



**DOUGLAS LADISLAU
JULCI ROCHA
LUANA DE MEDEIROS BOTELHO**

MODERNA EM FORMAÇÃO EQUIPE GESTORA

LIVRO DO GESTOR

LIVRO DE FORMAÇÃO CONTINUADA





MODERNA

DOUGLAS LADISLAU

Mestre em Educação, no programa Educação, pela Universidade de São Paulo (USP).
Graduado em Sociologia pelo Programa Especial de Formação Pedagógica da Universidade Metropolitana de Santos (Unimes-SP). Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP). Professor e pesquisador.

JULCI ROCHA

Mestra em Educação, na área de concentração Currículo, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Especialista em MBA – Gestão Educacional pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU-SP), *Design* Instrucional para Educação *On-line* pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF-MG) e em Educação inovadora: Didáticas, Tecnologias, *Design* e Autoria pelo Instituto Superior de Educação de São Paulo – Singularidades (SP). Bacharela e licenciada em Letras (Português / Francês) pela Universidade de São Paulo (USP).
Consultora educacional e professora na área de educação.

LUANA DE MEDEIROS BOTELHO

Bacharela em Letras (Português) pela Universidade de São Paulo (USP).
Arte-educadora, mobilizadora de comunidades e terapeuta sistêmica.

MODERNA EM FORMAÇÃO

EQUIPE GESTORA

LIVRO DO GESTOR

1ª edição

São Paulo, 2021

Coordenação editorial: José Luiz Carvalho da Cruz
Edição de texto: Ab Aeterno (Camile Mendrot, Patrícia Vilar)
Assistência editorial: Juliana Nozomi Takeda, Patrícia Santana Tenguan, Vanessa Paulino da Silva
Preparação de texto: Ab Aeterno (Erika Nakahata)
Gerência de design e produção gráfica: Everson de Paula
Coordenação de produção: Patrícia Costa
Gerência de planejamento editorial: Maria de Lourdes Rodrigues
Coordenação de design e projetos visuais: Marta Cerqueira Leite
Projeto gráfico: Daniel Messias
Capa: Daniela Cunha
Ilustração: Daniela Cunha
Coordenação de arte: Denis Torquato
Edição de arte: Andreza Moreira
Editoração eletrônica: Andreza Moreira
Coordenação de revisão: Elaine C. del Nero
Revisão: Palavra Certa, Renato Bacci
Coordenação de pesquisa iconográfica: Luciano Baneza Gabarron
Pesquisa iconográfica: Mariana Alencar, Junior Rozzo
Coordenação de bureau: Rubens M. Rodrigues
Tratamento de imagens: Ademir Francisco Baptista, Joel Aparecido, Luiz Carlos Costa, Marina M. Buzzinaro, Vania Aparecida Maia de Oliveira
Pré-impressão: Alexandre Petreca, Everton L. de Oliveira, Marcio H. Kamoto, Vitória Sousa, Fábio Roldan
Coordenação de produção industrial: Wendell Monteiro
Impressão e acabamento:

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ladislau, Douglas
Moderna em formação : equipe gestora : livro do gestor / Douglas Ladislau, Julci Rocha, Luana de Medeiros Botelho. -- 1. ed. -- São Paulo : Moderna, 2021.

1. Base Nacional Curricular do ensino médio
2. Ensino médio 3. Educação básica 4. Gestores escolares 5. Formação continuada I. Rocha, Julci. II. Botelho, Luana de Medeiros. III. Título.

20-50074

CDD-370.71

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestores escolares : Formação continuada :

Reprodução proibida. Art. 184 do Código Penal e Lei 9.610 de 19 de fevereiro de 1998.

Todos os direitos reservados

EDITORA MODERNA LTDA.

Rua Padre Adelino, 758 – Belenzinho
São Paulo – SP – Brasil – CEP 03303-904
Vendas e Atendimento: Tel. (0_11) 2602-5510
Fax (0_11) 2790-1501
www.moderna.com.br

2020

Impresso no Brasil

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

Sumário

Conheça seu livro	04
Cartas aos gestores	06
Apresentação da obra	12
Mapa da obra	22
Referências bibliográficas comentadas	34

MÓDULO 1

Indivíduo e integralidade	46
A constituição do eu	48
Perspectiva integral da pessoa humana	64
Atuação profissional	74

MÓDULO 2

Interfaces entre nós: comunidade e gestão	86
O nós e os outros	88
Construindo o nosso Ensino Médio transformador	104
Mobilização e participação	116

MÓDULO 3

Ambientes, políticas e conhecimentos	132
Ser e viver a democracia	134
Interdisciplinaridade e itinerários formativos	150
Atuação cidadã em prol da sustentabilidade	168

Encerramento	184
Fim de um ciclo, começo de novos	184

Conheça seu livro

Apresentação da obra

Introdução

A obra de formação continuada representa um marco no Programa Nacional de Livro e do Material Didático (PNLD) e surge da necessidade de apoiar, de forma mais expressiva, os professores e gestores escolares perante os desafios inerentes às propostas recentes de reestruturação do Ensino Médio.

A etapa final da Educação Básica para os professores altera, em grande medida, por razões de natureza política, para a Lei nº 14.113/2017 o planejamento didático-pedagógico do Ensino Médio e a participação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Este conjunto de esforços, segundo o Ministério da Educação (MEC), dá o contexto ao chamado Novo Ensino Médio, baseado em três princípios fundamentais: **integralidade, interdisciplinaridade e protagonismo**.

Tendo em vista que essas mudanças exigem uma profunda capacidade de adaptação dos diferentes atores que compõem o sistema educacional, esta obra de formação destinada a uma das partes centrais do sistema, os docentes, representa um passo decisivo. Os objetivos principais foram: ampliar o conhecimento dos docentes acerca dos desafios, dos princípios orientadores pedagógicos, suprir lacunas, criar espaços de diálogo e de reflexão que possam contribuir para a implementação do Novo Ensino Médio, desenvolvendo um modelo didático de grande articulação com práticas pedagógicas atuais, inovadoras, diversificadas e eficazes, que reconstruam a importância dos conteúdos curriculares, interdisciplinares, voltados para a formação de cada estudante escolar e para a superação e a ação transformadora por excelência.

Diferenciando-se da implementação do Novo Ensino Médio, esta obra se estrutura em capítulos dialógicos com o projeto pedagógico de cada escola e, na mesma medida, constitui um aporte e a necessidade dos professores brasileiros, assim como as vocações e potencialidades das comunidades a que pertencem.

Concretamente, cada grande desafio enfrentado pelas escolas, de respeito à construção de uma cultura interdisciplinar em áreas de conhecimento, conforme disposto na BNCC, atual, de formação integral da maioria dos profissionais da educação, nem sempre há espaço para a vivência efetiva de metodologias inovadoras. Contudo, essas novas realidades exigem, de modo mais consistente, um trabalho diferenciado quanto a aspectos igualmente importantes do Novo Ensino Médio, como o respeito ao promover uma educação por meio da qual os estudantes possam se formar integralmente, desenvolvendo seu potencial humano e intelectual, e atuando em prol de uma sociedade mais justa e equitativa e fundamentada na metodologia ativa e a garantia de ampla exposição para o exercício do protagonismo juvenil.

Tal protagonismo, no entanto, não se trata em uma visão meramente individualista de cultura de competências, tendo como horizonte principal a vida reflexiva e a construção de valores e atitudes comprometidas. Em vez disso, o protagonismo é concebido como um processo contínuo de construção da formação integral, a qual pode e deve desenvolver-se em um ambiente de troca, tendo a comunidade e o mundo do trabalho como contextos prioritários para a expansão de práticas e a construção de projetos individuais e coletivos de transformação da realidade com base no respeito como liberdade, justiça social, sustentabilidade ambiental, tempo integral e participação para a construção de um bem comum.

Assim, a partir de informações sobre a profunda mudança da etapa final da Educação Básica está estruturada em três partes definidas pelo Ministério da Educação por meio da Lei nº 14.113/2017.

Apresentação da obra

é a própria BNCC, os quais se apresentam articulados de forma orgânica e com contribuições que, no mesmo entendimento, não se garantem, e que a implementação pode implicar em processo de implementação, mas também ampliar seus sentidos, com pilares que fazem o diferencial de nossa proposta, a saber: **democracia, integralidade e transformação**.

Essa originalidade advém de uma leitura do contexto socio-histórico em que destacamos, por um lado, os enormes desafios enfrentados para a implementação do Novo Ensino Médio, em que pesa a necessidade de construção de uma democracia como forma social e regime político dentro e fora das escolas, bem como a existência de uma ruptura com os antigos paradigmas de fragmentação do conhecimento. A alternativa é, portanto, pensar a construção de uma compreensão mais integrada dos fenômenos que conformam a realidade, afincando com a sustentabilidade e a transformabilidade.

Por outro lado, identificamos também as tensões e os limites das possibilidades potencializadas das estruturas curriculares existentes no rede pública de ensino brasileiro. Daí o desafio que esta obra oferece para o aumento da inovação, demonstrando com práticas exemplares que há boas possibilidades de mudança, não apenas no âmbito da escola, mas também em contextos externos de todo o país, visto que a implementação do Novo Ensino Médio se concretiza na perspectiva da educação integral e interdisciplinar e do protagonismo dos estudantes.

Princípios orientadores da obra

Uma das referências que inspiram esta obra é a publicação Por um Ensino Médio democrático, inclusivo, integral e transformador: conceitualização teórica de propostas para o Ensino Médio, realizada pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FEUSP), em parceria com a Comissão Nacional pelo Ensino Médio Integral e a organização não governamental (ONG) Educa. O conteúdo conceitual proposto que oferece caminhos para a construção de um Ensino Médio alinhado aos princípios atuais do país, que seja transformador e integral. O conteúdo foi produzido em conjunto de encontros em diferentes regiões do país, nos quais estudantes, educadores, pesquisadores, gestores e outros interessados debateram propostas e buscar convergências no âmbito da política do Ensino Médio. O resultado dessa proposta foram 27 propostas, que você poderá conferir aqui: <https://fundacaomais.org.br/publicacoes/ensino-medio-integral-de-propostas-para-ensinar-medio/> (acessado em 16 de maio de 2020).

Além do termo como base e referência, assumimos o compromisso com o marco legal respondendo às orientações do MEC de atender às demandas atuais de novo tempo, não apenas no âmbito da escola, mas também em contextos externos de todo o país, visto que a implementação do Novo Ensino Médio se concretiza na perspectiva da educação integral e interdisciplinar e do protagonismo dos estudantes. Assim, a partir de informações sobre a profunda mudança da etapa final da Educação Básica está estruturada em três partes definidas pelo Ministério da Educação por meio da Lei nº 14.113/2017.

Assim, a partir de informações sobre a profunda mudança da etapa final da Educação Básica está estruturada em três partes definidas pelo Ministério da Educação por meio da Lei nº 14.113/2017.

Apresentação da obra

Aqui você vai encontrar a abordagem teórico-metodológica da obra, o mapa da obra com o resumo das vivências encontradas nos capítulos, seus objetivos, justificativas, procedimentos, materiais e tempo para as atividades, e as referências bibliográficas comentadas.

Módulos

O livro é composto de três módulos e cada um deles está estruturado em três capítulos, diferentes e interdependentes.



Módulo 1
Indivíduo e integralidade

Na condição de professor de grande complexidade, você precisa estar preparado para lidar com a diversidade de seus alunos, com suas necessidades, habilidades, estilos de aprendizagem e contextos de vida. Este módulo oferece um mapa para a sua prática pedagógica.

O módulo é organizado em três capítulos, oferecendo uma visão integrada do indivíduo e do coletivo, bem como a reflexão sobre o papel do professor na formação integral dos estudantes. Cada capítulo aborda aspectos fundamentais da formação integral, como a construção de uma cultura interdisciplinar, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e a promoção de uma educação por meio da qual os estudantes possam se formar integralmente.

Este módulo oferece um mapa para a sua prática pedagógica, apresentando os objetivos, justificativas, procedimentos, materiais e tempo para as atividades, e as referências bibliográficas comentadas.

Capítulos

Cada capítulo se articula com um dos Temas Contemporâneos Transversais (TCT) e será composto de uma ou duas vivências.



Capítulo 7
Ser e viver a democracia

Este capítulo aborda o tema da democracia, explorando os princípios fundamentais e as práticas que sustentam uma sociedade democrática. O conteúdo é desenvolvido de forma interdisciplinar, integrando conhecimentos de História, Geografia, Ciências Sociais e Artes.

O capítulo oferece um mapa para a sua prática pedagógica, apresentando os objetivos, justificativas, procedimentos, materiais e tempo para as atividades, e as referências bibliográficas comentadas.



Seção
CADERNO DE REGISTROS

Este caderno de registros é uma ferramenta essencial para o professor, permitindo a documentação e a reflexão sobre suas práticas pedagógicas. Ele oferece um espaço para registrar as experiências, os desafios e as aprendizagens durante o processo de ensino e aprendizagem.

O caderno de registros é organizado em seções que permitem a reflexão sobre diferentes aspectos da prática pedagógica, como o planejamento, a avaliação e o trabalho em equipe. Cada seção oferece orientações e sugestões para a elaboração dos registros.

Quadro no início de cada capítulo

No início de cada capítulo, haverá um quadro que abordará o objetivo do capítulo, as metas a serem alcançadas e o Tema Contemporâneo Transversal nele trabalhado.

Caderno de registros

Nesta seção, há sugestões para o registro das descobertas mais importantes durante a sua jornada.

Apresentação da obra

Ícones



Caderno de registros

É um ícone que vai aparecer todas as vezes que uma atividade for sugerida para ser feita no Caderno de registros.

4. **Resumo executivo (ou seja, há disponível fora do texto principal)**

Este resumo, sempre em linguagem acessível, resume os pontos principais do texto principal, mas não deve ser considerado um texto independente. Deve ser elaborado em linguagem acessível e objetiva, com linguagem clara e direta, e deve ser elaborado em linguagem acessível e objetiva, com linguagem clara e direta.

5. **Resumo executivo (ou seja, há disponível fora do texto principal)**

Este resumo, sempre em linguagem acessível, resume os pontos principais do texto principal, mas não deve ser considerado um texto independente. Deve ser elaborado em linguagem acessível e objetiva, com linguagem clara e direta, e deve ser elaborado em linguagem acessível e objetiva, com linguagem clara e direta.

6. **Resumo executivo (ou seja, há disponível fora do texto principal)**

Este resumo, sempre em linguagem acessível, resume os pontos principais do texto principal, mas não deve ser considerado um texto independente. Deve ser elaborado em linguagem acessível e objetiva, com linguagem clara e direta, e deve ser elaborado em linguagem acessível e objetiva, com linguagem clara e direta.



Ubuntu

Este ícone vai aparecer todas as vezes que for falado de trabalho em grupo ou coletivo no texto.

Boxes

Box 1: Apresentação de propostas complementares à vivência principal.

Box 2: Para saber mais

Box 3: Inovação

Box 4: Encontra com a arte

Box 5: Trajetórias inspiradoras

Box 6: Revisitando o projeto político-pedagógico

Box 7: De olho nas políticas

#Fica a dica
Apresenta propostas complementares à vivência principal.

Para saber mais
Dicas de sites, canais, livros etc.

Inovação
Dedicado a apresentar inovações no tema de cada vivência.

Encontra com a arte
Apresenta obras de arte que serão discutidas no decorrer do texto.

Box 1: Apresentação de propostas complementares à vivência principal.

Box 2: Para saber mais

Box 3: Inovação

Box 4: Encontra com a arte

Box 5: Trajetórias inspiradoras

Box 6: Revisitando o projeto político-pedagógico

Box 7: De olho nas políticas

Box 1: Apresentação de propostas complementares à vivência principal.

Box 2: Para saber mais

Box 3: Inovação

Box 4: Encontra com a arte

Box 5: Trajetórias inspiradoras

Box 6: Revisitando o projeto político-pedagógico

Box 7: De olho nas políticas

Box 1: Apresentação de propostas complementares à vivência principal.

Box 2: Para saber mais

Box 3: Inovação

Box 4: Encontra com a arte

Box 5: Trajetórias inspiradoras

Box 6: Revisitando o projeto político-pedagógico

Box 7: De olho nas políticas

Trajetórias inspiradoras
Conta histórias de personalidades cujas trajetórias possam servir de exemplo e inspiração para os gestores.

Revisitando o projeto político-pedagógico
Para solicitar ao gestor que retome, se possível de forma coletiva, algum aspecto do PPP da escola.

De olho nas políticas
Para atualizar o gestor em relação às políticas públicas educacionais.

Cartas aos gestores

Caras diretora e vice-diretora, Caros diretor e vice-diretor,

Vivemos um momento de grande desafio na educação brasileira com a implementação da reforma do Ensino Médio, uma ampla e complexa tarefa que incide em todas as dimensões da realidade escolar. É nesse contexto que esta obra se insere, com o objetivo de criar condições e oferecer recursos para que você e sua equipe, em parceria com toda a comunidade escolar, sejam bem-sucedidos nessa empreitada.

Não há dúvidas de que as pessoas buscam avançar, crescer, acrescentar felicidade e realização às suas vidas – individual e coletivamente. No que se refere à educação não é diferente. Dificilmente se pode encontrar hoje alguém no Brasil que não concorde que precisamos de uma educação de qualidade para todos. Mas se temos esse objetivo compartilhado, se também temos como horizonte o Novo Ensino Médio e um conjunto de marcos legais para balizá-lo, o que nos traz, afinal, tantos desafios e mesmo dificuldades, desacordos e tensões no momento de transformar em realidade um sonho comum?

Essa é uma pergunta que aponta uma realidade também complexa, pois, embora acordos gerais sejam importantes, na prática, percebemos que as relações entre os atores envolvidos na educação são múltiplas e que cada um faz a sua própria leitura dos objetivos a serem alcançados e do contexto em que as mudanças ocorrerão. Além disso, constatamos que, tanto individual quanto coletivamente, necessitamos desenvolver competências e mobilizar recursos para dar lugar ao novo. Essa reflexão inaugura a contribuição desta obra: oferecer percursos vivenciais, nos quais teoria e prática se articulam desenhando um processo de formação continuada que possibilite o desenvolvimento das competências necessárias aos profissionais da educação. E vocês, profissionais da gestão, são os agentes que, ancorados nos documentos normativos e em diálogo com suas comunidades, vão liderar, orientar e facilitar as mudanças definidas coletivamente.

Você, no papel de diretor/vice-diretor, tem a responsabilidade – e também o privilégio – de estar diretamente conectado, tanto no convívio quanto na prática profissional, com todos aqueles que fazem parte da comunidade escolar. Inspirados pela simbologia dos elementos da natureza, podemos comparar a sua função à da terra, já que sua atuação está diretamente ligada ao chão da escola, ao solo vivo onde são plantadas e onde germinam sementes e que fornece tanto o abrigo quanto a nutrição e a estabilidade necessárias para que todas as plantas, arbustos, flores e árvores se lancem em direção à luz, expressando a potencialidade que guardam em si.

Desse modo, você é o líder e o fomentador do desenvolvimento das vivências propostas neste livro, e entendemos que também fará escolhas em conjunto com a equipe para que consiga compartilhar a liderança de tarefas e de alguns processos, não só delegando mas também expondo opções de atribuições para que as pessoas possam escolher por quais se responsabilizar. Ademais, você será sempre um importante elo agregador de toda a equipe e

incentivador dos diálogos desta com estudantes, pais, familiares e toda a comunidade, monitorando – ainda que a certa distância – alguns processos, no papel de interlocutor central de cada liderança dentro da equipe.

Nesse papel, é fundamental que você possa se apropriar das propostas desta obra, comprometendo-se a vivenciar por completo os processos sugeridos na dimensão 1 (miniprojeto de vida) e servindo como motivador do mesmo tipo de vivência para os demais membros da sua equipe. É desse modo que você e eles poderão desfrutar da oportunidade de reelaborar e aprofundar percepções e escolhas próprias da trajetória de cada um, associando-as com o aspecto profissional, porém sem desconectá-la da base sobre a qual ela se sustenta, que é o próprio percurso de vida de cada profissional.

É fundamental também que, na dimensão 2 (engajamento das equipes), você possa reconhecer os momentos-chave em que sua presença e participação diretas não podem faltar, de modo a oferecer a estabilidade própria do seu papel como elemento terra, assim como identificar processos em que você pode exercer um acompanhamento um pouco mais distanciado, porém sempre informando, nutrindo e dando a diretividade necessária em alguns momentos.

Ao trazer percursos vivenciais, buscamos articular um conjunto de procedimentos que garantam que os planos de colocar em prática uma nova configuração do Ensino Médio possam ser desenhados e avaliados de modo efetivamente coletivo. Nosso intuito é também manter a perspectiva de que se trata de um processo vivo, que requer compromisso com a flexibilidade, ou seja, que a qualquer tempo seja possível rever e ajustar partes do plano, preservando o compromisso comum com o objetivo maior: um Ensino Médio integral, democrático e transformador.

Os autores

Caras supervisora e coordenadora, Caros supervisor e coordenador,

Esta obra tem como objetivo oferecer meios e criar possibilidades para que você e sua equipe tenham sucesso na complexa tarefa de implementação da reforma do Ensino Médio. Sabemos que esse é um desafio grandioso e que atinge todas as dimensões da realidade escolar.

Todos concordamos que, assim como precisamos avançar, crescer, ser felizes e realizados, tanto em nossa vida particular como coletivamente, precisamos de uma educação de qualidade para todas as pessoas. Uma vez que esse desejo é compartilhado, e tendo em vista que o Novo Ensino Médio já tem um conjunto de marcos legais para balizá-lo, por que enfrentamos tantos desafios, tensões e dificuldades no momento de colocar em prática esse propósito?

Uma possível resposta é que necessitamos desenvolver competências e acionar recursos para dar lugar ao novo. Para isso, é preciso termos em mente que as relações entre os indivíduos são complexas e que estes fazem diferentes leituras dos objetivos a serem alcançados e dos contextos em que as mudanças vão acontecer. Dessa forma, esta obra busca oferecer percursos vivenciais nos quais teoria e prática se articulam para auxiliar, em um processo de formação continuada, o desenvolvimento das competências necessárias aos gestores da educação, pois são vocês que, embasados pelos documentos normativos e em diálogo com suas comunidades, vão orientar, facilitar e liderar as mudanças definidas coletivamente.

Você, no papel de supervisor/coordenador, tem a função de ser um elemento facilitador de trocas, com o olhar capaz de identificar padrões tanto favoráveis quanto desfavoráveis para a implementação do Novo Ensino Médio, podendo ser alguém que ajuda a pontuar esses aspectos junto aos líderes das equipes gestoras das escolas.

É grande o seu potencial de se tornar não só um interlocutor que acompanhe sistematicamente o fortalecimento de valores e práticas que devem ser mantidos e ampliados, como também uma generosa escuta e apoio solidário nos desafiantes processos de desconstrução de formas de funcionamento que não condizem mais com os novos horizontes educacionais.

Podemos vislumbrar sua atuação sob duas perspectivas: por um lado, você é esse interlocutor privilegiado das equipes e suas lideranças; por outro, atua como um “mensageiro” entre unidades escolares. Nesse sentido, inspirados pela simbologia dos elementos da natureza, podemos comparar a sua função à do ar, sendo aquele que leva ideias, notícias e encorajamento das boas e alentadoras brisas. Por vezes, você também levará alertas de fortes rajadas dos ventos da mudança, os quais precisamos fazer soprar a favor do novo destino a que desejamos chegar, uma vez que tentar lutar contra só poderá resultar em dissabores.

Diante dessa tarefa, é fundamental que você aprimore a relação de escuta e apoio aos diretores e vices, que são os “elementos terra” da escola, os líderes e fomentadores diretos do desenvolvimento das vivências propostas por este livro. Eles estão expostos à injeção de ânimo cotidiana das boas práticas e podem comemorar cada pequeno passo, mas, por vezes, podem estar mais propensos a um desgaste natural por conta dos processos de mudanças. É nesse ponto que sua visão mais ampla dos acontecimentos, própria de quem circula por

diferentes contextos, pode ser usada a favor do fortalecimento desses profissionais, tanto para ajudá-los a redimensionar os problemas quanto para auxiliá-los a não perder de vista o processo dinâmico e as possibilidades de solução que, sustentados com o ânimo e a persistência necessários, trarão no tempo certo os frutos desejados.

Assim, você pode levar esse novo fôlego e até mesmo leves e viajantes boas sementes para auxiliar o “elemento terra” de cada unidade a se renovar e a se enriquecer. E a escuta desses profissionais enraizados nos contextos locais fará com que sua forma de atuação mais fluida ganhe relevância e solidez.

Nesse papel de interlocutor-mensageiro das diferentes lideranças locais da rede da qual faz parte, é importante que você se aproprie das propostas da obra. Sendo assim, é essencial que se comprometa a vivenciar os processos sugeridos na dimensão 1 (miniprojeto de vida) e sirva como motivador do trabalho que diretores e vice-diretores farão sobre seus próprios projetos de vida. É desse modo que você poderá desfrutar da oportunidade, tanto quanto cada membro de sua equipe, de reelaborar e aprofundar percepções e escolhas da trajetória pessoal, articulando-as com o aspecto profissional.

É fundamental também que, na dimensão 2 (engajamento das equipes), você possa identificar momentos-chave em que sua presença e participação diretas não podem faltar, como nos trabalhos sugeridos nos capítulos 5 e 6, em que a facilitação de diálogo que você está apto a promover entre diferentes unidades escolares fará toda a diferença. Nos demais momentos dos processos, você pode exercer um acompanhamento mais distanciado, porém sendo sempre solidário. Além disso, é importante que você atue como um identificador e fortalecedor das singularidades locais e impulsionador de mudanças que ajudem a comunidade escolar a se enxergar dentro de um contexto de rede.

Tendo como objetivo maior um Ensino Médio integral, democrático e transformador, propomos percursos vivenciais que buscam articular atividades que garantam que esse propósito possa ser desenhado e avaliado coletivamente e que seja revisto e ajustado sempre que necessário.

Os autores

Cara chefe de secretaria, Caro chefe de secretaria,

A educação brasileira vive um momento de grandes desafios com a implementação da reforma do Ensino Médio. Esta obra objetiva criar condições e oferecer recursos para que você e sua equipe, junto à comunidade escolar, tenham sucesso na realização dessa tarefa.

Todos concordamos que precisamos de uma educação de qualidade. Mas por que, embora compartilhemos da mesma percepção, enfrentamos tantos desafios e dificuldades para colocar esse objetivo em prática?

Para responder a essa pergunta, precisamos ter em mente que nossa realidade é complexa, até porque são muitas pessoas e dimensões envolvidas nesse processo, com diferentes visões e opiniões. Além disso, necessitamos – tanto individual quanto coletivamente – desenvolver competências e mobilizar recursos para dar lugar ao novo. Assim, esta obra procura oferecer percursos vivenciais, nos quais se articulam teoria e prática, esboçando um processo de formação continuada que facilite o desenvolvimento dessas competências. E vocês, profissionais da gestão, alicerçados pelos documentos normativos e em diálogo com suas comunidades, vão liderar, orientar e facilitar as mudanças coletivamente definidas.

Você, no papel de chefe de secretaria, pode se voltar para as propostas de currículos, colocando em pauta esse item tão fundamental na configuração que o Ensino Médio assumirá no país. Nesse sentido, e este é um dos desafios da reforma, você pode buscar garantir que os novos currículos sejam elaborados de forma a considerar não só a formação a ser oferecida aos estudantes do Ensino Médio mas também os próprios processos de formação continuada dos profissionais da educação que compõem a sua equipe.

Inspirados na simbologia dos elementos da natureza, podemos comparar o seu papel ao do fogo, pois, mesmo distanciado da rotina imediata da escola, você tem a habilidade de gerar calor e luminosidade que alcancem a sua equipe e a comunidade escolar. Essa capacidade do fogo de expandir o próprio alcance confere a você o potencial de gerar espaços privilegiados para a construção dos novos currículos, já que, ainda que haja diretrizes, o currículo só se torna vivo e significativo quando seus sentidos são construídos dentro das escolas. O calor do fogo, portanto, precisa ser plenamente doado para que cada comunidade escolar “cozinhe” as mudanças necessárias por meio de processos singulares, ainda que aquecidos por uma mesma fonte de calor.

Para ajudar você a prever o cenário que estará se descortinando com as mudanças previstas, podemos imaginar que os diretores e vices estarão mergulhados em uma série de atribuições próprias de um cotidiano escolar já bastante movimentado, que estará ainda mais dinâmico por causa das transformações em curso; enquanto os supervisores e coordenadores estarão lançando um olhar que se aproxima, mas que também se distancia, ao circularem entre as diferentes unidades escolares, promovendo trocas, fortalecendo singularidades e orientando para que haja uma coesão da rede na busca por objetivos maiores.

No nível de gestão em que você atua, como elemento fogo, você pode ser esse olhar agregador que joga luz para a construção de uma visão ampla de rede, porém direcionando o calor

para “cozinhar” os novos currículos como um dos pratos principais desse verdadeiro banquete que pode ser “servido” pela apropriação comprometida e criativa da jornada de implementação do Novo Ensino Médio.

Nesse papel de “fogo central” de onde partem mensagens, luz e calor e também para onde retornam informações valiosas, é fundamental que você possa se apropriar das propostas da obra, tanto se comprometendo a vivenciar os processos sugeridos na dimensão 1 (miniprojeto de vida) como servindo de contraponto para que supervisores e coordenadores possam contar com a sua interlocução ao trabalharem os próprios projetos de vida. É desse modo que você poderá desfrutar da oportunidade, tanto quanto cada membro de sua equipe, de reelaborar e aprofundar percepções e escolhas da trajetória de cada um, articulando-as com o aspecto profissional, que é o próprio percurso de vida de cada gestor.

Ademais, é fundamental que, na dimensão 2 (engajamento das equipes), você possa identificar a visão de Ensino Médio apresentada na obra – compreendido como uma etapa da educação pautada nos pilares: democracia, integralidade e transformação –, observando como essa percepção dialoga e se articula com as proposições já desenhadas e desenvolvidas no âmbito em que você atua, a fim de formar uma imagem clara de Ensino Médio que possa ser promovida nas várias frentes de sua atuação ligada à formação continuada das equipes.

Encadear um conjunto de procedimentos que ajudem a colocar em prática a nova configuração do Ensino Médio e estimular que esses planos possam ser desenhados e avaliados de maneira coletiva são alguns dos objetivos dos percursos vivenciais que aqui propomos. Uma vez que se trata de um processo vivo, portanto, sabendo-se ser possível rever e ajustar partes do plano, temos o compromisso comum com o objetivo maior: um Ensino Médio integral, democrático e transformador.

Os autores

Apresentação da obra

▶ Introdução

As obras de formação continuada representam um ineditismo no Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD) e surgiram da necessidade de apoiar, de forma mais expressiva, os professores e gestores escolares perante os desafios intrínsecos às propostas recentes de reformulação do Ensino Médio.

A etapa final da Educação Básica passa por profundas alterações, em grande medida por iniciativas desencadeadas pela aprovação da Lei nº 13.415/2017 (popularmente denominada reforma do Ensino Médio) e pela implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Esse conjunto de esforços, segundo o Ministério da Educação (MEC), dá os contornos ao chamado Novo Ensino Médio, baseado em três princípios fundamentais: **integralidade**, **interdisciplinaridade** e **protagonismo**.

Tendo em vista que essas mudanças exigem uma profunda capacidade de adaptação dos diferentes atores que compõem o sistema educacional, esta é uma obra de formação destinada a uma das partes desse sistema: as equipes gestoras das escolas públicas de Ensino Médio. O objetivo principal deste material é subsidiar os responsáveis pela gestão escolar (diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores, chefes de secretaria, entre outros) de modo que constituam vivências que integrem os diversos profissionais da escola a fim de, conjuntamente, atuarem para a implementação do Novo Ensino Médio, desenvolvendo um modelo democrático de gestão articulado com práticas pedagógicas ativas, interativas, diversificadas e eficientes, que reconheçam a importância dos contextos comunitários dos estudantes, valorizando-os, e façam de cada unidade escolar o polo de experimentação e ação transformadoras por excelência.

Defendemos que a implementação desse Novo Ensino Médio se realize em estreito e contínuo diálogo com o projeto político-pedagógico de cada escola e que, na mesma medida, considere os anseios e as necessidades das juventudes brasileiras, assim como as vocações e potencialidades das comunidades a que pertencem.

Certamente, outro grande desafio enfrentado pelas escolas diz respeito à construção de novas relações estruturadas em áreas de conhecimento, conforme o disposto na BNCC. Afinal, na formação inicial da maioria dos profissionais da educação, nem sempre há espaço para a vivência efetiva da interdisciplinaridade. Contudo, essas novas relações só serão, de fato, satisfatórias se forem considerados simultaneamente outros aspectos igualmente importantes do Novo Ensino Médio, como o imperativo de promover uma educação por meio da qual os estudantes possam se formar integralmente, posicionando-se no centro dos processos de ensino-aprendizagem, o que pressupõe o uso constante e fundamentado de metodologias ativas e a garantia de amplos espaços para o exercício do protagonismo juvenil.

