

Ana Paula Severiano - Renata Alencar

*Organizador: CENPEC – Centro de Estudos
e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária.*

*Editora responsável: **Anna Helena Altenfelder***



**LIVRO DO
GESTOR**

REFLEXÕES e PRÁTICAS

FORMAÇÃO CONTINUADA

EQUIPE GESTORA

LIVRO DE FORMAÇÃO CONTINUADA





MODERNA

Ana Paula Severiano

Bacharela em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo,
pela Universidade de São Paulo (USP). Professora e jornalista.

Renata Alencar

Doutora em Artes pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
Mestre em Comunicação Social, na área de concentração Comunicação e Sociabilidade
Contemporânea, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
Professora e pesquisadora.

REFLEXÕES e PRÁTICAS

FORMAÇÃO CONTINUADA

EQUIPE GESTORA

**Organizador: CENPEC – Centro de Estudos e Pesquisas
em Educação, Cultura e Ação Comunitária.**

Editora responsável:

Anna Helena Altenfelder

Doutora e Mestra em Educação, na área de concentração Psicologia da Educação,
pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
Licenciada em Pedagogia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
Presidente do Conselho de Administração do CENPEC.

LIVRO DO GESTOR

1ª edição

São Paulo, 2021

 **MODERNA**

Coordenação editorial: José Luiz Carvalho da Cruz
Edição de texto: Elvira Nadai
Assistência editorial: Carla Ribeiro Araújo, Juliana Nozomi Takeda, Patrícia Santana Tenguan, Vanessa Paulino da Silva
Assessoria pedagógica: Giselle Rocha, Maria Amabile Mansutti
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: Estúdio Insólito, Otávio dos Santos
Capa: Otávio dos Santos, Douglas Rodrigues José
Ilustração: Daniela Cunha
Coordenação de arte: Denis Torquato
Edição de arte: Márcia Cunha do Nascimento
Editoração eletrônica: Grapho Editoração
Edição de infografia: Giselle Hirata, Priscilla Boffo
Coordenação de revisão: Elaine Cristina del Nero
Revisão: Ana Cortazzo, Nancy H. Dias, Renata Brabo, Vera Rodrigues
Coordenação de pesquisa iconográfica: Luciano Baneza Gabarron
Pesquisa iconográfica: Márcia Mendonça, Renata Martins, Camila D'Angelo
Coordenação de bureau: Rubens M. Rodrigues
Tratamento de imagens: Joel Aparecido, Luiz Carlos Costa, Marina M. Buzzinaro
Pré-impressão: Alexandre Petreca, Everton L. de Oliveira, Marcio H. Kamoto, Vitória Sousa
Coordenação de produção industrial: Wendell Monteiro
Impressão e acabamento:

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

Severiano, Ana Paula
Reflexões e práticas formação continuada : equipe gestora : livro do gestor / Ana Paula Severiano, Renata Alencar ; organizador CENPEC - Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária ; editora responsável Anna Helena Altenfelder. -- 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. Alencar, Renata. II. CENPEC - Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. III. Altenfelder, Anna Helena. IV. Título.

20-49517

CDD-370.71

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestores escolares : Formação continuada :
Educação 370.71

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

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

Cartas	4
Apresentação	7
Rotas Alternativas	25
Midiateca	26
ATO 1 » Quem faz a escola?	32
.....	
CAPÍTULO 1 » O mundo comum: contando histórias para descobrir quem somos dentro e fora da escola	34
.....	
CAPÍTULO 2 » O chamado à aventura: Base Nacional Comum Curricular e a implantação do Novo Ensino Médio	45
.....	
CAPÍTULO 3 » A recusa do chamado e o papel dos mentores: encarando os desafios ao trabalho da gestão na escola	64
ATO 2 » Qual é o nosso projeto?	78
.....	
CAPÍTULO 1 » Ingresso em um mundo novo: mudanças e permanências	80
.....	
CAPÍTULO 2 » Testes, inimigos e aliados: compreender as emoções para conciliar projetos individuais e coletivos	96
.....	
CAPÍTULO 3 » Aproximação da caverna profunda e provação: medos e desafios na implantação do Novo Ensino Médio	112
.....	
CAPÍTULO 4 » Recompensa: olhar para o futuro sem medo	125
ATO 3 » Como se faz a escola da contemporaneidade?	140
.....	
CAPÍTULO 1 » A estrada de volta à escola	142
.....	
CAPÍTULO 2 » Ressurreição: estratégias ativas para uma gestão democrática	163
.....	
CAPÍTULO 3 » O elixir: a formação continuada e as múltiplas competências do gestor da escola contemporânea	176
Encerramento	190
Recursos Complementares	191

