tem uma pesquisadora da Unicamp especialista em arquitetura escolar e ela escreveu assim em um dos seus livros: “Construir um novo prédio escolar é uma oportunidade de rever antigas premissas educativas como métodos de aprendizagem, o papel do professor”. O que você acha que essas novas características, você falou por exemplo dessas novas salas de aula com esse formato diferente, essa sala de aula com recursos pensados de forma diferente, por exemplo, a lousa que é uma coisa supertradicional na escola, você falou de algumas características da biblioteca. O que você acha que essas mudanças que foram implementadas, por exemplo, pelo São Luís, que é o projeto que você trabalhou, elas comunicam sobre o modo como se aprende hoje, sobre o modo de entender a aprendizagem, de entender o papel da escola na contemporaneidade?

Entrevistado 2 – Talvez eu precisasse pensar um pouquinho mais, mas o que me vem à mente quando você pergunta isso, primeiro é que as revoluções foram acontecendo ao longo do tempo. Os teóricos nos ensinaram que a primeira grande revolução aconteceu em milhares de anos e as coisas mudaram muito pouco. Depois, em centenas de anos, com revolução industrial. Depois a revolução talvez mais ligada à tecnologia, e estamos falando de algumas décadas. As mudanças agora acontecem de forma exponencial, e não é à toa que eu acho que as escolas estão fazendo todo esse movimento. Nós não sabemos muito bem como será o futuro das profissões, por

exemplo. Os alunos que hoje estão nas escolas provavelmente vão trabalhar com profissões que nem existam ainda. Então, enquanto arquitetos responsáveis por construir esses espaços educativos, como vamos lidar com essa informação? Nós não temos respostas concretas ou certezas, mas a certeza que eu tenho é que ter a mesma sala de aula que eu estudei na minha infância não faz mais sentido hoje. Aquela sala de aula tradicional, com uma lousa, um quadro-negro, com 30 e até 40 alunos sentados numa cadeirinha, numa mesinha, voltados e olhando para o professor para receber esse conhecimento, isso não faz mais nenhum sentido. Hoje as informações, o conhecimento, ele está presente em plataformas muito diferentes. Eu não gosto de falar muito só de tecnologia, mas sem dúvida nenhuma a tecnologia tem um papel muito importante nisso, talvez uma questão é a inovação. Então, quando a gente pensou nos espaços, a gente pensou muito justamente nisso: como que esse espaço vai ajudar e proporcionar essas mudanças, esses novos anseios? Eu tive a oportunidade de participar durante essa semana de um seminário no Colégio São Luís voltado para os jovens que estão principalmente no Ensino Médio e que estão escolhendo suas faculdades, suas profissões. Estavam reunidos numa sala os alunos interessados em arquitetura e designer. Foi interessante o contato com essa geração, uma geração que eu tenho hoje menos contato porque a gente trabalha o dia todo e tenho filhas pequenas ainda, de 10 e 8 anos, então eu ainda não tenho filhos nessa idade do Ensino Médio. Mas eu já vejo com as minhas filhas a relação hoje que se estabelece com o mundo é muito diferente, a informação é muito rápida, ela está muito à mão, muito presente. Então eu acho que o espaço ganhou outro significado. O principal conceito do nosso projeto que eu acho que foi o que convenceu o pessoal do São Luís, a diretora Sonia em especial, quando a gente apresentou, foi o de que a escola é um espaço de encontro. Eu acho que isso é uma coisa fundamental e importante. A gente está aqui hoje falando por Skype, longe um do outro, se comunicando e você está conseguindo realizar sua pesquisa e eu estou falando um pouco sobre um projeto que eu realizei. Talvez a escola hoje tenha uma outra conotação. Quando eu estudei não existia nada disso, a relação das pessoas só se dava num ambiente físico. Hoje as relações se dão muito fora do ambiente físico e na escola talvez seja um dos poucos momentos em que essas crianças estão inseridas dentro desse processo, estão se relacionando de uma maneira direta. Então, ela é um grande espaço de encontro e eu acho que essa é a principal mensagem: já que ela é

esse espaço de encontro, então ela tem que ser muito legal, as pessoas têm que estar muito a fim de ir para a escola, não só porque o professor é legal ou porque o ambiente é também legal, mas porque ele proporciona experiências muito interessantes. Então, a arquitetura tem um pouco disso, não basta a arquitetura. O maior desafio das escolas hoje é formar professores que também vão conseguir lidar com isso. Hoje temos muitas gerações de professores juntas: se você pegar um professor com os seus 60 anos e um professor de 20 e poucos anos já tem uma diferença muito grande. É muito difícil para esse professor de 60 anos hoje se adequar às ferramentas atuais, mas tem uns que conseguem. Não tem nada a ver com idade, tem a ver com a mente mesmo e eu acho que a escola pode ajudar nisso, o espaço físico pode ajudar nisso. Eu acho que se for um espaço de encontro, um espaço de convivência, talvez seja a força motriz para os professores.

Entrevista com a direção do Colégio Bandeirantes.

Realizada em 8 de maio de 2019

Tempo de gravação: 52min04seg

Luciana – Você poderia falar um pouco sobre o seu trabalho no Bandeirantes? Desde 2013 você cuida do planejamento estratégico aqui no colégio, inicialmente como gerente e, desde o ano passado, como diretora de planejamento e integração. Quais são as atribuições do seu cargo?

Entrevistado 3 – O meu cargo não existia antes de eu chegar. Eu não vou dizer que não existia planejamento estratégico, mas ele não era tão formalizado dentro da escola. Eu entrei para realmente olhar o mercado, as tendências, dar o suporte para o marketing, que já era um departamento bem estabelecido com mais de 20 anos de existência, isso muitas vezes as escolas não têm ou têm o apoio de uma agência externa. Nós também temos o apoio de uma agência externa, mas temos o nosso departamento de marketing e eu também dou todo esse apoio para eles e, desde que a gente fez um *Master plan* para seguir, para daqui um tempo revisitar, porque o mundo é tão dinâmico que não dá para você fazer um planejamento e esquecer. Você tem que fazer mais ou menos um norte e ir revendo ele o tempo inteiro. Então, uma das coisas que surgiu foi a questão da cultura, então, eu também sou responsável por toda a implementação da cultura da escola, a parte mais empresarial: os valores do Band como empresa, estamos olhando para um desenho mais definido de contratação, de treinamento de pessoas, formalizando alguns processos que já eram bastante a cara do Band, mas eu estou dando uma cara mais de processo mesmo. Como que nós vamos apoiar as pessoas para a capacitação, que nós mandamos para o mestrado, doutorado, congressos. Então, basicamente, o planejamento estratégico do dia a dia, o apoio ao departamento de marketing e a parte de cultura, entre outras coisas, porque a gente nunca fica limitada só a isso.

Luciana – Quem olha para planejamento, olha para tudo. Tudo comunica sobre a escola.

Entrevistado 3 – Eu olho muito para a questão financeira da escola. Não adianta fazermos planos se a parte financeira não está saudável. Então, é uma conversa que eu tenho diariamente tanto com o diretor presidente quanto com o diretor de

operações que cuida mais da parte financeira, para ter certeza de que estamos com tudo em dia pra seguir os planos que nós temos. Nós temos que ter o olhar bem atento. Toda a questão de atendimento, como a secretaria, os inspetores, tudo que é comunicação direta com o nosso aluno, com as nossas famílias, eu acabo sempre acompanhando bem de perto outras coisas da escola. Eu faço a ponte do pedagógico, porque o meu cargo específico, quando eu subi para a diretoria, nós desenhamos uma questão nova que era a diretoria de planejamento estratégico e integração. Para eu fazer toda essa ponte entre o pedagógico, para a administração não ser uma coisa completamente apartada da sala de aula, que também é uma dificuldade dentro das outras escolas. As pessoas me perguntam se eu vou em congresso de educação e eu digo: lógico! Eu preciso saber o que é metodologia ativa, eu preciso saber quais são as competências do século XXI, alguns quase que clichês do mercado, eu preciso saber de tudo isso. É o meu core, é o que eu preciso entregar de melhor, então, eu faço toda essa integração com o pedagógico também.