Tal protagonismo, no entanto, não se insere em uma visão meramente individualista de cultivo de competências, tendo como horizonte projetos de vida voltados às noções de sucesso e realização unicamente pessoais. Em vez disso, o protagonismo é visto, nesta obra, como um princípio compreendido na concepção da formação integral, a qual pode e deve se desenvolver em um ambiente de trocas, tendo a comunidade e o mundo do trabalho como contextos privilegiados para a expressão de potenciais e para a construção de projetos individuais e coletivos de transformação da realidade com base em valores como liberdade, justiça social, solidariedade e sustentabilidade, sempre voltados para a construção do bem comum.

Nesta obra, o projeto de reformulação ampla e profunda da etapa final da Educação Básica está assentado nos três princípios definidos pelo Ministério da Educação por meio da Lei nº 13.415/2017

e da própria BNCC, os quais se apresentam articulados de forma original e com contribuições que, no nosso entendimento, não só garantem o que é preconizado pela legislação em processo de implementação, mas também ampliam seus sentidos, com pilares que fazem o diferencial de nossa proposta, a saber: **democracia, integralidade e transformação.**

Essa originalidade advém de uma leitura de contexto sócio-histórico em que detectamos, por um lado, os enormes desafios enfrentados para a implementação do Novo Ensino Médio, em que pesa a necessidade de consolidação da nossa democracia como forma social e regime político dentro e fora das escolas, bem como o ineditismo de uma ruptura com os antigos paradigmas de fragmentação do conhecimento. A observância desses aspectos permite o nascimento de uma compreensão mais integrada dos fenômenos que conformam a realidade, afinados com a interdisciplinaridade e a transversalidade.

Por outro lado, identificamos também as imensas e muito bem estabelecidas potencialidades das iniciativas educacionais existentes na rede pública de ensino brasileira. Daí o destaque que esta obra confere para o elemento da inovação, demonstrando com práticas exemplares que já há focos de transformação espalhados pelo Brasil que indicam que as equipes e comunidades escolares de todo o país têm plenas condições de garantir que o Ensino Médio se concretize na perspectiva da educação integral e interdisciplinar e do protagonismo dos estudantes.

► Princípios orientadores da obra

Uma das referências que inspiram esta obra é a publicação *Por um Ensino Médio democrático, inclusivo, integral e transformador: construção coletiva de propostas para o Ensino Médio*, iniciativa da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP), em parceria com a Campanha Nacional pelo Direito à Educação e a organização não governamental (ONG) Ashoka. O material compila propostas que oferecem caminhos para a construção de um Ensino Médio alicerçado em princípios caros a este livro, que serão explicados a seguir. O documento foi o principal produto de um conjunto de encontros em diferentes regiões do país, nos quais estudantes, educadores, pesquisadores, gestores e outros interessados debateram propostas e buscaram convergências em relação às políticas de Ensino Médio. O resultado desse processo foram 27 propostas, que você pode conhecer acessando gratuitamente a publicação, disponível em: <<https://fundacaosantillana.org.br/publicacao/construcao-coletiva-de-propostas-para-o-ensino-medio/>> (acesso em: 16 nov. 2020).

Além de termos como base o referido material, assumimos o compromisso com os marcos legais respondendo aos imperativos éticos de atender às demandas sociais de nosso tempo neles cristalizadas, porém sem perder a visão crítica e problematizadora dos documentos disponíveis e dos processos com que são/foram elaborados e implementados. Outros aspectos presentes nas propostas deste livro e que se situam em relação de complementaridade com a concepção integral de formação são o diálogo e a solidariedade intergeracional. Estes têm por objetivo garantir o vínculo entre as diferentes gerações, tanto as que coexistem no tempo atual como as que não convivem no mesmo tempo-espço, relacionando-se pelas dinâmicas de herança e legado. Por isso, a todo momento, os gestores são instados a reconhecer os legados recebidos e a refletir sobre eles, de modo a atualizar alguns e a desconstruir outros que não favorecem os ventos da mudança do tempo. Trata-se de um processo importante na reformulação dos projetos de vida desses profissionais e nas transformações que eles, juntamente com a comunidade, desejam imprimir em suas unidades escolares e rede.

Como já mencionamos, a inovação educacional é um dos elementos inspiradores desta obra e há três princípios que a orientam: **integralidade, democracia e transformação.**

Integralidade

Educação não se limita às práticas circunscritas ao ensino; tampouco se define exclusivamente por aquilo que ocorre entre os muros escolares. Educação é um processo que ocorre ao longo da vida das pessoas e nos ambientes pelos quais elas circulam.

Não pretendemos aqui negligenciar o papel da escolarização. Muito pelo contrário. A passagem pela instituição escolar concretiza uma relevante etapa desse processo, pois é na escolarização que se observa o ato intencional, coletivo e sistematizado de educar; portanto, a escola é grande depositária dessa responsabilidade. Assim, o que queremos é evidenciar a importância da articulação entre a escola e outros universos na educação dos sujeitos.

Desse modo, este livro como um todo, mas especialmente o capítulo 2, ancora-se na perspectiva da educação integral (MOLL, 2012; ARROYO, 2012), que considera as dimensões intelectual, física, social, emocional e cultural do desenvolvimento humano. Para isso ser possível, é imprescindível integrar agentes e setores educativos do território da escola.

Democracia

Em matéria escolar, democracia é muito mais que garantir o acesso universal às matrículas na Educação Básica. Refere-se, de modo abrangente, à universalização do acesso ao direito a uma educação pública de qualidade.

Outro ponto importante é que, quando nos referimos ao princípio constitucional da gestão democrática, a formulação não se limita à escolha de dirigentes. Vai além. É uma democracia que transborda para os mais variados espaços de existência cotidiana. Assim, ela se realiza também pela qualificada e ampla participação dos diversos segmentos nos processos decisórios que envolvem o fazer escolar, tanto na dimensão específica de cada escola quanto na elaboração de políticas públicas, educacionais ou não.

Gestão envolve decisão acerca do que é comum e, para fazê-la, é preciso contar com o máximo possível de pessoas que devem ter espaço qualificado de participação. A dimensão da democracia nesta obra se apresenta, portanto, sob a perspectiva dos espaços de construção coletiva de soluções e intervenções na realidade.

A gestão democrática é prevista na nossa legislação desde a Constituição Federal de 1988, artigo 206, como um dos princípios da nossa educação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96), no artigo 14, recupera esse princípio quando determina que os sistemas de ensino definirão as normas com base na “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (LDBEN/1996, art. 14).

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, no artigo 2º, define como uma das diretrizes a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. A meta 19 do PNE, por sua vez, tem como objetivo evidenciar esse princípio, definindo algumas estratégias como a constituição e o fortalecimento da participação estudantil e de seus familiares, por meio de grêmios estudantis e associações que congregam profissionais das escolas e responsáveis legais dos estudantes (estratégia 19.4); a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos de educação, assegurando a formação de seus conselheiros (estratégia 19.5); e a construção coletiva dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares participativos (estratégia 19.6).

Transformação

Este livro reconhece a potência transformadora de estudantes, professores, gestores e demais sujeitos que conformam a realidade escolar. Diariamente, esses indivíduos esforçam-se em encarar os desafios socioambientais contemporâneos e promovem, em seus territórios, a justiça social e outras práticas que produzem transformações positivas para o planeta. Esse princípio será detalhado no capítulo 5.

O papel da educação nos processos de transformação social é um tema há muito discutido. Nos seus primeiros escritos, Karl Marx já se indagava acerca do papel do conhecimento na mudança social e conclui que, antes de interpretar o mundo, é preciso transformá-lo. Paulo Freire teceu decisivas contribuições ao debate e pondera que o papel da educação é conscientizar o oprimido de suas condições injustas para, a seguir, transformar sua realidade. Ou seja, os sujeitos da educação são, na verdade, agentes de mudança. Este livro comunga desse princípio e oferece caminhos para que sua escola também se oriente por uma perspectiva transformadora.

▶ Pressupostos pedagógicos

Integração curricular

Um dos principais objetivos das obras de formação continuada é auxiliar tanto os professores quanto a equipe gestora a promover vivências efetivas de integração dos componentes curriculares. Por esse motivo, a concepção curricular deste livro busca superar a fragmentação do conhecimento ao se comprometer com uma compreensão mais integrada dos fenômenos que conformam a realidade. Desse modo, optamos por um enfoque que prioriza a interdisciplinaridade e a transversalidade, tal como preconizam a BNCC e a reforma do Ensino Médio.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) consideram que a interdisciplinaridade é uma abordagem teórico-metodológica, cujo objetivo é a integração das diferentes áreas do conhecimento. Já a transversalidade, segundo o mesmo documento, é uma forma de organizar o trabalho didático-pedagógico em que os temas desenvolvidos são integrados por meio dos componentes curriculares. Vale a ressalva de que as abordagens não se excluem, ao contrário, são complementares (BRASIL, 2013).

O principal objetivo da interdisciplinaridade é a não fragmentação do currículo, um grande desafio para a educação moderna. Os Temas Contemporâneos Transversais (TCT), desenvolvidos pelo MEC e que estão presentes nesta obra, facilitam a integração das áreas do conhecimento em torno de temas relevantes e conectados com a realidade.

Nesse sentido, consideramos que a obra é uma oportunidade para as equipes gestoras vivenciarem experiências interdisciplinares e/ou transversais, de forma a valorizarem tais abordagens na construção de seus currículos.

Metodologias ativas

Para que a educação se transforme, não basta transformar *o que* ensinamos, mas *como* ensinamos. Chamamos de **metodologias ativas** a um conjunto de práticas pedagógicas cujo objetivo é colocar os sujeitos no centro do processo de aprendizagem, favorecendo a construção dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes e dos valores necessários à sua formação pessoal, profissional e cidadã.

As metodologias ativas se opõem àquelas que caracterizam o modelo educacional vigente, no qual há pouca participação dos sujeitos na construção do conhecimento.

Para nós, a mais importante consequência de todas as mudanças fomentadas por essas metodologias é repensar a própria finalidade dos processos educacionais. Assim, o principal objetivo da aprendizagem deixa de ser o domínio de conceitos e passa a ser o desenvolvimento integral dos participantes da experiência educativa. Nesse sentido, consideramos que as metodologias ativas respondem de forma mais adequada às necessidades do século XXI, pois prepara as pessoas para serem parte da solução dos problemas contemporâneos. Afinal, novos problemas exigem novas soluções, que só serão alcançadas com pessoas solidárias, criativas, críticas e que saibam se comunicar e trabalhar de forma colaborativa.

Como uma experiência formativa, esta obra busca oferecer uma prática de aprendizagem centrada nas pessoas. Para isso, o facilitador do processo de desenvolvimento das equipes, aquele que conduzirá as vivências, precisa reconhecer seu papel de mediador do conhecimento e não de detentor dele.

Elencamos a seguir as condições para que a construção do conhecimento esteja centrada nos sujeitos que aprendem:

- Haver espaço para o diálogo e para a colaboração entre os sujeitos.
- Haver condições e possibilidades para a gestão do seu aprendizado: os sujeitos devem ter espaço garantido para planejar seu próprio trabalho, compartilhando com os colegas e facilitadores a responsabilidade pelo processo.
- Haver a possibilidade de adaptar as experiências aos interesses e necessidades individuais e coletivos.
- Haver espaço para atuar e colocar a “mão na massa”, indo além de conceitos e fatos, uma vez que o desenvolvimento de competências e habilidades envolve processos de agir no mundo.
- Haver propostas conectadas com o cotidiano das pessoas e com os problemas contemporâneos.

Embora não sejam uma condição para que as metodologias ativas se concretizem, as tecnologias digitais possuem um papel muito importante nesse processo, pois permitem novas formas de aprender, permitem conhecer e conectar-se com outras realidades, permitem exercitar nossa colaboração e construção de conhecimento em conjunto dentro e fora dos muros da escola, além de propiciarem que nossas experiências, valores e realizações sejam compartilhados com uma audiência muito maior do que a instituição de ensino.

Concepção de avaliação

Esta obra compreende a avaliação como um processo em que todos são sujeitos e, portanto, não há uma classificação ou hierarquia. Nossa concepção de avaliação aproxima-se do conceito de avaliação formativa (PERRENOUD, 1999), em que há um processo intencional de regulação e autorregulação, para que seja possível consolidar, desenvolver ou redirecionar a aprendizagem.

O principal objetivo do processo avaliativo dentro da obra é a reflexão conjunta a respeito da experiência vivenciada, de forma que cada sujeito possa adquirir, progressivamente, a consciência e a responsabilidade sobre seu papel no percurso e no resultado.

Nesse sentido, a avaliação coerente com a visão interdisciplinar/transversal do conhecimento e com as metodologias ativas, pressupostos desta obra, é a avaliação-pesquisa. Nessa concepção, não se separa o ato de conhecer do produto do conhecimento. Segundo Esteban (2003, p. 32), “para avaliar, é preciso produzir instrumentos e procedimentos que nos ajudem a dar voz e visibilidade ao que é silenciado e apagado”. Por meio do diálogo, todos os envolvidos avaliam e são avaliados:

num processo coletivo cooperativo, solidário, que busca a ampliação permanente da qualidade da escola, uma escola que tem como preocupação central o conhecimento como resultado das interações humanas e participante das buscas humanas por uma vida mais feliz para todos. (ESTEBAN, 2003, p. 36)

▶ As dimensões que permeiam a obra

Primeira dimensão: miniprojeto de vida

Em relação à primeira dimensão (miniprojeto de vida), o livro ancora-se na perspectiva do autocohecimento e, por meio deste, do acesso aos campos do imaginário e do simbólico, entendidos como dimensões profundas e constitutivas dos sujeitos e sem as quais transformações práticas dificilmente encontram uma base para se consolidarem. As linguagens e as obras artísticas se fazem presentes nesse contexto tanto como portas de acesso a esses campos quanto como facilitadoras do alcance da subjetividade. Além disso, elas possibilitam reelaborações, sugeridas em procedimentos para criação, expressão e aprimoramento de conteúdos pertinentes a cada tema trabalhado.

A proposta original para esta obra é que, ao sairmos do registro puramente objetivo e tecnicista dos aspectos profissionais, levando em consideração conteúdos pessoais representados com uma linguagem mais criativa e simbólica, acessamos as motivações mais profundas de cada pessoa nas escolhas que a fizeram chegar onde está hoje. Assim trazidas à tona, as motivações individuais conferem a todo o conhecimento técnico-acadêmico (que, obviamente, é contemplado na obra) mais sentido e relevância. Assim, esperamos que tal percurso formativo possa iluminar nosso senso de propósito e fortalecer nosso desejo por novas buscas no autoaprimoramento para a profissão.

Uma perspectiva metodológica que inspira parte do trabalho dessa dimensão é as “cartografias de si”, de Sumaya Mattar (2017), uma proposta de formação continuada de adultos que privilegia o campo da educação e que foi apropriada por esta obra com adaptações para o campo da gestão educacional. Trata-se de uma proposição que usa o tema das viagens como uma potente metáfora, já que, como Mattar sugere, o ato de viajar implica necessariamente um deslocamento e pressupõe, no mínimo, dois territórios: o local de onde o viajante parte e o lugar a que ele pretende chegar.

Tal viagem, ou deslocamento, tem o potencial de ensejar transformações no próprio sujeito viajante, bem como nos espaços e nas pessoas com os quais ele interage ao realizar seu percurso. É desse modo que enxergar as viagens, entendidas aqui como as travessias realizadas por cada profissional da gestão ao longo de toda a sua vida, significa promover o reconhecimento do trajeto de experiências feito por cada um, assim como seu potencial intrínseco de abertura para deslocamentos, ressignificações e para a exploração de lugares ainda desconhecidos.

Essa abordagem compreende um conjunto de práticas composto de atos cartográficos, isto é, práticas de expressão, narração, reflexão, registro e criação, com o objetivo de promover um processo de autonomia (intelectual, metodológica) na reelaboração da trajetória profissional de cada um, criando e fortalecendo sentidos e significados que alimentem a construção dos propósitos pessoais que guiam, neste caso, o gestor educacional nas suas buscas profissionais e, de maneira ampliada, em seu projeto de vida, do qual o ofício é parte integrante e vital de realização dos sujeitos e campo de contribuição social.

Para esta obra, e respeitando as possibilidades e limites de desenvolver esse trabalho via livro de formação, valemo-nos de dois atos cartográficos específicos. O primeiro deles é o relato autobiográfico. Aqui, provocamos com questões e propostas de reflexões não um único, mas uma série de pequenos relatos que vão se sucedendo e se entrelaçando nos capítulos 1, 4 e 7, eventualmente se espraiando em outras partes do livro.

O segundo ato cartográfico de que lançamos mão é a proposição do desenho de um mapa da trajetória de cada profissional, presente no capítulo 1 e também retomado em momentos posteriores, necessariamente mesclando elementos concretos e objetivos com outros simbólicos, já que tal abordagem valoriza a ação conjunta e integrada de memória e imaginação.

Considerando essa perspectiva metodológica, e a livre adaptação e criação feita com base nela, as vivências propostas nos capítulos da primeira dimensão são mobilizadoras de emoções, sentimentos, memórias e reflexões, além de serem bastante autorreveladoras para cada um dos que as faz.

Ao propormos um processo de autoconhecimento dentro de uma jornada de aprimoramento profissional, ampliamos a noção de trabalho, posto como uma forma de se realizar no mundo e não só no campo profissional, abraçando a noção de que também trabalhamos sobre nós mesmos, sobre quem somos, na perspectiva de que não só transformamos o mundo pelo nosso trabalho, mas também a nós mesmos.

O livro também lança mão de ferramentas já consagradas no campo do autodesenvolvimento, como a Roda da vida e a comunicação não violenta. A dimensão constitutiva do eu, nesta obra, figura-se fluida e em constante transformação, inspirando-se no conceito de “ser mais”, de Paulo Freire (1974).

Nessa dimensão, também trabalhamos a gestão das competências profissionais, sobretudo no capítulo 3. Para tanto, nós nos valem da proposta de Heloísa Lück (2009) para propor estratégias que auxiliam os gestores a mapearem suas competências profissionais, em uma perspectiva de compromisso pessoal com seu autodesenvolvimento. Chamamos a atenção, nesse capítulo, para os limites da formação inicial e continuada dos profissionais da gestão escolar e a necessidade do fortalecimento coletivo e continuado das competências e habilidades fundamentais aos novos desafios das lideranças escolares.

Durante as ações propostas, e também ao final de cada etapa de trabalho, alguns momentos de partilha são encorajados, ainda que não pareçam imprescindíveis para a realização de muitas das atividades tidas como as principais. Isso é feito no entendimento de que tais atividades coletivas trazem grandes oportunidades para um processo de enriquecimento das relações, fortalecendo vínculos entre a equipe e ajudando a identificar vocações e necessidades compartilhadas no grupo. Por vezes, será sugerido um tipo de aprofundamento que não se mostrará possível em um primeiro momento, mas que, com o avanço do trabalho, poderá encontrar um contexto mais favorável em uma outra ocasião.

Outros momentos de compartilhamento, no entanto, são de fato fundamentais para o cerne da proposta das vivências. Estas são imprescindíveis e sua própria leitura e compreensão mostrarão a inseparabilidade de sua proposta final com a necessidade dos momentos coletivos. Tanto em um caso como no outro, tais momentos estarão sinalizados com o ícone ubuntu.

Entendemos que tais partilhas serão mais bem desenvolvidas se forem propostas e vivenciadas conforme os contextos locais, com adaptações e até mesmo acréscimos que levem em conta as características e as possibilidades da realidade de cada equipe.

Nosso intuito com os trabalhos sinalizados com o ícone ubuntu é apoiar o gestor em seu papel agregador, oferecendo propostas e subsídios correspondentes para que ele possa cumprir sua responsabilidade de fortalecer o compartilhamento dos processos de formação continuada, tecendo, em parceria com suas equipes, uma grande teia de saberes e práticas, firme e resistente, que possibilite uma efetiva implementação do Novo Ensino Médio.

Segunda dimensão: engajamento das equipes

Nesta obra, a dimensão do engajamento das equipes se revela para além da participação. Para nós, engajar-se, como o próprio verbo sinaliza, demanda um complemento: engajar-se na causa de um Ensino Médio integral, democrático e transformador.

Ao longo de todo o livro, convidamos as equipes a se engajarem, seja no seu processo de autoconhecimento e no apoio aos colegas na jornada de autoconhecimento deles, seja em seu desenvolvimento profissional e no apoio aos colegas na jornada de desenvolvimento profissional deles.

Em outras palavras, há um movimento individual e um coletivo nas vivências que se complementam mutuamente. No entanto, em alguns capítulos, enfatizamos o caráter coletivo na maior parte do processo e, para isso, utilizamos abordagens e metodologias de compreensão e transformação da realidade: o **design thinking** e a **pesquisa-ação**.

O *design thinking* é uma abordagem estruturada, baseada na metodologia e sistemática utilizada pela área do *design*, que tem como objetivo gerar e aprimorar ideias, facilitando o processo de solução dos desafios cotidianos com criatividade e colaboração.

Para que seja possível compreender as contribuições do *design thinking* para a educação, é importante que os princípios dessa abordagem sejam evidenciados. Segundo Rocha (2018), as ações envolvendo *design thinking* promovem:

- **Empatia:** o *design thinking* é uma abordagem centrada no humano, por isso ele é o centro do processo de inovação. Nessa perspectiva, não se trata de “fazer para alguém”, mas de “fazer com alguém”. Quem desenvolve uma experiência de *design thinking* precisa ter escuta ativa e criar conexões com as pessoas, características fundamentais da empatia. O *design thinking* humaniza o processo de inovação, pois parte do princípio de que são pessoas criando soluções com pessoas.
- **Colaboração:** o *design thinking* não é um processo solitário. Grande parte das suas ferramentas e técnicas promove a troca de ideias, a reflexão coletiva e a participação ativa, partindo do pressuposto de que as múltiplas percepções ajudam a entender aquilo que queremos resolver, bem como favorece melhores soluções.
- **Criatividade:** o *design thinking* apresenta uma visão mais ampliada do que é criatividade. Esta não é vista como uma aptidão que poucos possuem, uma visão muito difundida no senso comum. Nele, todos somos criativos. Por isso, o processo favorece aquilo que é chamado de “confiança criativa” (KELLEY, 2014), o reconhecimento dessa nossa capacidade de ser criativo para resolver problemas, sejam eles simples, sejam eles complexos.
- **Otimismo:** diferente de constatar ou denunciar problemas para que outros possam resolver, o *design thinking*, por meio da cocriação e da colaboração, parte da premissa de que não há ninguém melhor para resolver um problema do que as pessoas que estão imersas nele. Portanto, encoraja um novo modelo mental em que existem inúmeras possibilidades à nossa frente para tornar nosso mundo um lugar melhor.

Utilizamos essa abordagem nos capítulos 6 e 9, ambos com um caráter de intervenção na realidade. No capítulo 6, a proposta de intervenção tem como objetivo fortalecer o vínculo da escola com a comunidade. Já no capítulo 9, o enfoque é a identificação dos desafios, das necessidades e possibilidades de articulação de escola e comunidade com a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nessa perspectiva, inspirados pelo ODS número 16 (paz, justiça e instituições eficazes), incentivamos as unidades escolares a reconhecer situações de risco e vulnerabilidade social dos estudantes, colaborando com as redes de proteção social.

Como opção metodológica, utilizamos a facilitação de *design thinking* desenvolvida no Programa Criativos da Escola, uma iniciativa do Instituto Alana baseada no movimento global Design for Change. Vale ressaltar que, embora tenhamos utilizado o *design thinking* de forma sistemática nos capítulos supracitados, os princípios dessa abordagem se refletem em muitas das vivências da obra.

Há ainda outros destaques. No capítulo 2, realizamos um percurso no qual mapeamos práticas escolares baseadas nos princípios da educação integral. Semelhante movimento ocorreu no capítulo 5, que investigou os contextos escolares com vistas a identificar experiências educacionais transformadoras. Práticas que fogem do paradigma disciplinar tiveram preponderância no capítulo 8, em especial, a atual configuração curricular dos itinerários formativos.

Apresentação da obra

Nesses três capítulos, apropriamo-nos da perspectiva da **pesquisa-ação** (ASSOCIAÇÃO CIDADE ESCOLA APRENDIZ, 2011), abordagem que alia o rigor da pesquisa acadêmica à virtude coletiva do agir juntos orientados pela reflexão sistemática. Costumeiramente, o ato de pesquisar, quando concebido como prática de construção de novo conhecimento, fica restrito exclusivamente às universidades. Contudo, e é esse ponto que defendemos nesta obra, a pesquisa pode e deve ser um processo mais abrangente, a ser realizada também por quem está fora da academia.

Além de abranger maior número de pessoas, como aquelas que integram equipes gestoras das escolas públicas brasileiras, a pesquisa pode priorizar desafios práticos da vida profissional, de forma que se possa conhecer mais sobre o mundo, sobre os outros sujeitos e sobre si mesmo.

O princípio básico assumido pela pesquisa-ação é de que pesquisa e ação são atos coordenados que se retroalimentam. É um procedimento de pesquisa que se configura como um processo de aprendizagem e um ato político. Trata-se de compromisso com uma visão que nos exige formular um processo investigativo solidário, plural, criativo e aberto ao diálogo entre aqueles diferentes sujeitos que se unem com o objetivo comum de transformar suas realidades.

► Organização da obra

Este livro auxiliará cada gestor educacional brasileiro a realizar as alterações necessárias para que os objetivos aqui mencionados sejam, de fato, alcançados. Para isso, a obra adota configuração modular e se estrutura em vivências integradas e dinâmicas que oferecerão a oportunidade de os gestores se reconhecerem e se cultivarem como sujeitos, profissionais e cidadãos para, apoiados nessa perspectiva, facilitarem processos coletivos a fim de engajar suas equipes rumo à implementação do Novo Ensino Médio – em escolas, organizações educativas não escolares ou, até mesmo, em redes escolares amplas.

Elementos introdutórios

- **Cartas:** são três cartas distintas, cujo objetivo é convidar os diferentes níveis de gestão a se apropriar do livro como um instrumento de suporte à realização do Novo Ensino Médio: uma carta ao diretor e ao vice-diretor; outra carta aos supervisores e coordenadores; e uma terceira carta ao chefe de secretaria.
- **Apresentação da obra:** o texto em questão, que se pretende introdutório e no qual explicitamos nossas escolhas teórico-metodológicas e explicamos a estrutura do livro ao leitor. Esta apresentação é composta também de:
 - **Mapa da obra:** trata-se de um resumo visual de todas as vivências que compõem o livro. Contempla os seguintes itens: título das vivências de cada módulo, objetivos de cada uma delas, justificativa para cada um desses objetivos, informações sobre materiais a serem utilizados nas vivências, sugestão de tempo para realização das atividades de cada capítulo e indicação de conteúdos multimodais dentro dos módulos.
 - **Referências bibliográficas comentadas:** apresenta as referências citadas no livro e outras complementares, com breve comentário.

Módulos

A seguir, apresentamos uma síntese dos temas desenvolvidos em cada um dos três módulos que compõem o livro.

Módulo 1 – Indivíduo e integralidade: no módulo 1, enfatizamos a integralidade, a multidimensionalidade das experiências humanas e a forma como a escola busca soluções de aprendizagem nessa

perspectiva. O gestor tem o compromisso de garantir um Ensino Médio que seja, de fato, integral. Para isso, deve valer-se de um profundo conhecimento de si e de suas habilidades e conhecimentos profissionais, bem como fomentar a dimensão coletiva de desenvolvimento das equipes.

Módulo 2 – Interfaces entre nós: comunidade e gestão: no módulo 2, oferecemos oportunidades de a equipe e a comunidade gerarem entendimentos comuns acerca da construção do nós, isto é: o nós como singularidade coletiva, o nós como espécie que habita o mundo. No entanto, não há uma dicotomia entre o eu e o nós. Pelo contrário, a obra promove continuamente dois grandes movimentos interconectados e imprescindíveis: primeiro, um movimento do olhar de cada indivíduo para si, com foco no constante trabalho de autotransformação, que requer exercícios de autoavaliação, reflexão, mapeamento de recursos e capacidades já disponíveis em si e um levantamento sincero de visões, conhecimentos e habilidades novos que precisam ser buscados e autocultivados. E, de modo inseparável, um segundo grande movimento de se comprometer com o engajamento coletivo para levantamento, sistematização e execução de alterações necessárias para a implementação de um Ensino Médio democrático, integral e transformador.

Módulo 3 – Ambientes, políticas e conhecimentos: no módulo 3, apostamos na ousadia e na coragem da equipe gestora para encarar os grandes desafios da escola contemporânea. Os capítulos apresentam vivências voltadas para a transversalidade e a interdisciplinaridade, a democracia e a responsabilidade coletiva em relação ao mundo, nas perspectivas do bem comum e do bem viver.

Capítulos

Cada capítulo se articula com um dos Temas Contemporâneos Transversais (TCT) e é composto de uma ou duas vivências, abrigadas em seções específicas, e de um elemento conclusivo, denominado por nós “Caminho percorrido até aqui”.

O primeiro capítulo de cada módulo (capítulos 1, 4 e 7) é dedicado sobretudo aos temas da dimensão 1 (miniprojeto de vida). Assim, apresentaremos vivências voltadas para a construção do projeto de vida, privilegiando sempre o cultivo do conhecimento de si como base para esse trabalho, que compreende tanto os gestores quanto os integrantes de sua equipe.

O segundo e o terceiro capítulo de cada módulo enfatizam os elementos constitutivos da dimensão 2 (engajamento consigo, com a equipe e com a comunidade), sendo que cada um deles trará uma contribuição específica para auxiliar as equipes a encontrarem caminhos coletivos bem delineados para criar, planejar e colocar em prática as mudanças exigidas para a implementação da nova configuração do Ensino Médio.

Mais especificamente, o segundo capítulo de cada módulo (capítulos 2, 5 e 8) aborda as inovações inerentes ao Ensino Médio. Desse modo, convidaremos o gestor a realizar vivências inspiradas na perspectiva da pesquisa-ação que oportunizem, ao coletivo escolar ou às redes escolares, experienciar os elementos centrais do Novo Ensino Médio (integralidade, transformação e interdisciplinaridade). Haverá também vivências que reforçarão as interfaces entre comunidade e gestão.

Já o terceiro capítulo de cada módulo (capítulos 3, 6 e 9) propõe vivências voltadas ao engajamento das equipes, com forte inspiração na abordagem do *design thinking* como proposta para intervenção na realidade.

Queremos ressaltar que, neste livro, optamos por utilizar o gênero masculino com o intuito de não sobrecarregar graficamente o texto e respeitando o tipo de convenção atualmente em voga no mercado editorial de livros didáticos. Isso não significa, no entanto, que condutas discriminatórias e sexistas sejam aprovadas por nós, pois entendemos que as nuances de um idioma, sobretudo nos contextos de uso em que a norma-padrão é requerida, com todas as suas peculiaridades e regras linguísticas, nunca devem ser utilizadas para reforçar atitudes preconceituosas. Desejamos que todos os gestores e as gestoras se sintam incluídos e desfrutem do conteúdo aqui apresentado.

Mapa da obra

No quadro a seguir, estão disponíveis mais detalhes sobre cada capítulo, entre outras coisas: objetivos, justificativa, conteúdos multimodais, assim como materiais e tempo necessários para seu desenvolvimento.

Módulos	Capítulos	Vivências	Resumo da vivência	Materiais necessários
1 – INDIVÍDUO E INTEGRALIDADE	1 – A constituição do eu	<i>Integração das pessoas em mim</i>	Vivência relacionada ao projeto de vida e voltada à análise, reflexão e reelaboração sensível e criativa da própria constituição como sujeito.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros, que, conforme explicitado na obra, trata-se de um instrumento para tomar notas durante as atividades (pode ser um caderno, um bloco de anotações ou um artefato digital, como <i>tablet</i>, <i>smartphone</i>, <i>notebook</i> ou <i>desktop</i>). • Lápis de desenho, lápis de cor e/ou cola e ilustrações/fotos de animais para colagem no caderno de registros.
		<i>Os vários passos do meu caminho</i>	Vivência relacionada ao projeto de vida e baseada na cartografia sensível como forma de reconhecer – e refletir sobre – o próprio percurso de experiências e escolhas ligadas ao exercício profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Folha A4 sulfite ou, preferencialmente, alguma de maior gramatura própria para desenho. • Lápis de desenho, lápis de cor, canetas hidrográficas e/ou cola e ilustrações/fotos diversas para colagens no mapa pessoal de trajetória profissional.