Caros diretor e vice-diretor,

Nós, autoras deste livro, escolhemos seguir o caminho profissional da Educação, assim como vocês. Tanto na esfera formal, lecionando na Educação Básica e no Ensino Superior, quanto na informal, em projetos do Terceiro Setor, nosso percurso se encontra com o seu. Somos professores e gestores em instituições de ensino. Como vocês, escolhemos não apenas a área da Educação, mas também trabalhar com o público jovem, grupo este que tem suas particularidades, em especial no Brasil, em que essa etapa da Educação Básica ainda se revela um desafio aos órgãos competentes e aos educadores.

Como compartilhamos com vocês essa trajetória na educação de jovens, sabemos que não foi fácil receber, em 2017, a missão de repensar o Ensino Médio à luz da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e da Lei nº 13.415. A primeira medida estabelece uma série de competências para a formação dos alunos, organiza os conteúdos em áreas do conhecimento e traz a sociedade contemporânea para dentro da escola, por meio da inclusão de temas, como a cultura digital e o debate sobre projetos de vida. A segunda medida, por sua vez, referente à Reforma do Ensino Médio, aumenta a carga horária da etapa, amplia os recursos para o Ensino Médio, em período integral, e prevê a oferta de itinerários formativos que podem contemplar a educação profissional. A expectativa é a de que os jovens encontrem mais significado na escola que frequentam, o que reduzirá o índice de evasão e fará com que os egressos sejam mais autônomos e estejam mais preparados para entender a si mesmos, agir de forma ética no coletivo e ingressar mais bem preparados no mercado de trabalho.

Toda essa expectativa recai também sobre vocês, diretor e vice-diretor, responsáveis por levar a cabo a tarefa da Reforma, com a colaboração de professores, supervisores, coordenadores e chefes de Secretaria. Sabemos que são muitos os obstáculos cotidianos para que esse processo se efetive com qualidade: professores com pouco tempo para se dedicar à formação e uma série de demandas burocráticas são apenas algumas das situações que atravessam o tempo do **refletir** e do **fazer**. Ainda assim, insistimos nesses dois verbos como pilares da obra que você tem em mãos: unimos a teoria e a prática para sugerir um Novo Ensino Médio, planejado e adequado ao contexto da sua escola e à sua experiência profissional.

Compreendemos ainda que diretor e vice-diretor têm papel fundamental para criar esse espaço do **refletir** e do **fazer**. Como autoridade administrativa da escola, vocês podem exercer a liderança necessária para mobilizar a equipe e pautar as discussões que levam à implantação da Reforma de maneira democrática. Afirmamos, acima, que o Novo Ensino Médio visa formar alunos mais autônomos e preparados para agir eticamente em sociedade. Esse percurso, em nossa visão, começa pela administração participativa, um dos focos do livro e ponto de partida para criarmos uma cultura escolar que seja, ao mesmo tempo, de conhecimento e de colaboração.

É também com o objetivo de fomentar uma escola que se efetive como lugar de conhecimento e de colaboração que pensamos em atividades que contemplam duas dimensões: a do conhecimento de si, do outro e do grupo, por um lado, e a do engajamento da equipe, por outro. Ora, elas não estão isoladas. Pelo contrário, são interligadas, pois ao nos aprofundarmos no exercício do conhecimento – individual e coletivo – podemos também encontrar propósito para as missões que nos são dadas. São fáceis? Certamente, não. Mas o percurso pode ser mais rico se houver um norte e se formos juntos.

Boa leitura e bom trabalho!

Caro supervisor e coordenador pedagógico,

Se há uma pessoa em quem pensamos ao escrever este livro, essa pessoa é você, supervisor e coordenador pedagógico. Enquanto o papel da direção é fazer a gestão da escola, criando espaço para que a participação de todos seja possível e legítima, o seu é o de se debruçar sobre a BNCC e sobre as exigências da Reforma do Ensino Médio para elaborar elos, entre supervisão, gestão, professores e alunos, que produzam uma nova escola.