Luciana – Quais são as tendências que você percebe no mercado de escolas particulares, sobretudo em São Paulo? Porque infelizmente nós não temos essa mesma velocidade na escola pública.

Entrevistado 3 – Nós até fizemos uma pesquisa que está saindo agora, que depois nós vamos tentar dividir com o mercado tudo isso. Eu acho que não são nem tendências, são coisas que eram tendências há cinco anos e que estão sendo concretizadas agora nas escolas. Acho que a primeira é uma preocupação muito maior com o lado humano das crianças e dos alunos. Nós sempre falamos aqui na escola: não dava mais para continuar entregando só o conteúdo. Se você fala “eu sou uma escola, meu único dever é ensinar português, matemática, história e geografia”, entre outros, você acaba caindo numa vala e, infelizmente, conteúdo hoje em dia tem disponibilizado na internet, as pessoas têm muito acesso, tem biblioteca pública. A escola não pode mais dizer que detém a fonte de todo o conhecimento, que só ela sabe de alguma coisa. Ainda existem escolas que estão nesse formato, que oferecem só o conteúdo dos grandes vestibulares ou ENEM. E aí a escola cai numa vala onde todo mundo vai entregar isso. Está cada vez, pelo menos nas escolas particulares, as pessoas entregando isso com maior qualidade e aí você não consegue diferenciar e cai numa vala de preço. Então, como pai, eu vou olhar, todas essas conseguem me

entregar conteúdo razoavelmente na mesma qualidade e eu vou começar a decidir pela escola que é mais perto, pela escola que é mais barata, principalmente porque a gente sabe que a escola particular é provavelmente o primeiro maior gasto da família. A gente fala de condomínio, dependendo de onde a pessoa mora, o plano de saúde e a escola. São os três maiores gastos. Então, na hora que a pessoa precisa manejar o orçamento do mês, ela vai acabar optando pela escola mais barata, sendo que todas elas entregam mais ou menos a mesma coisa nessa questão de conteúdo. Então, nós vimos uma tendência muito grande de começar a olhar o aluno de uma maneira mais integral, de se preocupar com as múltiplas inteligências, encontrar o potencial de cada aluno. Se não é na prova e o aluno é bom de esporte, ele tem que ser reconhecido dentro da escola como alguém bom de esporte, talvez ele não faça uma carreira esportiva, mas nós podemos traçar um plano para que ele seja feliz dessa maneira. Há algum tempo nós percebemos que a escola precisava ser esse lugar de experimentação, das pessoas se encontrarem e não só serem medida por uma única régua, que é a da nota, e eu acho que as principais escolas estão percebendo isso e fazendo mudanças significativas nos currículos.

Luciana – A escola particular durante muito tempo teve a sua comunicação associada ao conteúdo e aos resultados que ela entregava. A qualidade estava associada ao ingresso em uma boa universidade, sobretudo as universidades mais concorridas do Brasil. Você acha que a noção de qualidade mudou para as famílias? Mudou o que elas consideram qualidade? O que se pode considerar como qualidade da escola hoje e que a comunicação tem reforçado?

Entrevistado 3 – Eu acho que, se olharmos hoje, a questão do vestibular ainda é forte, não é algo que podemos dizer “esquecemos disso”. Quando nós começamos a conversar com famílias que têm os filhos mais novos e estão olhando para um futuro, que nós não sabemos quais serão as profissões que vão existir, se eles precisarão fazer faculdade. Eu tenho um filho pequenininho, daqui a 18 anos eu não sei como vai estar, é bastante tempo. Então, tem esses pontos de interrogação para essas famílias com crianças mais novas. E aí você vê uma mudança de *mindset* de falar “eu quero uma escola onde meu filho aprenda a ser feliz, tenha autoconhecimento, desenvolva competências socioemocionais. O Band faz sempre muita pesquisa para entender o mercado e entender as famílias, e todas as decisões que nós tomamos são sempre

pautadas nessas pesquisas, são bastante firmes essas informações que nós temos. E nas últimas pesquisas as famílias mostraram ter bastante receio de como a escola vai afetar a autoestima da criança. Então, as famílias procuram cada vez mais – e eu acho isso ótimo – escolas que tenham essa ligação da escola com os valores da família, onde a criança vai ser feliz ali dentro, percebem que os filhos às vezes são diferentes uns dos outros. Facilita a logística ter todos os filhos na mesma escola, mas às vezes eles têm perfis diferentes, um aluno pode ser a cara do Band, outro que é a cara de uma escola bastante diferente, como um Vera Cruz. Eu acho que as famílias estão percebendo isso, propostas pedagógicas diferentes que se adequem às famílias e ao aluno, que é o que a gente mais acredita. Se existe fórmula para o sucesso, é essa: ter essa integração de valores entre a escola e a família e não forçar a barra da criança.

Luciana – Hoje se vive outra forma de aprender. As redes digitais transformaram o fluxo do saber, a memória, as relações sociais, o acesso ao saber. Como ensinar uma geração de alunos que está vivendo novas formas de aprender?

Entrevistado 3 – Essa é a pergunta de 1 milhão de dólares. Eu vou falar do nosso colégio, do que nós acreditamos, que é um mix de coisas. As pessoas nos perguntam se nós somos conteudistas, elas querem uma bandeira, um nome para a nossa metodologia. Quando nós começamos a fazer algumas mudanças, as pessoas nos perguntavam se nós nos tornaríamos construtivistas. A gente acredita num mix do melhor desses mundos. Existe um professor maravilhoso que dá uma aula na lousa sem uso nenhum de tecnologia e pode ser muito bom. Então, se é aquele professor que dá um show dentro da sala de aula, que dá aquela aula maravilhosa que todo mundo fica babando, quietinho os 50 minutos de aula, está ótimo. E tem alunos que valorizam isso. A gente acredita nisso. A gente tem o STEAM aqui como parte do currículo. No 9º ano é o STEM, sem as artes e no Ensino Médio é o STEAM, com as artes, que é mão na massa o tempo inteiro. Então, pesquisa, o professor não dá a resposta, convida os alunos a pesquisar junto para chegar numa informação, a pensar se aquela informação é relevante, tem que fazer projeto, saber apresentar. Se o aluno tivesse que chegar aqui às 7h, e alguns têm integral até o final do dia, até às 18h30, se ele tivesse que fazer só isso o dia inteiro, também seria supercansativo. Então, com essa mistura de estilos você acaba ativando não só os alunos que têm propensão

maior para aprender mais com uma aula expositiva, como também aqueles que preferem colocar a mão na massa. Então, você vai ativando diferentes estímulos para eles, isso é bom de uma maneira geral. Essa mistura pode ser boa para todo mundo, ainda mais numa escola do tamanho do Bandeirantes, isso a gente tem que levar em consideração. Eu tenho 1.700 alunos no Ensino Médio, é muita gente.

Luciana – Qual o número total de alunos?

Entrevistado 3 – 2.700.

Luciana – Vocês vão expandir. Os jornais falaram em 90 milhões na expansão do prédio e na modernização dos ambientes. Vocês esperam atingir qual número de alunos?

Entrevistado 3 – Nós vamos aumentar em 700 alunos, e essa expansão vai atender o Fundamental I. Todos os alunos terão acesso ao prédio, mas todos esses 700 novos alunos vão vir do Fundamental I. A gente não pretende aumentar no que a gente já atende, que é do 6º ano até a 3ª série do Ensino Médio.