Passos da vivência	Conteúdos multimodais	Objetivos	Justificativa	Tempo
<p>Passo 1: Vínculos</p> <p>Passo 2: Emoções e sentimentos</p> <p>Passo 3: Significados</p> <p>Passo 4: Reflexão sobre si</p> <p>Passo 5: Visão do outro</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Box “Trajetórias inspiradoras” sobre Mário de Andrade, com excerto de poema, resumo biográfico, <i>link</i> para <i>podcast</i> de obra literária do autor e ilustração da capa de sua biografia com a referência correspondente. • Imagem ilustrativa inspirada na temática “integração das pessoas em mim”. • Representação gráfica dos cinco passos da vivência. 	<p>Promover vivências relacionadas ao projeto de vida e voltadas à análise, reflexão e reelaboração sensível e criativa da própria constituição do gestor como sujeito, focando em características vivas do modo como se posiciona no mundo e se relaciona em diferentes contextos, tanto em relação a si mesmo quanto em relação ao outro.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer-se, compreendendo as próprias emoções e como lidar com elas. • Reconhecer as próprias forças e apoiar-se nelas, reconhecendo também a importância do convívio com o outro. • Identificar os próprios interesses e necessidades no âmbito escolar e fora dele. 	<p>Para implementar as mudanças necessárias ao Novo Ensino Médio, a perspectiva da educação integral deve ser observada, o que pressupõe, entre outras coisas, o cultivo do conhecimento de si e de suas relações com o outro e o mundo. Desse modo, as vivências deste capítulo propõem um modo sensível e criativo de cada gestor reconhecer em si o que deve reconhecer no estudante: a multidimensionalidade e a territorialidade da experiência humana. Ao identificar, acolher e ressignificar emoções, sentimentos, significados e sentidos, a intenção é levar o gestor a aprofundar o autoconhecimento e a exercitar o autoacolhimento ao mesmo tempo que se aperfeiçoa para uma experiência mais harmoniosa e ética nos coletivos de que faz parte. Analisando a territorialidade que o constitui, expressa na sua relação com os diferentes ambientes/ contextos de que faz parte, ele reunirá elementos tanto para reafirmar decisões tomadas anteriormente quanto para decidir por novos caminhos.</p>	<p>O ideal é incorporar as vivências ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico coletivo. São estimadas, ao todo, 5 horas de atividades.</p>
<p>Passo 1: Preparando o terreno</p> <p>Passo 2: Desenhando meu mapa</p> <p>Passo 3: Apresentando meu mapa</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imagens de mapas em alusão ao exercício de cartografia simbólica sugerido na vivência. • Box “#Fica a dica” sobre o significado do silêncio, com orientações sobre a possível ausência de respostas para algumas das questões propostas na vivência. • Box “#Fica a dica” sobre testes de personalidade com <i>link</i> para um <i>site</i> com teste gratuito. 	<p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer-se profundamente como gestor, identificando como e por que está ocupando um cargo na gestão. • Identificar os próprios interesses e necessidades no âmbito escolar e fora dele. • Identificar caminhos e estratégias para superar as dificuldades e alicerçar a busca da realização dos sonhos. 		

Módulos	Capítulos	Vivências	Resumo da vivência	Materiais necessários
1 – INDIVÍDUO E INTEGRALIDADE	2 – Perspectiva integral da pessoa humana	<i>Mapeamento e diagnóstico da educação integral</i>	Com base na prática da pesquisa-ação, realizar mapeamento das práticas educacionais disponíveis na escola ou na rede de ensino.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Materiais necessários para a construção de um mural, como cartolina, papel kraft, papel pardo, tesoura, cola, canetas hidrográficas, lápis de cor etc. • Equipamento (<i>tablet, smartphone, notebook</i> ou <i>desktop</i>) com acesso à internet para a realização de consultas necessárias para a vivência.
	3 – Atuação profissional	<i>Legado e herança</i>	Discutir o papel do gestor na profissão e no mundo em termos de legados e heranças, refletindo sobre as contribuições recebidas e as que deseja deixar aos que sucederem a sua existência.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Internet e um dispositivo para pesquisa. • Pedacos de papel ou papéis autoadesivos para registro. • Recurso digital de apresentação de slides.
		<i>Autogestão da vida profissional</i>	Exercícios individuais e coletivos de observação, avaliação e estabelecimento de novas metas e projetos relativos à sua atuação profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Internet e um dispositivo para pesquisa. • Cartolina, papel pardo ou equivalente. • Canetas hidrográficas para escrita. • Recurso digital de elaboração de planilhas.

Passos da vivência	Conteúdos multimodais	Objetivos	Justificativa	Tempo
<p>Passo 1: Meu território educativo e políticas de educação integral</p> <p>Passo 2: As contribuições de meu território educativo para a concretização da educação integral</p> <p>Passo 3: Educação integral no território educativo hoje</p> <p>Passo 4: Compartilhamento das práticas documentadas e unificação das contribuições</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ilustração dinâmica sobre as três dimensões da educação integral. • <i>Box</i> “#Fica a dica” sobre pesquisa-ação e tecnologias do bairro-escola, com <i>link</i> para material sobre o assunto. • <i>Box</i> “Trajetórias inspiradoras” sobre Anísio Teixeira, que mescla texto escrito e elementos imagéticos. • <i>Box</i> “Inovação” sobre o bairro paulistano de Heliópolis e sua história como um local educador, com <i>link</i> para informações sobre o projeto nele desenvolvido a esse respeito. • <i>Box</i> “#Fica a dica” sobre plataforma virtual de apoio à implementação da educação integral, com <i>link</i> para acesso à ferramenta. 	<p>Com base em exemplos extraídos das redes de inovação educacionais presentes no Brasil, promover atividades de pesquisa-ação que auxiliem as equipes gestoras na implementação do Novo Ensino Médio, enfatizando abordagens integrais.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, as equipes gestoras serão capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os aspectos teóricos, políticos e práticos da educação integral. • Desenvolver projetos e outras ações em conjunto com a equipe escolar para fomentar a aprendizagem de todos os estudantes, conforme a perspectiva da educação integral. • Envolver a comunidade escolar nas ações educativas. • Aprimorar seus conhecimentos acerca das políticas que incidem sobre o trabalho docente, analisando-as de forma crítica, criativa e propositiva. 	<p>Entre outros princípios, o Novo Ensino Médio baseia-se na perspectiva da educação integral, de modo que é imprescindível valorizar e aprimorar as práticas de educação integral para a concretização desse Novo Ensino Médio. Para isso, a vivência se inspira na abordagem metodológica participativa denominada “pesquisa-ação”. O pressuposto básico é que pesquisa e ação se articulam com vistas a conhecer melhor a realidade e a realizar mudanças e aprimoramentos orientados pela reflexão coletiva e rigorosa.</p>	<p>O ideal é incorporar a vivência ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico coletivo. Cada passo da vivência necessita de um tempo específico para realização. São estimadas, ao todo, 8 horas de atividades.</p>
<p>Passo 1: Preparando o terreno</p> <p>Passo 2: Trabalho em grupo: levantamento de legados</p> <p>Passo 3: Compartilhamento de legados com o grupo</p> <p>Passo 4: Fazendo escolhas com o grupo</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Box</i> “Encontro com a arte”, que propõe a análise da imagem da escultura <i>Self made man</i>, de Bobbie Carlyle, uma obra de arte que nos convida a pensar que somos nós os responsáveis por “esculpir a nós mesmos” ao longo da vida. 	<p>Propor o engajamento das equipes em sua autoformação, para que, assim, estejam mais preparadas para a implementação de um Ensino Médio democrático, transformador e integral. Este capítulo diz respeito à atuação profissional de cada gestor e às suas múltiplas dimensões.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, as equipes gestoras poderão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar suas práticas profissionais, dialogando com os pares sobre assuntos pedagógicos. • Atuar com responsabilidade profissional e de maneira ética. 	<p>Para a implementação efetiva do Novo Ensino Médio, é importante que as equipes gestoras se fortaleçam do ponto de vista profissional. Analisar suas competências e habilidades profissionais atuais (ponto de partida), com vistas a planejar sua autoformação e a formação coletiva da equipe (ponto de chegada), é a meta principal deste capítulo.</p>	<p>O ideal é incorporar as vivências ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico coletivo. São estimadas, ao todo, 12 horas de atividades.</p>
<p>Passo 1: Gestor educacional multidimensional</p> <p>Passo 2: Levantamento dos recursos disponíveis</p> <p>Passo 3: Atingindo os objetivos</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem inspirada no <i>Homem vitruviano</i>, de Leonardo da Vinci, demonstrando a complexidade e a multidimensionalidade inerentes à pessoa humana, como base para a realização do passo 1 da vivência. • Texto sobre as dimensões da gestão escolar de Heloísa Lück. • <i>Box</i> “Para saber mais” com indicação de livros, artigos e cursos relevantes para a formação do gestor. 	<p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, as equipes gestoras poderão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refletir sistematicamente sobre sua prática para aprimorá-la e para subsidiar o seu processo de desenvolvimento profissional. • Mobilizar-se para aprender e ampliar seus conhecimentos profissionais e seu repertório cultural. 	<p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, as equipes gestoras poderão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refletir sistematicamente sobre sua prática para aprimorá-la e para subsidiar o seu processo de desenvolvimento profissional. • Mobilizar-se para aprender e ampliar seus conhecimentos profissionais e seu repertório cultural. 	<p>O ideal é incorporar as vivências ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico coletivo. São estimadas, ao todo, 12 horas de atividades.</p>

Módulos	Capítulos	Vivências	Resumo da vivência	Materiais necessários
2 – INTERFACES ENTRE NÓS: COMUNIDADE E GESTÃO	4 – O nós e os outros	<i>Comunidade – sabores, dissabores e saberes</i>	Exercícios conceituais e práticos voltados ao projeto de vida, à investigação e à reflexão sobre a constituição do nós pela relação com os outros. A vivência compreende um procedimento exclusivo denominado “Preparando a cozinha, integrando a equipe”, que se inspira na ideia de comensalidade para mapear e desenvolver conhecimentos e habilidades que contribuem para o fortalecimento de práticas comunitárias.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Papel sulfite para registro de textos coletivos. • Canetas esferográficas e hidrográficas.
		<i>Roda da vida</i>	Por meio do uso da Roda da vida, um procedimento de autoconhecimento e autoavaliação, a vivência propicia que o gestor perceba seu nível de satisfação com cada área de sua vida, em uma reflexão que o leva a rever aspectos do seu projeto de vida ao mesmo tempo que cria e aprofunda conexões do seu próprio projeto com os projetos de vida de outros membros da equipe e, sobretudo, com os dos jovens do Ensino Médio.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Canetas esferográficas e hidrográficas, lápis de cor etc. • Compasso ou outro objeto para o auxílio de desenho do círculo-base. • Régua ou outro objeto para desenhar as divisórias entre as seções da Roda da vida.

Passos da vivência	Conteúdos multimodais	Objetivos	Justificativa	Tempo
<p>Passo 1: Conferindo habilidades e conhecimentos</p> <p>Passo 2: Cozinhando com inspiração</p> <p>Passo 3: Criando a receita perfeita</p> <p>Passo 4: Degustando a empatia</p> <p>Passo 5: Experimentando o trabalho em equipe</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> Na introdução do capítulo, <i>box</i> "Encontro com a arte" incluindo o poema de Paulo Leminski e referência bibliográfica com foto ilustrativa do livro que contém o poema. Texto sobre comensalidade e humanidade de Leonardo Boff. <i>Box</i> "Para saber mais" com indicação de livro sobre empatia na educação. Poema de João Cabral de Melo Neto para ser utilizado em atividade reflexiva. <i>Box</i> "Para saber mais" com sugestões de <i>links</i> para o aprofundamento no tema jogos cooperativos. 	<p>Promover experiências voltadas ao projeto de vida, investigando a constituição do nós a partir da relação com os outros, de modo que os gestores possam conectar seus projetos de vida com os de outros membros da equipe e dos jovens do Ensino Médio.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconhecer as próprias forças e apoiar-se nelas, reconhecendo também a importância do convívio com o outro. Refletir e dialogar sobre as maneiras com que se relaciona com o bem comum e com o outro. Aprimorar a capacidade de agir com empatia, sendo capaz de assumir a perspectiva dos outros, compreendendo as necessidades e sentimentos alheios, construindo relacionamentos baseados no compartilhamento e abertura para o convívio social republicano. 	<p>A formação continuada dos profissionais da gestão deve apoiá-los no cultivo do conhecimento de si, do outro e do nós, conectando a esse processo a criação e a reelaboração de seus projetos de vida, de modo a permitir que se preparem e se instrumentalizem para as profundas mudanças que deverão tanto vivenciar quanto promover na implementação do Novo Ensino Médio. Nesse sentido, as vivências deste capítulo promovem uma reflexão aprofundada sobre o conceito de comunidade como modo de melhor compreender a constituição do nós. As atividades propostas criam condições para que cada pessoa da equipe faça tanto um trabalho individual de autoavaliação, autotransformação e definição de metas quanto um trabalho coletivo de reflexões e experiências por meio das quais a equipe aprimora competências necessárias para a vida em comunidade.</p> <p>Há também uma preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional do gestor e a promoção de um senso de conexão entre seu projeto de vida e os projetos dos outros membros da equipe e, sobretudo, dos projetos de vida dos jovens do Ensino Médio.</p>	<p>O ideal é incorporar as vivências ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico coletivo. São estimadas, ao todo, 9 horas de atividades.</p>
<p>Passo 1: Fazendo a Roda da vida</p> <p>Passo 2: Refletindo</p> <p>Passo 3: Analisando</p> <p>Passo 4: Trocando</p> <p>Passo 5: Estabelecendo um plano de ação</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> Representação gráfica da Roda da vida. 	<p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Refletir e dialogar sobre as maneiras com que se relaciona com o bem comum e com o outro (em especial, com os estudantes e demais membros da comunidade escolar). Identificar, valorizar e fortalecer sonhos, aspirações, conhecimentos, habilidades e competências desenvolvidos ao longo da sua trajetória escolar, familiar e comunitária. 	<p>Há também uma preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional do gestor e a promoção de um senso de conexão entre seu projeto de vida e os projetos dos outros membros da equipe e, sobretudo, dos projetos de vida dos jovens do Ensino Médio.</p>	

Módulos	Capítulos	Vivências	Resumo da vivência	Materiais necessários
2 – INTERFACES ENTRE NÓS: COMUNIDADE E GESTÃO	5 – Construindo o nosso Ensino Médio transformador	<i>Mapeamento e diagnóstico da educação transformadora</i>	A vivência se apoia na prática da pesquisa-ação, para fazer uma avaliação reflexiva coletiva sobre o trabalho da escola ou da rede. A investigação se vale de técnicas para explicitar como o trabalho escolar vem favorecendo o desenvolvimento de competências e habilidades transformadoras. O trabalho também auxiliará as equipes gestoras a identificarem práticas inovadoras em seus contextos.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Materiais necessários para a construção de um mural, como cartolina, papel kraft ou papel pardo, tesoura, cola, canetas, lápis de cor etc. • Equipamento (<i>tablet, smartphone, notebook</i> ou <i>desktop</i>) com acesso à internet para a realização de consultas necessárias para a vivência.
	6 – Mobilização e participação	<i>Uma jornada de transformação</i>	Jornada de intervenção na realidade inspirada no <i>design thinking</i> , visando desenvolver estratégias de engajamento da comunidade nas ações da escola e da escola nas ações da comunidade. Essas ações levam em consideração as necessidades de cada unidade escolar, com o objetivo de desenvolver um Ensino Médio democrático, integrador e transformador.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Equipamento (<i>tablet, smartphone, notebook</i> ou <i>desktop</i>) com acesso à internet para a realização de consultas necessárias para a vivência. • Folhas de sulfite. • Canetas hidrográficas. • Papéis autoadesivos. • Máquina fotográfica, <i>tablet</i> ou celular com câmera. • Câmera filmadora, <i>tablet</i> ou celular com câmera. • Outros recursos serão necessários a depender do projeto definido pela unidade escolar.

Passos da vivência	Conteúdos multimodais	Objetivos	Justificativa	Tempo
<p>Passo 1: (Re)conhecendo habilidades transformadoras</p> <p>Passo 2: (Re)conhecendo os aspectos inovadores da sua escola</p> <p>Passo 3: Investigando o desenvolvimento das competências e habilidades transformadoras</p> <p>Passo 4: Investigando coletivamente o atual cenário de inovação em sua escola</p> <p>Passo 5: Sistematização e troca de experiências</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Box</i> “Trajetórias inspiradoras” sobre Paulo Freire, que mescla texto escrito, elementos imagéticos e <i>links</i> para documentos sobre o assunto. • Elemento textual e imagético sobre Paulo Freire e Pierre Bourdieu. • Infográfico sobre as dez competências gerais da BNCC. • <i>Box</i> “Inovação” com informações e infográfico sobre as habilidades transformadoras do Programa Escolas Transformadoras. • <i>Link</i> para acesso gratuito à série <i>Corações e mentes: escolas que transformam</i>. • Infográfico sobre as cinco dimensões de inovação do Movimento de Inovação na Educação. • <i>Link</i> para artigo sobre metodologia científica. 	<p>Com forte inspiração em experiências identificadas pelas redes de inovação, este capítulo busca promover atividades de pesquisa-ação que auxiliem as equipes gestoras na construção de uma escola ou rede que se estrutura com base em uma educação transformadora.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, as equipes gestoras serão capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer alguns aspectos teóricos, políticos e práticos dos processos educacionais que conferem ao educando a agência transformadora. • Fortalecer entendimentos e práticas sobre metodologias ativas. • Reorientar o PPP da escola, no sentido de garantir que o estudante do Ensino Médio seja protagonista de seu aprendizado. 	<p>Um princípio basilar do Novo Ensino Médio é a ideia de protagonismo, que se concretiza com a proposta da educação transformadora, foco deste capítulo. Para isso, a vivência se inspira na abordagem metodológica participativa denominada “pesquisa-ação”. O pressuposto básico é que pesquisa e ação se articulam com vistas a conhecer melhor a realidade e a realizar mudanças e aprimoramentos orientados pela reflexão coletiva e rigorosa.</p>	<p>O ideal é incorporar a vivência ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico. Cada passo da vivência necessita de um tempo específico para realização. São estimadas, ao todo, 13 horas de atividades.</p>
<p>Etapa 1: Sentir</p> <p>Etapa 2: Imaginar</p> <p>Etapa 3: Fazer</p> <p>Etapa 4: Compartilhar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na introdução do capítulo, há o <i>box</i> “De olho nas políticas”, que aborda as 20 metas do Plano Nacional de Educação com <i>link</i> para o documento sobre o assunto. • Imagens que representam as etapas da jornada do programa Criativos da Escola. • Fotos, quadros, ilustrações e demais recursos multimodais contidos no material de apoio do Programa Criativos da Escola e <i>link</i> para acesso ao <i>site</i> do programa. • <i>Box</i> “Trajetória inspiradora” com <i>link</i> de acesso ao conteúdo do acervo Paulo Freire e à entrevista com o educador. • <i>Box</i> “De olho nas políticas” com <i>link</i> para o <i>Guia de implementação do Novo Ensino Médio</i>. • <i>Box</i> “Para saber mais” com <i>links</i> de aprofundamento sobre territórios educativos. 	<p>O enfoque deste capítulo é o engajamento das equipes na execução de alterações necessárias para a implementação de um Ensino Médio democrático, integral e transformador.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, as equipes gestoras serão capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolver a comunidade escolar nas ações educativas. • Estabelecer e manter, com famílias, responsáveis e comunidade do entorno, relacionamentos colaborativos e respeitosos com foco na aprendizagem e no bem-estar dos estudantes. • Comunicar-se com famílias, responsáveis e comunidade do entorno de forma acessível e objetiva. • Desenvolver projetos e outras ações em conjunto para fomentar a aprendizagem de todos os estudantes. 	<p>O aspecto a ser ressaltado neste capítulo diz respeito à atuação comunitária da gestão e de suas equipes, criando possibilidades de aproximação da comunidade escolar com as ações educativas e unindo forças para que ambas contribuam de forma efetiva na construção do projeto de vida dos estudantes.</p>	<p>O ideal é incorporar a vivência ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico. Cada passo da vivência necessita de um tempo específico para realização. As duas primeiras etapas demandam, em média, 16 horas. As duas etapas finais dependem das ações definidas pela escola. São estimadas, ao todo, 40 horas de atividades.</p>

Continuação

Módulos	Capítulos	Vivências	Resumo da vivência	Materiais necessários
3 – AMBIENTES, POLÍTICAS E CONHECIMENTOS	7 – Ser e viver a democracia	<i>Aprendendo com conflitos</i>	Vivência relacionada ao projeto de vida em que o gestor tem a oportunidade de realizar atividades individuais e em grupo que o apoiarão a aprender com os conflitos e a geri-los de forma colaborativa, apropriando-se de uma metodologia denominada “comunicação não violenta”.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Folhas de sulfite ou almanaque. • Canetas esferográficas e hidrográficas.
		<i>Olhares sobre a democracia</i>	Vivência relacionada ao projeto de vida e voltada a contribuir para a constituição de sujeitos democráticos, por meio do exercício do autoconhecimento, da autoavaliação e do planejamento de metas. A vivência também promove a ampliação da noção de bem comum que considere o planeta Terra e todos os seus viventes.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Folhas de sulfite ou almanaque. • Equipamento (<i>tablet, smartphone, notebook</i> ou <i>desktop</i>) com acesso à internet para a realização de consultas necessárias para a vivência.

Passos da vivência	Conteúdos multimodais	Objetivos	Justificativa	Tempo
<p>Passo 1: Como me relaciono com os conflitos?</p> <p>Passo 2: Como a comunidade escolar se relaciona com os conflitos?</p> <p>Passo 3: Comunicação não violenta: um caminho possível</p> <p>Passo 4: Analisando e refletindo em conjunto</p> <p>Passo 5: Encenando conflitos</p> <p>Passo 6: Aprendizados e compromissos da equipe</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fluxograma explorando os passos da comunicação não violenta. 	<p>Para a implementação do Novo Ensino Médio, sobretudo no contexto democrático que rege tanto a vida política do país quanto a gestão escolar que se pretende aprimorar, é fundamental a capacidade de boa gestão dos conflitos.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dialogar sobre as maneiras com que se relaciona com o bem comum e com o outro (em especial, com os estudantes e demais membros da comunidade escolar). Reconhecer a força de agir coletivamente. Perceber-se como cidadão que integra a construção da vida familiar, escolar, comunitária, nacional e internacional, e é capaz de ampliar seus horizontes e perspectivas em relação a oportunidades de participação no mundo do trabalho. 	<p>De modo articulado com o trabalho de autoconhecimento e de elaboração do projeto de vida, nas vivências deste capítulo, o gestor tem a oportunidade de refletir sobre conflitos e formas de geri-los; sobre seu protagonismo como profissional no cultivo do bem comum e na promoção de uma cultura de paz; e sobre como fazer um percurso de autoinvestigação sobre seus conhecimentos, habilidades e valores acerca da democracia como forma social e política.</p>	<p>O ideal é incorporar as vivências ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico coletivo. São estimadas, ao todo, 6 horas de atividade.</p>
<p>Passo 1: Arqueologia da democracia</p> <p>Passo 2: Comparando achados pessoais, construindo memórias coletivas</p> <p>Passo 3: O bem comum e o bem viver: uma boa conversa</p> <p>Passo 4: Revendo os projetos de vida</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> Texto sobre o bem viver de Amélia Gonzalez. Box “#Fica a dica” sobre escuta e participação das juventudes nos processos democráticos, com <i>links</i> para <i>sites</i> sobre o assunto. 	<p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apropriar-se de habilidades pessoais, estratégias mentais e instrumentos práticos para planejamento de metas e estratégias para alcançá-las. Refletir e dialogar sobre as maneiras com que se relaciona com o bem comum e com o outro (em especial, com os estudantes e demais membros da comunidade escolar). Reconhecer a força de agir coletivamente. Perceber-se como cidadão que integra a construção da vida familiar, escolar, comunitária, nacional e internacional, e é capaz de ampliar seus horizontes e perspectivas em relação a oportunidades de participação no mundo do trabalho. 	<p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apropriar-se de habilidades pessoais, estratégias mentais e instrumentos práticos para planejamento de metas e estratégias para alcançá-las. Refletir e dialogar sobre as maneiras com que se relaciona com o bem comum e com o outro (em especial, com os estudantes e demais membros da comunidade escolar). Reconhecer a força de agir coletivamente. Perceber-se como cidadão que integra a construção da vida familiar, escolar, comunitária, nacional e internacional, e é capaz de ampliar seus horizontes e perspectivas em relação a oportunidades de participação no mundo do trabalho. 	

Módulos	Capítulos	Vivências	Resumo da vivência	Materiais necessários
3 – AMBIENTES, POLÍTICAS E CONHECIMENTOS	8 – Interdisciplinaridade e itinerários formativos	<i>Construindo nossa escola vocacional</i>	A pesquisa-ação é fonte de inspiração para esta vivência, que se valerá de variadas técnicas, como leitura coletiva de textos, escuta ativa de estudantes, grupo focal e diagnóstico da estrutura da escola/rede. Durante a realização da investigação coletiva, será possível aprimorar as práticas interdisciplinares da escola, de modo a acolher as alterações curriculares presentes no Novo Ensino Médio.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Materiais necessários para a construção de um mural, como cartolina, papel <i>kraft</i> ou papel pardo, tesoura, cola, canetas, lápis de cor etc. • Equipamento (<i>tablet, smartphone, notebook</i> ou <i>desktop</i>) com acesso à internet para a realização de consultas necessárias para a vivência.
	9 – Atuação cidadã em prol da sustentabilidade	<i>Construindo o bem comum</i>	Jornada de intervenção na realidade inspirada no <i>design thinking</i> , visando a identificação dos desafios, das necessidades e das possibilidades de articulação da escola e da comunidade com a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Inspirados no ODS número 16 (paz, justiça e instituições eficazes), incentivamos as unidades escolares a identificar situações de risco e vulnerabilidade social dos estudantes, colaborando com as redes de proteção social.	<ul style="list-style-type: none"> • Caderno de registros. • Equipamento (<i>tablet, smartphone, notebook</i> ou <i>desktop</i>) com acesso à internet para a realização de pesquisa e produção digital. • Folhas de sulfite. • Canetas hidrográficas. • Papéis autoadesivos. • Máquina fotográfica, <i>tablet</i> ou celular com câmera. • Câmera filmadora, <i>tablet</i> ou celular com câmera. • Outros recursos serão necessários a depender do projeto definido pela unidade escolar.

Passos da vivência	Conteúdos multimodais	Objetivos	Justificativa	Tempo
<p>Passo 1: Apropriação coletiva das reformas educacionais contemporâneas</p> <p>Passo 2: Do que os estudantes precisam</p> <p>Passo 3: Identificando os projetos de futuro das comunidades</p> <p>Passo 4: Diagnóstico das condições estruturais da escola: possíveis itinerários formativos</p> <p>Passo 5: Resignificando os projetos político-pedagógicos (PPP) da escola com base nos projetos de vida dos estudantes e nos projetos de futuro da comunidade.</p> <p>Arremate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infográfico sobre abordagens multi/pluri/inter/trans disciplinares. • <i>Box</i> “#Fica a dica” sobre documentário a respeito de Ginásios Vocacionais. • <i>Box</i> “Inovação” sobre ferramenta de escuta para escolas, com <i>link</i> de acesso. • Infográfico sobre possibilidades para os itinerários formativos. 	<p>O objetivo deste capítulo é apresentar vivências inspiradas na perspectiva da pesquisa-ação que auxiliem gestores e suas equipes a construir uma escola ou rede escolar que se estruture alternativamente ao paradigma disciplinar.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, as equipes serão capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer aspectos teóricos, políticos e práticos dos processos educacionais que conferem à escola os meios para se instituir um espaço apropriado para a produção de conhecimentos atrelados às necessidades dos sujeitos e comunidades. • Fortalecer entendimentos e práticas sobre interdisciplinaridade e itinerários formativos. • Desenvolver projetos e outras ações em conjunto com a equipe escolar para fomentar a aprendizagem de todos os estudantes. • Aprimorar seus conhecimentos sobre as políticas que incidem sobre o trabalho docente, analisando-as de forma crítica, criativa e propositiva. • Refletir sistematicamente sobre sua prática para aprimorá-la e para subsidiar o seu processo de desenvolvimento profissional. • Ampliar seus conhecimentos profissionais e seu repertório cultural. 	<p>O principal desafio do Novo Ensino Médio é propiciar novas práticas curriculares, outrora baseadas na fragmentação oferecida pela perspectiva disciplinar. Trata-se de práticas interdisciplinares que buscam superar a fragmentação por meio da introdução de itinerários formativos. Assim, pretende-se instituir um modelo escolar que se abre às necessidades das juventudes e de suas comunidades. Este capítulo oferece caminhos possíveis por meio da prática da pesquisa-ação e de alguns exemplos inspiradores.</p>	<p>O ideal é incorporar a vivência ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico. Cada passo da vivência necessita de um tempo específico para realização. São estimadas, ao todo, 22 horas de atividades.</p>
<p>Etapa 1: Sentir</p> <p>Etapa 2: Imaginar</p> <p>Etapa 3: Fazer</p> <p>Etapa 4: Compartilhar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de organização das áreas dos ODS. • <i>Box</i> “Para saber mais” com <i>links</i> para documentos sobre a Agenda 2030 e os ODS. • <i>Box</i> “De olho nas políticas” sobre proteção da criança e do adolescente, com <i>links</i> para documentos e reportagem sobre o assunto. 	<p>Este capítulo provoca o desenvolvimento das equipes em iniciativas que ampliem as ações da escola para além dos seus muros e comunidades, articulando-as com desafios, demandas e possibilidades compartilhadas por comunidades em todo o planeta, em uma perspectiva que mantém a conexão entre o local e o global.</p> <p>Realizando os procedimentos sugeridos nesta vivência, o gestor será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolver a comunidade escolar, em especial os estudantes do Ensino Médio, em ações voltadas para o bem comum e o bem viver. • Compreender os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Agenda 2030 da ONU, e identificar possibilidades de agir localmente em prol dos ODS. • Desenvolver em si e na comunidade escolar as competências e habilidades essenciais para o século XXI. • Incentivar as unidades escolares a identificar situações de risco e vulnerabilidade social dos estudantes, colaborando com as redes de proteção social, inspirados no ODS 16. • Oportunizar protagonismo aos estudantes do Ensino Médio. 	<p>O aspecto a ser ressaltado neste capítulo diz respeito à concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), entendendo o ODS 16 como fundamental para o contexto da proteção social das juventudes.</p>	<p>O ideal é incorporar a vivência ao tempo semanal destinado ao trabalho pedagógico. Cada passo da vivência necessita de um tempo específico para realização. As duas primeiras etapas demandam, em média, 16 horas. As duas etapas finais dependem das ações definidas pela escola. São estimadas, ao todo, 40 horas de atividades.</p>

Referências bibliográficas comentadas

Apresentação da obra

Documentos

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 26 nov. 2020.

É a legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) brasileiro, da Educação Básica ao Ensino Superior.

BRASIL. *Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 17 fev. 2016.

Plano Nacional de Educação (PNE) que estará em vigor até 2024. O PNE é decenal por força constitucional, o que significa que ultrapassa governos.

BRASIL. *Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017*. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional [...] e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Conjunto de novas diretrizes voltadas para alterar a estrutura do Ensino Médio no Brasil.

BRASIL. Ministério da Educação. *Base Nacional Comum Curricular (BNCC)*. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2020.

Documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica, de modo que tenham assegurados seus direitos de aprendizagem e desenvolvimento.

BRASIL. Ministério da Educação. *Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCN)*. Brasília: MEC, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15548-d-c-n-educacao-basica-nova-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 26 nov. 2020.

As DCN estabelecem bases comuns para a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, por meio de orientações dos sistemas federal, estaduais, distrital e municipais que asseguram a integração curricular dessas três etapas da Educação Básica.

FEUSP; ASHOKA; CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (org.). *Por um Ensino Médio democrático, inclusivo, integral e transformador*: construção coletiva de propostas para o Ensino Médio. São Paulo: Fundação Santillana, 2019. Disponível em: <<https://fundacaosantillana.org.br/publicacao/construcao-coletiva-de-propostas-para-o-ensino-medio/>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

O documento reúne propostas que oferecem caminhos para a construção de um Ensino Médio democrático, inclusivo, integral e transformador.

Livros

ARROYO, Miguel. *Outros sujeitos, outras pedagogias*. Petrópolis: Vozes, 2012.

Reflexões importantes para educadores, que impõem novas indagações às políticas sociais e educativas e às teorias e práticas pedagógicas.

ASSOCIAÇÃO CIDADE ESCOLA APRENDIZ. *Pesquisa-ação comunitária*. Coleção Tecnologias do Bairro-Escola. São Paulo: Cidade Escola Aprendiz/Fundação Itaú Social, 2011. v. 1. Disponível em: <https://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Tecnologias-do-Bairro-Escola_Vol1_pesquisa-acao-comunitaria.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

A pesquisa-ação é uma das tecnologias sociais do bairro-escola, que se trata de um conjunto de ações que procura incentivar a educação integral, por meio da articulação de diversas oportunidades educativas locais.

BACICH, Lilian; MORAN, José (org.). *Metodologias ativas para uma educação inovadora*: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

Os pesquisadores visam dar contribuições para o debate sobre metodologias ativas no cenário nacional, com relatos de experiências envolvendo diferentes autores que fazem uso dessas metodologias na Educação Básica e no Ensino Superior.

ESTEBAN, Maria Teresa (org.). *Escola, currículo e avaliação*. São Paulo: Cortez, 2003.

Ressaltando a avaliação como processo reflexivo, a autora convida a buscar no cotidiano pistas que conectam essa dinâmica à complexa rede em que são tecidas práticas mais dialógicas, participativas, coletivas e inclusivas, que fortalecem os laços entre a escolarização e os demais processos sociais.