Você é o elo e isso significa que as relações entre as pessoas, entre o saber e o ser, a razão e a emoção, o cognitivo e o socioemocional ficam comprometidos sem a sua atuação. Esperamos que as propostas e as reflexões deste livro consigam auxiliá-lo na tarefa de conectar o diferente para formar um todo que seja, ao mesmo tempo, coeso e reconheça a diversidade. Além de que é nosso desejo colaborar com o desenho de um programa de formação continuada que envolva diferentes esferas da comunidade escolar. Mas, definitivamente, esse não é um manual de instruções nem oferece receitas prontas, mas pode ser um guia para que você enfrente com solidez e coerência os obstáculos que, inerentemente, surgem com as mudanças.

Destacamos as atividades que contribuem para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais da equipe da escola, bem como aquelas que conectam a estrutura de um projeto de vida de supervisores, gestores e educadores ao projeto pedagógico da unidade escolar. Chamamos a atenção, ainda, para as possibilidades de revisão e atualização que se abrem com a nossa curadoria de textos teóricos.

Com isso, esperamos que se sinta acolhido pelas nossas palavras e encontre caminhos para refletir e atuar sobre as questões teóricas e práticas com as quais tem deparado. Mas esperamos, acima de tudo, que considere a sua experiência como uma espécie de chave para a leitura deste livro. Trata-se de um convite para que você reconstrua, a partir do seu contexto e das suas vivências, as atividades e as leituras que propusemos. Anteriormente, afirmamos a necessidade de criação de uma nova escola, a partir do Novo Ensino Médio e da BNCC. Porém, o novo aqui não negligencia nem desvaloriza o que já aconteceu. Pelo contrário, em nossa visão, a memória e a trajetória percorrida são fundantes de percursos pedagógicos que organizam, de modo equilibrado, doses de passado e de futuro.

Construa conosco a jornada rumo ao Novo Ensino Médio!

Caro chefe de secretaria,

É bastante provável que sua trajetória, nos últimos anos, na Educação tenha sido incomum. Além da reforma do Ensino Médio, aprovada em 2017, você também teve que lidar com a pandemia do novo coronavírus (covid-19), e com todo o trabalho extra que resultou das modalidades de ensino remoto, híbrido e, novamente, presencial. Muito provavelmente, deparou com desafios de documentações que desconhecia, ao mesmo tempo que perdeu parte do profícuo contato com famílias, alunos e colegas de trabalho.

De volta ao seu posto na escola, com a normalização das aulas presenciais, é possível que uma série de outras novidades tenham se imposto a você e à sua equipe. Mas chegou o momento de, efetivamente, implantar o Novo Ensino Médio. Em razão do contato que você tem com toda a comunidade escolar – da direção aos alunos –, é que consideramos seu olhar precioso nas atividades propostas neste livro. Além de documentos, você lida com dados objetivos e, acima de tudo, com as pessoas que fazem a escola no dia a dia. Portanto, pode oferecer uma visão renovada sobre antigos problemas e propor soluções que não haviam sido pensadas, ainda, por quem está constantemente se debruçando sobre eles. Por isso, seja bem-vindo!

Nesta obra, convidamos você, chefe de Secretaria, a revisitar a própria história com a educação, a desenhar seu projeto de vida daqui em diante (ainda mais depois de experiências tão transformadoras) e a experimentar técnicas de planejamento e de gestão que buscam auxiliá-lo na realização de seu trabalho. Esperamos que aceite nossa proposta e possa contribuir, ainda mais, com a construção de um Novo Ensino Médio no Brasil.

Bom trabalho!

1. A que viemos

Presente, passado e futuro encontram-se entrecruzados, pois se uma época sonha a seguinte, ao sonhá-la força-a a despertar.

Sonia Kramer

Esta epígrafe anuncia as intenções da jornada formativa proposta neste livro. O trabalho se apoia nas nossas crenças e valores próprios dos educadores que se reconhecem como tal, com identidade e história, aqueles capazes de construir um olhar sensível e reflexivo. Nessa perspectiva, somos convidados a valorizar o pensar e o fazer desses educadores que tantas experiências já acumularam em suas jornadas de vida. Ao mesmo tempo, temos que reconhecer que a escola não se transformou o suficiente para atender às necessidades contemporâneas. Nós nos propusemos, portanto, a elaborar um material para que os gestores das escolas se sintam apoiados na transformação do seu modo de trabalho e possam orquestrar um grande movimento de formação dos profissionais para impulsionar e oxigenar a escola e o ensino. Mas qual será o papel do gestor nessa nova escola?