Luciana – Você recentemente deu uma palestra sobre Planejamento Estratégico em escolas particulares no II Encontro e Debate com Líderes Educacionais. Eu tenho percebido que o planejamento estratégico está em discussão. Quando olhamos para eventos como Bett Educar, esse tema é trazido como relevante. Por que esse tema assume importância no atual cenário educativo?

Entrevistado 3 – A escola deixou de ser absolutamente linear. O Bandeirantes era um trem que estava no trilho. O meu tio, por exemplo, estudou aqui e ele falava que tinha um professor que dava aula e, sem olhar o relógio, falava “agora, são 10h33”. E todos olhavam para o relógio da sala de aula e era exatamente 10h33. Então, o professor tinha dado tantas vezes a mesma aula, repetido tantas vezes as mesmas palavras, que ele sabia exatamente o horário que ia bater quando ele estivesse em determinado ponto da aula. No mundo de hoje é um cenário absolutamente impossível você ter essa previsibilidade, essa certeza de como vai ser a aula ou de repetir tantas vezes exatamente a mesma coisa porque aquilo sempre deu certo. Hoje é um cenário que não existe, não só para a aula, mas a escola de maneira geral está nessa evolução. Eu acho que o mercado nunca teve uma mudança de paradigma tão grande,

com geração chegando tão diferente. Eles são mais imaturos, os pais mais presentes na escola. E aí eu digo imaturos apenas como um fato, não é um juízo de valor em relação a isso. A escola está nessa constante evolução e, sem um planejamento, ficam todos sem rumo, sem entender o que está acontecendo, ou enfrentando resistências, como enfrentamos no começo, em 2012 e 2013, quando os professores falavam que não era papel da escola pensar em valores socioemocionais ou que a criança tem que vir educada de casa. Nós ouvimos bastante isso e, conversando com outras pessoas, eu senti também isso de diversas escolas. O professor dizer que não é o seu papel educar. Então, se a sociedade mudou, o papel da escola passa a ser outro, não adianta a gente nadar contra a corrente. Ou viramos um nicho e aceitamos apenas alunos perfeitos, que já venham prontos de casa, completamente educados, que não joguem papel no chão, que não colem chiclete debaixo da cadeira, que respeitem o professor ao máximo, como no início dos anos 80, e que estejam absolutamente focados em passar na faculdade. Existem? Sim, existem. Mas você vai atender talvez 50 alunos e não 2.700. Então, eu acho que a escola tem que mudar e aí a importância do planejamento de mostrar todo esse cenário e o planejamento empacota bem todos esses dados, todo esse contexto para traçar um novo rumo.

Luciana – Você acha que a expectativa das famílias mudou em relação ao papel da escola?

Entrevistado 3 – Sim. Eu acho que a questão dos valores mudou. Hoje, nós temos pai e mãe que trabalham, a criança que fica em casa meio período está provavelmente com a babá, às vezes com a vó. O pai e a mãe estão menos presentes na vida da criança, então, muda sim.

Eu tenho ido conhecer escolas para o meu bebê e eu recebo informação de que a escola faz o desfralde, algo que antes era papel da mãe, enquanto o pai trabalhava. Generalizando, era mais ou menos isso que acontecia. Hoje, a mãe está no mercado de trabalho. Eu voltei a trabalhar antes do meu filho completar quatro meses. Então, eu acho que tem uma certa expectativa de olhar para essa criança de uma maneira diferente, não só nos aspectos das notas, mas um olhar para o desenvolvimento de uma maneira geral, mais integral, para alguma questão que a escola perceba que precise tratar com a família. Existe também uma expectativa da escola em relação à família: o que nós precisamos saber do seu filho que será importante dentro da

escola? Hoje, nós temos um departamento que era impensável na época em que eu estudava aqui, que é o departamento de orientação vocacional, com todas essas informações de cada aluno: se é um aluno muito ansioso, se tem convulsões mediante um certo cenário etc. Nós precisamos saber para atuar. Esse caminho de informação entre escola e família é muito mais aberto, é muito mais amplo e aí as expectativas mudam realmente.

Luciana – A escola hoje está exposta na internet. Ela mesma se coloca nas redes sociais, em publicações no facebook ou Youtube, por exemplo, ou está exposta sem controle com as publicações de alunos e famílias, seja divulgando fotos de eventos, fazendo selfies ou vídeos dentro do ambiente escolar. Você acha que essa exposição também afeta a expectativa dos pais? Porque eles conseguem comparar entre uma escola e outra. Antes eu não sabia o que acontecia dentro de uma escola e hoje eu sei pelo menos uma parte do que acontece. Eu consigo avaliar a arquitetura só de olhar as atividades da escola.

Entrevistado 3 – Sim, com certeza. Por isso hoje a nossa palavra de ordem quando conversamos sobre comunicação aqui no Bandeirantes é transparência, porque não dá mais para termos um discurso e as pessoas enxergarem outro. Não dá para você falar que faz X se nas redes sociais está Y. Então, é transparência, mesmo que seja para assumir um erro, que eu acho que era uma dificuldade muito grande do Bandeirantes antigamente, por ser uma escola com alto padrão de excelência. É lógico que existem erros aqui dentro, que às vezes o processo da secretaria não acontece de forma tão suave como nós imaginávamos que seria, uma prova que um professor às vezes pesou a mão demais. São pessoas humanas. O lugar mais humano que existe é uma escola: se tirarmos todas as pessoas daqui de dentro, é só um prédio. Tem que ser transparente: se errou, assume, pede desculpas, tenta perceber como melhorar a situação. Não dá para ter outro discurso porque é muito evidente e as pessoas percebem muito rápido a incoerência. Uma das coisas que eu acho mais legais aqui é a diversidade da escola e ela foi bastante preservada ao longo do tempo, apesar de ser uma escola particular cara. Temos alunos de baixa renda por causa das nossas parcerias com ONGs ou mesmo porque algumas famílias fazem grandes sacrifícios para pagar as mensalidades. Temos alunos de várias religiões: judeus, árabes, ateus também. E se seu falar que o Bandeirantes é uma escola elitista,

quiser dizer que aqui é um clube superseleto, a primeira coisa é o portão aberto. Obviamente, não é um desconhecido qualquer que vai entrar, mas se você quiser conhecer você vai entrar, olhar e ver que não é uma escola elitista. Os alunos não têm uniforme, a maioria usa havaianas para vir para a aula e esse é o bacana deles, então, é muito fácil um discurso ser desmontado se ele não é verdadeiro.

Luciana – A chegada de novas escolas, com novas propostas de ensino e bastante repercursão nos jornais e na internet, e de grandes conglomerados de educação mudou um pouco o cenário da educação básica em São Paulo. Como o Bandeirantes olha para isso? O colégio foi afetado? Assumiu alguma estratégia nesse cenário?