Referências bibliográficas comentadas

KELLEY, David; KELLEY, Tom. *Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

Os irmãos Kelley apresentam estratégias para exercitar a criatividade e a capacidade de inovação, habilidades consideradas centrais para encarar os desafios do século XXI.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

A obra visa contribuir para a autoformação de profissionais da educação interessados em assumir as funções de diretor escolar. Também busca auxiliar na formação continuada de atuais gestores e oferecer aos sistemas e redes de ensino um instrumento de apoio na escolha de diretores escolares.

MARX, Karl. *Teses sobre Feuerbach*. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraDownload.do?select_action=&co_obra=2447&co_midia=2>. Acesso em: 13 out. 2020.

Onze curtas notas filosóficas escritas por Karl Marx em 1845 explicando a crítica das ideias de Marx sobre o filósofo Ludwig Feuerbach.

MATTAR, Sumaya. Cartografias de si como processo (auto)formativo de educadores: apontamentos de viagem. In: ALVES, Carla Juliana Galvão; SOUZA, Maria Irene Pellegrino de Oliveira; OLIVEIRA, Ronaldo Alexandre de (org.). *Cartografias da formação e da ação docente nas artes: reflexões acerca da experiência*. Londrina: PARFOR/UUEL, 2017.

O livro reúne uma série de textos focados na formação docente, tanto a inicial quanto a continuada, enxergando o processo de ensino-aprendizagem como uma teia de relações que vão muito além da sala de aula.

MOLL, Jaqueline (org.). *Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos*. Porto Alegre: Penso, 2012.

Traz reflexões acerca da educação como formação integral, buscando identificar e dar visibilidade a experiências já em curso, por meio de estudos realizados com o auxílio de pesquisadores de universidades públicas e de organizações da sociedade civil.

PERRENOUD, Philippe. *Avaliação: da excelência à regulação de aprendizagens – entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

O educador francês mostra a complexidade do problema da avaliação, o qual se deve à diversidade das lógicas em questão, a seus antagonismos e ao fato de estar no âmago das contradições do sistema educativo, bem como da negação das desigualdades.

Módulo 1 – Indivíduo e integralidade

Capítulo 1 – A constituição do eu

Livros

ANDRADE, Mário de. *Poesias completas*. São Paulo: Martins, 1955.

Reúne toda a poesia de Mário de Andrade. Trata-se de uma leitura de grande importância não só para fruirmos a originalidade e o talento do autor, mas também para conhecermos as várias dimensões que compõem essa notável personalidade e seu esforço para construir uma noção de cultura própria no Brasil.

TÉRCIO, Jason. *Em busca da alma brasileira: biografia de Mário de Andrade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

A partir de pesquisa bibliográfica e documentos de primeira mão, o autor narra um dos capítulos mais interessantes da história cultural do país, trazendo muitas lições para o Brasil de hoje.

Multimídia

PODCAST MACUNAÍMA. Roraima: AmaCast, nov. 2019. Podcast. Disponível em: <<https://open.spotify.com/show/2b3zADuz7rb9YLLP0chptx?si=O8JH9w3QRraXoxQl7KtLpg>>. Acesso em: 1º set. 2020.

Adaptação de Macunaíma, uma das obras-primas de Mário de Andrade. É um trabalho resultado de uma pesquisa de conclusão de curso de Comunicação Social (Jornalismo), em 2019, na Universidade Federal de Roraima.

Site

16 PERSONALITIES. Disponível em: <<https://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade>>. Acesso em: 1º set. 2020.

O site coloca à disposição, de forma gratuita, um dos testes mais difundidos: a Tipologia de Myers-Briggs (MBTI, na sigla em inglês). O teste foi construído em forma de questionário e tem como objetivo identificar dinâmicas-padrão da realidade psíquica de cada indivíduo que, de alguma forma, orientam suas preferências.

Capítulo 2 – Perspectiva integral da pessoa humana

Artigo

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. *Bairro Educador Heliópolis entende a comunidade como uma grande escola*. Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/experiencias/comunidade-se-transforma-em-bairro-educador/>>. Acesso em: 13 set. 2020.

História do bairro paulistano Heliópolis, que mudou a realidade de serviços públicos, como moradia, saúde e educação, a partir da força mobilizadora dos moradores em diálogo com uma nova gestão escolar.

Documentos

AZEVEDO, Fernando et al. Manifesto dos pioneiros da educação nova (1932): a reconstrução educacional no Brasil – ao povo e ao governo. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, n. especial, p.188-204, ago.

2006. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1044145/mod_resource/content/1/3.

Manifesto%20dos%20Pioneiros%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Documento publicado em 1930 que discorre sobre educação integral no Brasil.

BRASIL. *Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017*. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional [...] e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Conjunto de novas diretrizes voltadas para alterar a estrutura do Ensino Médio no Brasil.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria Normativa Interministerial nº 17, de 24 de abril de 2007*. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/mais_educacao.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Portaria que institui o Programa Mais Educação, que concretizou um conjunto de estratégias de ampliação da jornada escolar, além da organização curricular inspirada na perspectiva da educação integral.

Livros

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

Traz diversos exemplos da abordagem pesquisa participante, entre elas a pesquisa-ação, cujo principal objetivo é compreender, intervir e transformar a realidade.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1986.

Apresenta um roteiro prático para a concepção e organização de uma pesquisa-ação e discorre sobre sua aplicação em diversos âmbitos de atuação.

Multimídia

EDUCADORES Brasileiros. Episódio Anísio Teixeira. Direção: Monica Simões. Rio de Janeiro: TV Escola/TAL, 2007. 1 vídeo (45 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Is-FoXhFM_Y>. Acesso em: 26 nov. 2020.

O documentário explora um dos principais projetos de Anísio Teixeira, pensador e idealizador de políticas públicas para a educação integral: o Centro Educacional Carneiro Ribeiro, mais conhecido como Escola Parque.

Sites

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/na-pratica/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

O Centro de Referências em Educação Integral lançou uma plataforma virtual chamada Educação Integral na Prática, que reúne diversos materiais acerca do tema.

COCRIAR. *World café*. Disponível em: <<https://cocriar.com.br/biblioteca/metodologias/world-cafe/>>. Acesso em: 25 set. 2020.

Explica como funciona o processo participativo de diálogo entre grupos chamado world café.

ESCOLAS2030. Disponível em: <<https://escolas2030.org.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

O principal objetivo do programa é criar parâmetros para a avaliação da aprendizagem com base na prática da educação integral e transformadora. São dez países participantes, incluindo o Brasil, em que cem escolas farão parte do projeto.

Capítulo 3 – Atuação profissional

Artigo

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar.

RPGE – Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372-389, maio/ago. 2020.

Referências bibliográficas comentadas

Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255/9077>>. Acesso em: 18 set. 2020.
Por intermédio de exploração legal e bibliográfica, o artigo amplia a discussão sobre a nova gestão pública e suas repercussões na educação, em especial no exercício da gestão escolar.

Documentos

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.
Constituição Brasileira, promulgada em 1988 e que traz em seu bojo o conceito de educação democrática. A Constituição é um marco nos direitos dos cidadãos brasileiros e estabelece todos os direitos e deveres para os cidadãos e as atribuições do Estado, em seus três poderes.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 26 nov. 2020.
É a legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) brasileiro, da Educação Básica ao Ensino Superior.

HERANÇA. In: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa [on-line], 2008-2020. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/heran%C3%A7a>>. Acesso em: 9 set. 2020.

LEGADO. In: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa [on-line], 2008-2020. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/heran%C3%A7a>>. Acesso em: 9 set. 2020.

Definições utilizadas como temas de discussão.

Livros

AMARAL, Daniela Patti do (org.). *Gestão escolar pública: desafios contemporâneos*. Rio de Janeiro: Fundação Vale; Unesco, 2015. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243009>>. Acesso em: 18 set. 2020.
Apresenta propostas que dialogam com a teoria e as práticas que visam consolidar a gestão democrática e participativa nas escolas.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
É a obra mais importante de Paulo Freire. Nela, o autor defende a importância de uma pedagogia libertadora do oprimido, um movimento que parte da consciência ingênua à consciência crítica de cada sujeito.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
Discute em profundidade as dimensões de organização e de implementação da gestão escolar.

MODER, Maximiliano. *Reflexões de apoio para o desenvolvimento curricular no Brasil: guia para gestores educacionais*. Brasília: Undime, 2017. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000256551?piSlnSet=14&queryId=53f9541b-bb0a-402b-920f-e4fff1f777c2>>. Acesso em: 18 set. 2020.
Tem como objetivo contribuir para o debate em torno da construção e da implementação da BNCC, partindo da compreensão de que é fundamental obter a mobilização e a liderança dos gestores das redes estaduais e municipais, para que saberes socialmente considerados relevantes e pertinentes componham a base curricular e, efetivamente, cheguem às salas de aula em todo o território nacional.

Multimídia

GESTÃO escolar para educação pública. São Paulo: Instituto Unibanco, 2017. 1 vídeo (33 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a_nalCmvUtY&list=PLggyRmb5eNeJrzEiaW5gW+6FzGQiuS_oY0>. Acesso em: 18 set. 2020.

Vídeo com a mesa de abertura do Seminário Internacional Caminhos para a Qualidade da Educação Pública: Desenvolvimento Profissional de Gestores, realizado nos dias 27 e 28 de setembro de 2017, na cidade de São Paulo.

Sites

ASHOKA. *Escolas Transformadoras*. Disponível em: <<https://escolastransformadoras.com.br/comunidade-ativadora/escolas-transformadoras-brasil/>>. Acesso em: 22 nov. 2020.
Iniciativa da Ashoka, organização sem fins lucrativos que lidera um movimento global para criar um mundo no qual todos se reconheçam como agentes de transformação positiva na sociedade.

CRIATIVOS DA ESCOLA. Disponível em: <<https://criativosdaescola.com.br/#desafio>>. Acesso em: 26 set. 2020.
Encoraja crianças e jovens a transformarem suas realidades, reconhecendo-os como protagonistas de suas próprias histórias.

FUNDAÇÃO SANTILLANA. Disponível em: <<https://fundacaosantillana.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 18 set. 2020.
A Fundação Santillana reúne diversas publicações, algumas delas voltadas aos gestores.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. Desafio Inova Escola. Disponível em: <<http://fundacaotelefonicaoativo.org.br/desafioinovaescola/>>. Acesso em: 18 set. 2020.
Incentiva a cultura de inovação e o desenvolvimento das habilidades do século XXI no ambiente escolar.

Referências bibliográficas comentadas

MOVIMENTO DE INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://movinovacaonaeducacao.org.br/>>.

Acesso em: 20 nov. 2020.

Movimento que integra redes, escolas, profissionais, ativistas e iniciativas sociais pela transformação da educação.

PROGRAMA ITAÚ SOCIAL UNICEF. Prêmio Itaú-Unicef. Disponível em: <<https://programaitausocialunicef.cenpec.org.br/edicoes/>>.

Acesso em: 18 set. 2020.

Tem como missão identificar e valorizar iniciativas de Organizações da Sociedade Civil de todo o Brasil realizadas com crianças e adolescentes na perspectiva da educação integral e inclusiva.

SCULPTURES IN BRONZE. Bobbie Carlyle. Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/na-pratica/>>.

Acesso em: 9 nov. 2020.

Obras da escultora Bobbie Carlyle, com destaque para a série Self Made Man. No site a artista explica seu processo de criação das obras.

Módulo 2 – Interfaces entre nós: comunidade e gestão

Capítulo 4 – O nós e os outros

Artigos

BOFF, Leonardo. Comensalidade: refazer a humanidade. *América Latina em movimento*, 2008.

Disponível em: <<https://www.alainet.org/pt/articulo/127031>>. Acesso em: 5 out. 2020.

Aborda a alimentação como fonte de sociabilidade e de hospitalidade.

QUERINI, Marizete. Jogos cooperativos: nova tendência na Educação Física escolar. *Cadernos PDE*, Paraná, 2013.

Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_utfpr_edfis_pdp_marizete_querini.pdf>. Acesso em: 6 out. 2020.

Estudo que parte da ideia de que as aulas devem auxiliar o estudante no desenvolvimento corporal e introduzi-lo na prática das atividades físicas para um desenvolvimento integral e para a manutenção da saúde e do bem-estar.

Livros

LEMINSKI, Paulo. *Toda poesia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

Reúne toda a obra poética do autor curitibano, na qual podemos ver com clareza sua competência e presença de espírito para atingir um desafiador engenho: aliar o rigor estético e formal a um senso de coloquialidade que beira o ar de completo improvisado.

MELO NETO, João Cabral de. *Obra completa*: volume único. Organização Marly de Oliveira. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1994.

Reúne toda a produção literária de João Cabral de Melo Neto, nome consagrado da literatura nacional. O recense mostra em sua poesia, entre outros temas, a paisagem pernambucana e a problemática realidade social do Nordeste.

YIRULA, Carolina Prestes (org.). *A importância da empatia na educação*. São Paulo: Instituto Alana, 2016.

Disponível em: <https://escolastransformadoras.com.br/wp-content/uploads/2017/03/Importancia_Empatia_Educacao_Escolas_Transformadoras.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

Composta de nove artigos, a publicação é fruto de uma roda de conversa, promovida em maio de 2016, que teve por finalidade construir coletivamente um entendimento sobre a importância da empatia como um valor e como uma competência a serem aprendidos e cultivados tanto na escola como nos demais espaços de convivência.

Multimídia

ABC DO JOGO. Disponível em: <<https://www.youtube.com/c/ABCdoJogo/videos>>. Acesso em: 6 out. 2020.

Canal criado para o compartilhamento de sugestões de atividades, ideias de jogos e brincadeiras para diferentes contextos (educacional, religioso, social).

Site

PRECE. Disponível em: <<http://www.prece.ufc.br>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

Programa que tem como objetivo promover entre a Universidade Federal do Ceará-UFC e instituições da Educação Básica o desenvolvimento de projetos de apoio a escolas públicas, fundamentados nos princípios de cooperação e solidariedade.

Capítulo 5 – Construindo o nosso Ensino Médio transformador

Artigos

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, Santa Catarina, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul. 2005.

Aborda a importância da entrevista como uma técnica de coleta de dados para a captação de dados subjetivos. Discute suas vantagens e desvantagens e discorre sobre a preparação do pesquisador para ir a campo.

ESCOLAS TRANSFORMADORAS. *Competências transformadoras*. Disponível em: <<https://escolastransformadoras.com.br/o-programa/competencias-transformadoras/>>. Acesso em: 2 out. 2020.

Delimita quatro competências transformadoras para enfrentar os desafios de nosso tempo, tomando como base um estudo detalhado das estratégias e abordagens adotadas por mais de 700 empreendedores sociais cujas ações tiveram impacto positivo e relevante na construção de realidades mais justas e amigáveis.

GATTI, Bernardete Angelina. Introduzindo o grupo focal. *Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas*. Série Pesquisa em Educação. Brasília: Liber Livro, 2005.

Traduz as preocupações de análise metodológica da pesquisa em educação, contextualizando a técnica investigativa do grupo focal, cujos questionamentos e provocações se desenvolvem na crítica permanente, que se concretiza na práxis de uma educação política.

Documento

MOVIMENTO PELA BASE NACIONAL COMUM; CENTER FOR CURRICULUM REDESIGN. *Dimensões e desenvolvimento das competências gerais da BNCC*. Disponível em: <http://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2018/03/BNCC_Competencias_Progressao.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

Explica cada uma das 10 competências gerais que os estudantes devem desenvolver ao longo de toda a Educação Básica.

Livros

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO; REDE CONHECIMENTO SOCIAL; IBOPE INTELIGÊNCIA. *Juventudes e conexões*. 3. ed. São Paulo: Fundação Telefônica Vivo, 2019. Disponível em: <<http://fundacaotelefonica.org.br/wp-content/uploads/pdfs/juventudes-e-conexoes-3edicao-completa.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

A pesquisa apresenta dados interessantes sobre as juventudes e suas conexões com o mundo virtual.

LOVATO, Antonio; FRANZIM, Raquel (org.). *O ser e o agir transformador: para mudar a conversa sobre educação*. São Paulo: Escolas Transformadoras; Ashoka; Alana, 2017. Disponível em: <https://escolastransformadoras.com.br/wp-content/uploads/2017/09/Livro_Ser_Agir_Transformador-Escolas-Transformadoras.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

O leitor é provocado a refletir sobre o papel da educação diante dos desafios contemporâneos. Segundo a visão orientadora da obra, não basta identificar problemas, deve-se superá-los mediante uma prática educativa transformadora.

MARX, Karl. *Teses sobre Feuerbach*. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraDownload.do?select_action=&co_obra=2447&co_midia=2>. Acesso em: 13 out. 2020.

Onze curtas notas filosóficas escritas por Karl Marx em 1845 explicitando a crítica das ideias de Marx sobre o filósofo Ludwig Feuerbach.

PADILHA, Paulo Roberto et al. (org.). *50 olhares sobre os 50 anos da Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2019.

Uma série de abordagens sobre a Pedagogia do oprimido, temas da autonomia, da cidadania e da humanização, tão caros a Freire, são alguns dos muitos discutidos.

YOUSAFZAI, Malala. *Eu sou Malala: a história da garota que defendeu o direito à educação e foi baleada pelo Talibã*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

Biografia que acompanha a infância da garota no Paquistão, os primeiros anos de vida escolar e sua luta pelo direito à educação.

Multimídias

CORAÇÕES e mentes: escolas que transformam. Direção: Cacau Rhoden. [S. l.]: Maria Farinha Filmes, 2018. 4 vídeos (104 min.). Disponível em: <<https://www.videocamp.com/pt/playlists/coracoes-e-mentes-escolas-que-transformam>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

O documentário apresenta escolas brasileiras que protagonizam grandes transformações na educação. Por meio de suas práticas, essas instituições repensam seus processos de ensino-aprendizagem, reconhecendo-se como um espaço de potência de transformação social.

NUNCA me sonharam. Direção: Cacau Rhoden. [S. l.]: Maria Farinha Filmes, 2017. 1 vídeo (84 min.). Disponível em: <<https://www.videocamp.com/pt/movies/nuncamesonharam>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Na voz de estudantes, gestores, professores e especialistas, o filme traz reflexões sobre o valor da educação.

Referências bibliográficas comentadas

PENSE Grande. Direção: Pio Figueroa. [S. l.]: Maria Farinha Filmes, 2016. 1 vídeo (24 min). Disponível em:

<<https://www.videocamp.com/pt/movies/pense-grande>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Traz dez histórias inspiradoras de jovens que decidiram apostar em si próprios e estão usando seu talento para transformar o mundo e sua história.

Sites

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/reportagens/18-experiencias-promovem-autonomia-protagonismo-dos-estudantes/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

O portal oferece 18 experiências que inspiram a pensar em medidas concretas que podem ser implementadas por sua instituição.

MOVIMENTO DE INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://movinovacaonaeducacao.org.br>>.

Acesso em: 20 nov. 2020.

Movimento que integra redes, escolas, profissionais, ativistas e iniciativas sociais pela transformação da educação.

Capítulo 6 – Mobilização e participação

Artigos e dissertação

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. *Como realizar um mapeamento dos potenciais educativos?*. ago. 2013. Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/metodologias/como-realizar-um-mapeamento-dos-potenciais-educativos/>>. Acesso em: 30 set. 2020.

Explica como fazer um mapeamento participativo, ferramenta bastante utilizada por instituições de ensino e comunitárias para identificar os potenciais educativos de uma comunidade.

FRANCO, Dalva de Souza. A gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989-1991) e suas consequências. *Pro-Posições*, Campinas, v. 25, n. 3, p. 103-121, dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73072014000300006&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 27 set. 2020.

O texto descreve o desenvolvimento da gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação da prefeitura de São Paulo (1989 a 1991), assim como as contribuições do educador para a continuidade de um sistema educacional de qualidade, tendo em vista a importância da educação democrática em todos os espaços da sociedade.

INSTITUTO UNIBANCO. O que fazer para aproximar família e escola?. *Aprendizagem em foco*. São Paulo, abr. 2016. Disponível em: <<https://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/9/>>. Acesso em: 30 set. 2020.

Discute a importância da participação da família no cotidiano escolar mostrando estudos e estatísticas e dando sugestões.

REGINALDO, Thiago. *Referenciais teóricos e metodológicos para a prática do design thinking na educação básica*. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135486/334718.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

A dissertação teve como objetivo conhecer os referenciais teóricos e metodológicos que intervêm na prática do design thinking na Educação Básica. Como resultado, o autor defende que o design thinking apresenta a função social de formação integral e que a concepção de aprendizagem se assemelha às premissas construtivistas.

Documentos

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 26 nov. 2020.

É a legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) brasileiro, da Educação Básica ao Ensino Superior.

BRASIL. *Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 17 fev. 2020.

Plano Nacional de Educação (PNE) que estará em vigor até 2024. O PNE é decenal por força constitucional, o que significa que ultrapassa governos.

BRASIL. Ministério da Educação. Consed. *Guia de implementação do Novo Ensino Médio*. Disponível em: <<http://novoensinomedio.mec.gov.br/resources/downloads/pdf/Guia.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2020.

Tem o objetivo de auxiliar técnicos das redes de ensino e gestores escolares na efetivação das mudanças previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Referências bibliográficas comentadas

BRASIL. Ministério da Educação. *Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação*. 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso em: 26 set. 2020.

O PNE é composto de 20 metas que abrangem todos os níveis de formação, desde a Educação Infantil até o Ensino Superior, abordando dimensões como a gestão e o financiamento desse processo.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Territórios educativos para educação integral*. Série Cadernos pedagógicos. Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/wp-content/uploads/2014/04/territorioseducativos.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2020.

Trata dos espaços, dos lugares do Mais Educação: o lugar-escola, o lugar-cidade. Os existentes, os necessários, os possíveis e os desejados.

Livros

FREIRE, Paulo. *A educação na cidade*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

Entrevistas com Paulo Freire logo após ter assumido a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989-1990). Alguns dos temas tratados retomam teses de sua Pedagogia do oprimido.

INSPIRARE; TELLUS; INSTITUTO UNIBANCO. *Gestão escolar para o Ensino Médio*. Disponível em: <https://fazsentido.org.br/wp-content/uploads/2017/08/ESTUDO_GESTAO_ESCOLAR_EM_rev.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.

Relatório de gestão escolar para o Ensino Médio da iniciativa Faz Sentido, que tem o propósito de apoiar redes de ensino, escolas e professores na construção de uma educação mais conectada com as características e necessidades dos estudantes do século XXI.

INSTITUTO EDUCADIGITAL. *Design thinking para educadores*. Versão em português 2014. Disponível em: <<http://www.dtparaeducadores.org.br/site/>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

Trata-se de material imprescindível para quem deseja impulsionar o trabalho pedagógico por meio da abordagem do design thinking. Além de um livro base, há também um caderno de atividades que pode ser acessado pelo site da iniciativa.

SINGER, Helena. *Territórios educativos: experiências em diálogo como o Bairro-Escola*. v. 1. São Paulo: Moderna, 2015.

Traz relatos dos processos de construção de territórios educativos na cidade de São Paulo.

Multimídias

DAVID Keller: como construir sua confiança criativa. [S. l.]: TED Talks, 2012. 1 vídeo (11 min). Disponível em: <https://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence?language=pt-br>.

Acesso em: 27 nov. 2020.

O renomado designer David Kelley, um dos responsáveis pelo design thinking, defende que a criatividade não é domínio apenas de um grupo privilegiado.

CRIANÇAS, ao poder! Palestra proferida por Kiran Ber Sethi. Índia: TED Talks, 2009. 1 vídeo (9 min). Disponível em: <https://www.ted.com/talks/kiran_sethi_kids_take_charge?language=pt>. Acesso em: 24 set. 2020.

Kiran Ber Sethi conta como a sua escola, a Riverside School, na Índia, ensina às crianças a lição mais valiosa da vida: “Eu posso”, uma referência ao fato de elas poderem resolver conflitos, liderar pessoas e até mesmo educar os pais.

FREIRE, Paulo. [Entrevista concedida ao] Programa Matéria Prima, da TV Cultura. *Centro de Referência Paulo Freire*, 1989. 1 vídeo (59 min). Disponível em: <<http://acervo.paulofreire.org:8080/xmlui/handle/7891/3218>>.

Acesso em: 27 set. 2020.

Nessa entrevista, o educador Paulo Freire fala sobre a sua trajetória como secretário de educação do município de São Paulo e responde às dúvidas dos telespectadores.

Sites

CRIATIVOS DA ESCOLA. Disponível em: <<https://criativosdaescola.com.br/#desafio>>. Acesso em: 26 set. 2020.

Encoraja crianças e jovens a transformarem suas realidades, reconhecendo-os como protagonistas de suas próprias histórias.

EDUCAÇÃO E TERRITÓRIO. Disponível em: <<https://educacaoeteritorio.org.br/metodologias/>>. Acesso em: 30 set. 2020.

Programa da Associação Cidade Escola Aprendiz que, por meio de projetos e experiências voltadas à integração entre comunidades, equipamentos públicos e escolas, apoia a constituição de territórios educativos e colabora para o desenvolvimento integral dos sujeitos.

MEMORIAL VIRTUAL PAULO FREIRE. Disponível em: <<http://www.memorial.paulofreire.org/>>. Acesso em: 4 nov. 2020.

Acervo digital da vida e obra do educador Paulo Freire.

Módulo III – Ambientes, políticas, conhecimentos

Capítulo 7 – Ser e viver a democracia

Artigos

CENTRO DE REFERÊNCIAS PARA A EDUCAÇÃO INTEGRAL. *Quatro escolas de SP mostram que uma educação democrática é possível*. Disponível em: <<https://educacaointegral.org.br/reportagens/quatro-escolas-mostram-que-educacao-democratica-possivel/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

Conta a história de quatro escolas de diferentes regiões da cidade de São Paulo nas quais os estudantes participam das decisões do que vão estudar e quando; junto a educadores e funcionários debatem temas que vão desde o uso dos espaços até a gestão da instituição; e onde a comunidade está sempre presente.

FAZ SENTIDO. *Participação do estudante na escola*. Disponível em: <<https://fazsentido.org.br/participacao-do-estudante-na-escola/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

Aborda a participação dos estudantes como sujeitos de direitos e como oferecer as condições para que os jovens e adolescentes participem ativamente da construção da educação.

GONZALEZ, A. 'Bem Viver', o conceito que imagina outros mundos possíveis, já se espalha pelas nações. *G1*, 1º fev. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/natureza/blog/nova-etica-social/post/bem-viver-o-conceito-que-imagina-outros-mundos-possiveis-ja-se-espalha-pelas-nacoes.html>>. Acesso em: 20 out. 2020.

Quinze itens que resumem a proposta de mundo contida no conceito de bem viver.

Documentos

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. *Constituição Brasileira, promulgada em 1988 e que traz em seu bojo o conceito de educação democrática. A Constituição é um marco nos direitos dos cidadãos brasileiros e estabelece todos os direitos e deveres para os cidadãos e as atribuições do Estado, em seus três poderes.*

BRASIL. *Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 17 fev. 2020.

Plano Nacional de Educação (PNE) que estará em vigor até 2024. O PNE é decenal por força constitucional, o que significa que ultrapassa governos.

Livros

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

A comunicação não violenta se baseia em habilidades de linguagem e de comunicação que fortalecem a nossa capacidade de continuarmos enraizados em nossa humanidade, mesmo em condições hostis.

ROSENBERG, Marshall B. *Vivendo a comunicação não violenta*. São Paulo: Sextante, 2019.

Além de oferecer uma introdução à comunicação não violenta, trata de temas como resolução de conflitos de forma pacífica, gerenciamento da raiva e como educar de acordo com a CNV, entre outros.

Multimídia

PAPO ocaretense: democracia e direitos humanos. Associação Ocareté, set. 2020. *Podcast #15*. Disponível em: <<https://open.spotify.com/episode/6s7Wmp3zkQStOqoWTVefzk>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

Membros da Associação Ocareté discutem especificamente o tema da democracia.

Site

FAZ SENTIDO. Disponível em: <<https://fazsentido.org.br/>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

Plataforma virtual que tem por objetivo contribuir para a construção de um modelo de Ensino Fundamental (anos finais) e de Ensino Médio conectado com as peculiaridades, o contexto, as necessidades e os interesses das juventudes brasileiras do século XXI.

Capítulo 8 – Interdisciplinaridade e itinerários formativos

Artigos

AMARAL, Esther Faria do. Multi, pluri, trans, inter, mas o que é tudo isso? *Blog Os muros da escola*. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://osmurosdaescola.wordpress.com/2011/07/06/multi-pluri-trans-inter-mas-o-que-e-tudo-isso/>>. Acesso em: 4 nov. 2020.

Explica as relações entre as disciplinas desde a multidisciplinaridade até a interdisciplinaridade.

Referências bibliográficas comentadas

FONTES, Thaline Ferreira. *O ensino via pesquisa como processo educativo e valorização cultural indígena*. 2011. Relatório de pesquisa (Iniciação científica em Geografia Indígena) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011. Disponível em: <<http://www.riu.ufam.edu.br/handle/prefix/2349>>. Acesso em: 23 out. 2020.

Pesquisa que pretende analisar como a metodologia do ensino via pesquisa, por meio das pesquisas realizadas por estudantes, pode ser um instrumento de valorização da cultura indígena e, ao mesmo tempo, contribuir para a sistematização dos saberes desses povos.

POLLA, Cauê Cardoso. Maria Nilde Mascellani, a visionária da formação integral. *Educatrix*, ano 3, n. 15, p. 122, 2018. *Pequena biografia da educadora Maria Nilde Mascellani, que foi uma das principais responsáveis pela criação dos Ginásios Vocacionais e pelo desenvolvimento de práticas pedagógicas ainda hoje consideradas inovadoras.*

SINGER, H. Definição e características da pesquisa-ação comunitária. In: ASSOCIAÇÃO Cidade Escola Aprendiz. *Pesquisa-ação comunitária*. Coleção Tecnologias do Bairro Escola. São Paulo: Cidade Escola Aprendiz/Fundação Itaú Social, 2011. v. 1. Disponível em: <https://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Tecnologias-do-Bairro-Escola_Vol1_pesquisa-acao-comunitaria.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Define pesquisa-ação como um processo coletivo, no qual sujeito e objeto do conhecimento não estão dissociados.

Documentos

BRASIL. *Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017*. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional [...] e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Conjunto de novas diretrizes voltadas para alterar a estrutura do Ensino Médio no Brasil.

BRASIL. Ministério da Educação. *Base Nacional Comum Curricular (BNCC)*. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2020.

Documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica, de modo que tenham assegurados seus direitos de aprendizagem e desenvolvimento.

BRASIL. Ministério da Educação. *Guia de implementação do Novo Ensino Médio*. Disponível em: <<http://novoensinomedio.mec.gov.br/#/guia>>. Acesso em: 23 out. 2020.

Tem o objetivo de auxiliar técnicos das redes de ensino e gestores escolares na efetivação das mudanças previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

BRASIL. Ministério da Educação. *Referenciais curriculares para a elaboração de itinerários formativos*. Disponível em: <<http://novoensinomedio.mec.gov.br/resources/downloads/pdf/DCEIF.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2020.

Estabelece os referenciais para elaboração dos itinerários formativos conforme preveem as Diretrizes Nacionais do Ensino Médio.

BRASIL. Ministério da Educação. Undime. Consed. *Guia para gestores escolares*. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/Guia_para_Gestores_Escolares_PP_e_Formao_Continuada_na_Escola.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.

Oferece orientações práticas para apoiar o gestor a estruturar e implementar o processo de revisão do projeto pedagógico e uma formação continuada de qualidade na escola.

Livros

FEUSP; ASHOKA; CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (org.). *Construção coletiva de propostas para o Ensino Médio*. São Paulo: Fundação Santillana, 2019.

Publicação que decorre de uma série de encontros em diferentes regiões do país, realizados entre outubro de 2018 e junho de 2019, com o objetivo de coordenar a construção coletiva de propostas para as políticas de Ensino Médio.

GHANEM, Elie; NEIRA, Marcos Garcia (org.). *Educação e diversidade cultural no Brasil: ensaios e práticas*. Araraquara: Junqueira&Marin, 2014.

O livro congrega uma série de estudos, cujo principal objetivo é tratar da diversidade em variados contextos e sob múltiplas perspectivas.

SIQUEIRA, Ivan Cláudio Pereira (org.). *Educação Infantil e Ensino Fundamental: processos e demandas no CNE*. São Paulo: Fundação Santillana, 2019.

Artigos de integrantes do Conselho Nacional da Educação (CNE) que participaram intensamente do processo de elaboração da BNCC.

Referências bibliográficas comentadas

SIQUEIRA, Ivan Cláudio Pereira (org.). *Subsídios à elaboração da BNCC: estudos sobre temas estratégicos da parceria CNE e Unesco*. São Paulo: Fundação Santillana, 2018. Disponível em: <<https://fundacaosantillana.org.br/publicacao/subsidios-a-elaboracao-da-bncc/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Esse livro reúne registros utilizados pelo CNE em parceria com a Unesco para subsidiar, aclarar conceitos e sugerir caminhos para temas da BNCC.

Multimídias

SEMENTES da educação: IFPR Jacarezinho – episódio 4. Direção: Hygor Amorim. [S. l.]: Oz Produtora, 2018. 1 vídeo (26 min). Disponível em: <<https://www.videocamp.com/pt/movies/ep-4-sementes-da-educacao-ifpr-jacarezinho>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

O filme apresenta a proposta adotada no Instituto Federal do Paraná em Jacarezinho, onde os alunos podem escolher as disciplinas que vão cursar e montar sua grade curricular. Assim, eles passam a lidar com os desafios da escolha, com autonomia e responsabilidade.