Estamos abordando mudanças e sabemos como é difícil mudar, sair do conforto do conhecido e imaginar outra maneira de pensar, de agir e de fazer. Para isso, precisamos nos conhecer, fortalecer nossos argumentos e entender por que agimos de uma ou de outra maneira. Com quais estratégias podemos contar para construir um ambiente ativo de trocas e de construções conjuntas?

Na proposta, o aprofundamento do autoconhecimento tem como base nossas histórias de vida. Ao longo do material, propomos vivências para serem realizadas com o pequeno grupo gestor e também com os diferentes grupos de profissionais que trabalham na escola. Pretendemos que todos se sintam legitimados a refletir sobre a vida e a entender como se constituíram em sujeitos e profissionais. A intenção é que, nesse processo, sejam capazes de tomar a vida nas mãos, poder narrá-la, registrá-la e, com isso, conceber o futuro, estando no leme de seu barco. Refletir em grupos sobre nossa história nos insere em uma cadeia reflexiva em que poderemos compartilhar sonhos, esperanças, medos, anseios, para, ao final, modelarmos, juntos, uma nova face da profissão que nos representa e orgulha.

É nessa direção que as vivências e as atividades propostas no material nos levarão a identificar nossos interesses e necessidades no âmbito escolar e fora dele, no papel de gestor e de educador. Elas nos ajudarão a entender melhor as relações sociais que tramam nosso cotidiano – não para idealizar relações harmoniosas, mas para colocar nossas dificuldades, aceitá-las e enxergá-las em toda desarmonia tão presente em qualquer prática social. É nessa direção que iluminaremos nossas emoções, orgulhando-nos daquelas que nos impulsionam, reconhecendo as que nos paralisam e nos amedrontam, cuidando delas e recebendo apoio de nossos companheiros. Faz parte desse caminho a empatia, sentimento que nos leva a reconhecer tanto as nossas forças e fragilidades quanto a de nossos companheiros.

Quais conhecimentos e competências precisamos construir para dar conta das novas dinâmicas da escola?

No processo de desenvolvimento coletivo estará nossa força, no agir coletivo projetaremos novos caminhos e estratégias. Mas, para se sentir representado nesse projeto, cada um de nós precisa atuar em consonância com uma gestão democrática. Este tipo de gestão requer um movimento no qual todos tenham a oportunidade de expressar seus pontos de vista e em que seja possível conciliar divergências, enfrentar problemas, propor alternativas, definir objetivos e caminhar na direção deles. Quando falamos de todos, estamos incluindo, além dos professores e dos alunos, os profissionais que trabalham na escola e, mais ainda, as famílias de nossos jovens, que devem se sentir participantes, envolvidas, colaboradoras do modo de pensar a escola, ao mesmo tempo que têm os seus saberes reconhecidos. Percebam que todo esse movimento é parte de uma grande cadeia de reflexão e de participação, e é a equipe gestora quem conduzirá esse trem, ajustando-o para que ande nos trilhos combinados.

Ademais, a função da escola é realizar uma prática que possibilite a todos os jovens – especialmente àqueles pertencentes a territórios vulneráveis, excluídos dos bens materiais, simbólicos e culturais – construir saberes indispensáveis para suas competências, habilidades e conhecimentos.

Dessa forma, esta publicação se ancora nas metodologias ativas, em duas perspectivas complementares: como conhecimento necessário à equipe gestora, em razão das atenções que têm sido dedicadas aos processos de aprendizagem ativa voltados aos estudantes, e como a vivência formativa em si, que será desenvolvida com os gestores, buscando contribuir para sua necessária formação continuada. Em outros termos, intencionamos transpor a lógica das metodologias ativas para um conjunto de práticas voltadas à equipe gestora, apresentando ferramentas e estratégias de trabalho que dialoguem com os novos contornos educacionais.

As chamadas metodologias de aprendizagem ativa englobam um conjunto heterogêneo de estratégias que têm em comum o fato de valorizarem o educando, colocando-o no centro do processo de aprendizagem. Nessa perspectiva pedagógica, o ponto de partida é a ativação de um circuito de conhecimento por meio da apresentação de um propósito, que pode ser uma situação-problema, um caso que precisa ser compreendido, um evento que traga uma questão polêmica, um desafio investigativo ou criativo.