Entrevistado 3 – No começo é um pouco assustador, sendo bastante sincera. Nós vimos todo o movimento que aconteceu primeiro no ensino superior, com esses grandes grupos se formando. É um dinheiro que não acaba mais, companhias que valem milhares de reais, algumas como a Kroton estão na fase dos bilhões de reais. Essa quantidade de dinheiro assusta realmente. Com esse dinheiro infinito dá pra fazer muita coisa. Nós somos muito assediados por esses grupos e ainda somos, mas não estamos à venda. O que nós percebemos é que, quando existe uma compra, alguns aspectos de administração escolar melhoram, sobretudo em escolas que não são muito bem geridas, que não têm a contabilidade bem estabelecida. Porém, não melhora necessariamente o pedagógico ou essa melhora não está ainda muito evidente. As compras que nós vimos acontecer não necessariamente foram para tornar as escolas muito melhores pedagogicamente, no serviço da educação. Para quem comprou a escola, os resultados podem ter melhorado com o corte de custos, por exemplo, mas isso necessariamente não se refletiu num retorno para os alunos ou para as famílias. Eu acho que as famílias perceberam isso. Existe uma tendência de massificação e de padronização quando esses grandes grupos chegam, porque eles querem cortar custos, usar o mesmo sistema de ensino em todas as escolas, uma vez que é fácil multiplicar. As famílias percebem isso. Quanto o colégio Santi foi vendido para a Kroton, por exemplo, eles eram muito parceiros do Bandeirantes, os pais do colégio ficaram desesperados. Algumas mães reclamaram que haviam colocado os filhos no Santi e eles se formariam com o diploma do Anglo. Existe esse medo da padronização. Eu acho que as famílias valorizam quem está por trás,

dirigindo a escola. Quem está ali por trás agora? Um grande grupo e o que ele quer, na verdade, é ganhar dinheiro. Essas compras talvez representem uma melhora acadêmica para escolas mais fracas, eu não sei se eles pretendem investir em professor, treinamento, capacitação. No final das contas, quando existe compra e venda de empresas, o único objetivo que existe é o de ganhar dinheiro. Eu acredito que os pais que estão no mercado de trabalho sabem disso e têm essa preocupação. A Avenues tem um propósito diferente por ser de uma família americana muito rica que quis fazer uma escola, mas eu fui conhecer a Concept, uma escola muito bacana, mas de um grupo e de uma pessoa que sabe fazer dinheiro como ninguém. Eu acredito que os pais se preocupam em saber quem está dirigindo a escola: que propósito tem com a educação? Enxerga na escola apenas uma maquininha de fazer dinheiro?

Luciana – Eu quero aproveitar sua metáfora do trem no trilho para saber quais são as principais mudanças que o Bandeirantes implementou nos últimos anos para se aproximar desse aluno do século XXI, para sair do trilho?

Entrevistado 3 – Uma das primeiras mudanças foi a da matriz curricular. Eu fiz meu MBA nos Estados Unidos e foi muito bom ter experimentado outro sistema de ensino depois de ter estudado a minha vida inteira aqui. Eu estava preocupada com as aulas de finanças, porque eu não tenho muita habilidade nessa área por causa da minha formação e eu acreditava que o curso me tornaria a “rainha dos balanços da escola”. Depois de duas semanas, eu percebi que eu era a única da minha turma de 100 alunos que não estava envolvida com nenhuma atividade além das aulas. A universidade tinha muitos clubes em que os alunos que se juntavam em torno de interesses como finanças, varejo ou operações, tinha milhares de palestras, grupos de esportes, festas etc. Depois de duas semanas eu me dei conta de que eu estava frequentando todas as aulas como o restante da turma, mas não estava aproveitando nenhuma das outras coisas que a universidade me proporcionava e que eram experiências que eu deveria ter. Eu comecei então a me envolver e as minhas melhores lembranças desse período de estudos foram as atividades que eu participei com o clube de operações e com o clube de mercado de luxo. Essas experiências foram algumas vezes mais marcantes do que os cases ou números de finanças das aulas, porque eu tinha a chance de viver

situações reais, perguntar como as coisas funcionavam para as pessoas que estavam trabalhando e eu podia experimentar e errar porque eu estava na escola.

Quando eu voltei, eu percebi que, nesse sentido, o Bandeirantes estava falhando muito em ser uma escola em que só tinha salas de aulas. Nós tínhamos cursos extracurriculares superbacanas, mas não deixávamos que o aluno que tivesse um interesse diferente pudesse propor alguma coisa. Essa foi uma das coisas que nós fizemos dentro da escola: olhar para o aluno e perguntar pelo seu interesse, convidar para fazer algo juntos, incentivar que ele procurasse os seus amigos com interesses comuns para desenvolver projetos novos. Hoje, nós temos o BandInvest, um grupo de alunos que tem como interesse comum o mercado financeiro. As coisas mais legais que aconteceram aqui no Bandeirantes nesses últimos dois anos foram eles que fizeram, desde competições que eles participaram, palestras que eles trouxeram, como o Marcos Lisboa para falar de economia e de previdência, e a do Eduardo Musa, fundador da Yellow, que é uma coisa que está em voga no momento. Eles que organizam tudo e eu brinco que se nós não atrapalharmos, é maravilhoso. Nós oferecemos o espaço para essas atividades acontecerem. Para todas essas iniciativas, sempre tem um aluno responsável e um professor responsável, porque eles se empoderaram tanto que vão tomando conta da escola e tem algumas coisas que a maturidade deles não permite ver que podem ser difíceis, como trazer políticos mais extremistas ou pessoas que vão circular pela escola, mas que não são adequadas para os alunos mais novos. Essa foi uma mudança muito grande e que influenciou muito a matriz curricular.

A grande mudança foi o STEAM, justamente para eles trabalharem mais em grupo e ter a questão da diversidade, porque no mercado de trabalho nós nem sempre escolhemos com quem trabalhar, nós temos que saber lidar com as diferenças das pessoas. Logo depois nós suprimos a divisão das turmas do Ensino Médio por nota, que era algo que marcava muito o Bandeirantes, embora eu não visse isso como um problema durante os sete anos em que eu estudei aqui. No entanto, é outra sociedade, são outros alunos chegando, com pais cuja maior preocupação é a autoestima dos filhos. As salas eram divididas do 1 ao 7 e os alunos da sala 7 eram estudantes que conseguiriam se sair bem em qualquer outra escola, mas aqui ficava essa coisa dele ser menos inteligente que os demais alunos das outras salas. Ele era o menos inteligente naquela régua da prova, mas ele poderia ter outras virtudes que o

Bandeirantes daquela época não conseguia observar, como o poder de liderança positiva, de mobilização, ser um bom esportista. Eu procurei recentemente um médico do esporte para tratar a minha tendinite no quadril e ele era um ex-estudante do Bandeirantes. Ele me contou que sempre amou os esportes e por isso se tornou médico do esporte. Quando ele era aluno do Bandeirantes e pensou em se federar, o diretor chamou os seus pais para dizer que se ele se federasse, estaria fora do Bandeirantes. Imagine um aluno que é federado, quantas experiências ele poderia compartilhar com os amigos aqui na escola? Mas nós tínhamos uma escola que era só de provas e estudo, porém o mundo não é mais como era naquela época. Hoje, nós damos abertura para os alunos desenvolverem atividades fora da escola, que nós chamamos de Protagonismo do Aluno e, de alguma forma, nós reconhecemos esses alunos que são muito bons.

Luciana – Quando a divisão das salas mudou?

Entrevistado 3 – Faz dois anos que a última turma se formou com a divisão de notas. Desde então, não tem mais. No Ensino Fundamental, nós já havíamos suprimido porque os alunos há algum tempo sinalizam que não tinham muita maturidade para lidar com isso. Era bom para quem estava nas primeiras salas, para os alunos das últimas eles vestiam a camisa de que não conseguiam porque estavam nessas salas e eram burros. Para quem entende um pouco de pedagogia e neurociências, sabe que isso é horrível para as pessoas. Então, nós decidimos mudar. Antes, todas as turmas da escola eram divididas por notas. Desde 2004 ou 2005 o Fundamental deixou de ser dividido assim e, em 2014, nós resolvemos suprimir no Ensino Médio também. Para quem já estava na divisão de turma, nós não quisemos mudar a regra do jogo durante. Nós esperamos a turma se formar. Quem entrou em 2015 já fez parte de turmas que não seriam separadas por nota. E a última turma separada por nota se formou em 2017.

Luciana – As escolas estão falando muito sobre a arquitetura escolar, atrelada ao projeto pedagógico. Vocês estão fazendo dois movimentos: um deles de modernizar os espaços que vocês já têm; outro, de construir um prédio novo. O que está sendo levado em consideração nessa arquitetura, na organização dos ambientes?