VOCACIONAL: aventura humana. Direção: Toni Venturi. São Paulo: Manute Filmes; Sesc TV, 2011. 1 vídeo (78 min).

O filme revisita os seis ginásios vocacionais do estado de São Paulo, que tinham como proposta fazer o aluno pensar, trabalhar em grupo e desenvolver a sensibilidade artística e as habilidades técnicas, elementos que anteciparam algumas políticas educacionais atuais.

Site

A ESCOLA QUE OS JOVENS QUEREM. Disponível em: <<https://porvir.org/nossaescola/>>. Acesso em: 23 out. 2020.

Ferramenta aberta e gratuita de escuta para escolas e redes que já ouviu os sonhos de mais de 150 mil estudantes. Atualmente, a iniciativa trabalha para conhecer as expectativas dos jovens acerca do Novo Ensino Médio.

Capítulo 9 – Atuação cidadã em prol da sustentabilidade

Artigos

ABE, Stephanie Kim. O papel da escola na rede de proteção de crianças e adolescentes. *Cenpec Educação*, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.cenpec.org.br/tematicas/o-papel-da-escola-na-rede-de-protecao-de-criancas-e-adolescentes>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Explica como o direito à educação está articulado com os demais direitos e a prevenção do trabalho infantil.

INSTITUTO UNIBANCO. Escola desempenha papel importante na rede de proteção a crianças e adolescentes. *Instituto Unibanco*, São Paulo, jul. 2020. Disponível em: <<https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/escola-desempenha-papel-importante-na-rede-de-protecao-a-criancas-e-adolescentes/>>.

Acesso em: 15 nov. 2020.

Explana sobre como a escola é uma das instituições que compõem a chamada rede de proteção à infância e à adolescência.

REDAÇÃO GALILEU. Greta Thunberg: conheça a adolescente indicada ao Nobel da Paz. *Galileu*, Rio de Janeiro, mar. 2019. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/galileu-e-o-clima/noticia/2019/03/greta-thunberg-conheca-adolescente-indicada-ao-nobel-da-paz.html>>. Acesso em: 24 out. 2020.

Um pouco da biografia da adolescente sueca que é ativista ambiental e foi indicada ao prêmio Nobel da Paz.

TANG, Qian. Prefácio. In: *Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: objetivos de aprendizagem*. França; São Paulo: Unesco, 2017. Disponível em: <<https://ods.imvf.org/wp-content/uploads/2018/12/Recursos-ods-objetivos-aprendizagem.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2020.

A educação para o desenvolvimento sustentável contribui para mudar a forma como as pessoas pensam e agem para alcançarmos um futuro sustentável incluindo questões-chave sobre o desenvolvimento sustentável no ensino e na aprendizagem.

Documentos

BRASIL. *Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990*. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Reconhecida mundialmente como uma das mais avançadas leis na proteção à criança e ao adolescente, crianças e adolescentes passam a ser sujeitos de direitos.

Referências bibliográficas comentadas

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; UNESCO. *Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, UNESCO, 2009. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Livros/concepcao_gestao_protectaosocial.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Os artigos buscam estabelecer uma ponte entre a teoria que embasa a política de desenvolvimento social e a prática institucional materializada no Sistema Único de Assistência Social (Suas) e no Programa Bolsa Família.

BRASIL. Ministério da Educação. *Proteger para educar: a escola articulada com as redes de proteção de crianças e adolescentes*. Cadernos SECAD. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/escola_protege/cad_escolaqprotege.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Enfoca os marcos institucionais relativos ao tratamento oferecido pela sociedade brasileira a crianças e adolescentes infratores, abandonados ou violados, apresentando um diagnóstico das situações de violência e vulnerabilidade a que esse grupo está submetido. Como alternativa, apresenta o Projeto Escola que Protege, política pública educacional do governo federal para o enfrentamento dessa questão.

CONANDA. Resolução nº 113, de 19 de abril de 2006. Dispõe sobre os parâmetros para a institucionalização e fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Disponível em: <<https://www.mpam.mp.br/attachments/article/1984/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%20113%20do%20Conanda.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Dispõe sobre os parâmetros para a institucionalização e o fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente.

UNESCO. *Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: objetivos de aprendizagem*. Paris: Unesco, 2017. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252197>>. Acesso em: 24 out. 2020.

Aborda como trabalhar a educação para o desenvolvimento sustentável no contexto dos ODS. Além de identificar os objetivos de aprendizagem, sugere temas e atividades de aprendizagem para cada ODS e descreve a implementação delas em diferentes níveis.

Livros

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. *Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa*. São Paulo: Somos Educação e Saraiva, 2017.

A obra apoia profissionais da educação interessados no design thinking e que desejam obter aprofundamento teórico-prático para desenvolver processos inspirados nessa abordagem dentro do contexto educativo.

CHISNALL, Rachel et al. *Livro das metas globais*. Rio de Janeiro: Innovation Lab Schools, 2019. Disponível em: <<https://innovationlabschools.com/sites/default/files/download/global-goals-book-portuguese.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2020.

Além de explicar o que são os 17 ODS e suas respectivas metas até 2030, o material apresenta ideias práticas, que incorporam design thinking, investigação, inovação e tecnologias voltadas para projetos que podem ser desenvolvidos nas escolas.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

A ideia central do livro é a formação docente permeada pela reflexão sobre a prática educativa em favor da autonomia dos educandos.

Sites

ESTRATÉGIA ODS. Disponível em: <<https://www.estrategiaods.org.br/>>. Acesso em: 24 out. 2020.

Página da União Europeia e de instituições brasileiras. Trata-se de uma iniciativa que nasce da necessidade de conscientizar agentes da sociedade a respeito de seu papel no cumprimento da Agenda 2030 no Brasil.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 24 out. 2020.

Apresenta os esforços brasileiros para trabalhar em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

ODS BRASIL. Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<https://odsbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 24 out. 2020.

O site, operado em conjunto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e pela Secretaria Especial de Articulação Social, apresenta os indicadores brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além de notícias e vídeos relacionados ao tema.

PLATAFORMA AGENDA 2030. Disponível em: <<http://www.agenda2030.com.br/>>. Acesso em: 24 out. 2020.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) desenvolveram essa plataforma que apresenta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

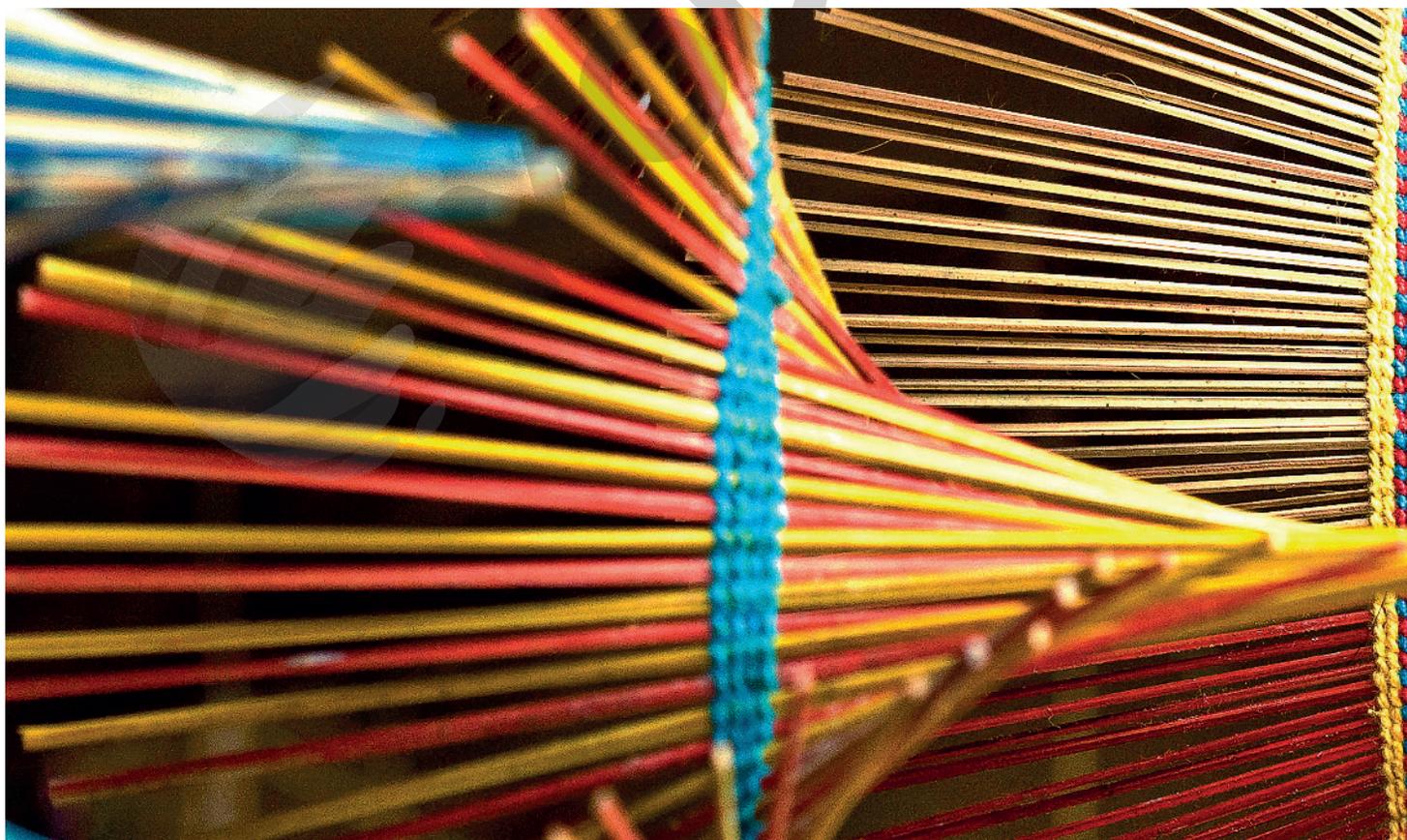
Indivíduo e integralidade

Na condição de profissional da gestão pública educacional, foi-lhe lançado o desafio de, mediante seus conhecimentos e habilidades, mobilizar sua equipe a desencadear mudanças no Ensino Médio. O objetivo é tornar o Ensino Médio mais atrativo e coerente com os anseios das juventudes e com os desafios postos pela sociedade contemporânea.

O módulo 1 o acompanha nessa importante missão, enfatizando uma questão em destaque nos dias atuais: a integralidade e multidimensionalidade das experiências humanas e o modo como a instituição escolar oferece soluções de aprendizagem para esse ser complexo que a compõe. O estudante, que se educa nas cercanias de nossas escolas e redes, hoje exige atenção aos diversos aspectos constituintes de sua experiência humana. O gestor, ser também multidimensional e complexo, precisa, por sua vez, valer-se de um profundo conhecimento de si e de suas habilidades e de conhecimentos profissionais para, enfim, garantir um Ensino Médio que seja, de fato, integral.

No capítulo 1, você será convidado a uma estimulante e criativa viagem para dentro de si. A dimensão constitutiva do eu, nesta obra, figura-se fluida e em constante transformação – “estar sendo”, “ser mais”, como prefere Paulo Freire. Ao realizar vivências, será possível ampliar e aprofundar o conhecimento de si, como humano em relação consigo mesmo, com o outro, a sociedade, o mundo, seu tempo e, claro, também especificamente como gestor.

Móbile feito pelo povo Kuikuro
– Mato Grosso, 2011.

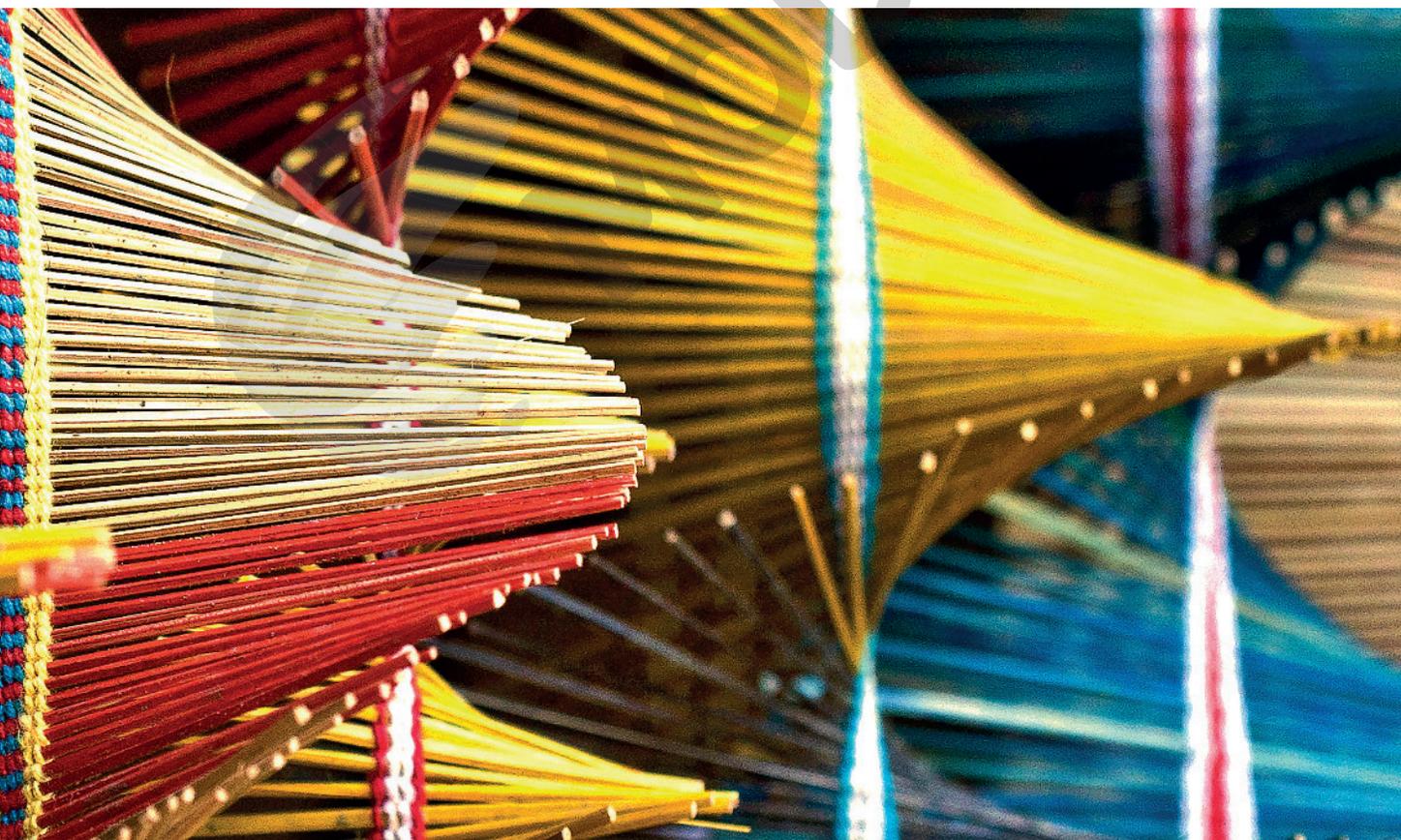


Navegue no mar da multiplicidade constituinte de cada “eu” dedicando tempo a conhecer cada uma das várias dimensões da sua singularidade. Desse modo, poderá, enfim, reconhecer e acolher os diversos “eus” que atravessam e condicionam sua existência singular. Compreenda, na prática concreta de reconhecer-se, a multidimensionalidade da experiência humana e de cada um dos mais importantes passos no seu percurso de vida, que, ao mesmo tempo que é o nascedouro da sua trajetória profissional, é também por ela profundamente modificado.

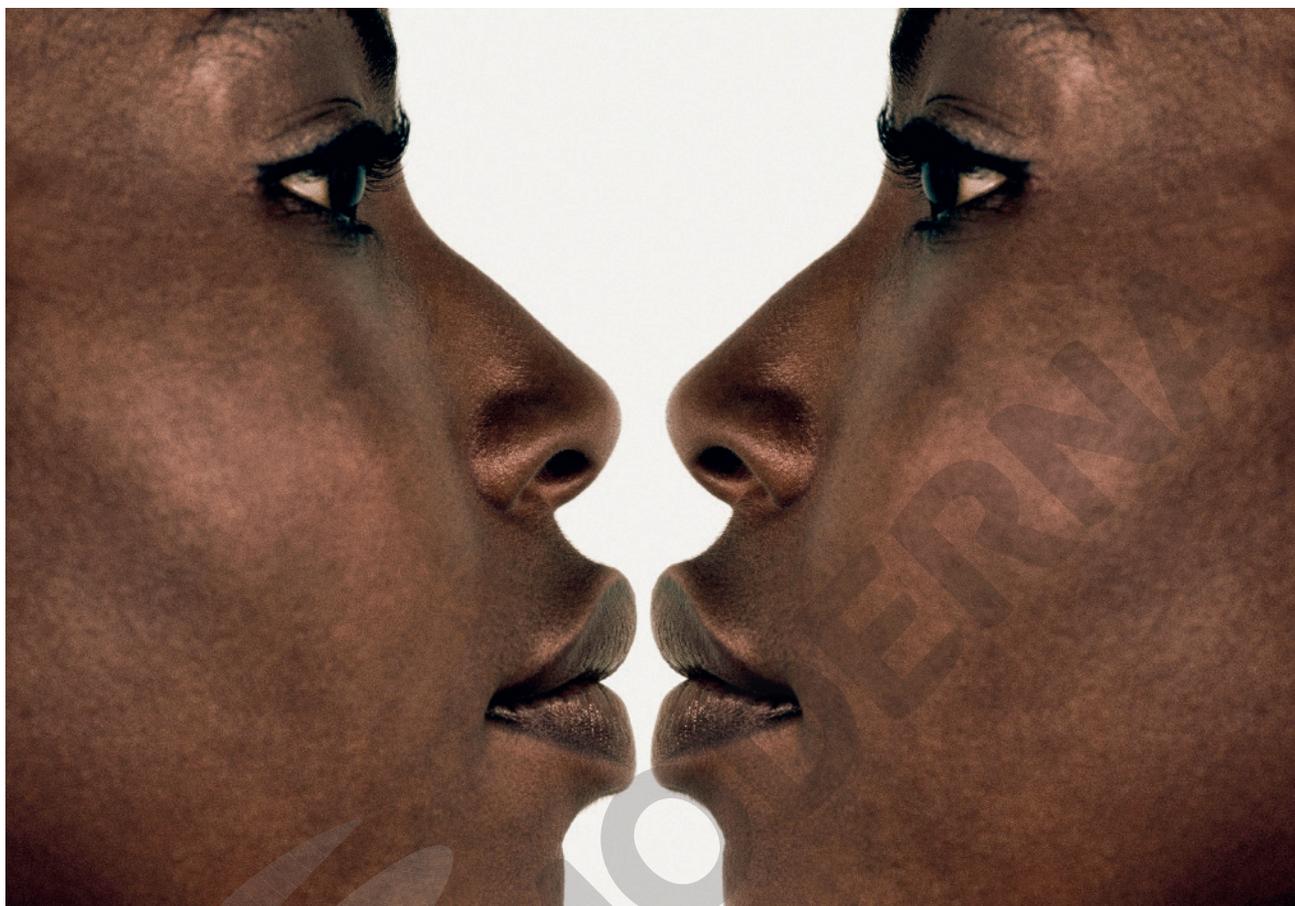
Com base em exemplos extraídos das redes de inovação educacionais presentes no Brasil, o capítulo 2 mantém um olhar para dentro da complexidade, não mais exclusivamente para a experiência humana singular, mas também para os processos de construção dessas experiências, ou seja, a educação integral. Venha conosco investigar, por meio da pesquisa-ação, o modo como sua escola ou rede procura garantir a todos uma educação integral. Você e sua equipe terão a oportunidade de, colaborativamente, desenvolver e reconhecer projetos em andamento que fomentam a aprendizagem de todos os estudantes, conforme a perspectiva da educação integral.

O capítulo 3 volta-se ao levantamento, à sistematização e à execução de alterações, apropriando-se da discussão por meio de vivências baseadas no mapeamento de legados e na identificação de múltiplas competências pessoais, e convida você a conhecer mais profundamente as dimensões da gestão pública educacional contemporânea. Mais que conhecê-las, trata, sobretudo, de reconhecer essas dimensões em si mesmo e em sua equipe.

O objetivo central deste livro é apoiar você e sua equipe nesse engajamento coletivo necessário para a implementação de um Ensino Médio democrático, transformador e integral.



A constituição do eu



CORBIS/VCGGETTY IMAGES

Objetivo

Promover vivências relacionadas ao projeto de vida voltadas para a constituição do eu.

Metas

- Identificar os próprios interesses e necessidades no âmbito escolar e fora dele.
- Conhecer-se profundamente como gestor, identificando como e por que está ocupando um cargo na gestão.
- Conhecer-se, compreendendo as próprias emoções e como lidar com elas.
- Identificar caminhos e estratégias para superar as dificuldades e alicerçar a busca da realização dos sonhos.
- Olhar para o futuro sem medo.
- Apropriar-se de habilidades pessoais, estratégias mentais e instrumentos práticos para planejamento de metas e estratégias para alcançá-las.

Tema Contemporâneo Transversal

Vivenciar experiências que auxiliarão o gestor público e sua equipe a se autoconhecerem, integrando a jornada de aprendizagem ao Tema Contemporâneo Transversal (TCT) Vida familiar e social.

▶▶ **Conhece-te a ti mesmo**

O tema conhecimento de si remonta aos mais antigos registros da cultura humana, tendo em uma das inscrições do templo de Apolo, na cidade grega de Delfos, a sua máxima: “Conhece-te a ti mesmo”.

Os caminhos para o desenvolvimento contínuo, crescente e aprofundado de si não se separam dos caminhos de conhecimento do outro e do mundo, e as mais variadas culturas terão seus próprios recursos e modos de oferecer a cada indivíduo e a cada coletividade possibilidades desse desenvolvimento contínuo. Terão também, eventualmente, formas de limitar esse processo de autoconhecimento – por isso, a visão crítica e a abertura para novos processos de transformação individuais e culturais são fundamentais.

Para nós, nesta obra e no processo de formação continuada, interessa que cada pessoa envolvida tenha momentos de observação, reflexão, interpretação e elaboração dos conhecimentos que acumula acerca de si mesma, de modo a reuni-los, maturá-los e ampliá-los. Entendemos que somente uma pessoa com algum grau de autoconhecimento pode tomar a vida nas próprias mãos, ao reconhecer as escolhas que faz, responsabilizando-se por elas e avaliando o quanto essas decisões, sejam de cunho pessoal, sejam de cunho profissional, estão de fato em sintonia com seus anseios, com as marcas da subjetividade mais singulares e caras a cada um.

De maneira articulada a isso, cada pessoa e cada equipe será também convidada a realizar estudos, análises, pesquisas e reflexões sobre contextos sociais, históricos, econômicos e políticos a fim de entender com mais clareza como é formada a realidade que partilhamos, reconhecendo melhor, dessa forma, as transformações que **não** dependem de decisão pessoal, mas passam por uma articulação, uma mobilização e um comprometimento concertado de mudança que ocorrem no plano **coletivo**.

Neste contexto, interessa o ato de aprofundar-se no processo de conhecer-se para identificar características próprias, necessidades, potencialidades e vulnerabilidades, além, é claro, dos próprios sonhos.

Vamos juntos trilhar essa jornada?

▶▶ **Integração das pessoas em mim**

Primeira pessoa do singular “eu” é como nos colocamos no mundo. Os verbos concordam com a singularidade do pronome, ensina-nos a gramática-padrão. No entanto, podemos colocar uma nova lente diante de nossos olhos para ver mais longe, de uma perspectiva poética, criativa, na qual poderemos enxergar a multiplicidade de ideias, sentimentos, posturas de vida que nos habitam e que produzem uma verdadeira multidão em cada um de nós. Uma profusão de “eus” em cada eu.



FRENATO SOARES/PULSAR IMAGENS

Indígena Bororo pintado para ritual. Aldeia Garças, Terra Indígena Meruri, General Carneiro (MT), 2014.



As muitas facetas de Mário de Andrade

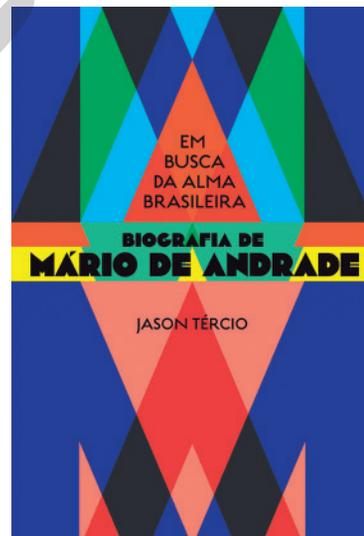
Lembremos os versos de Mário de Andrade:

Eu sou trezentos...

Eu sou trezentos, sou trezentos-e-cinquenta,
As sensações renascem de si mesmas sem repouso,
Ôh espelhos, ôh! Pireneus! ôh caíças!
si um deus morrer, irei no Piauí buscar outro!
Abraço no meu leito as melhores palavras,
E os suspiros que dou são violinos alheios;
Eu piso a terra como quem descobre a furto
Nas esquinas, nos taxis, nas camarinhas seus próprios beijos!
Eu sou trezentos, sou trezentos-e-cinquenta,
mas um dia afinal eu toparei comigo...
Tenhamos paciência, andorinhas curtas,
Só o esquecimento é que condensa,
E então minha alma servirá de abrigo.

ANDRADE, Mário de. *Poesias completas*. São Paulo: Martins, 1955. p. 221.

Mário de Andrade, figura central para o estabelecimento de uma cultura nacional brasileira, nos oferece a orientação necessária para esta conversa, reconhecendo nele mesmo uma multiplicidade constitutiva. Foi romancista, poeta, crítico de arte, musicólogo, liderança à frente da criação de políticas e equipamentos culturais e um importante agitador cultural. Nome de grande sensibilidade e vasta cultura, além de desenvolver o heroico trabalho de expressar em vida todas as facetas de sua personalidade, Mário de Andrade também prestou um serviço valioso ao buscar reconhecer, reunir e integrar a diversidade intrínseca à identidade cultural do Brasil. Isso porque, como artista e também como agitador cultural e liderança política, foi fiel à missão de dar os primeiros passos para conciliar, em uma mesma noção de cultura, realidades até então não só distintas, mas também apartadas entre si – as chamadas cultura erudita e cultura popular.



REPRODUÇÃO

RÔMULO FIALDINI - ACERVO ARTÍSTICO-CULTURAL DOS PALÁCIOS DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO



Conheça uma das obras-primas de Mário de Andrade, *Macunaíma*, vinculado no AmaCast, um *podcast* que é produto resultante da pesquisa de conclusão de curso de Comunicação Social – Jornalismo, em 2019, da Universidade Federal de Roraima. Disponível em: <<https://open.spotify.com/show/2b3zADuz7rb9YLLP0chptx>>. Acesso em: 1º set. 2020.

Além disso, para conhecer mais sobre a vida do autor, você pode ler *Em busca da alma brasileira: biografia de Mário de Andrade*, escrita por Jason Tércio (Sextante, 2019).

Mário de Andrade, de Tarsila do Amaral, 1922 – Palácio Boa Vista, Campos do Jordão, SP.



CADERNO DE REGISTROS

Desde o início de nossa jornada, é aconselhável registrar suas descobertas mais importantes, como lembranças, ideias, reflexões, desejos e dúvidas, bem como suas opiniões e criações elaboradas com base nas propostas deste livro. Sugerimos organizar essa rica trajetória em um instrumento que denominamos **Caderno de registros**. Pode ser um caderno, um fichário ou outro instrumento de registro, físico ou virtual, no qual você possa anotar ideias, lembranças, percepções, datas, locais, fatos e outras informações importantes ao longo do seu processo de conceber e concretizar práticas e refletir sobre elas – neste caso, voltando o registro ao próprio projeto de vida e tomando-o como ponto de apoio ao processo formativo conjunto dos profissionais da Educação que este livro ensina. É recomendável datar suas anotações, de modo que você possa visualizar a sucessão temporal dos acontecimentos e achados e, assim, entender melhor seu próprio processo. Gestor, lembre-se de estimular nos integrantes de sua equipe o hábito de registrar suas descobertas e perspectivas no caderno. Você pode, ainda, destacar uma ou duas pessoas da equipe para serem as “guardiãs” desse compromisso de cada um com o coletivo, lembrando sempre a importância do registro desse processo. Adicionalmente, elas poderão promover momentos de partilha para ajudar cada integrante a se comprometer com o registro, além de enriquecer o processo do grupo. As partilhas pessoais devem sempre ser sugeridas, mas a decisão final sobre o que partilhar deve ser de cada um, dado que algumas anotações podem ser muito pessoais e requerer o respeito à privacidade. Quando a partilha de algum registro for parte essencial do desenvolvimento de uma vivência, isso deve ser comunicado no início da atividade.



Para inaugurar seu companheiro de trajetória, reserve um tempo do dia para reler os versos de Mário de Andrade. Contemple o poema por completo. Se possível, caso ainda não conheça, aproprie-se minimamente da obra *Macunaíma*. Pode ser por meio do livro ou, quem sabe, ouvindo o *podcast* mencionado anteriormente. Tanto os versos quanto o livro trazem fortemente a multiplicidade que compõe uma identidade. Nos versos, a subjetividade do escritor. No livro, a multiplicidade da identidade brasileira. Que tal fazer uma breve reflexão pessoal e poética em seu diário de bordo sobre quais são os “eus” que o integram?



MVANCASPEL/SHUTTERSTOCK

Cada pessoa é um ser único e singular, o que não significa que sejamos sempre os mesmos em todas as situações. Assim como vimos na trajetória inspiradora dessa vivência, as várias formas de expressão artística, social e profissional que Mário de Andrade desenvolveu com grande projeção ao longo da vida nos inspiram a pensar de modo semelhante em relação a nós mesmos, mas com um olhar inicialmente mais prosaico e sincrônico, sem levar em conta todo o curso de uma biografia.

Considerando apenas o momento presente, de acordo com o contexto das relações que mantemos e os contextos em que estamos, teremos um tipo de expressão do nosso eu que, além da influência por fatores externos, sofre variação por fatores internos, como nossos estados de humor, disposição e saúde. As palavras e o tom de voz que usamos e o tipo e o grau de contato visual e físico que estabelecemos em diversas situações informam sobre quem somos, nossas origens e costumes e se modulam conforme aquilo que é partilhado ou não com as pessoas e nos contextos com que nos relacionamos.



Para começar, reflita sobre estas duas questões introdutórias e escreva suas respostas no **Caderno de registros**:

1. Com que frequência costumo refletir sobre meus sentimentos e minhas relações?
2. Sou muito ou pouco afeito a acolher visões diferentes das que tenho sobre mim?

Guarde essas respostas para revisitá-las ao final da vivência.

A seguir, propomos cinco passos para que você crie um modo de percorrer a diversidade de expressões do seu eu em diferentes contextos. Ao final, você será convidado a fazer um arremate integrador desses cinco passos.

Passo 1 – Vínculos



Faça uma lista dos grupos e contextos com os quais se relaciona no **Caderno de registros**. Se preferir, também pode incluir algumas pessoas de grande importância em sua vida, cuja relevância justifique você gastar algum tempo para refletir especificamente sobre tal vínculo. Sugestões de diferentes grupos e contextos para constar na sua lista:

- Família de origem (a que permitiu sua concepção e a que se responsabilizou por sua educação).
- Família de destino (a que você escolheu).
- Relações de amizade (você pode conceber seus amigos como um grande grupo ou pensar em subgrupos, como: amigos da infância, da adolescência, da faculdade; grupo de amigos da profissão; grupos de amigos marcados por afinidades mais específicas, como prática de algum esporte, gosto por algum tipo de arte etc.).
- Grupos comunitários (rua, bairro, aldeia, quilombo, comunidade formada por ancestralidade comum, causas comuns, movimento cultural partilhado etc.).
- Grupos associativos (condomínio, clube, entre outros).
- Grupos políticos (movimentos sociais, partidos políticos).
- Grupos religiosos (definidos por religiões ou tradições espirituais ou definidos por uma religiosidade mais territorializada, tais como terreiros, templos, igrejas e sinagogas).

Passo 2 – Emoções e sentimentos

Agora, identifique o tipo de experiência subjetiva que você costuma ter nesses contextos. Concentre-se em cada grupo ou contexto, registrando os sentimentos e emoções que experimenta com maior frequência ao se relacionar com eles.

Sugestões: amor, alegria, felicidade, tristeza, medo, raiva, aversão, horror, culpa, desespero, esperança, admiração, gratidão.

Passo 3 – Significados

Em seguida, registre o que a presença e a influência de cada pessoa, grupo ou contexto representa para você em termos de sentidos e significados. Lembre-se, no entanto, de levar em conta aspectos intersubjetivos, isto é, o que as pessoas fazem nesses grupos, como elas se colocam e como os grupos interagem, convivem e funcionam – para além de seus julgamentos pessoais. O momento de registrar apenas e tão somente suas emoções e sentimentos a respeito dos grupos foi o passo 2. Caso queira voltar e registrar algo mais, faça-o.