A escolha desse propósito é determinada pela intencionalidade pedagógica, fazendo do professor um proponente que contará com a participação ativa de seus estudantes para colocar em movimento a rede de conhecimentos a ser construída com sua turma. Na situação inicial proposta pelo professor, os participantes do trabalho vão se envolver em uma ação que pode ser: identificar-se com a situação e imaginar como conduziram um problema; vivenciar uma situação semelhante; analisar dados; explicar os motivos de determinados comportamentos; entender causas e consequências do problema em foco. Com as questões destrinchadas, entramos na terceira etapa do trabalho, a da reflexão, na qual buscamos saber que compreensão do problema nossa ação propiciou: será que, agora, entendemos com profundidade e conseguimos fazer generalizações? Dessa maneira, chegamos ao conceito, que vai estimular um olhar mais qualificado para as vivências, unindo teoria e prática. Tomado o distanciamento, vamos mudar o nosso fazer? Vamos saber por que fazemos de determinada maneira? Essa será a nossa práxis, a compreensão da nossa prática alicerçada na teoria.

Trata-se da lógica de pensamento-ação, que nos provoca a sair da zona de conforto, na medida em que pretende romper com um modelo calcado em transmissão de conhecimentos pedagógicos e disciplinares e propõe uma integração teoria e prática, por meio da reflexão.

Para trabalhar com metodologias ativas, entendemos que professores e gestores precisam viver experiências de metodologias ativas, a formação deve ser coerente com a ação que vai ser implantada. É urgente romper com a prática de sugerir que os professores atuem com os alunos de uma dada forma, enquanto agem com eles de maneira oposta. Por acreditarmos nisso, é que este livro é orientado por fundamentos das metodologias ativas e pelo trabalho de formação na perspectiva da homologia de processos. Vale ressaltar que os desdobramentos das ações acontecem em todos os elos da cadeia da equipe escolar, e não apenas entre gestores – entendemos que todos os funcionários de uma escola são educadores.

Tendo essas referências para nos guiar, seguiremos na busca de um ensino que rompa com as fronteiras entre as disciplinas e integre os vários campos do conhecimento à procura de uma compreensão maior da realidade e de saídas para a transformação – rumo a uma sociedade mais igualitária e mais justa, que inclua e reconheça os grupos em toda a sua diversidade.

Esta obra é destinada, prioritariamente, à equipe gestora (diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores, chefes de Secretaria), mas se dirige também aos demais atores que integram a comunidade escolar – professores, alunos, famílias, entre outros. Ao constituir vivências que integrem os diversos profissionais da escola, capacitando-os a atuar na implementação do Novo Ensino Médio, pretende-se fomentar o desenvolvimento de práticas pedagógicas que sejam ativas, interativas, diversificadas, eficientes e que contribuam para superar uma série de desafios do Ensino Médio hoje.

2. Abordagem teórico-metodológica

Cada um dos três **Atos** em que se organiza o percurso lógico deste livro estabelece uma analogia com a Jornada do Herói, modelo de análise de narrativas proposto pelo pesquisador e professor estadunidense Joseph Campbell (1904-1987) no livro *O herói de mil faces*, publicado em 1949. Mais de meio século depois, em 2006, Christopher Vogler, roteirista de cinema, recupera a estrutura narrativa de Campbell no livro *A jornada do escritor: estrutura mítica para escritores*. Nós nos baseamos nos dois autores para transpor as 12 etapas da Jornada do Herói para uma narrativa pedagógica de implantação do Novo Ensino Médio, que coloca os gestores na posição de heróis, ou seja, de protagonistas dessa importante mudança para a Educação Básica no Brasil.



CASSIO BITTENCOURT

O percurso seguido pelo gestor rumo ao Novo Ensino Médio: em analogia com a Jornada do Herói, de Joseph Campbell.