Entrevistado 3 – Desde 2016 nós temos os laboratórios de STEM. Esses ambientes já são bem diferentes de uma sala de aula comum. É claro que ainda tem mesas e cadeiras, mas temos tentado fazer espaços para acolher diferentes metodologias. São salas com divisórias móveis para abrir ou fechar, dependendo do tamanho do grupo de alunos; móveis que permitem maior mobilidade, em que o professor pode mudar como quiser a configuração da sala; os alunos trabalham sempre em grupo, em mesas com quatro alunos; os materiais estão expostos e acessíveis aos alunos, não mais trancafiados em armários nos antigos laboratórios, que hoje nós nem temos mais. Esses espaços estão em dois andares da escola e, para o prédio novo, nós estamos pensando em ter esses espaços móveis. As nossas salas de aula comuns estão todas equipadas com tecnologia e com mobiliário modernizado, que permite que o professor tenha flexibilidade para fazer uma roda com os alunos, empurrar todas as mesas para fazer um trabalho em pé. Para o *coding*, nós temos feito trabalhos onde os próprios alunos, para eles entenderem a lógica por trás da programação, usam o próprio corpo para ir para frente e para trás, em pé. As carteiras enormes e pesadas dificultam que o professor transite dentro da sala, e por isso nós trocamos o mobiliário por um mais leve e menor, para permitir essas outras metodologias dentro da sala de aula. Estamos olhando bastante para isso: que a sala de aula continue ali com quatro paredes, mas que ela tenha espaço e que ela seja bastante flexível para atender demandas diferentes. Para o prédio novo, nós ainda não estamos divulgando o projeto porque tem algumas coisas que ainda não estão decididas sobre a parte interna.

Luciana – Vocês escolheram uma tagline que fala “um colégio que não para de aprender”. O que isso significa no planejamento estratégico?

Entrevistado 3 – Essa frase foi o que mais representou a gente ao longo de todos esses anos. Foi a agência de publicidade que nos atendia na época que fez, a Africa. A partir desse ano a nossa agência é a 35. A máxima do Bandeirantes, desde a fundação, sempre foi a capacitação do professor. Por que o Bandeirantes sempre foi colocado como a melhor escola, à frente das outras? O investimento que nós fazemos no professor é milionário, todos os anos, na participação de congressos, nos mestrados, em viagens, apresentações de trabalho etc. Aqui dentro todo mundo está aprendendo o tempo inteiro. O meu MBA foi pelo Bandeirantes, eu estou indo fazer um curso de gestão em setembro na França patrocinado pelo Bandeirantes. E todos

aqui dentro têm essas oportunidades, desde os funcionários administrativos: todas as funcionárias da secretaria fazem inglês pago pelo colégio e, se quiserem propor algum curso, a direção avalia e normalmente aceita, para que todo mundo esteja o tempo inteiro aprendendo e evoluindo profissionalmente. E a agência teve essa sacada de criar essa frase que demonstra a nossa constante atualização. Se nós estamos nos propondo a ensinar, se vivemos para ensinar, nós não podemos parar de aprender, senão ficamos defasados. Nós sempre mudamos a tagline, mas desde então resolvemos não mudar mais porque ela é a nossa assinatura de marca que mostra essa evolução constante do Bandeirantes. Isso tem tudo a ver com planejamento estratégico, porque nós montamos um plano para 5 ou 10 anos, mas é preciso sempre olhar o mercado porque ele não é estável. Precisamos estar o tempo inteiro revendo o caminho, perceber as mudanças, como da BNCC, do ENEM, que deixou de ser um meio de ingresso para as universidades, e pensar se vamos continuar investindo no ENEM, por exemplo. Precisamos sempre olhar para esse planejamento e nunca achar que escreveu uma coisa em pedra sem poder mudar.

Entrevista com a direção do Colégio Rio Branco.

Realizada em 18 de junho de 2019

Tempo de gravação: 54min58seg

Luciana – Você é diretora do Rio Branco há 12 anos. Você sente que os desafios da gestão escolar mudaram muito nesse tempo? Quais foram as principais mudanças nos desafios de gestão?

Entrevistado 4 – Da mesma forma que a escola tem que se conectar com a contemporaneidade, o gestor também precisa. O diretor da minha época de escola e depois o da sua não é o mesmo de hoje. E eu fui buscar uma série de reflexões para tentar entender e, mais do que tudo, separar novidade de inovação. Eu acho que a escola é muito mais “novidadeira”, mas de verdade pouco inovadora, com ou sem tecnologia. Eu venho da área da tecnologia, trabalhei com implantação de tecnologia e educação há bastante tempo na IBM e a gente fazia toda essa abordagem de desenvolvimento da cultura de tecnologia na escola. E a gente percebe como é complexo, como é algo desafiador. Dentro dessa gestão, eu tenho 12 anos de direção, tenho outros tantos em outras áreas, na própria coordenação pedagógica e de tecnologia, mas também fui aluna do Rio Branco, então eu vivi um Rio Branco de muito tempo e o desafio é desenvolver tudo isso dentro dessa instituição que tem um legado, uma imagem consolidada e obviamente tem que se conectar com o novo momento. E o gestor, entendendo isso enquanto um processo, eu não falo de uma transformação, mas de uma metamorfose, você não pode perder sua identidade. Eu tenho trabalhado e buscado estudar bastante para entender como a gestão fomenta dentro da escola um espaço de inovação. Assim como a escola não pode estar parada, o gestor tem que encontrar novos caminhos e toda essa abordagem de tecnologia, enfim, e essa escola passa essencialmente pelo desenvolvimento das pessoas. Então, o gestor, enquanto uma pessoa que está à frente de uma série de processos de desenvolvimento da instituição, ele tem que estar se envolvendo o tempo todo, é mais do que natural, é necessário.

Luciana – Eu sou da comunicação, na verdade. Eu olho de forma mais filosófica como que as redes digitais transformam todas as dimensões da vida humana. O fluxo de digital afetou as relações sociais, o acesso à informação e os alunos

vivem outra forma de aprender hoje. Quais são os desafios de ensinar nos dias de hoje?

Entrevistado 4 – A gente precisa entender esse contexto com mais profundidade, essa sociedade conectada, de rápidas mudanças. Os desafios de aprender estão sim nessa personalização, nessa possibilidade de ter diversos recursos – e isso eu acho que não é um desafio – mas em como conseguir sair da superficialidade e buscar profundidade na aprendizagem. As crianças aprendem de forma diferente, interagem de forma diferente, mas como conseguir que essa aprendizagem aconteça de uma maneira consistente, que as coisas não fiquem na superficialidade? Qual é o conhecimento escolar inerente da escola? O que a gente tem que garantir? Que repertório a gente tem que trazer para essa criança? Porque embora ela seja muito conectada, ela aprende de forma diferente, ela tem biologicamente e psicologicamente uma idade, uma maturidade. Como conciliar tudo isso? Aprender estes novos contextos passa por compreender de fato que possibilidades que temos. A neurociência traz novos elementos que mostram essa imensa plasticidade do cérebro. E a gente pensa o que de fato é a aprendizagem, como é que conseguimos que uma criança se concentre, como é que ela trabalha a autoria nesse mundo em que você tem um universo enorme de informações, como ela lida com este conhecimento que ela constrói e como é que ela constrói esse conhecimento. É algo bastante desafiador ter essa dimensão, não é algo trivial. A criança não tem tudo: ela tem a informação, mas não tem o conhecimento. Cabe à escola desenvolver na criança essa estrutura cognitiva, socioemocional, para que ela possa realmente aprender.

Luciana – Eu trabalhei por 10 anos com comunicação escolar e percebi que muitas escolas particulares privilegiaram divulgar os resultados do desempenho dos alunos nos vestibulares, ENEM, nos campeonatos. A qualidade que a escola comunicava estava muito associada aos resultados que ela entregava. Eu percebo um movimento recente das escolas de começar a dizer outras coisas, atribuir qualidade a outras coisas, é uma comunicação voltada pra outras questões. Você acha que essa mudança da comunicação educacional reflete uma mudança de expectativa das famílias? Você acredita

que as famílias hoje buscam na escola mais coisas ou coisas diferentes? Que o que elas atribuem como qualidade mudou?