Aqui é importante você fazer o esforço de olhar para o sentido e o significado do grupo como um todo. Digamos, por exemplo, que há um contexto em que você costuma se sentir muito mal, mas as pessoas parecem estar satisfeitas, ou o oposto – nesse caso, é fundamental que você leve em conta sua experiência, mas também o que percebe por parte das outras pessoas, buscando ao máximo contemplar a dinâmica do grupo no sentido e significado que dará a esse grupo. Isso pode levar você a escolher mais de uma palavra para se referir a um mesmo grupo ou contexto, e essas palavras podem até mesmo ser contraditórias. Não se preocupe. Esse é um trabalho complexo e não precisa se encerrar em uma só vez.

Oferecemos uma lista com sugestões desses sentidos e significados, porém é fundamental que você considere incluir nela outras palavras e expressões para melhor atender sua necessidade expressiva nesta vivência. Você pode escolher mais de uma opção para o mesmo grupo ou contexto, mas tente usar, no máximo, três palavras, a fim de obter maior capacidade de síntese na sua compreensão.

Sugestões: origem, destino, acolhimento, segurança, insegurança, interdependência, isolamento/solidão, competição, solidariedade, inadequação, liberdade, prisão, pertencimento, propósito social, propósito espiritual, tradição, transformação.



VICENTE MENDONÇA

Passo 4 – Reflexão sobre si

Refleta sobre a maneira como você se coloca em cada relação, grupo ou contexto de que faz parte. Que características suas você acredita que sobressaem em cada contexto relacional? Que tipo de atitudes, posturas e formas de ser e agir acredita que expresse em cada contexto? Desenhe, pinte ou faça uma colagem no **Caderno de registros** de um animal que represente você em cada um desses contextos.



Como nossa intenção aqui é acionar os significados mais profundos e abrangentes da sua presença em cada contexto de relação, evitamos usar imagens de pessoas para não induzir a escolha de características mais superficiais, como aparência física ou lugar social. Sugerimos o uso de imagens de animais, primeiro, pelo poder simbólico que elas têm e, segundo, por nos levarem a fazer escolhas orientadas por qualidades mais sutis sobre o tipo de pessoa que você é em cada contexto. É importante, no entanto, levar em conta que diferentes contextos culturais atribuem significados distintos à imagem de cada animal. Por exemplo, grande parte das pessoas no Brasil conhece a coruja como símbolo de sabedoria e o cachorro como símbolo de fidelidade. Da mesma forma, muitos acreditam que a serpente representa algo negativo – seja pelo senso comum de que animais peçonhentos são maldosos, seja por influência das religiões cristãs e pelo lugar da serpente na narrativa bíblica do Jardim do Éden. No entanto, para a tradição greco-romana, a imagem da serpente abrange o significado da cura, daí esse animal fazer parte do símbolo da Medicina. Além disso, em culturas como o hinduísmo e o budismo, bem como nas tradições iogues e na cultura chinesa como um todo, a serpente pode ter sentidos positivos, entre os quais a representação da força vital, da sabedoria, da sensualidade e da elegância.

Para evitar confusão, escolha os animais que melhor representam a pessoa que você é em cada contexto e tome nota dos motivos por que escolheu cada animal. Além da dimensão simbólica, é claro que você pode levar em conta os hábitos e características reais dos animais, como o fato de serem gregários ou não gregários, noturnos ou diurnos, velozes ou lentos, fortes ou frágeis, agressivos ou amistosos.



#FICA A DICA

Luz e sombra

Você tirará melhor proveito da experiência se considerar, em suas características pessoais, tanto o aspecto da sombra (associado com a ideia do negativo) como o aspecto da luz (associado com a ideia de positivo), baseando-se na mesma relação feita com as características dos animais escolhidos.



AKOV FILIMONOV/SHUTTERSTOCK

Passo 5 – Visão do outro

Nesta etapa, peça a contribuição de algumas pessoas importantes em sua vida, nos variados contextos de relacionamento que você listou e acerca dos quais refletiu até aqui. Consulte ao menos cinco pessoas de contextos diferentes e peça a elas que escolham um dos animais das imagens anteriores

para representar o modo como enxergam você. Não se esqueça de pedir que expliquem o porquê da escolha, lembrando as observações já feitas acerca da diferença de sentidos que um mesmo animal pode ter em regimes distintos de imaginário.

Arremate

Para concluir este exercício, elabore uma reflexão sobre como foi a experiência para você. Seguem algumas perguntas disparadoras para auxiliar na tarefa:

De maneira geral, eu me senti confortável ou desconfortável com o exercício? Quais foram os momentos mais prazerosos desta vivência e por que os considero assim? Quais foram os momentos mais difíceis ou até dolorosos desta investigação e por que os considero assim? Quais foram as coincidências entre minhas escolhas de animais-símbolo para me retratar e as escolhas das pessoas que consultei? Quais foram as diferenças entre as minhas escolhas e as escolhas que as pessoas consultadas fizeram? Como me senti em relação a essas diferenças: são diferenças que considero neutras, discrepâncias que me incomodaram ou surpresas positivas?

Ampliei ou aprofundi a compreensão sobre a diversidade de facetas que me compõem como pessoa? Com base neste exercício, como eu descreveria habilidades e talentos principais que identifiquei em mim? Que características e comportamentos são pontos a serem observados e aprimorados? Quais são as atitudes recorrentes que desejo manter e quais gostaria de transformar? E qual animal (ou quais) eu escolheria para ilustrar esta conclusão? (Nesse momento, considere incluir algum animal que ainda não tenha se apresentado no exercício proposto.)

Como forma de autoavaliação, retome as duas questões introdutórias, às quais você respondeu antes de começar o Passo 1 desta vivência. As respostas que você deu no início assemelham-se ao que você é capaz de perceber ao final da vivência? Em caso positivo, das percepções que você tinha a seu respeito, quais foram confirmadas? Em caso negativo, quais foram as diferenças entre o que você afirmou a seu próprio respeito e o modo como você se sentiu e se comportou ao longo da vivência? A que você atribui tais diferenças?

Sugerimos que, no trabalho com a equipe, seja reservado um momento para possíveis trocas sobre as experiências de cada um com esta vivência. Os participantes podem se organizar em trios ou pares para falar das descobertas específicas e pessoais. Ao final, pode haver uma nova partilha, dessa vez com considerações mais gerais, focadas no grande grupo, usando a reflexão de apoio a seguir como inspiração ou pretexto para a conversa final.



Reflexão de apoio

Esperamos que, com essa vivência, você tenha aproveitado suas percepções sobre si mesmo, tornando mais aguçados seu senso de auto-observação e também sua capacidade de se valer das observações que outras pessoas fazem sobre você. Esse trabalho de conhecimento de si é algo contínuo, que não se esgota em um exercício, mas as conclusões provisórias que você tirou a seu próprio respeito podem ser um bom ponto de partida para identificar aspectos da sua personalidade e do seu temperamento sobre os quais deseja fazer uma reflexão e estabelecer possíveis metas de adaptações ou transformações.

Do mesmo modo, você pode lançar um novo olhar para características suas que são mais constitutivas, isto é, que dificilmente serão alteradas, mas que podem encontrar formas novas e mais adequadas de expressão no mundo, deixando você mais integrado consigo mesmo e mais bem adaptado para viver de maneira frutífera suas relações em todos os âmbitos da vida. Isso porque características mais constitutivas que causam problemas importantes na sua relação consigo mesmo ou com os outros não precisam ser reprimidas ou simplesmente aceitas, como aquela “pedra no sapato” que sempre provocará dor, mas podem passar por uma reformulação na maneira como você usa tal característica a seu próprio favor e a favor das suas relações.

Uma pessoa bastante crítica, por exemplo, pode reorientar tal característica aprendendo a ser mais propositiva e aproveitando seu agudo senso crítico de maneira mais prática ao não apenas apontar o problema, mas apresentar caminhos para uma possível solução e se comprometer a contribuir para colocá-los em prática, o que costuma ser mais bem acolhido e apreciado na convivência com os outros. E uma pessoa mais calada e introspectiva, por exemplo, pode encontrar formas diferentes de se expressar, como ao enviar conteúdos por escrito ou mesmo áudios (mediante algum suporte tecnológico), de modo que pode se manter confortavelmente reservada nos momentos de maior interação coletiva, mas sem deixar de oferecer ao grupo a riqueza de suas contribuições.

Nosso intuito é que, ao final dessa vivência, você tenha encontrado uma porta aberta para aumentar sua capacidade de autoacolhimento, dando um passo além na tarefa de se conhecer e se aceitar melhor, e abraçando todas as suas características, independentemente de juízos de valor sobre serem positivas ou negativas. Quanto mais nos acolhemos e nos aceitamos, menos conflitos internos vivenciamos a respeito de quem somos.

Esse ambiente interno de maior apaziguamento em relação a quem se é tem o potencial de liberar nossa atenção e disposição para cultivar a capacidade de usar todos os nossos recursos e potencialidades a favor de uma vida mais íntegra e saudável, ao mesmo tempo que acolhemos melhor nossas vulnerabilidades e contornamos melhor nossas limitações, de maneira que elas não nos impeçam de atingir nossos objetivos.

Isso se dá não só no plano das buscas individuais, mas também no plano das buscas coletivas, uma vez que, ao nos compreendermos e nos aceitarmos melhor, teremos maior capacidade de fazer o mesmo com nossos semelhantes, enxergando e acolhendo cada pessoa de nosso convívio tal como é, o que aumenta nossas chances de construir um alinhamento e, juntos, obter sucesso nos projetos compartilhados. Essa experiência pessoal e coletiva dialoga diretamente com o conceito de integralidade presente na proposta de Ensino Médio que será construída ao longo de nossa jornada nesta obra.



Mural mosaico
Cultivate life, de
Lewis Lavoie, 2012 –
Alberta, Canadá.



Ubuntu



Você conhece a palavra “ubuntu”? Trata-se de uma noção que tem origem em diversas filosofias africanas e que vem ganhando popularidade no Ocidente. Essa noção, nomeada na língua zulu, falada pelo povo de mesmo nome que faz parte do grupo linguístico bantu, é compartilhada com muitos outros povos do continente africano e não tem uma tradução exata na língua portuguesa. Desse modo, podemos nos aproximar desse conceito ao recorrer a um aforismo zulu, “umuntu ngumuntu ngabantu”, que significa: “uma pessoa é uma pessoa por meio de outras pessoas”. Aproveitando mais uma vez a contribuição desse povo que vive ao sul do continente africano, vemos que ubuntu é uma forma de conceber a existência humana levando em conta que a essência do ser é justamente a sua ligação com todas as outras pessoas. Dizendo de outro modo: ser humano é estar inseparavelmente conectado a uma teia de interdependência que une todas as pessoas. Isso implica dizer que só posso estar bem se todos estão também, e que a dor do outro, em alguma medida, é minha também. Na realidade, como todo conceito filosófico, essa ideia é mais complexa do que podemos discutir de forma breve, mas o que nos interessa aqui é usar a ética ubuntu como inspiração para os momentos em que convidaremos a equipe a trabalhar coletivamente. Uma vez que será necessário um esforço coletivo, colaborativo e orientado por claros objetivos comuns, destacaremos esses momentos com a palavra ubuntu. Desse modo, apontaremos para a importância da interdependência presente na participação de todos e de cada um para a concretização de um trabalho de equipe enraizado em uma cultura democrática, que se reflete tanto no trabalho dos profissionais quanto na dinâmica de toda a comunidade escolar.

▶ Os vários passos do meu caminho

Para iniciar esta vivência, você deverá desenhar, no **Caderno de registros**, um mapa com os principais passos da sua trajetória de vida ligados ao campo profissional. Nossa proposta é que você enxergue sua profissão de maneira ampla, como uma forma muito relevante de expressar suas potencialidades, talentos e habilidades, de modo a transformar a realidade conforme valores que lhe são caros. Por sugerirmos essa mirada ampla sobre seu ofício, entendemos que, neste caso, a trajetória profissional se confunde com a trajetória de vida, dado que experiências marcantes de todos os períodos da sua existência constituíram quem você é hoje e, portanto, influenciaram suas escolhas profissionais e continuam a influenciar o modo como você exerce seu ofício. Tenha em mente, por exemplo, que é muito comum, já na infância, a manifestação de interesses e formas de ser e agir que dão pistas de inclinações pessoais capazes de definir os futuros rumos profissionais de uma pessoa. Comece por lá! Mas lembre-se também de que, em alguns casos, essa busca pode ter início até mesmo antes disso, pois há aqueles que herdaram interesses profissionais dos familiares.

Coloque em prática os passos a seguir e boa aventura!

Passo 1 – Preparando o terreno

Para auxiliar no processo de rememoração e seleção de fatos, pessoas e experiências importantes, convidamos você a usar o recurso a seguir: uma lista de perguntas disparadoras para autorreflexão. Responder a essas perguntas proporcionará uma investigação ampla e aprofundada



VEKTORISTA/SHUTTERSTOCK





de si e, ao mesmo tempo, servirá de sensibilização para o exercício de produzir uma cartografia do próprio trajeto de vida até seu lugar profissional atual. Escolha um momento calmo e, reservadamente, leia cada pergunta a seguir, refletindo a respeito delas e fazendo breves registros sobre cada item no **Caderno de registros**. Depois busque representar os achados no seu mapa.



Mapa desenhado por Poty Lazzarotto para a 2ª edição do livro *Grande Sertão: Veredas*, de João Guimarães Rosa. Livraria José Olympio Editora, 1958.

Importante: As primeiras lembranças que vêm à memória são muito reveladoras, e convém que você possa tomar nota assim que lhe ocorrerem. Procure não se limitar a elas, pois, no processo de reflexão, podem ressurgir na mente memórias já há muito esquecidas, mas que você percebe terem sido marcantes e influenciado escolhas importantes.

1. Memórias marcantes da infância:

- Quais são as memórias mais doces e as mais dolorosas que guardo da minha infância?
- Quais eram minhas atividades favoritas nesse período?
- Qual é a lição aprendida na infância que carrego até hoje comigo?

2. Principais desejos e sonhos até hoje:

- Que desejos e sonhos já tive e deixei para trás?
- Que desejos e sonhos tive e consegui realizar?
- De maneira geral, como lido com meus desejos e sonhos? Eles me frustram ou me impulsionam? Quais são os próximos sonhos que desejo realizar?

3. Pessoas que me influenciaram:

- Quais foram as primeiras pessoas que me influenciaram positivamente? Por quê?
- Quais foram as primeiras pessoas que me influenciaram negativamente? Por quê?
- Qual foi a última lição que aprendi com a experiência de outra pessoa?

4. Experiências marcantes do período da juventude/início da vida adulta:

- Das experiências que vivenciei na juventude, qual marcou positivamente minha vida? Por quê?
- Das experiências que vivenciei na juventude, qual marcou negativamente minha vida? Por quê?
- Das experiências mais recentes que vivi, qual me provocou uma mudança de posicionamento em relação ao mundo?

5. Obras e ambientes culturais que me influenciaram:

- Qual obra literária marcou minha trajetória? (Considere todas as possibilidades presentes em sua história, como causos, contos, cordéis, narrativas ficcionais ou não ficcionais.) O que havia nessa obra que me tocou?
- Que obra musical marcou minha trajetória? (Considere todas as possibilidades presentes em sua história, como cantigas, canções, músicas, álbuns.) O que havia nessa obra que me tocou?
- Qual filme ou peça de teatro marcou minha trajetória? O que havia nessa obra que me tocou?
- Entre os ambientes culturais que frequentei (ou ainda frequento), quais percebo que me influenciaram ou me influenciam até hoje? (Considere todas as possibilidades presentes em sua história, como festejos populares, saraus, rodas de samba, grupos artísticos em geral, bibliotecas, teatros, cinemas, centros comunitários/culturais etc.)

6. Primeiras escolhas afetivas, sociais, técnico-acadêmicas:

- No campo dos relacionamentos afetivos, quais das minhas decisões marcaram minha trajetória? Por quê?

- b) No campo dos relacionamentos sociais, quais das minhas decisões marcaram minha trajetória? Por quê?
- c) No campo técnico-acadêmico, quais das minhas principais escolhas definiram minha trajetória? Quais delas trouxeram desafios e até dificuldades? Quais enriqueceram meu percurso? De que modo?

7. Trajeto profissional:

- a) Em que momento decidi atuar na educação?
- b) Entre as influências que me levaram a optar pela educação como área de atuação, qual foi a mais marcante?
- c) Em que momento de minha carreira decidi atuar na gestão educacional? Por quê?

Considere que as perguntas apresentadas podem induzir você a mencionar pessoas, fatos e experiências que não foram solicitados diretamente pelas perguntas. Tome nota e leve em conta esse tipo de informação, já que o questionário proposto não pretende restringir nem esgotar o tipo de influência que pode ser definidor de uma biografia.

É possível também que algumas das perguntas peçam apenas uma resposta, e você sinta necessidade de registrar mais de uma em um mesmo item; ou ainda que suscitem muitas respostas para cada indagação. Registre sempre o que for mais fiel às respostas que as perguntas suscitam, e não necessariamente se restrinja ao modo como a pergunta foi formulada. Mas não se esqueça de percorrer a diversidade de temas e tipos de experiência que as perguntas propõem.



O significado do silêncio

Algumas das perguntas não encontram respostas em sua vida? Isso já é uma resposta. Os vazios e ausências também são reveladores. Pode ser uma situação que demande uma boa reflexão para entender por que determinada pergunta não dispara resposta nenhuma em você. Nesse caso, em vez de registrar uma resposta, registre uma reflexão sua sobre o motivo de não haver, ao menos até o presente momento, uma resposta possível para a questão.

Passo 2 – Desenhando meu mapa



A proposta é você se inspirar na arte da cartografia, porém não se limitar a desenhar territórios geográficos ou lugares reais. Você pode desenhar lugares concretos, tanto do passado (existam eles até hoje ou não) quanto do presente, mas recomendamos que se concentre principalmente nos “lugares simbólicos” que fazem parte da sua jornada: situações, pessoas, épocas que fizeram você ser quem é hoje em relação ao lugar onde está neste momento: a profissão que exerce, o papel que desempenha, o cargo que ocupa, a instituição da qual faz parte.

Você pode desenhar elementos que tenham um poder simbólico, como objetos, animais, paisagens, construções ou qualquer elemento que comunique a você mesmo o que quer retratar. Sinta-se igualmente à vontade para usar palavras e frases em seu desenho.

É esperado que as respostas dadas no passo anterior sirvam para que você identifique quais principais territórios (reais ou simbólicos) desenhará, mas também é possível que algum lugar ainda não lembrado lhe venha à mente como um ponto importante no seu mapa.

Não se preocupe em retratar todas as influências levantadas no passo anterior. Após o processo de reflexão que as perguntas lhe possibilitaram, provavelmente será mais fácil você fazer uma seleção das principais influências e focar em desenhar somente essas, ainda que as outras façam parte do mapa que permanece em sua memória.

Pegue um lápis, uma folha A4 ou A3 e bom trabalho! Se quiser cores, pode usar giz de cera, lápis de cor ou canetinhas coloridas. Agora, se preferir os recursos digitais, vá em frente e explore tudo o que a tecnologia tem a oferecer!

Passo 3 – Apresentando meu mapa



NIK NEVES

Este momento da vivência é reservado para as trocas entre os pares e os grupos de trabalhos.

Você, gestor, que estiver passando por essa experiência inicialmente sozinho, deverá escolher uma pessoa a quem apresentar sua produção, contando a ela sobre sua trajetória com base no mapa desenvolvido.

Quando a atividade for feita com a equipe, a ideia é que haja um momento coletivo para a partilha dos mapas, ainda que isso não possa ser feito em um mesmo encontro. O processo de mostrar o próprio mapa e contar o que ele representa é por si só muito enriquecedor, porque, ao detalharmos ao outro nossas experiências, conseguimos avançar no processo de compreender a importância delas, muitas vezes encontrando novos significados, aprofundando a compreensão daqueles já existentes ou, ainda, recuperando importantes significados antigos que podem ter se perdido ao longo do tempo.

É igualmente fundamental abrir espaço para que quem estiver apresentando o mapa possa ouvir perguntas e também impressões que são despertadas no outro. Podemos ter significados e sentidos já retratados no mapa da nossa trajetória, mas que não necessariamente foram trazidos de modo consciente e claro, de forma que a fala de outra pessoa pode nos ajudar. Também é possível que haja pontos de atenção, caminhos ainda muito emaranhados e confusos que podem receber algum tipo de comentário construtivo por parte do outro.

Essas trocas, além de ajudar cada um na sua tarefa de apropriar-se melhor de sua história e do poder de decisão sobre a própria vida, contribuem para formar e/ou fortalecer um elo de solidariedade e cooperação no grupo, já que cada um traz experiências singulares ao mesmo tempo que se espelha no outro ao perceber quantas coisas em comum compartilham. Isso alimenta o sentido de pertencimento a um grupo e também gera maior empatia entre as pessoas envolvidas.

Arremate – Revisando a rota



BRIAN A JACKSON/SHUTTERSTOCK

Após esse rico, profundo e emocionante exercício de olhar para a sua trajetória, faça uma reflexão final. Procure aproveitar seus próprios achados ao longo do processo, mas leve também em conta comentários relevantes que os colegas possam ter feito ao apreciar seu mapa e sua apresentação. Do mesmo modo, é possível que alguns pontos da trajetória de outras pessoas tenham marcado você e possam inspirá-lo daqui para a frente.



Essa reflexão final poderá ser feita por escrito, em seu **Caderno de registros**, mas ganhará muito mais riqueza e profundidade se você aliar desenhos e colagens ao texto. Seguem algumas perguntas para provocar e inspirar você neste exercício final.

1. Quais pessoas e experiências eu tinha clareza de que iria representar no meu mapa? Por quê?
2. Quais pessoas e experiências inicialmente eu não imaginava representar, mas surgiram ao longo do processo? Por que acredito que isso ocorreu?
3. Das influências que definiram minhas escolhas profissionais, quais permanecem sendo referências fortes para mim?
4. Das influências que definiram minhas escolhas profissionais, quais perderam força ou evidência ao longo do tempo?
5. Dessas influências que perderam força ou evidência, quais quero recuperar e revitalizar? Por quê?
6. Dessas influências que perderam força ou evidência, quais eu de fato creio que já não fazem mais sentido na etapa atual da minha vida? Por quê?
(Para as próximas perguntas, retome a vivência “Integração das pessoas em mim”).
7. Que relações posso estabelecer entre os vários “eus” que me integram e os vários passos do meu caminho?
8. Quais dos meus vários “eus” ou partes de mim encontram um bom lugar para se expressar no meu exercício profissional? Por quê?
9. Quais dos meus vários “eus” ou partes de mim não encontram um bom lugar para se expressar no meu exercício profissional? Por quê?
10. As partes de mim que não encontram um bom lugar para se expressar no meu exercício profissional podem ganhar mais espaço com algum tipo de mudança no meu trabalho?
Considere alterar a forma de atuar, buscar informações adicionais, provocar mudanças no seu contexto de trabalho, seja expressando necessidades, seja criando espaço para colocar projetos em prática ou somando forças em iniciativas já existentes etc.
11. Será, ainda, que outra dimensão da vida é mais apropriada para acomodar melhor esses meus “eus” que não encontram uma boa expressão em minha atuação profissional?

Pense em atividades ligadas ao lazer, trabalhos voluntários, ingresso em movimentos culturais, políticos ou mesmo uma busca religiosa.

Caminho percorrido até aqui

As vivências propostas neste capítulo são profundamente mobilizadoras de emoções e reflexões, além de serem bastante reveladoras para cada um que as faz. Ao sairmos do registro puramente objetivo e tecnicista dos aspectos profissionais, levando em consideração conteúdos pessoais representados com uma linguagem mais criativa e simbólica, acessamos as motivações mais profundas de cada pessoa nas escolhas profissionais que a fizeram chegar aonde está hoje. Ao propormos

um trabalho de autoconhecimento dentro de uma jornada de aprimoramento profissional, ampliamos a noção de trabalho, posto como uma forma de se realizar no mundo e não só no campo profissional, abraçando a noção de que também trabalhamos sobre nós mesmos, sobre quem somos, na perspectiva de que não só transformamos o mundo a partir de nosso trabalho, mas também a nós mesmos. Assim, as motivações individuais são trazidas à tona, e todo o conhecimento técnico-acadêmico acaba por ganhar maior sentido e relevância, além de esse caminho clarear nosso senso de propósito e fortalecer nosso desejo por novas buscas no autoaprimoramento para a profissão.

Os momentos de partilha trazem grandes oportunidades para um processo de enriquecimento coletivo, fortalecendo vínculos entre a equipe e ajudando a identificar vocações e necessidades compartilhadas no grupo. Eles serão mais bem desenvolvidos se forem propostos e vivenciados conforme os contextos locais, com adaptações e até mesmo acréscimos que levem em conta as características e possibilidades da realidade de cada equipe.

Esta vivência pode ser um excelente pretexto e também um forte catalisador para criar ou ajustar propostas de formações continuadas na equipe, tendo em mente necessidades individuais e também coletivas.



#FICA A DICA

Investigando a personalidade

Entre os recursos possíveis para um maior entendimento dos traços da personalidade de cada pessoa estão os testes de personalidade.

Um teste muito difundido é a Tipologia de Myers-Briggs (MBTI, na sigla em inglês), que se baseia no livro *Tipos psicológicos*, do psicanalista suíço Carl Jung. Elaborado por duas docentes, Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers (respectivamente, mãe e filha), o teste foi construído em forma de questionário e tem como objetivo identificar dinâmicas-padrão da realidade psíquica de cada indivíduo que, de alguma forma, orientam as preferências das pessoas. A análise dos resultados exige uma autorreflexão baseada na descrição dos grupos de personalidade mapeados no teste. Vale ressaltar a importância do discernimento de cada pessoa quanto às suas próprias singularidades, impossíveis de serem captadas por um teste e seus resultados. Mas vale o exercício!

O teste está disponível gratuitamente na internet e pode ser realizado no *site* <<https://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade>> (acesso em: 1º set. 2020), produzido pela Neris Analytics Limited.



REVISITANDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

PPP e projeto de vida

Verifique como o projeto político-pedagógico (PPP) da escola pretende apoiar os projetos de vida de seus estudantes. Caso essa questão não esteja contemplada no PPP, sugerimos algum tipo de ação para viabilizar o item ausente, mesmo que, neste momento, a única providência possível seja registrar tal ausência para posterior tomada de decisão.

Outra possibilidade é um mapeamento inicial com os integrantes da equipe sobre práticas que já procuram apoiar os projetos de vida individuais dos estudantes, para posterior documentação no PPP.



Objetivo

Com base em exemplos extraídos das redes de inovação educacionais presentes no Brasil, promover vivências que auxiliem as equipes gestoras na implementação do Novo Ensino Médio, enfatizando abordagens integrais.

Metas

- Conhecer os aspectos teóricos, políticos e práticos da educação integral.
- Por meio da prática de pesquisa-ação, desenvolver projetos e outras ações em conjunto com a equipe escolar para fomentar a aprendizagem de todos os estudantes, conforme a perspectiva da educação integral.
- Envolver a comunidade escolar nas ações educativas.
- Atualizar-se sobre as políticas que incidem sobre o trabalho docente, analisando-as de forma crítica, criativa e propositiva.

Tema Contemporâneo Transversal

Vivenciar experiências que auxiliarão o gestor público e sua equipe a garantir o direito humano à educação de qualidade, integrando a jornada de aprendizagem ao Tema Contemporâneo Transversal (TCT) Educação em Direitos Humanos.

▶▶ Educação: uma maratona moderna

O nosso objetivo é apoiar cada gestor na maratona que é garantir uma educação pública de qualidade.

Para a maioria dos cidadãos, completar uma maratona tem um caráter utópico, um equivalente contemporâneo das proações vivenciadas por Odisseu na notória obra de Homero. Entretanto, para quem optou por atuar na gestão da educação pública brasileira, encarar essa maratona é uma etapa essencial de seu projeto de vida. É uma odisséia que precisamos enfrentar – e este livro, quem sabe, uma das muitas musas inspiradoras que se encontram no caminho.

Esta obra de formação continuada tem um objetivo partilhado por todos nós: garantir a qualidade do Ensino Médio. Mas “qualidade” não pode ser um termo esvaziado de sentido. Portanto, pretendemos atribuir-lhe qualificadores específicos e concretos: o Ensino Médio deve ser **democrático**, **transformador** e **integral**. Vamos começar pela integralidade.

A educação começa com o nascimento e perdura por toda a vida. É uma atividade que garante o crescimento e a maturação da pessoa no ambiente que habita. Ou seja, a educação é um processo vital que ocorre em todos os contextos em que as pessoas se relacionam e produzem sua existência diária.

A escolarização concretiza uma fase essencial desse processo, pois é o ato intencional e institucionalizado de educar. Por esse motivo, é a principal guardiã de tal responsabilidade perante a sociedade. Embora tenha destaque nessa função, a escola não pode nem deve se apartar dos outros espaços de aprendizado. Além de se abrir para o mundo exterior, deve condicionar suas práticas a um princípio que se volta para o interior do complexo universo que é a experiência humana.

Em razão da fortíssima tradição predominantemente racionalista dos sistemas escolares, limitamos o aprendizado às faculdades intelectuais em detrimento da multiplicidade de experiências que um corpo humano carrega e atualiza. Não podemos acreditar que um estudante nada mais é que um realizador de sinapses, enxergadas por um viés reducionista de que o cérebro humano se detém apenas em atividades ditas intelectuais ou restritas à dimensão racional. Tampouco podemos reforçar a estreita concepção de que o estudante é um reproduzidor de saberes originados exclusivamente do ato de ensinar.

Ao “memorizar” a fórmula de Bhaskara, o jovem mobiliza atividades cerebrais que, por sua vez, correlacionam uma miríade de entidades – orgânicas e inorgânicas, naturais e culturais. O próprio ato sináptico, como estamos discutindo aqui, é extremamente complexo para ser considerado mera atividade intelectual. O corpo pode transpirar e sentir dores, pode experimentar o estímulo da curiosidade ou a apatia da desconexão com o assunto quando experimenta a tão conhecida fórmula. O corpo que pensa é um corpo concreto e objetivo. E, ao mesmo tempo, singular.

Nesse mesmo ato considerado meramente intelectual, sentimentos afloram, pois o corpo “lembra”, por exemplo, que, no semestre passado, um colega mais hábil em matemática o colocou em situação embaraçosa, pois revelou à turma seu equivocado pensamento de que o *delta* tinha relação com o desaguar de um rio no mar.

Ao aprender a fórmula, o corpo transpira e se inspira em afetos passados. E ele pode lembrar também que, na noite anterior, não havia uma mesa decente para estudar no apertado cômodo onde convive toda uma família. Outro corpo, por sua vez, pode lembrar que o pai morreu e a mãe perdeu o emprego, não havendo espaço interno para novos aprendizados, já que os anteriores, tão duros, ainda estão sendo processados – e com muita dificuldade. No final das contas, pode ter acontecido de a escola esquecer que o jovem era pouco familiarizado com o português, pois cresceu em um país de língua espanhola.

A esta altura, você, com sua leitura e experiência, certamente já identificou coincidências entre os exemplos levantados até aqui e lembrou-se de muitos outros não descritos neste texto, mas vividos em sua comunidade escolar. De fato, o aprender é muito mais que mera atividade intelectual derivada do ensino. E, para dar conta de tamanha complexidade interior, precisamos nos abrir para o mundo exterior.

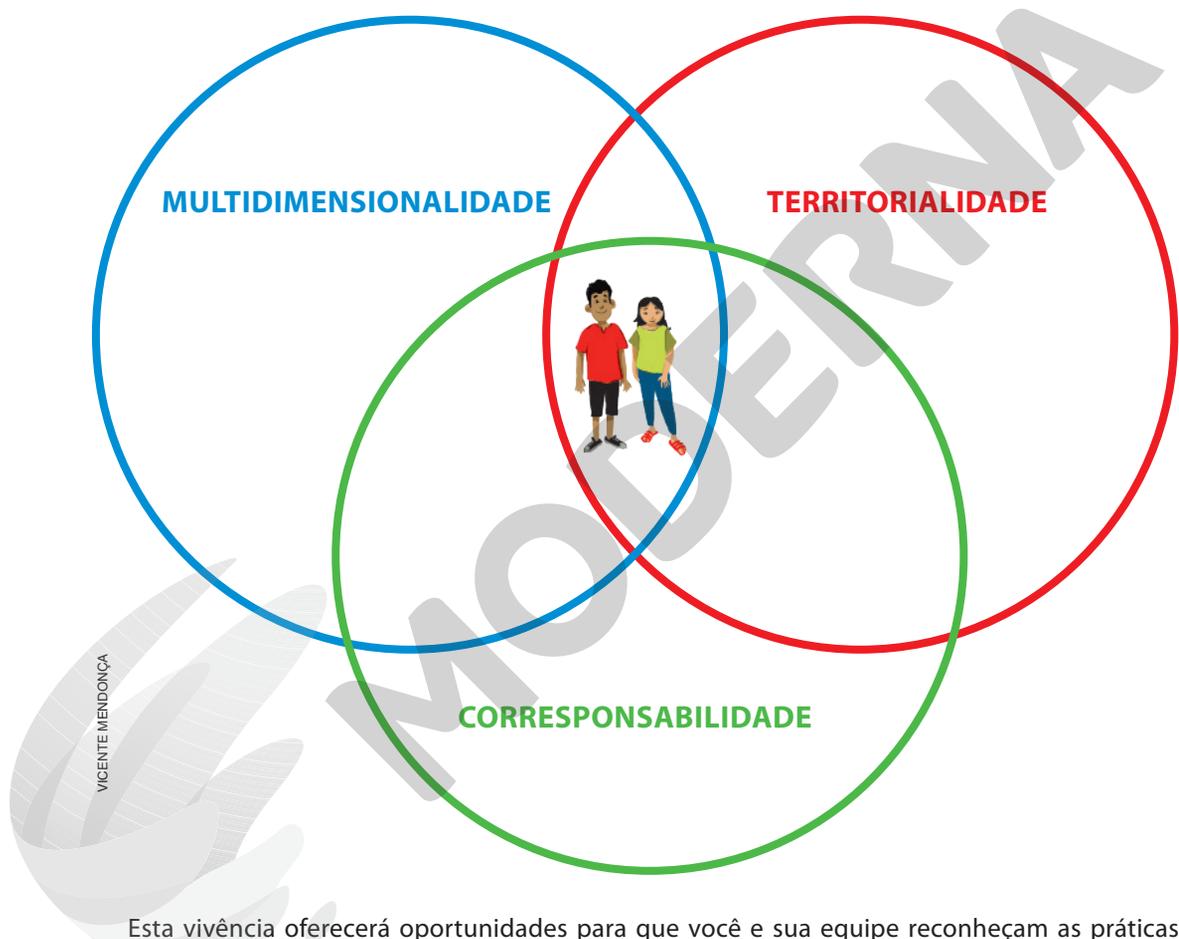
O que acha de vivenciarmos essa maratona juntos?