Para além da metáfora criativa com a Jornada do Herói, convidamos as equipes gestoras a compreenderem o percurso de implantação do Novo Ensino Médio como um processo que demanda autoconhecimento, desenvolvimento de competências e produção de conhecimento. Todo esse processo de se conhecer, de conhecer o outro e buscar entender os contextos particulares é, por sua vez, estimulado por desafios que se apresentam ao longo da travessia. Nesse sentido, a relação com a Jornada do Herói, de Campbell, se posiciona neste livro como uma estratégia formativa em que se compreende como imprescindível a formação continuada dos profissionais. Saltando da dimensão metafórica dessa relação, apresentamos a seguir os destaques teórico-metodológicos postos em evidência na abordagem de cada **Ato** constituinte deste volume.

No **Ato 1 – Quem faz a escola?** –, nossa proposta está fundamentada no arcabouço teórico produzido pelos pesquisadores da história oral e nas tecnologias sociais da memória que derivam desse arcabouço. A metodologia desenvolvida pelo Museu da Pessoa, museu virtual de histórias de vida, e as reflexões de Marie-Catherine Josso, professora da Universidade de Genebra, sobre a relação entre as histórias de vida e a formação de educadores que tenham projetos para si próprios e para a sua prática profissional permeiam todo o **capítulo 1** – “O mundo comum: contando histórias para descobrir quem somos dentro e fora da escola”. Nele, nosso objetivo é promover a reflexão a respeito das trajetórias individuais para fortalecer o vínculo entre os membros da equipe escolar. Partimos, ainda, do pressuposto de que a valorização dessas trajetórias nos leva a outros lugares, como a definição, a delimitação e a interseção das funções de cada equipe, da direção à manutenção ou à zeladoria.

No **capítulo 2 do Ato 1**, vamos do autoconhecimento para a investigação do exterior. Em “O chamado à aventura: Base Nacional Comum Curricular e a implantação do Novo Ensino Médio”, realizamos uma análise aprofundada da BNCC e da Lei nº 13.415/2017, com propostas de leitura crítica dos documentos oficiais, além da mobilização da comunidade e de especialistas. Além disso, são sugeridas ferramentas de planejamento estratégico, como apoio para a gestão, em um exercício de organização de itinerário formativo.

Também no segundo capítulo, abordamos a educação especial com base em materiais produzidos pelo Instituto Rodrigo Mendes, organização do Terceiro Setor que é referência na área. Aqui, vale uma observação: escolhemos uma atividade de estudo de caso, a partir de um documentário produzido pelo Instituto Rodrigo Mendes, que relata de modo certo o processo de formação de uma aluna com síndrome de Down no Ensino Médio. Experiências e materiais como esses ainda são escassos nas formações de gestores e professores no Brasil.

Finalmente, no **capítulo 3**, “A recusa do chamado e o papel dos mentores: encarando os desafios ao trabalho da gestão na escola”, nosso método está calcado na Cartografia. No contexto, cartografia é a exploração do território, objetiva e subjetivamente, visando à revisitação e à reapropriação simbólica por parte das pessoas que moram naquela comunidade. Neste livro, a cartografia é a ponte para que gestores identifiquem conexões entre os problemas da escola e o bairro no qual ela está inserida. Em nossa proposta, é com esse mapeamento da realidade local que os itinerários formativos poderão ser concebidos pedagogicamente. A Mentoria, por meio da formação de um grupo de estudos na escola, é outra base do capítulo, pois, em nossa perspectiva, não são suficientes as referências que selecionamos ao longo da obra, é fundamental que cada escola construa o próprio arcabouço.

O **Ato 2 – Qual é o nosso projeto?** – começa com a discussão da necessidade das transformações da escola. Em seu **capítulo 1**, “Ingresso em um mundo novo: mudanças e permanências”, são retomados alguns aspectos do **Ato 1**, ao nos valermos de estratégias da história oral – como a construção de linhas do tempo coletivas – e ao propormos um olhar crítico sobre os documentos oficiais, como as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e os Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio (PCNEM). Somam-se a essas referências as leituras de Nora Krawczyk – especialista em política educacional e pesquisadora da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas –, a qual apresenta uma série de reflexões importantes acerca dos desafios do Ensino Médio, ao longo da história desta etapa de ensino no Brasil, e como ele se relaciona com o presente.

O **capítulo 2**, “Testes, inimigos e aliados: compreender emoções na conciliação de projetos individuais e coletivos”, une pesquisas recentes da Neurociência – como os realizados no laboratório de Antonio Damásio, professor na Universidade do Sul da Califórnia – a um panorama dos estudos de psicologia dos séculos XIX e XX. Em nosso recorte, ressaltamos as discussões feitas, nas duas áreas, a respeito da interação entre razão e emoção, destacando como estas afetam a atividade profissional e, por consequência, a relação com os alunos.