Entrevistado 4 – Os resultados das escolas são atributos tangíveis, esperados pelas famílias. Você proporciona uma escolarização desse perfil, é esperado que você seja bem-sucedido na próxima etapa. Quando houve o ingresso dessas escolas denominadas *premium*, em São Paulo especialmente, eu acho que foi uma ótima oportunidade, pelo menos para nós, para olharmos o nosso trabalho, entender os atributos que essas escolas traziam, pensar nos nossos próprios atributos e refazer a pergunta final: quem somos? O que a gente quer ser? Como é que a gente vai atuar nesse mercado? Sim, é um mercado, a gente tem concorrência, mas a gente tem uma identidade e onde é que essa identidade se coloca? A gente sempre comunicou resultados, mas a gente nunca subverteu o projeto pedagógico a resultados, embora tivesse um apelo mercadológico enorme. Eu acho que muita coisa que as escolas fazem é em função da demanda e expectativa das famílias, mas também da falta de conhecimento das mesmas. Por exemplo, o bilinguismo, uma das “modas da vez”. O bilinguismo é uma loucura, porque você não transforma um projeto pedagógico em bilíngue. Primeiro, você precisa ver se tem sentido. E é uma pegada absurda. Outro dia eu recebi uma mensagem de uma colega que dizia: você é bilíngue? E eu falei: eu não sou bilíngue, mas eu faço uma série de coisas. E ela dizia transformar a escola dela em bilíngue. Isso abre um novo mercado, você cria uma nova demanda. Outro exemplo é o *espaço maker*. O Rio Branco não trabalha com *espaço maker*, mas com a cultura *maker*. Agora, como é que eu comunico isso? Como é que eu faço essa separação? Porque esses atributos têm muito apelo mercadológico e de repente, então, todo mundo quer comunicar coisas dessa natureza, mas na verdade a grande preocupação é o sentido que isso tem dentro do projeto, é a entrega que você faz. Porque a entrega em geral é muito menor do que aquilo que você comunica. O contrário também acontece: a gente às vezes faz coisas muito interessantes e não tem competência pra comunicar direito. Isso é bem desafiador. No fundo, os pais querem bastante coisas, mas tem que entrar num vestibular. Essas coisas não foram abandonadas. Quando a gente propõe um processo de inovação curricular – o Rio Branco está fazendo uma série de coisas bem diferenciadas –, a gente também precisa pensar em que tipo de entrega você vai fazer, seja na comunicação, mas acima de tudo no dia a dia. E como é que essas coisas conversam. Os atributos como

bilinguismo e espaços como os *makers* são referências tangíveis que os pais usam para atribuir qualidade, mas eles não significam necessariamente práticas inovadoras. Às vezes tudo isso está conectado com um currículo do século XIX. Então, o nosso desafio é, em primeiro lugar, deixar isso claro para as famílias e, em seguida, criar um canal consistente de comunicação que seja capaz de fazer essa reflexão com as famílias e de comunicar o que escolhemos desenvolver. Por exemplo, há sete anos, uma vez por mês a gente se senta com as famílias para falar de educação, independentemente de problemas e chamamos essa atividade de “Encontro com a direção”, mas é um encontro entre pais. No mês passado, por exemplo, o tema da discussão foi "conversa": como é que desenvolvo competências conversacionais, a questão da agressividade e currículo. Eu fiz uma conversa com os pais sobre currículo. E assim vamos criando um olhar mais qualificado dessa família com relação ao nosso projeto e vamos depurando também o olhar da família de uma maneira mais consistente. A comunicação passa por outras oportunidades, até porque tem um outro desafio: pouca gente vê as coisas, pouca gente lê, abre um e-mail ou uma revista eletrônica. As pessoas também tem essa sobrecarga de comunicação e não leem. A gente também acha que está se comunicando com a família, com quem temos toda essa preocupação, e na verdade não estamos. Quantos e-mails ou mensagens a gente deleta da nossa caixa de entrada sem abrir? Todos nós fazemos isso. Tudo isso é bem complexo e desafiador. Até mesmo a estruturação de site, por exemplo, a gente tem uma concepção, mas não temos muito claro onde, como.

Luciana – Você fala de construir a comunicação da escola com a família? É complexo nesse sentido?

Entrevistado 4 – Não só com a família, mas a comunicação da escola como um todo. E a mesma comunicação que você estabelece no sentido de ampliar a visão sobre o seu trabalho, hoje você também está muito sujeito a outros fenômenos da comunicação. A escola, como todas as instituições e as pessoas, estão sujeitas a outros mecanismos de comunicação paralelos, como WhatsApp e outras redes sociais e isso é um fenômeno recente nas instituições. O fenômeno WhatsApp nas escolas, na formação das crianças, é terrível, porque é um mecanismo de comunicação paralelo, que nós não temos nenhum controle, e não é pra termos porque não vamos fazer parte desse tipo de situação, temos que estabelecer uma comunicação

construtiva, eficiente. E esse na verdade é um fenômeno que intervém demais e quando por acaso ficamos sabendo, além dos problemas normais de uma escola, temos bombas-relógios criadas nessa comunicação complexa.

Luciana – Vocês têm alunos em grupos de WhatsApp ou isso é uma realidade só entre os pais? Os alunos de vocês têm acesso ao WhatsApp?

Entrevistado 4 – Têm sim. A gente tem um mecanismo de comunicação, o *Clip Escola*¹⁸, que é um aplicativo de celular que a gente envia e recebe mensagens, mas os grupos de alunos das salas, em geral, surgem em função de movimentos deles por grupos de trabalho, só que não fica nessa função. E de repente vêm todos as desvios e os pais começam também nessa dimensão.

Luciana – O *Clip Escola* é um meio de comunicação com os alunos?

Entrevistado 4 – Com os alunos e com os pais também. É um aplicativo de celular.

Luciana – Os alunos usam o celular na escola ou não?

Entrevistado 4 – Só para trabalho pedagógico.

Luciana – Só sob supervisão dos professores?

Entrevistado 4 – Sim. É óbvio que os alunos transgridem e é óbvio que a gente atua. Eles usam no intervalo e em aula se tiver um fim pedagógico.

Luciana – E isso a partir de que idade ou série?

Entrevistado 4 – A partir do 6º. ano em diante, embora as crianças tenham celulares desde muito pequenas.

Luciana – Eu estou escrevendo um artigo sobre a midiatização do cotidiano escolar e eu entendo que a escola perde o controle da sua comunicação quando ela compartilha essa comunicação com a comunidade. Os pais e os alunos, por exemplo, podem tirar fotos ou filmar dentro da escola.

Entrevistado 4 – Há novas variáveis em função disso, porque tem autorização de imagem, tem crianças que não estão autorizadas a aparecer. Essa questão da

imagem, da foto, da mídiatização, ela passa inclusive nas questões familiares, quando você manda o seu filho na casa de um amigo: você não sabe qual é a regra com redes sociais, com fotos e internet naquela casa. E quando você se dá conta o seu filho está publicado em um lugar porque a gente não está acostumada a perguntar sobre isso. Antigamente, a gente mandava o nosso filho para a casa de alguém e a gente queria saber se não iria incomodar, que horas ia buscar. Não passava pela cabeça perguntar qual era a regra de internet, se podia ou não fotografar. Hoje a gente tem essas variáveis. Você manda o seu filho brincar e quando você vê, está tomando banho, por exemplo, o outro brinca e tira uma foto. São situações novas que estão acontecendo dentro dessa mídiatização. E as escolas e os pais precisam se preparar para lidar com isso, nós estamos aprendendo.