▶ Mapeamento e diagnóstico da educação integral

Gestor, a vivência do capítulo 2 o convida a **mapear as práticas educacionais disponíveis em sua escola ou rede de ensino**, com o objetivo de avaliar coletivamente, com os integrantes de sua equipe, o quanto essas práticas se aproximam ou se afastam da visão integral de pessoa humana.

A educação integral é uma abordagem que procura garantir o desenvolvimento dos educandos em todas as dimensões da experiência humana – cognitiva, física, afetiva, social e cultural (**multidimensionalidade**). Segundo essa visão, a educação é um processo contínuo e permanente e ocorre em todos os ambientes nos quais as pessoas se relacionam (**territorialidade**). A escola tem papel crucial, mas não exclusivo. Para garantir o desenvolvimento integral, é necessário também incorporar ao processo os demais agentes e setores que colaboram com a trajetória de vida dos educandos (**corresponsabilidade**).



Esta vivência oferecerá oportunidades para que você e sua equipe reconheçam as práticas educacionais presentes em sua escola ou rede mais alinhadas à proposta de **educação integral** – perspectiva educacional atrelada à visão integral da pessoa humana – além de lhes dar visibilidade e de apoiá-las. No final, você terá condições de identificar os desafios e as lacunas para a implementação de um Ensino Médio integral. Esta atividade avaliativa se inspira na metodologia conhecida como **pesquisa-ação**.

A pesquisa-ação é uma abordagem metodológica participativa que se tornou popular no Brasil a partir dos anos 1970, graças à disseminação dos trabalhos do educador Paulo Freire. O pressuposto dessa abordagem é que pesquisa e ação devem se articular, ou seja, que a reflexão sistemática e rigorosa deve orientar as tomadas de decisão voltadas à elaboração de mudanças em nosso fazer educacional. Portanto, seu objetivo é conhecer a realidade em que se vive e propor ações que visem transformá-la.



Pesquisa-ação e tecnologias do Bairro-Escola

Bairro-Escola é um conjunto de ações que procura incentivar a educação integral, por meio da articulação de diversas oportunidades educativas locais. E a pesquisa-ação é uma das tecnologias sociais do Bairro-Escola.

A organização social responsável pela iniciativa lançou um conjunto de ferramentas gratuitas, entre elas o livro *Pesquisa-ação comunitária*. Primeiro volume da Coleção Tecnologias do Bairro-Escola, a obra aprofunda questões relacionadas à pesquisa-ação.

Aconselhamos a leitura desse material, disponível gratuitamente em: <https://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Tecnologias-do-Bairro-Escola_Vol1_pesquisa-acao-comunitaria.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

Antes de mapear as práticas atuais, olhar para o passado permite que nos posicionemos melhor no presente. Há alguns anos, a expressão “educação integral” vem adquirindo notoriedade e se tornando uma prática extremamente valorizada, tanto por organizações da sociedade civil quanto por órgãos estatais, como Secretarias de Educação e o próprio Ministério da Educação (MEC).



Programa Mais Educação

A educação integral se fortaleceu ainda mais quando, em 2007, o governo federal instituiu o programa Mais Educação, oficializado pela Portaria Interministerial nº 17, de 24 de abril de 2007. À época, o programa concretizou um conjunto de estratégias de ampliação da jornada escolar, além da organização curricular inspirada na perspectiva da educação integral.

Como ação indutora de políticas municipais de educação integral, o Mais Educação auxiliou gestores a ampliar a jornada e a diversificar as atividades, sem a necessidade de realizar grandes reformas prediais ou contratar novos professores.

Como foi possível?

Em vez de “reinventar a roda”, o Mais Educação passou a reconhecer a potência educativa do território onde está situada cada unidade ou rede escolar, ou seja, dos agentes educativos da comunidade. É o caso dos educadores populares, que passaram a atuar de forma colaborativa com as equipes escolares.

Na prática, as unidades das redes escolares passaram a construir sólidas parcerias com espaços educativos externos às escolas. Ao expandir o território educativo para além dos muros escolares, ocorreu maior conexão entre as escolas participantes do programa e seus entornos.

Passo 1 – Meu território educativo e políticas de educação integral

A pesquisa-ação tem início com o diagnóstico coletivo de determinado problema. Em nosso caso, o problema abordado é a presença (ou ausência) de práticas integrais em nosso **território educativo** (escola ou rede de ensino).

A primeira etapa do diagnóstico é refletir sobre as experiências anteriormente protagonizadas por sua escola ou rede. Com base nas experiências possibilitadas pelo programa Mais Educação, fica claro que, para concretizar um Ensino Médio integral, as escolas devem se entender como parte de um sistema complexo, composto de diversas organizações e agentes educativos, formais, não formais e informais.

Isso significa que, para garantir a **multidimensionalidade** (primeira dimensão da educação integral) da experiência humana, são necessárias práticas que articulam a **territorialidade** (segunda dimensão) e a **corresponsabilidade** (terceira dimensão). A princípio, o Mais Educação abordava a questão valorizando os múltiplos ambientes nos quais os educandos aprendem (família, escola, espaços culturais, espaços voltados à religiosidade, entre outros) e incluindo os diversos sujeitos corresponsáveis pela aprendizagem e pela qualidade de vida das juventudes (professores, pais, familiares, líderes religiosos, representantes dos três poderes republicanos, entre outros).

Levando em consideração o período de vigência desse programa, você, como gestor, deve se perguntar:

1. Sua escola ou rede estabeleceu conexões com outros agentes educativos? Qual foi o resultado?
2. Atualmente, que políticas e programas governamentais servem de apoio à concretização de um Ensino Médio integral?
3. O que você e sua equipe precisam fazer para que os demais agentes educativos de seu território passem a contribuir com o projeto pedagógico de sua escola ou rede?

Anote os achados dessa reflexão em seu **Caderno de registros**.

Incentive os integrantes de sua equipe a realizar semelhante atividade reflexiva e a dialogar sobre seus achados. Ao final da conversa, criem uma versão única de resposta para cada item, contemplando tudo aquilo que foi discutido pelo grupo.

É importante que esse registro esteja à disposição de todos os membros da equipe, de modo que possa ser consultado sempre que necessário. Para isso, você pode criar um mural e fixar nele uma cópia dessa versão única, deixando-a permanentemente visível; tirar uma foto do registro e enviá-la para o grupo usando um aplicativo de celular; redigir um documento digital e compartilhá-lo com todos; ou usar qualquer outra estratégia que julgar mais interessante para a disponibilização do conteúdo.

Passo 2 – As contribuições de meu território educativo para a concretização da educação integral

A segunda etapa do mapeamento também tem como base ações pgressas. Ainda de olho na história, faremos um passeio pela trajetória da educação integral no Brasil, prática importante para situarmos com mais clareza as contribuições que nosso território educativo já ofereceu à educação integral.

Em relação à etapa final da Educação Básica, esse movimento de revalorização de uma educação integral é coroado pela Lei nº 13.415/2017, que alterou a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e reconfigurou a estrutura do Ensino Médio.

A reforma ampliou a carga horária mínima (uma das condições objetivas para garantir uma educação integral), estruturou seu currículo com base na BNCC e oportunizou escolhas aos estudantes por meio da proposta de itinerários formativos; mas não parou aí. Convém lembrar que ela se inspira na educação integral, pois entende que as antigas estruturas desse nível de ensino não respondiam aos anseios e às necessidades das juventudes. Não somente se inspira nela, mas a fomenta, já que a referida lei instituiu uma política de fomento ao Ensino Médio integral – e não apenas de tempo integral, vale ressaltar.

A educação integral adquiriu centralidade na implementação do Novo Ensino Médio. Mas, afinal, o que significa propor um caráter integral para a educação? Será que a educação até então praticada em nossas escolas e redes tem um caráter parcial, isto é, não costuma considerar e abarcar todos os aspectos da pessoa ou da vida? Se você já tiver uma opinião formada sobre o assunto, registre-a. Adicionalmente, incentive os integrantes de sua equipe a realizar semelhante exercício reflexivo de forma individual. Usem o **Caderno de registros** para isso.



Integralidade: multidimensionalidade da experiência humana.



Reduccionismo cognitivo: limitações às experiências humanas.

VICENTE MENDONÇA

O Novo Ensino Médio contempla essa preocupação, pois considera todos os aspectos que constituem a pessoa humana. Assim, ao jovem recebido em nossas escolas, pressupõe-se oferecer um desenvolvimento integral, capaz de articular os aspectos cognitivos, físicos, afetivos, sociais e culturais.

No entanto, a preocupação com uma educação integral não é novidade. O Brasil tem uma rica história nessa área, remontando aos anos 1930, quando ocorre a publicação de um documento intitulado *O manifesto dos pioneiros da educação nova*, e também aos anos 1950, com a criação das escolas-parque. Curiosamente, ambas as iniciativas contaram com a presença marcante de um ilustre gestor educacional brasileiro: Anísio Teixeira.



Anísio Teixeira, 1971.



TRAJETÓRIAS INSPIRADORAS

Anísio Teixeira, ontem e hoje

O dia 12 de julho de 2020 marcou os 120 anos do nascimento de Anísio Spínola Teixeira, baiano de Caetitê. Com uma vida totalmente dedicada à educação de qualidade, foi pioneiro na defesa do direito à educação e um dos principais pensadores brasileiros. Formou-se em Direito, fez carreira como gestor público no campo educacional e, aos 24 anos, já era inspetor-geral de ensino na Bahia, cargo equivalente ao de secretário estadual de Educação.

Para aprimorar os sistemas escolares no Brasil, Anísio percorreu o mundo. Saiu à procura de inspirações teóricas, tendo conhecido John Dewey, filósofo e pedagogo que o influenciou profundamente. Ao visitar países como Espanha e Itália, teve extenso contato com alguns sistemas de ensino que, à época, já despontavam como vanguarda na educação integral.

Anísio é referência obrigatória nesse campo, cujas origens remontam a duas iniciativas protagonizadas pelo grande pensador e gestor brasileiro. Na década de 1930, ele colaborou com *O manifesto dos pioneiros da educação nova*, que preconizava uma escola única, integral, laica, obrigatória e gratuita a todos os brasileiros. Esse documento foi publicado originalmente na revista *Educação*, em 1932, v. VI, n. 1, 2 e 3, jan./fev./mar. A ideia era garantir o desenvolvimento natural e integral da pessoa humana em cada uma de suas etapas de crescimento e evolução.

Já nos anos 1950, ajudou a criar as escolas-parque, proposta inovadora que consistia na ampliação de tempos, espaços, atores e oportunidades educativas, tendo como ponto de partida a instituição escolar. Esse audacioso projeto baseava-se na escola em tempo integral, pois somente ao ser enriquecida com atividades práticas diretamente conectadas à comunidade e à vida de seus estudantes a escola poderia concretizar uma educação de fato integral.

A proposta de Anísio para a educação brasileira pregava a indissociação entre escola e comunidade, já que as aprendizagens só se tornam possíveis se contextualizadas. Assim, o projeto das escolas-parque pode ser considerado a inauguração da educação integral no país. Desde então, diversas iniciativas nessa linha foram implementadas no Brasil. Entre elas, vale destacar duas:

- os Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs), idealizados pelo antropólogo Darcy Ribeiro nos anos 1980, no estado do Rio de Janeiro;
- os Centros Educacionais Unificados (CEUs), concebidos e implementados pela cidade de São Paulo no começo dos anos 2000, reacendendo o debate em torno da educação integral.



De cima para baixo: Escola-parque – Salvador, 1950; CIEP 362 Roberto Burle Marx – Rio de Janeiro, 2009; CEU Quinta do Sol – São Paulo, 2008.

REPRODUÇÃO



Capa da revista *Educação*, 1932.

ARQUIVOSTADÃO CONTEÚDO

ACERVO DO INSTITUTO DO PATRIMÔNIO ARTÍSTICO E CULTURAL DA BAHIA - IPAC

LUCIANA WHITAKER PULSAR IMAGENS

RICARDO MATSUKAWA/FUTURA PRESS



CADERNO DE REGISTROS



Antes de retomar a leitura, pare e pense em sua escola ou rede de ensino. O que você e sua equipe já vêm realizando em prol de um Ensino Médio integral? Não deixe de reconhecer suas conquistas, pois concretizar uma educação integral não é uma corrida curta e individual. Seguindo na metáfora esportiva, é algo mais parecido com o ato de completar uma maratona: interessa menos a velocidade com que se corre sozinho e muito mais a capacidade de resistir a uma longa e frutífera jornada compartilhada por um coletivo. Assim, valorize cada passo dado e partilhe esse exercício constantemente com seus pares.

Agora que você já entrou em contato com a trajetória de Anísio Teixeira, vamos fazer um aquecimento para o próximo passo da vivência com base no legado desse influente educador. O objetivo aqui é se apropriar de conhecimentos para realizar mudanças voltadas à implementação do Novo Ensino Médio. Por isso, vale iniciar a jornada tomando para si a perspectiva que o alicerça: a integralidade da pessoa humana.

Que tal começar conhecendo mais a fundo a trajetória do gestor e pensador Anísio Teixeira? Procure na internet informações relativas às iniciativas e conquistas desse notável brasileiro, como *O manifesto dos pioneiros da educação nova* ou registros da implementação das escolas-parque. Que heranças tais iniciativas nos deixaram? Como podemos repensar nossas práticas com base nas inovações propostas por Anísio Teixeira?



Refleta sobre o assunto e inclua sua opinião no **Caderno de registros**. Desafie-se a fazer um registro mais visual das heranças deixadas por essas iniciativas e do modo como elas nos ajudam, até os dias de hoje, a repensar nossas práticas.

Passo 3 – Educação integral no território educativo hoje

A terceira etapa do mapeamento consiste em situar as práticas verificadas no território (escola ou rede) nas três dimensões relacionadas à concretização de uma educação integral:

- **multidimensionalidade** das experiências humanas;
- **territorialidade** e multiplicidade dos lugares de aprender;
- **corresponsabilidade** e participação ampliada de sujeitos e organizações no desenvolvimento integral de jovens.

Para isso, propomos algumas práticas.

Sugestões de ações:

- a) Organize uma sessão coletiva de aproximadamente 90 minutos com integrantes de sua equipe. Distribua os participantes em três grupos, cada um relacionado a uma das dimensões da educação integral. É importante manter um número equilibrado de participantes por dimensão, para não sobrecarregar as equipes. Tendo isso em mente, sugira que cada grupo escolha a dimensão que mais se sentir motivado a aprofundar.
- b) Cada grupo mapeará práticas (o que já fazem e consideram que “funciona”) conforme uma das três dimensões:



Multidimensionalidade: Geralmente, escolas e redes de ensino costumam enfatizar somente a dimensão cognitiva da experiência humana, em detrimento das outras facetas. Neste exercício, rememore, partindo das práticas protagonizadas por sua equipe, experiências que valorizam outros aspectos da aprendizagem. Que atividades buscam apoiar a forma como os estudantes lidam com seus sentimentos ou cuidados com o corpo e a saúde? Há práticas voltadas à contextualização social (que considere o estilo de vida dos estudantes) e cultural (que valorize práticas culturais dos contextos juvenis)? Mencione também práticas que fogem desse princípio.

Territorialidade: É comum a visão de que a escola é o único espaço de aprendizagem válido e legítimo. A educação integral procura reformular esse entendimento, já que os jovens aprendem em diversos contextos e situações, como ao conviver com sua família, frequentar aparelhos culturais ou mesmo exercer a liderança em algum conselho comunitário ou movimento social. Sua escola ou rede vem articulando ações com outros espaços de aprendizagem? De que modo? Mencione também práticas que fogem desse princípio.

Corresponsabilidade: Além de aprender em diversos espaços, os estudantes aprendem e desenvolvem suas múltiplas dimensões com inúmeros sujeitos, que oferecem, cada qual à sua maneira, apoio a esses jovens. No entanto, as políticas educacionais mantinham a visão de que somente os professores eram os responsáveis pela aprendizagem dos estudantes. Mais uma vez, é tarefa da educação integral reorientar práticas que agora procuram valorizar a multiplicidade de atores, os quais atuam em regime de colaboração e corresponsabilidade pelo desenvolvimento integral dos jovens. Sua escola ou rede realiza articulação com outros agentes educativos (pais, familiares, membros da comunidade, líderes religiosos, artistas, integrantes da segurança pública, representantes dos poderes republicanos etc.)? De que forma? Mencione também práticas que fogem desse princípio.

Reserve aproximadamente 45 minutos para esse levantamento e debate dentro dos grupos de trabalho. Finalizado o tempo, abra uma roda de conversa para que as equipes apresentem o que foi discutido e levantado. Lembre-se: é importante que cada equipe compartilhe:

- a) práticas e ações que evidenciem uma aproximação da escola ou rede com a dimensão investigada;
- b) práticas e ações que evidenciem um distanciamento da escola ou rede com a dimensão investigada.

Feito o compartilhamento, escolham coletivamente uma das práticas exitosas de cada uma das dimensões para aprofundamento, conforme detalhado no passo a seguir.

Passo 4 – Compartilhamento das práticas documentadas e unificação das contribuições

Durante uma semana, cada integrante da equipe produzirá informações relativas à prática selecionada. Para elaborar essas informações, o grupo pode se valer de diversas técnicas de pesquisa, como entrevistas, questionários, provas padronizadas e observação participante.

Os detalhes das pesquisas deverão ser documentados no **Caderno de registros**, mas as equipes deverão apresentar um registro visual desse levantamento na próxima reunião de trabalho – pode ser uma apresentação de *slides* ou mesmo um mural feito com cartolina ou papel pardo. É importante que, juntos, os grupos decidam se usarão recursos físicos ou digitais, pois os registros precisarão ser unificados posteriormente.



IAKOV FILIMONOV/SHUTTERSTOCK

Na nova reunião de trabalho, reserve um tempo mínimo de 20 minutos para que cada grupo compartilhe o que foi realizado, utilizando o suporte visual produzido. Nesse momento, é importante também que as equipes tragam contribuições de aprimoramento da prática ou ação já promovida na escola.

Ao final do encontro, junte os registros visuais e disponibilize-os a todos os membros das equipes. Uma maneira eficiente e integradora de fazer isso é pedir que cada grupo de pesquisa destaque um participante para integrar um novo grupo de trabalho. Esse novo grupo ficará responsável por sistematizar as práticas pesquisadas e apresentadas, agrupando-as e possivelmente fazendo ajustes e adições que contemplem as trocas e conclusões do encontro presencial de compartilhamento.



Heliópolis: bairro educador

Heliópolis é conhecida por ser a maior favela da cidade de São Paulo, com mais de 100 mil habitantes. A narrativa poderia centrar-se no lugar-comum das ausências e carências, porém, por causa de um movimento protagonizado por seus habitantes, Heliópolis ganhou o apelido de “bairro educador”. Tratamos aqui dessa prática inovadora que vem influenciando políticas públicas, além de também ter impacto sobre o ofício de outros educadores.

O bairro apresenta um histórico de organização e luta por melhoria de vida. Nos anos 1990, mediante diálogo com a gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Presidente Campos Salles, construiu-se um novo olhar sobre o pensar e o fazer a educação.

Inicialmente, a escola foi se abrindo à comunidade, que se tornou mais presente e participativa. Integrantes dos movi-

mentos sociais e pais de estudantes formaram comissões, as quais passaram a ajudar na construção e no monitoramento do projeto pedagógico da escola. Aos poucos, ela se transformou, associando-se fortemente à comunidade: o muro que a separava do restante do bairro deixou de existir; uma pracinha próxima, que antes era um ponto de venda de drogas, virou um espaço para aprender; a estrutura física da escola experimentou transformações e, o mais importante, a instituição começou a atuar em parceria com outros agentes educativos do bairro, como o Centro para Crianças e Adolescentes e as associações de moradores.

Saiba mais sobre esse movimento inovador em: <<https://educacaointegral.org.br/experiencias/comunidade-se-transforma-em-bairro-educador/>> (acesso em: 13 set. 2020).

Arremate – Sistematização

É hora de compartilhar com a comunidade escolar (estudantes, responsáveis, professores e demais funcionários e membros do território educativo) as descobertas desta vivência. Afinal, a investigação permitiu que boas práticas fossem mapeadas e documentadas, mesmo que elas ainda possam ser aperfeiçoadas. Nesse sentido, o Novo Ensino Médio já se desenha em sua escola ou rede.

Convidem a comunidade escolar para uma conversa e apresentem o resultado da investigação da equipe. Aproveitem a sistematização já realizada, mas sejam criativos e envolventes na forma de apresentar esses dados. Vale utilizar estratégias de engajamento, tais como uma exposição interativa, uma contação de história, um *world café* (confira no quadro #Fica a dica) ou outra forma que considerem interessante.

O objetivo do encontro é anunciar para a comunidade que há, em andamento, ações de implementação do Novo Ensino Médio e que essa atividade se inicia valorizando os esforços já existentes. Convém destacar aos presentes que a participação de todos nessa jornada será muito importante e que, oportunamente, eles serão convidados a compor a equipe de trabalho ou a participar de momentos específicos, como o encontro atual. Aproveitem para pedir aos presentes sua opinião e eventuais sugestões quanto às práticas mapeadas.

Como estratégia de avaliação, reúnam o máximo possível de integrantes de seu território educativo. Para cada uma das práticas listadas nos painéis, analisem se ela está fortemente alinhada, fracamente alinhada ou nada alinhada à educação integral. O mecanismo deliberativo pode ser uma votação ou, quem sabe, uma enquete digital. Se optarem por um questionário *on-line*, construam-no e encaminhem o *link* a toda a comunidade escolar com alguns dias de antecedência.





#FICA A DICA



World café

O *world café* é um processo participativo aparentemente simples que tem uma fenomenal capacidade de trabalhar a diversidade e a complexidade no grupo, fazendo emergir a inteligência coletiva. Trata-se de um processo de diálogo em grupos [...], nos quais participantes se dividem em diversas mesas e conversam em torno de uma pergunta central. O processo é organizado de forma que as pessoas circulem entre os diversos grupos e as conversas, conectando e polinizando as ideias, tornando visível a inteligência e a sabedoria do coletivo. Ao final do processo (ou ao longo dele, caso seja necessário) faz-se uma colheita das percepções e dos aprendizados coletivos.



GRADYREESE/GETTY IMAGES

COCRIAR. *World café*. Disponível em: <<https://cocriar.com.br/biblioteca/metodologias/world-cafe/>>. Acesso em: 25 set. 2020.

Caminho percorrido até aqui

A pesquisa-ação não se refere somente ao desenvolvimento de uma solução com vistas a um problema coletivo. Trata-se de uma abordagem que vai além, colaborando com a aprendizagem dos sujeitos participantes. Ao pesquisarem a realidade em que estão inseridos, os integrantes de sua equipe aprenderão muito sobre educação integral e terão condições de reorientar práticas pouco condizentes com essa abordagem educacional.



Organize uma sessão coletiva e peça aos participantes que compartilhem os aprendizados alcançados com a prática de pesquisa-ação até o momento. As seguintes questões podem servir de elemento instigador:

- O que aprendo quando pesquiso minha realidade?
- Em quais outros aspectos de minha vida posso me valer da pesquisa como elemento que orienta transformações?
- O que eu sabia sobre educação integral? Esses saberes foram alterados após a prática da pesquisa?
- O que eu sabia sobre políticas públicas voltadas à educação integral? O que aprendi sobre essas políticas após a pesquisa?
- Como minha escola ou rede se apropriou dos conhecimentos gerados pelo programa Mais Educação? Como se apropria hoje de políticas voltadas à educação integral?
- Pensando na trajetória de Anísio Teixeira, o que eu sabia sobre o histórico da educação integral no país? Qual foi o legado deixado por Anísio para esse movimento? Como minha escola ou rede se apropria desse legado?
- Em relação às três dimensões da educação integral, julgo que minha escola ou rede está fortemente, fracamente ou nada alinhada à educação integral? O que pretendo fazer para aprimorar o que já fazemos de satisfatório? O que pretendo fazer para reorientar práticas pouco alinhadas à educação integral?



#FICA A DICA

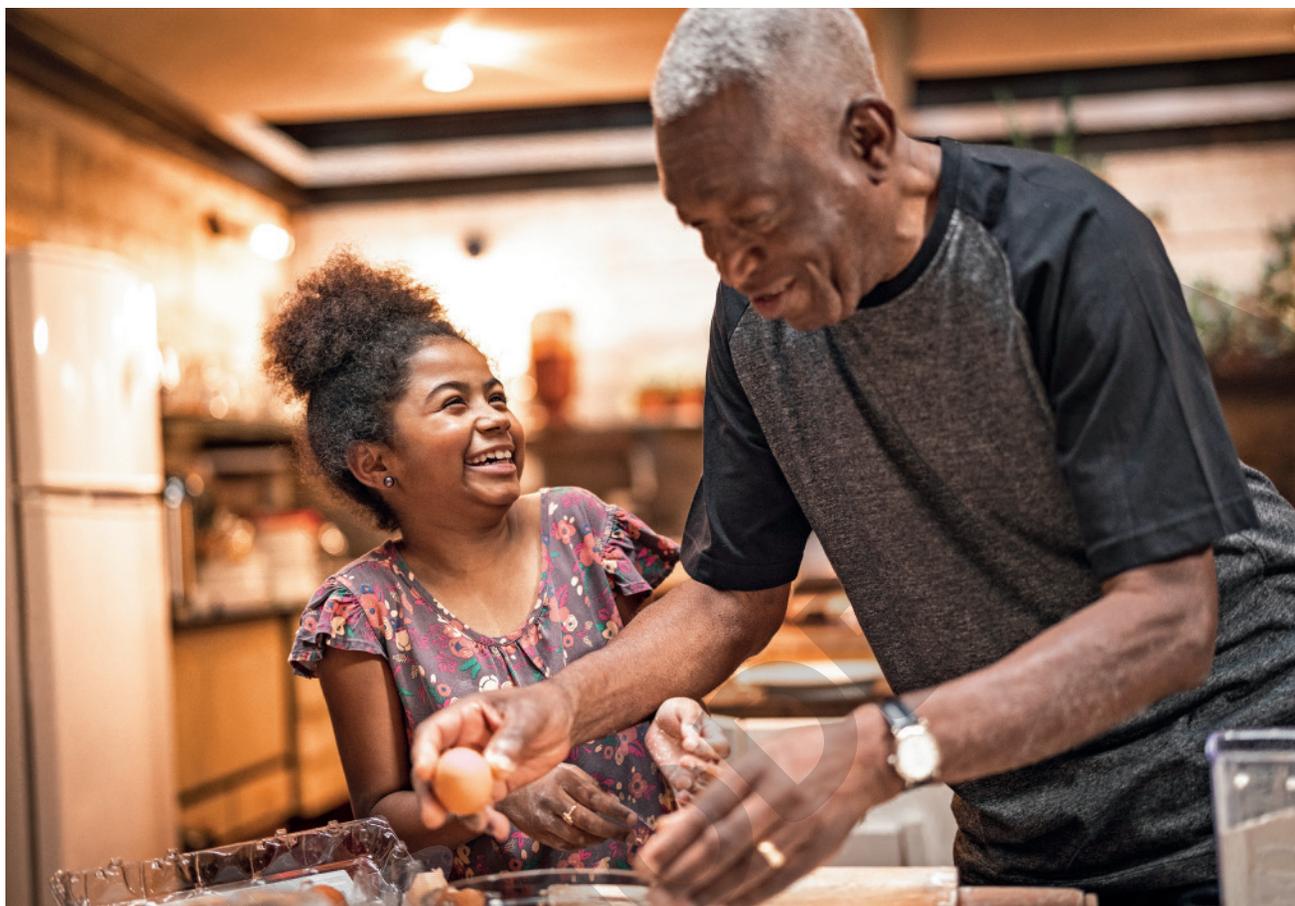


Plataforma virtual de apoio à implementação da educação integral

O Centro de Referências em Educação Integral, iniciativa que promove a educação integral no país, lançou uma plataforma virtual chamada *Educação Integral na Prática*. Esse espaço congrega conceitos, vídeos e instrumentos para *download*. O objetivo é apoiar gestores educacionais (escolas e redes) no planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de políticas e práticas de educação integral.

Totalmente gratuita, a ferramenta é fruto da experiência de estados e municípios que obtiveram sucesso com políticas e programas voltados à educação integral.

Para acessá-la, visite: <<https://educacaointegral.org.br/na-pratica/>> (acesso em: 13 set. 2020).



Objetivo

Propor vivências relacionadas ao engajamento das equipes na sua autoformação, de modo que estejam mais preparadas para executar as alterações necessárias à implementação de um Ensino Médio democrático, transformador e integral. O aspecto a ser ressaltado neste capítulo diz respeito à atuação profissional de cada gestor e às suas múltiplas dimensões.

Metas

- Compartilhar suas práticas profissionais, dialogando com os pares sobre assuntos pedagógicos.
- Atuar com responsabilidade profissional e de maneira ética.
- Refletir sistematicamente sobre sua prática para aprimorá-la e para subsidiar o seu processo de desenvolvimento profissional.
- Mobilizar-se para aprender e ampliar seus conhecimentos profissionais e seu repertório cultural.

Tema Contemporâneo Transversal

Vivenciar experiências que auxiliarão o gestor público a se aprimorar profissionalmente, integrando a jornada de aprendizagem ao Tema Contemporâneo Transversal (TCT) Trabalho.

Do legado deixado por **seus pais, avós** ou **antepassados**, o que você consegue reconhecer atuando em sua vida? Este é um dos temas deste capítulo.

▶ Gestor, não mais diretor

Atuar em um cargo de gestão é sempre desafiador, mas a gestão pública apresenta complexidades ainda maiores, pois envolve a responsabilidade de garantir a cada cidadão um direito fundamental, que é a educação. Durante muito tempo, lutamos para assegurar o acesso à educação a todos os cidadãos. Na realidade, ainda não resolvemos essa questão por completo, mas nos últimos 20 anos nossos esforços têm sido direcionados a potencializar a qualidade dessa educação. Termos clareza sobre que qualidade buscamos é fundamental, pois é a partir daí que construiremos a jornada para alcançá-la.

Como sinalizamos no capítulo anterior, essa busca por uma educação de qualidade assemelha-se mais a uma corrida de longa distância, como uma maratona, do que a uma prova em trecho curto e a alta velocidade, como os 100 metros rasos. Simplesmente não é possível imprimir o ritmo de uma corrida curta em uma maratona. Embora seja urgente a melhoria da qualidade da educação, sabemos que a jornada é longa e que precisamos de muito fôlego para alcançar a linha de chegada.

Talvez, em nosso ponto de partida, estejamos um pouco mais ou um pouco menos preparados para essa maratona. Nesse momento, contudo, o que importa é confiar em nosso potencial transformador e não esquecer que “o caminho se faz ao caminhar”, como o espanhol Antonio Machado poeticamente nos chama a atenção.

É importante reconhecer os limites e desafios na formação dos gestores escolares no Brasil. A necessidade de um gestor escolar só foi reconhecida em 1847, pela Lei nº 29, de 16 de março, com a fundação dos liceus de São Paulo. A nomeação desse profissional era feita pelo governador, sem que fosse preciso uma formação específica. Somente nos anos 1930 a formação científica desses profissionais passa a ser defendida, dentro do paradigma da administração empresarial, com ênfase na racionalização dos procedimentos organizacionais e administrativos escolares.

O curso de Pedagogia foi instituído em 1939 e, entre as habilitações possíveis, tem-se a formação de diretor de escola. Apesar disso, por muitas décadas foi possível assumir um cargo de diretor sem necessariamente ter cursado a habilitação de diretor, ou seja, bastava ter concluído o curso de Pedagogia.