O **capítulo 3**, “Aproximação da caverna profunda e provação: medos e desafios na implantação do Novo Ensino Médio”, é um desdobramento do anterior e, nele, trabalhamos com as resistências a mudanças. Colocamos em cena as competências da BNCC e da BNC-Formação para mapear as forças e as fragilidades dos indivíduos e do grupo, mais uma vez integrando a dimensão do **eu** com a dimensão do **nós**.

Já no **capítulo 4**, “Recompensa: olhar para o futuro sem medo”, uma das nossas referências teóricas é a professora Ilma Passos Veiga – vinculada à Universidade de São Paulo, e cuja produção acadêmica é, em grande parte, voltada ao estudo do projeto pedagógico, como parte da realização da autonomia da escola. O projeto pedagógico une-se ao conceito de projeto de vida, uma das novidades da Reforma do Ensino Médio. E mais: valemo-nos dos estudos de William Damon e dos cadernos temáticos do Observatório da Juventude, da Universidade Federal de Minas Gerais, para repensar o autoconhecimento e a autogestão, conforme as demandas dos profissionais da educação.

O **Ato 3 – Como se faz a escola da contemporaneidade?** – da jornada revela ao herói os aprendizados construídos ao longo do percurso. O estado de espírito do herói de Joseph Campbell, nessa hora, é de satisfação: ele atravessa o portal rumo ao mundo comum, de onde saiu, e isso lhe traz esperança e energia. O último ciclo da saga divide-se em três fases: Caminho de volta, Ressurreição e Retorno com o elixir. São esses estágios que orientam a construção dos três capítulos do **Ato**. Afinal, chegamos ao terceiro e ao último ciclo da jornada formativa do gestor – e o mundo comum para o qual ele retorna não poderia ser outro senão a escola. Acreditamos que, neste momento, o gestor já possui aprendizados que lhe permitem oferecer à comunidade escolar caminhos promissores para a implantação do Novo Ensino Médio.

No **Ato**, apresentam-se à equipe gestora três frentes complementares de ações-concepções que se fazem importantes para construir as escolas do Novo Ensino Médio. São elas: a gestão democrática, as metodologias de aprendizagem ativa e a homologia de processos na formação continuada das equipes escolares. Falamos aqui em ações-concepções, porque se trata de operadores conceituais que sinalizam estratégias de práticas. Em outros termos, são modos de pensar que nos orientam sobre “como fazer”.

No **capítulo 1** do **Ato 3**, “A estrada de volta à escola”, o gestor reflete sobre os aprendizados a fim de perceber que a gestão democrática é algo a ser alcançado para a implantação do Novo Ensino Médio na sua escola. Nesse momento, toma-se, portanto, a gestão escolar democrática como uma concepção fundante a ser trabalhada na comunidade. Com o intuito de apoiar o gestor na organização e na construção de espaços de participação na escola, o **capítulo 1** apresenta três propostas de atividades **Mão na massa**. A ideia das atividades é ampliar o repertório da equipe gestora chamando a atenção para estratégias de trabalho que contribuam para qualificar os momentos deliberativos que já existem, ou mesmo para implantar novos espaços dessa natureza na sua escola. No **capítulo 2** deste **Ato**, “Ressurreição: estratégias ativas para uma gestão democrática”, o gestor depara com outros desafios. O principal deles é vencer as resistências e envolver a equipe escolar, assim como toda a comunidade na construção de um projeto comum. Como estratégia, ele lança mão de metodologias ativas de aprendizagem para sensibilizar sua equipe de gestores, funcionários e professores.

O momento final – **capítulo 3** da saga – é o regresso com o elixir: o conhecimento e a sabedoria. A consciência e a responsabilidade do gestor sobre seu percurso formativo contínuo, seu trabalho a respeito das próprias competências e sobre as competências de sua equipe são postos em evidência. Vamos tratar, aqui, da construção de uma comunidade de aprendizagem e da ideia de formação em trabalho. As atividades **Mão na massa** do capítulo reforçam uma condição que atravessa todo o **Ato**: a homologia de processos. Em outros termos: se o corpo docente da escola é estimulado a fazer uso das metodologias ativas de modo a valorizar a autonomia do educando, por que não incorporar essas mesmas estratégias no trabalho de orientação pedagógica e de formação em serviço com as equipes escolares? Portanto, este capítulo final, denominado “O elixir: a formação continuada e as múltiplas competências do gestor da escola contemporânea”, costura e sistematiza a vivência proposta em todo o **Ato 3**.