Luciana – Com a chegada de escolas internacionais como a Avenues, ou escolas de grandes grupos, como a Concept, mudaram alguma coisa no cenário das escolas particulares em São Paulo?

Entrevistado 4 – Mudou dois tipos de coisas, de elementos que mudaram o cenário. Sim, essas escolas com esses projetos que falam desse cidadão global e trazem uma visão de internacionalização bastante difusa, porque quando a gente vai conferir, a internacionalização para cada uma dessas escolas significa uma coisa. Elas trouxeram um aquecimento, um olhar diferente do mercado, os pais passaram a demandar outras coisas das escolas e isso as obrigou a pensar seu projeto de maneira mais intensa. É uma outra visão que também afeta o mercado, não são só essas escolas, mas os grandes grupos que antes estavam alocados na educação superior, indo pra educação básica privada e criando um tipo de massificação de educação privada bastante novo. Você passa a ter grandes grupos com muito dinheiro investindo em escolas, em editoras, em redes de ensino, e isso de certa forma muda o mercado. Antes você tinha algo muito mais voltado para o ensino privado e público a identidade da instituição, hoje você tem a educação como um grande negócio de investimentos altíssimos, tickets baixos, massificados. São novos movimentos que estão fazendo as escolas pensarem.

Luciana – Você acha que a chegada delas muda a expectativa das famílias em relação à escola?

Entrevistado 4 – Desse tipo de escola talvez não mude, mas você vai começar a ter um outro tipo de educação privada também num outro ticket. Tem uma experiência interessante nesse sentido, por exemplo, que é a da escola Veredas, em Santo André, que é um projeto pedagógico que parece interessante, eu não tenho muitos detalhes, mas o valor de mensalidade é diferente. São investimentos mais amplos, com escala de cerca de 30, 50 mil alunos. Quer dizer, são números novos que você passa a trabalhar na educação básica e que devem interferir na visão de negócio para quem tem a educação só como negócio.

Luciana – O ticket é o valor das mensalidades?

Entrevistado 4 – É a mensalidade. Por exemplo, tem uma rede chamada Luminova, que são escolas com mensalidades de cerca de 600 reais. Então, você tem as *premium*, com mensalidades de 8 mil, 10 mil reais, que uma boa parte das pessoas não tem nem como chegar perto, mas tem como observar o que a escola está fazendo e discutir ou perguntar o que a sua própria escola está fazendo. E você tem um novo grupo de escolas privadas que são desses grandes investimentos que estão sendo injetados na educação como um negócio. Um exemplo é a Kroton, uma instituição que estava no ensino superior, quando houve mudanças nas regras de FIES e as regras do ensino superior, ela foi para a educação básica, adquiriu escolas, adquiriu editoras. E aí é um outro negócio.

Luciana – A competitividade se acirra com essa mudança de cenário?

Entrevistado 4 – Eu não sei se a competitividade, porque são propostas diferentes, são escolas de muitos perfis, mas com certeza mexe com as instituições no sentido de ter que se colocar de uma maneira assertiva nesse contexto. Você tem que saber qual é sua identidade, até pra você trazer os seus alunos e perder os alunos que não são dessa instituição.

Luciana – Vocês criaram a campanha que chama “Vivencie Rio Branco, faça parte da transformação”. E essa transformação acontece em que dimensões da escola? É uma transformação pedagógica? De metodologia?

Entrevistado 4 – É pedagógica. Há um tempo atrás eu estava com o Guia do Estudante e mostrei para a minha filha com orgulho a propaganda do Rio Branco. Ela

folheou o Guia e disse que as propagandas eram todas iguais. Eu então a questioneei: como assim são iguais? E ela tinha razão, era mesmo. O que eu quero dizer com isso é que o discurso inovador está presente na imensa maioria das instituições, a prática nem tanto. E quando a gente começou a trabalhar esses atributos e os conceitos, eu perguntei ao nosso grupo de trabalho o que era interessante estar fora da sala de aula. A gente tem um monte de projetos anexos e a aula continua com a mesma estrutura. Em 2017, a gente fez uma mudança curricular em que as coisas que a gente implantou foi em horário regular de aula. Isso passou a ser uma diretriz pra gente: o que iríamos desenvolver seria dentro daquilo que é a essência da escola, que é o horário de aula, a sala de aula, a relação de aprendizagem e claro que depois você extrapola com cursos livres. A gente não queria mais ter projetos muito bacanas e a aula ser aquela do currículo do século XIX.

Luciana – Você se refere ao conteúdo ou metodologia de aula?

Entrevistado 4 – A tudo, porque é um paradigma instaurado muito forte e que está baseado nessa escola industrial e que você tem uma disposição de aluno, uma relação de aprendizagem, um espaço de aprendizagem muito definido. É muito comum hoje, se observarmos, com ou sem tecnologia, ele se reproduz muito facilmente e está instaurado nos nossos corações como um paradigma de educação. Quando falamos “escola tradicional”, o que ela é? É uma escola que está dentro desse currículo. E para mudar isso, você não muda por decreto, você muda por processos e por reflexões. Para você ter uma ideia, esse ano, a partir das mudanças que a gente fez - e por isso “Vivencie Rio Branco agora”, porque a gente diz: entre na sala de aula e veja o que estamos fazendo agora, não é conversa, é algo que está acontecendo. Mas esse ano, por exemplo, dentro da evolução das pessoas, a gente definiu que não existe mais sala de aula e nem nada no colégio, não pode. Por que não pode? Porque não conversa com as coisas que a gente está fazendo, senão a gente fica nessa insanidade. Você entra na sala de aula e o professor está dando aula do mesmo jeito, com os alunos enfileirados. No ano passado a gente tirou o sinal entre aulas, a gente não o trocou por música, entende? Nós acabamos com ele. Não tinha sentido dentro das coisas que a gente estava fazendo aquele sinal. E eu me refiro a 50, 60 salas de aula em cada uma das nossas escolas. O que é isso? Isso não é inovação. São movimentos que vão quebrando essa estrutura, esse paradigma, e com suporte às

peessoas, porque isso está impregnado no coração de todo mundo, você vai trazendo outros elementos.

Luciana – Você poderia me dizer como está essa sala do colégio? Eu me interessando pela configuração da sala, porque eu percebo que é um elemento que está em destaque nas mudanças, seja pelo mobiliário, pela arquitetura ou pelo modo de organizar o espaço.

Entrevistado 4 – Na verdade é uma ressignificação desta sala de aula. No momento, a sala está nos diferentes tipos de agrupamento que os alunos fazem durante a aula, em função do trabalho. Pode ser em grupo, em par, em trio, depende do que você tem. A imensa maioria das salas de aulas do colégio ainda usa mobiliários e espaços que não foram todos trabalhados, não tem um projeto novo como as novas escolas como a Avenues. Só que não se trata só do espaço: se você não conseguir trabalhar as pessoas, o espaço não acontece nada. No ano passado, quando a gente desenhou componentes curriculares novos, dentro do horário de aula, por exemplo o “Cotidiano em Questão”, em que eu tinha cultura *maker*, Ciências Humanas e Ciências da Natureza projetando um curso juntos, em que os espaços das salas de aulas se ampliaram para diversos espaços da escola, espaços virtuais e as crianças começaram a produzir desta outra forma, eu estou ressignificando a sala de aula. Então, você pode fazer isso mudando o espaço – e a gente tem alguns espaços diferenciados –, você pode fazer isso mudando as relações entre as pessoas e as relações de aprendizagem. A gente fez um pouco de cada coisa. Um outro exemplo muito interessante é de um colega meu da área de branding que me mostrou uma foto de um trabalho que ele fez tirando as paredes da sala de aula. E ele me disse: vamos tirar? E eu respondi que até poderia tirar, mas as paredes estão dentro da cabeça das pessoas. Deixa eu invadir os corredores e depois eu quebro as paredes, eu disse. Porque é mais profundo do que a gente pensa. Não é só vitrine. As escolas privadas, principalmente, têm grandes vitrines de modernidade, mas não são tão modernas assim. Então, como é que a gente constrói, sim a modernidade, quais são as tendências, de uma maneira consistente e fazendo essa relação de aprendizagem se modificar. Para mim, esse é o grande desafio: criar na sala de aula novas relações. Tem uma teoria por trás, que é a do ambiente, como o terceiro professor. Isso vem de muito tempo atrás, de Reggio e Malaguzzi, quando se entende que a criança aprende