O cargo de diretor de escola foi instituído pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 5.692/71, fazendo dele o responsável por gerenciar os espaços e a equipe, ainda na perspectiva do paradigma da administração empresarial. Tal raciocínio estabelece uma forte divisão do trabalho entre os que planejam as ações e os que as executam, tendo como justificativas a otimização de recursos e o ganho de eficiência. Esse paradigma perdurou por muitos anos, e ao longo desse período coube ao diretor um papel mais voltado à execução de políticas centralizadas, à organização e à fixação de normas rígidas.

O crescimento da luta pela democratização no país adentra a escola, com reivindicações de maior descentralização e participação social nas decisões. Esse direcionamento se reflete na Constituição Federal de 1988 (artigo 206, inciso VI) e na LDB de 1996 (artigos 14 e 15), com o princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Em meados dos anos 1990, ocorre uma ampliação do olhar para a função do diretor, cuja nomenclatura, aliás, é alterada, passando a gestor escolar. Embora controversa, uma vez que a mudança na nomenclatura segue alinhada aos paradigmas da gestão empresarial (o administrador de empresas se torna o gestor), há que se lançar luz à ampliação do olhar que ela traz para a área.

ROTEM TOLEDANO/SHUTTERSTOCK



É nessa ampliação do olhar para o trabalho da gestão que pretendemos nos aprofundar neste capítulo, trazendo para nosso debate as diferentes dimensões desse trabalho, as quais se complementam e formam um conjunto único, como a imagem de um caleidoscópio.

Que tal percorrermos esse caminho juntos?

► Legado e herança

Neste momento, chamaremos a atenção para a responsabilidade individual que cada pessoa tem sobre o próprio processo de formação continuada. Ainda que as trocas e as construções coletivas sejam não só necessárias como indispensáveis, há momentos fundamentais de solidão que precisam ser identificados e valorizados. Convidamos você a observar a seguinte obra de arte, feita em bronze, por Bobbie Carlyle, uma escultora estadunidense contemporânea. Vamos analisar a obra juntos? Não se esqueça de anotar sua leitura da imagem no **Caderno de registros**.



ENCONTRO COM A ARTE

Self Made Man

Perguntas para análise:

1. O que você vê? Faça uma leitura o mais objetiva possível e descreva a obra brevemente. Encontre detalhes relevantes que chamaram a sua atenção.
2. Como você interpreta a obra? Vá além do que os olhos veem e reflita sobre o que ela mobiliza em você, como percepções, sentimentos e lembranças. Faça uma leitura interpretativa da obra.
3. Que conexões você estabelece entre a obra e o tema deste capítulo? Como ela se relaciona com sua vida profissional?

Segundo o *site* da autora, a obra *Self Made Man* (em tradução livre, “Homem que fez a si próprio”) “retrata o homem esculpindo a si mesmo e seu futuro na pedra bruta da qual ele emerge”. É uma imagem forte, que nos leva a refletir sobre nós e nossa existência. Esse lapidar-se é um processo simultaneamente belo e doloroso. Lapidar significa aperfeiçoar, refinar, aprimorar, ou seja, tornar melhor. Mas o processo de lapidação exige marteladas fortes e contínuas, não sendo possível chegar ao resultado desejado sem imprimir força e precisão. Essa obra de arte nos convida a pensar que somos nós os responsáveis por “esculpir a nós mesmos” ao longo da vida.

Conheça mais sobre o trabalho de Bobbie Carlyle em: <<https://selfmademan.bobbiecarlylesculpture.com>>. Acesso em: 9 nov. 2020.



BOBBIE K. CARLYLE

Hawaiian volcano with fog and sun rays [Vulcão havaiano com névoa e raios de sol], da série *Self Made Man*, escultura em bronze, 1993.

Neste momento de nossa jornada, propomos a você que novamente “dê um passo atrás” para ganhar maior amplitude de visão. Antes de mergulharmos em exercícios individuais e coletivos de observação, avaliação e estabelecimento de novas metas e projetos relativos à sua atuação profissional, queremos convidar você a voltar seu olhar para um horizonte maior.

A proposta é lançar uma mirada que abarque sua atuação profissional, mas que vai muito além da percepção imediata de desafios e contribuições de seu papel como profissional da gestão educacional: discutiremos seu papel na profissão e no mundo em termos de legados e heranças. Comece a refletir sobre quais deles você recebeu e quais contribuições deseja também deixar aos que sucederem sua existência.

Passo 1 – Preparando o terreno

O capítulo anterior trouxe como pano de fundo e inspiração a trajetória de vida e as propostas de Anísio Teixeira para a educação brasileira. Se essa referência lhe é cara, fique à vontade para retomá-la, mas olharemos também para outras referências que você possa ter, em um primeiro momento indo além do campo educacional.

Com seu **Caderno de registros** em mãos, tome nota rapidamente das ideias iniciais que as seguintes perguntas lhe trazem à mente:



1. O que é **legado** para você?
2. Qual é a primeira ideia de **herança** que vem à sua mente?
3. Do legado deixado por **seus pais, avós** ou **antepassados** em geral, o que você consegue reconhecer atuando em sua vida? Leve em conta aspectos concretos, como objetos, imóveis, terras e até paisagens herdadas por você, mas tenha em mente que também herdamos aspectos mais sutis, mesmo sem nos darmos conta, tais como modos de ser, de falar, de caminhar, de sentir e de conferir valor e significado às experiências.
4. Em termos não materiais, quais são as **principais heranças e legados que sustentam seu viver** (sua maneira de ser, pensar, sentir e agir)?
5. Retome agora as anotações do seu **Caderno de registros** acerca das vivências do capítulo 1. Com base no que você observou sobre si mesmo e as impressões que outras pessoas têm a seu respeito e compartilharam com você, que tipo de legado você acredita que está semeando por meio de sua presença no mundo e de sua atuação profissional?

Observação: algumas das perguntas apresentadas são complexas e profundas, podendo demandar um tempo de reflexão e até uma troca de ideias. Não se pressione a ter todas as respostas prontas, bem-acabadas. Por vezes, levamos um tempo entre esboçar uma resposta e ter de fato uma reflexão mais bem construída. Respeite seu próprio tempo.

Agora, observe as definições a seguir.

le·ga·do¹

(latim *legatum*, -i, doação por testamento)

nome masculino

1. Aquilo que se deixa por testamento a quem não é herdeiro forçoso ou principal.
2. O que é transmitido a outrem que vem a seguir.

le·ga·do²

(latim *legatus*, -i, enviado, embaixador)

nome masculino

1. Enviado do papa em missão especial. = NÚNCIO
2. Enviado ao serviço de um Estado. = EMBAIXADOR

he·ran·ça

(latim *hereditas*, -atis)

nome feminino

1. [Direito] Ação de herdar.
2. [Direito] Aquilo que se herda ou que se deve herdar.
3. O que se transmite com o sangue.
4. Legado, domínio.
5. Posse.
6. Hereditariedade.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [on-line], 2008-2020. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/heran%C3%A7a>>. Acesso em: 9 set. 2020.

Compare: quais eram suas ideias iniciais e quais foram as coincidências entre as noções que você tinha e as que acabou de ler? Que novas concepções foram acrescentadas às ideias que você inicialmente anotou em seu **Caderno de registros**?



Passo 2 – Trabalho em grupo: levantamento de legados



Vamos continuar a conversa sobre legado e herança, agora focando no campo da educação? Os participantes devem se reunir em pequenos grupos (com três a cinco pessoas) para abordar, em três passos, a noção de legado na educação. Ao final do trabalho, o grupo completo se reúne para cumprir os passos 4 e 5 desta proposta, de modo que cada pequeno grupo compartilhe suas contribuições com o grande grupo.

Já reunidos em grupos menores, cada integrante anotarà, individualmente e em pequenos papéis, três a cinco dos principais nomes e projetos da área da educação cujos legados ainda são sentidos e vividos no Brasil de hoje. Nessas notas, já devem constar resumidamente as contribuições deixadas por essas personalidades ou projetos, bem como as partes do legado que ainda permanecem vivas.

Atenção: não importa, neste momento, se o legado deixado é algo que você aprecia ou algo que gostaria de ajudar a erradicar da educação. O foco é lembrar de três a cinco personalidades e/ou projetos/administrações/períodos históricos que deixaram fortes marcas na sua rede educacional específica e na educação básica do Brasil. Tudo o que mostra sua influência de modo simbólico e prático na maneira como a educação se configura hoje é digno de atenção, e mesmo os legados que desejamos deixar para trás precisam ser reconhecidos e analisados, para, só então, poderem ser desconstruídos ou ressignificados.

Passo 3 – Compartilhamento de legados com o grupo



Cada pessoa do grupo apresenta brevemente o conteúdo de suas anotações e, em seguida, o grupo discute as convergências e divergências entre as escolhas feitas pelos integrantes. Para agilizar o trabalho, uma opção é que cada um disponha seus papéis sobre uma mesma superfície, como uma mesa. Isso permitirá que todos do grupo vejam as coincidências ao mesmo tempo, podendo agrupá-las e, desse modo, já organizar a fala de todos por legado.

Passo 4 – Fazendo escolhas com o grupo



Das referências de legados apresentadas nesse pequeno grupo, três devem ser escolhidas e compartilhadas com o grupo maior. Sugerimos que sejam escolhidos legados distintos, sendo:

- a) um legado que esteja bem presente na educação brasileira atual e possa ser exemplificado concretamente;
- b) um legado que esteja menos presente, mas que ainda assim possa ser identificado;
- c) um legado que seja a referência mais valiosa para o grupo, aquele que os integrantes gostariam de ver mais difundido na educação brasileira, independentemente de ele estar vivo e presente de modo mais concreto e/ou generalizado ou de forma mais sutil e/ou em redes ou instituições educacionais específicas.

É importante apresentar ao menos um legado que não corresponda aos desejos e sonhos do grupo, mas que esteja atuando na educação.



#FICA A DICA

De olho vivo na equipe

Neste momento, é possível que você identifique lacunas na formação da equipe, como uma ausência de repertório teórico e prático ligado a propostas educacionais concretas e sistematizadas, o que inclui lacunas na sua própria formação e conhecimentos. No entanto, talvez a equipe tenha esse repertório, sendo preciso apenas identificar e construir uma base comum de referências desejáveis para o trabalho conjunto. Nesse caso, sugerimos que um passo a mais seja adotado, que é intervalar essa vivência com um período de pesquisa. Cada grupo ficaria encarregado de fazer uma pesquisa aprofundada sobre os legados e apresentar seus achados em um encontro seguinte, podendo ser organizados seminários criativos e interdisciplinares para maior dinamicidade da vivência. Outra saída seria cada pequeno grupo ficar responsável por uma produção audiovisual a respeito dos legados que deseja apresentar ao grupo.



O legado de Mário de Andrade como nossa herança inspiradora

Retomando Mário de Andrade como inspiração, o paulistano nascido no final do século XIX assumiu, em 1935, o pioneiro Departamento de Cultura da Municipalidade de São Paulo – o que seria hoje a Secretaria de Cultura –, e ali ficou até 1937. Para além de sua primeira formação em música no Conservatório Dramático e Musical de São Paulo, ao iniciar sua gestão, ele já havia tido uma vida cultural e intelectual intensa e um amplo e profundo investimento pessoal em sua jornada de autodidata. Mário de Andrade havia ficado demasiadamente impactado com a visita que fez à Exposição de Pintura Moderna de Anita Malfatti, realizada em São Paulo, entre dezembro de 1917 e janeiro de 1918. O trabalho de então dessa artista configurou, para ele, a revelação de algo totalmente novo na arte brasileira. Sob a influência dessa experiência, Mário se transformaria em um dos principais criadores e promotores do Modernismo brasileiro, o qual trouxe grandes transformações à vida cultural e artística de nosso país e provocou mudanças decisivas no modo como concebemos a nós mesmos e existimos como país. Ele também já havia escrito *Pauliceia desvairada* (1922), *Amar, verbo intransitivo* (1927) e *Macunaíma* (1928). Um currículo e tanto, não é mesmo?



Mário de Andrade, 1928.

Na época em que Mário esteve à frente do departamento, apesar do impacto causado pela Semana de Arte Moderna no público daquele período, a sociedade ainda mostrava resistência aos ideais modernistas. A cultura se resumia, por exemplo, à promoção de concertos e exposições baseados em uma visão eurocêntrica de mundo e de arte. A noção de cultura no país ainda era muito elitizada e voltada para parâmetros estrangeiros, e a influência da semana modernista, com sua proposta radical de olhar o Brasil por meio de olhos brasileiros, tirando de cena a perspectiva eurocentrista de mundo, ainda era algo que se instalava e ganhava espaço.

Claro que, sendo Mário de Andrade quem era, dele só poderia advir mesmo “o surpreendente”. Soa paradoxal, mas o ponto é que, daquele gestor, dotado de sensibilidade e visão ímpares, só se podia esperar o inesperado. Por isso, entre as tantas ações inovadoras que propôs, Mário criou, em bairros operários, os parques infantis, nos quais havia inúmeras atividades para crianças, muitas delas artísticas. Trata-se de algo ainda hoje revolucionário, já que colocava as crianças como sujeitos de políticas públicas e também de produção cultural. A própria escolha de criar tais parques em bairros operários mostrava uma noção de política pública alinhada aos atuais princípios de democratização do acesso aos bens culturais. E ninguém imaginaria que um gestor cultural cuidaria de ações educativas, mas foi o que Mário fez. Ele teve a visão de que, no Brasil daquele tempo, era necessário não só criar políticas públicas de cultura, mas também formar o público tanto para usufruir da produção cultural já existente, acessando em larga escala a cultura mais erudita, quanto para participar da criação dos bens culturais, trazendo para o cenário geral do país a contribuição das culturas populares.

Arremate

Para concluir a vivência, propomos o compartilhamento dos legados entre os grupos. Incentive-os a partilhar entre si os três legados escolhidos, possibilitando uma troca ampla entre toda a equipe. Seguindo a proposta adotada nos passos 2 e 3, os legados



podem ser descritos de forma breve em pequenos papéis e distribuídos ao longo de uma superfície – organizados sobre uma mesa ou fixados na parede. Em seguida, a equipe dispõe de alguns minutos para leituras individuais e silenciosas de todos os legados apresentados pelos grupos e, em um momento posterior, tem início uma grande conversa sobre coincidências, diferenças e outros pontos de atenção.

Dicas de mediação

- *Fique atento para mediar, pontuar e organizar as falas.*
- *Observe se pessoas mais introspectivas e reservadas estão tendo a chance de se posicionar.*
- *Procure valorizar as falas, mas também ajude a limitar as intervenções daqueles que se manifestam o tempo inteiro, de modo a equilibrar a escuta de toda a equipe.*
- *Se a mediação de atividades coletivas não for sua habilidade principal, solicite a alguém da equipe que o faça ou que apoie você nessa etapa final.*

CATHERINE A. SCOTTON

Para adentrar nossa próxima vivência com o olhar ampliado pela experiência de Mário de Andrade, recupere sua própria trajetória: o que você já tinha feito antes de assumir o cargo em gestão, em termos de formação inicial e continuada e em termos de realizações? Você iniciou sua gestão propondo ações inovadoras e singulares? Em caso positivo, quais foram e o que havia de inovador nelas? Em caso negativo, por quê? E, considerando que o modernista tinha como proposta de vida ser coautor e catalisador de uma cultura genuinamente brasileira, o que seria para você uma educação genuinamente brasileira? Tome nota de suas respostas e reflexões no **Caderno de registros** para futuras consultas.



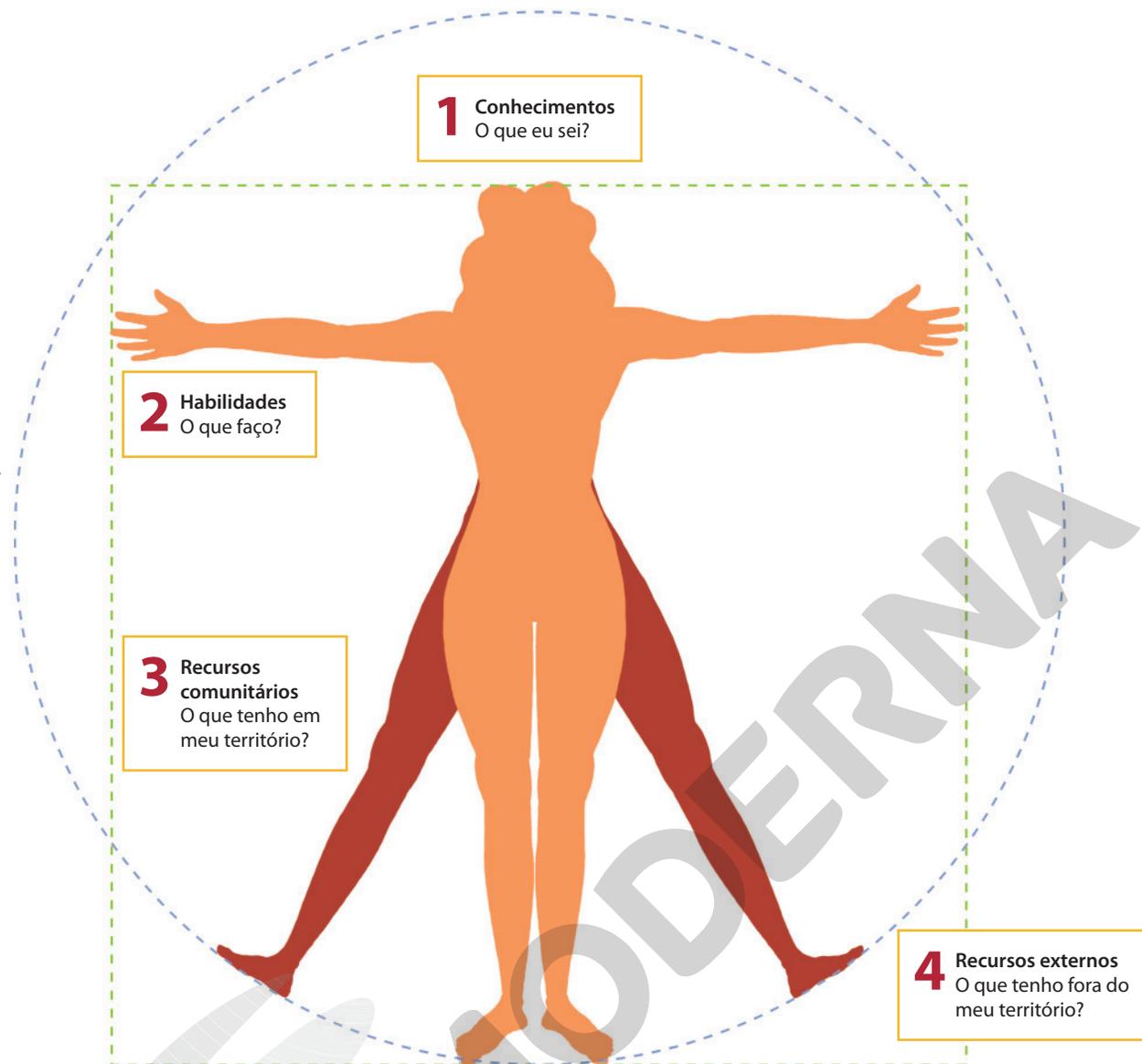
▶▶ **Autogestão da vida profissional**

O objetivo inicial desta vivência é levantar os recursos éticos, pedagógicos, gerenciais, financeiros e de liderança que você, na condição de gestor público no campo educacional, desenvolveu até o momento. Partindo desse levantamento e voltando o olhar para o futuro, a intenção é planejar seus próximos passos rumo à implementação do Novo Ensino Médio de maneira alinhada ao seu desenvolvimento profissional.

Passo 1 – Gestor educacional multidimensional

Em seu **Caderno de registros**, elabore uma imagem inspirada no *Homem vitruviano*, famoso elemento iconográfico atribuído a Leonardo da Vinci. Trata-se de uma figura que procura representar o ideal clássico de beleza, equilíbrio, proporcionalidade e harmonia. Aqui, a ideia é demonstrar a complexidade e multidimensionalidade inerentes à pessoa humana, – em especial, ao gestor público educacional, que aceitou o desafio de elaborar estratégias para transformar a escola ou rede de ensino sob sua responsabilidade.





Passo 2 – Levantamento dos recursos disponíveis

Segundo a pesquisadora Heloísa Lück, a gestão escolar contempla dez dimensões, as quais são agrupadas em duas áreas: organização e implementação. Vamos conhecer essas dimensões?

As **dimensões de organização** dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva (LÜCK, 2008).

Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social.

As **dimensões de implementação** são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2008).

As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social.

[...]

As dimensões de organização se apresentam em quatro dimensões:

1. fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. planejamento e organização do trabalho escolar;
3. monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. gestão de resultados educacionais.

[...]

As dimensões de implementação são aquelas mais diretamente vinculadas à produção de resultados:

5. gestão democrática e participativa;
6. gestão de pessoas;
7. gestão pedagógica;
8. gestão administrativa;
9. gestões da cultura escolar;
10. gestão do cotidiano escolar.

[...]

É importante ter em mente que essas áreas e dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente apenas para efeito de estudo, uma vez que as mesmas são de fato inter-relacionadas e são todas elas interdependentes com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida. A sua efetivação no trabalho é, portanto, intimamente encadeada e conexas. Assim, uma determinada ação demandará a combinação de dimensões, tanto todas as de organização, como diversas das de implementação. A sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar. Cada uma delas tem importância como elemento de um processo global de gestão.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009. p. 26-28.



Considerando as dez dimensões apresentadas por Heloísa, faça um levantamento do quanto tais aspectos já foram desenvolvidos ao longo de sua trajetória profissional e visibilizados em sua atuação como gestor educacional. Anote as respostas no **Caderno de registros**. O roteiro a seguir servirá de guia.

1. Conhecimentos (o que sei?)

Liste os conhecimentos que você desenvolveu ao longo de sua trajetória, como cursos, estudos, investigações ou outras práticas formativas que permitiram desenvolver cada uma, algumas ou todas as dimensões mencionadas por Heloísa Lück. Quanto mais preciso o diagnóstico, mais assertivo será seu plano de ação.

2. Habilidades (o que faço?)

Aqui, você listará as habilidades práticas que domina, dentro de cada dimensão apresentada. Aproveite para avaliar, em uma escala de 1 a 4, quais estão mais consolidadas e quais precisam ser fortalecidas.

3. Recursos comunitários (o que há disponível em meu território educativo?)

Liste os recursos existentes em seu território educativo, como centros culturais, centros de formação profissional, bibliotecas ou mesmo outras escolas cujos gestores você reconhece como potentes, capazes de apoiar você no desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários à gestão.

4. Recursos externos (o que há disponível fora do meu território educativo?)

Para finalizar, amplie seu horizonte e levante os recursos que estão fora do seu território educativo, mas são acessíveis a você, como grupos e comunidades em redes sociais, cursos *on-line*, cursos oferecidos pela Secretaria de Educação, sindicatos e universidades, que podem apoiar você no desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários à gestão.

Passo 3 – Atingindo os objetivos

Agora, planeje sua jornada de aprimoramento das competências gestoras. No **Caderno de registros**, construa um quadro inspirado no roteiro proposto anteriormente. Esse instrumento orientará seu planejamento pessoal de autodesenvolvimento de competências e habilidades gestoras dentro das dimensões já apresentadas.



Você tem três caminhos possíveis para construir seu plano:

1. Pensar em como desenvolver cada dimensão ou aquelas em que você sente maior necessidade de aprofundamento.
2. Desenvolver um plano de ação para cada área da gestão educacional (organização e implementação).
3. Elaborar um plano único, de formação e autodesenvolvimento das suas competências e habilidades gestoras, contemplando todas as áreas e dimensões.

Confira, a seguir, um exemplo para ajudar você nesse planejamento. Ele pode ser transformado em uma planilha ou reproduzido em seu **Caderno de registros**.

Áreas ou dimensões envolvidas	O que vou fazer?	Quando vou fazer?	Situação (não iniciado / em andamento / concluído)	Comentários

Na coluna “O que vou fazer?” é muito importante aproveitar o levantamento de recursos que você realizou, começando por seu território e ampliando para outros territórios, incluindo os digitais.

Arremate – A força do coletivo

Neste momento, vamos trabalhar a dimensão coletiva do seu processo formativo. Como afirmamos anteriormente, há uma dimensão individual no trabalho de formação continuada que depende de compromisso e empenho pessoal para um pleno desenvolvimento. Contudo, há também uma dimensão inextricavelmente coletiva nesse processo, já que, lembrando Paulo Freire (1987, p. 68), sabemos que “ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, mas as pessoas se educam em conjunto, mediatizadas pelo mundo”. Esse pensamento é ainda mais valioso quando percebemos que estamos a todo momento refletindo, avaliando, planejando os próximos passos e aprimorando uma jornada profissional cuja finalidade última é a garantia do direito à educação.



Como vai funcionar?

1. Promova esta mesma jornada de autodesenvolvimento para cada membro de sua equipe, com tempo suficiente para uma reflexão mais profunda. Se preferir, enquanto realizar sua jornada, convide-os a fazer o mesmo individualmente.
2. Organizados em grupos de três pessoas, exponham o levantamento individual de conhecimentos, habilidades e recursos disponíveis dentro e fora do próprio território. Troquem impressões e ideias sobre eles. Na sequência, compartilhem os planejamentos individuais de aprimoramento profissional e levantem as seguintes questões: de que maneira vocês podem se apoiar nos objetivos a serem atingidos? Há pontos em comum que permitam unir grupos para tornar essa jornada mais coletiva? Há no grupo membros que possam realizar a formação dos demais colegas em algumas das dimensões? Valeria a pena criar um programa de formação com um núcleo comum para todos os membros?
3. Façam um painel coletivo de referências para a formação da equipe. Vocês podem construir um quadro com categorias, tais como: residência pedagógica, cursos, leituras, filmes etc. Ao longo do processo, a equipe seguirá alimentando o quadro com recomendações de conteúdo. Esse painel coletivo também pode ter uma área para que as pessoas anotem o tipo de conhecimento ou habilidade que buscam desenvolver, ou o tipo de recurso que procuram, mas para os quais eventualmente ainda não tenham encontrado uma referência. Pode ser uma nova categoria no quadro, como “Pedidos de colaboração”, ou algo do gênero. A troca entre os membros da equipe fortalecerá a oportunidade de um profissional encontrar novas referências que não só atendam aos seus interesses, mas também aos do colega, trazendo para a jornada de aprimoramento profissional o cultivo de um ambiente colaborativo. E esse campo do quadro consolida formalmente o espírito de troca.

Lembrem-se de guardar todo o material produzido nesta vivência, já que é uma forma de documentar e balizar o processo de aprimoramento profissional de cada um, além de ser um importante instrumento para partilhas coletivas do andamento das jornadas individuais.

É fundamental que você, gestor, acompanhe e apoie seus colegas a se manterem firmes em sua jornada pessoal de autodesenvolvimento, reconhecendo o esforço de cada um e de todos.

Caminho percorrido até aqui

Este capítulo provocou as equipes gestoras a refletir sobre legados, presentes na educação, que permanecem vivos e nos inspiram a continuar correndo a maratona mais importante de nosso país, que é alcançar uma educação de qualidade social, democrática, transformadora e integral. Nessa perspectiva, a profissionalização da gestão educacional se faz indispensável.

Advogamos em nome de uma formação reflexiva, contextualizada e compartilhada, para além da formação cumulativa, que usualmente se desconecta da prática, com conteúdos predeterminados e metodologias passivas.

Para que o gestor possa ser sujeito nesse processo de formação continuada, é fundamental que a jornada seja um compromisso pessoal com o autodesenvolvimento, tendo como ponto de partida suas próprias necessidades, saberes e anseios. Há, portanto, uma **dimensão individual** nesse processo. Porém, é preciso fomentar, sobretudo, a **dimensão coletiva de formação** do corpo gestor que faz parte das unidades escolares

e redes de ensino. A educação de qualidade social, pública, democrática, transformadora e integral é, acima de tudo, um projeto coletivo, compartilhado.

O gestor e líder das equipes tem a responsabilidade de fomentar essa coletividade e o compartilhamento dos processos de formação continuada, tecendo, em parceria com suas equipes, uma grande teia de saberes, sólida e resistente. A implementação de um projeto desafiador como o Novo Ensino Médio é, sobretudo, uma oportunidade de iniciar ou fortalecer essa dimensão da gestão educacional.

Por fim, listamos alguns conteúdos que podem ajudar você em sua jornada de autodesenvolvimento.

PARA SABER MAIS



Conteúdos relevantes para a sua formação

- Livro *Dimensões de gestão escolar e suas competências*, de Heloísa Lück, Editora Positivo, 2009. A obra detalha em profundidade cada dimensão apresentada neste capítulo, com reflexões que podem ser feitas, por exemplo, em um grupo de estudo envolvendo toda a equipe gestora ou mesmo um grupo de gestores de diferentes escolas.
- Artigo “Nova gestão pública, educação e gestão escolar”, de Eulália Nazaré Cardoso Machado e Ana Maria Falsarella, *RPGE – Revista on-line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372-389, maio/ago. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255/9077>>. Acesso em: 18 set. 2020.
- Curso Gestão para a aprendizagem: módulo Gestão Estratégica. Oferecido gratuitamente pela Fundação Lemann e pela Elos Educacional na plataforma Coursera. Disponível em: <<https://pt.coursera.org/learn/gestao-escolar>>. Acesso em: 18 set. 2020.
- MBA em Gestão Escolar. Curso a distância oferecido pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, da Universidade de São Paulo (ESALQ-USP). Curso pago, mas há bolsas para profissionais da educação pública (<<https://bolsas.mbauspesalq.com/>>). Informações disponíveis em: <<https://mbauspesalq.com/cursos/gestao-escolar/>>. Acesso em: 18 set. 2020.
- Livro *Reflexões de apoio para o desenvolvimento curricular no Brasil: guia para gestores educacionais*, de Maximiliano Moder, Undime, 2017. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000256551?posInSet=14&queryId=53f9541b-bb0a-402b-920f-e4fff1f777c2>>. Acesso em: 18 set. 2020.
- Livro *Gestão escolar pública: desafios contemporâneos* de Daniela Patti do Amaral (org.), Fundação Vale, Unesco, 2015. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243009>>. Acesso em: 18 set. 2020.
- Publicações da Fundação Santillana. A Fundação reúne diversas publicações, algumas delas voltadas aos gestores. Vale a pena conhecer e explorar, de acordo com sua necessidade. Disponível em: <<https://fundacaosantillana.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 18 set. 2020.
- *Gestão escolar para educação pública*, Instituto Unibanco, 23 set. 2017. Vídeo com a mesa de abertura do Seminário Internacional Caminhos para a Qualidade da Educação Pública: Desenvolvimento Profissional de Gestores, realizado nos dias 27 e 28 de setembro de 2017, na cidade de São Paulo (33 min 17 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a_nalCmvUtY&list=PLggyRMb5eNeJrzEiaW5gW%206FzGQiuS_oY0>. Acesso em: 18 set. 2020.
- Iniciativas de equipes e comunidades escolares que estão alinhadas para uma educação democrática, transformadora e integral. Considere não apenas se inteirar das iniciativas, mas contatá-las para aprofundar o conhecimento, de preferência – individualmente ou em equipe –, visitar alguma escola de seu interesse. Seguem algumas bases de consulta para você explorar, mas não se limite a elas. Acessos em: 18 set. 2020.
 - Escolas Transformadoras: <<https://escolastransformadoras.com.br/comunidade-ativadora/escolas-transformadoras-brasil/>>.
 - Criativos da Escola: <<https://criativosdaescola.com.br/>>.
 - Prêmio Itaú-Unicef: <<https://programaitausocialunicef.cenpec.org.br/edicoes/>>.
 - Desafio Inova Escola: <<http://fundacaotelefonicaoativo.org.br/desafioinovaescola/>>.
 - Movimento de Inovação na Educação: <<http://movinovacaonaeducacao.org.br/>>.

Interfaces entre nós: comunidade e gestão

Podemos instituir um Ensino Médio que se configure como um espaço público de produção do bem comum? E que se valha da convivência com o outro como princípio educacional básico? Entendemos que sim. Por isso, neste módulo, sugerimos vivências que abordam tais questões.

Segundo a concepção adotada por este livro, gerir significa tomar decisões. Na perspectiva da educação democrática, a gestão é a prática de um número cada vez maior de pessoas exercendo o poder de decidir em prol do que é comum, de todos. Você e sua equipe, na condição de líderes desse processo, para além de suas competências pessoais e profissionais, são também atores centrais para fomentar e acolher as demandas comunitárias do território no qual sua escola está inserida.

No módulo 1, abordamos a integralidade das experiências humanas e seus desdobramentos na construção do Novo Ensino Médio. Iniciamos uma trajetória que procura conciliar a construção de nosso projeto de vida, do projeto de vida de integrantes de nossa equipe e, para manter a metáfora, do projeto de vida de nossa escola, em um contexto em que estão todos se apropriando das iniciativas que envolvem a construção de um Novo Ensino Médio, democrático, integral e transformador.

Escola municipal na aldeia Moikarakô, etnia Kayapó – São Félix do Xingu, PA, 2016.



DEL FIM MARTINS/PULSAR IMAGENS