com o professor, com os pares e com o espaço. Entendendo o espaço nessa perspectiva, ele tem uma outra dimensão. Eu fiz em 2012 e farei agora em julho uma discussão em Harvard sobre a faculdade de educação, a faculdade de design, pensando em ambientes de aprendizagem para o amanhã. Eu fiz esse curso em 2012 e é uma discussão muito interessante perceber quais são as características desse novo ambiente, dessa aprendizagem nessa nova forma. E como é que a gente prepara as pessoas para não só pensar, colaborar com esse ambiente, mas para se sentir parte dele. [problemas na conexão da internet durante a entrevista]. Quando a gente pensa no espaço tradicional de sala de aula e o que ele demanda, o Rio Branco tem alguns espaços que a gente construiu utilizando, inclusive, *design thinking* com os professores da Educação Infantil ou Ensino Médio, em 2013 ou 2014. A gente criou um espaço como esse. Quais são as características desse novo espaço? Ele deve permitir diferentes organizações das crianças, o compartilhamento de ideias. Então a sala não tem um único lado, não tem uma lousa específica, mas sim várias paredes ou formas de comunicar para que você possa trabalhar com diferentes expressões e organizações das crianças. Você precisa de mobiliários e estruturas de tecnologias flexíveis, algo que permita rapidamente montar e remontar esse espaço. A gente até encontrou algumas soluções bem bacanas e muito práticas nesse sentido; e tecnologia móvel que permita trazer com facilidade esses recursos, como rede wi-fi e recursos para isso. É um espaço que traz transparência e, ao mesmo tempo, comunicação. E não está centrado naquela única mesa onde está o professor, para quem as crianças estão olhando.

Luciana – Vocês já fizeram alguma transformação nesse sentido em algum ambiente da escola ou isso está em discussão?

Entrevistado 4 – A gente já tem a uns três anos essas salas chamadas de “Salas Amarelas”, inclusive com cor nas paredes para estimular as crianças nas atividades. Agora, a gente está pensando, porque tem um desafio de encontrar uma solução também pra alguns momentos de trabalhos individuais, porque os espaços estão todos colaborativos, com mesas trapezoidais. O nosso site mostra alguns espaços diferentes do colégio. Eles foram concebidos numa oficina de *design thinking*, que hoje está na moda essa expressão. Há um bom tempo atrás, reunimos professores de diferentes áreas e alunos de diversas faixas etárias pensando nesses espaços de

aprendizagem. E aí resultou nessas salas que a gente já tem. Eu tenho duas em cada unidade e a gente está estudando agora a evolução da própria sala de aula.

Luciana – Foi participativa essa mudança, eu entendi corretamente? Não foi uma proposta da gestão escolar, mas foi uma transformação que envolveu a participação e a escuta das pessoas, está correto?

Entrevistado 4 – A gente convidou uma professora de artes, de física, da Educação Infantil, do Fundamental etc. A gente criou um grupo e trouxe uma pessoa na época para mediar essa reflexão sobre quais seriam as características desse novo espaço de aprendizagem. Já faz tempo isso. O resultado do trabalho deu as orientações para essa organização desse espaço que nós temos hoje.

Luciana – Esse processo não envolveu alunos, apenas os professores com um especialista, é isso?

Entrevistado 4 – É isso. Professores com arquitetos, com profissionais de branding, pensando juntos. Quando a gente foi fazer as mudanças curriculares, aí a gente envolveu aluno. Eu convidei alguns professores brilhantes que a gente tem para pensar esse processo, pensar esse currículo. E dentro desse caminho eles fizeram dinâmicas com alunos e professores para pensar como é que a gente poderia evoluir. Isso aconteceu em 2017.

Luciana – Você teria fotos desses espaços pra que eu possa colocar na minha tese? Porque a arquitetura traduz um pouco também do que a gente pensa que pode acontecer nesses espaços, das possibilidades que a gente enxerga de atuação.

Entrevistado 4 – Sim, você tem várias maneiras de pensar nessa arquitetura, porque é óbvio que se eu conseguir um terreno maravilhoso e um bom dinheiro e puder construir uma escola, e eu tenho feito reflexões maravilhosas com isso, que eu vou repetir agora em julho. Mas o grande desafio é, de uma forma inteligente e obviamente viável, pensar essa organização, esse repensar do espaço, dentro daquilo que você é. Então, eu tenho aqui no Rio Branco um prédio vertical, com as paredes espessas, não tenho todo o recurso do mundo para desmontar tudo e fazer tudo de novo, algumas instituições estão até fazendo isso. Mas como é que você repensa esse

espaço para conversar com esse projeto político-pedagógico? Senão fica estranho. Aí entra com certeza esse conceito da arquitetura e da ideia de um terceiro professor. Você conhecia essa ideia?

Luciana – Eu conhecia porque eu falei com uma professora especialista em arquitetura escolar da Unicamp e ela utilizou esse termo em um dos seus livros. Eu conheci esse conceito por meio do livro dela e depois eu a entrevistei sobre o assunto.

Entrevistado 4 – Um teórico que eu tenho certeza que utiliza esse termo é o Loris Malaguzzi. Existe um livro em inglês chamado *The thirth teacher* que discute toda essa dinâmica da relação de aprendizagem a partir do ambiente.

Luciana – Interessante, eu vou procurar o livro na internet. Eu te agradeço muito a indicação. Eu vou fazer uma última pergunta para não te ocupar muito. Eu queria confirmar alguns números com você para a minha pesquisa. O Rio Branco tem 3 mil alunos, é isso mesmo?

Entrevistado 4 – Não, ele tem hoje 2.300 alunos.

Luciana – E qual é a faixa de valor das mensalidades do colégio? Qual é a faixa de valor, o mínimo e o máximo das mensalidades?

Entrevistado 4 – Entre R\$ 2.400 a R\$ 3.600 o período regular e, com o integral, até R\$ 4.900.

APÊNDICE B – Termo de consentimento de entrevista



PUC-SP

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Programa de Estudos Pós-graduados em Tecnologias da Inteligência e
Design Digital - TIDD

TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Projeto de Pesquisa: A passagem da escola tradicional para a escola na sociedade do fluxo

Pesquisador(a): Luciana Livia Gonçalves (contato@luciana-goncalves.com)

Orientador(a): Pollyana Ferrari (pollyana.ferrari@gmail.com.br).

Prezado (a) Senhor (a),

O presente documento é um termo de consentimento de entrevista. Portanto, o Sr(a). está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica de forma voluntária e identificada. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pelo pesquisador e o Sr(a). tem o direito de desistir de participar a qualquer momento, sem ônus algum.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em contribuir para este estudo e colocamo-nos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza enviar e-mail para o pesquisador acima citado.

Eu, _____, portador do RG de número _____ declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa descrita acima, bem como das produções científicas e acadêmicas que dela se originarem. Declaro, também, que estou ciente de que os dados coletados serão utilizados unicamente como dados da pesquisa.

() Autorizo gravar entrevistas.

() Não autorizo gravações de qualquer tipo.

São Paulo, _____ de _____ de 2019.

Pesquisador Responsável

Participante da Pesquisa

Campus Consolação

Rua Caio Prado, 102, 2º andar – Consolação - São Paulo – SP – Brasil

Fone: (011) 3124-7216 - E-mail: tidd@pucsp.br

www.pucsp.br