No tópico seguinte, apresenta-se uma síntese de todas as atividades **Mão na massa** que compõem a nossa jornada formativa.

3. Mapeamento das atividades Mão na massa: quais práticas você encontrará nesta jornada?

Ao longo dos três capítulos que compõem o **Ato 1 – Quem faz a escola?** – o leitor vai deparar com oito atividades **Mão na massa**. Trata-se de um convite para a equipe gestora transpor para a prática os debates teóricos, mobilizando-se em torno da compreensão de si e dos demais sujeitos que participam da constituição da escola.

Capítulo 1: Mão na massa 1 – Entrevista: em diálogo com a nossa história de vida

Objetivo: Mapear quem faz a escola, por meio do compartilhamento de memórias, a fim de contribuir para fortalecer o reconhecimento e o vínculo entre os membros da equipe.

Justificativa: A atividade foi pensada para ser desenvolvida com as equipes gestora e administrativa da escola, mas pode envolver, também, representantes dos professores, da comunidade local e dos alunos. A ideia é estimular o grupo a pensar sobre os sujeitos que formam a escola, mediante suas histórias de vida. É importante que os participantes se percebam como integrantes da comunidade escolar, envolvendo-se diretamente na construção da memória coletiva.

Duração: 2 h

Estratégia: Entrevista de história de vida.

Materiais: Celular com gravador de áudio, caneta, papel para anotações e cópias do roteiro de entrevista.

Capítulo 1: Mão na massa 2 – Expectativa versus realidade

Objetivos: Mapear, identificar e redefinir as funções das diferentes áreas e esferas deliberativas e consultivas da escola.

Justificativa: A atividade incorpora descobertas sobre escolhas e desejos da equipe escolar oportunizadas na atividade anterior. No entanto, saltando das histórias de vida, a ideia é realizar uma abordagem objetiva do trabalho do gestor, considerando seus distintos cargos, atribuições e competências. Vale dizer que essa atividade também alimenta a atividade seguinte.

Duração: 1 h 30 min

Estratégias: Criação de infográficos e planejamento das atribuições gerais das equipes.

Materiais: Canetinhas coloridas, tarjetas, fita adesiva e cópias do infográfico apresentado no capítulo.

Capítulo 2: Mão na massa 1 – Por dentro da Base

Objetivo: Avaliar a compreensão dos conceitos da BNCC pela equipe escolar.

Justificativa: Na atividade, busca-se detectar como a equipe gestora e os professores estão entendendo as bases que amparam as mudanças no Ensino Médio, começando por uma exploração da BNCC. A atividade possibilita o aprofundamento de aspectos basilares do Novo Ensino Médio.

Duração: 2 h

Estratégia: Sala de aula invertida.

Materiais: Pode ser feita no computador ou em fichas de atividade. Também será necessário projetar ou fazer cópias de alguns trechos da BNCC.

Capítulo 2: Mão na massa 2 – Fórum de dúvidas: a Reforma do Ensino Médio em debate

Objetivo:	Esclarecer dúvidas sobre a Reforma do Novo Ensino Médio, com a ajuda da equipe escolar, da supervisão de ensino e de especialistas.
Justificativa:	Na atividade, propõe-se a criação de um espaço de diálogo com a comunidade escolar (estudantes, famílias, professores e equipe gestora) para debater as mudanças provocadas pelo Novo Ensino Médio. A abertura de fóruns dessa natureza é imprescindível para que todos se sintam acolhidos, bem informados e seguros diante das transformações na dinâmica escolar.
Duração:	1 h por encontro.
Estratégias:	Sala de aula invertida e Fórum de dúvidas.
Materiais:	Caixa colocada na escola e criação de um formulário para quem preferir enviar as dúvidas por esse meio; entrevista de Ana Inoue, uma das maiores especialistas em Ensino Técnico do Brasil (recomendada no capítulo); Guia de Implementação do Novo Ensino Médio, do Ministério da Educação.

Capítulo 2: Mão na massa 3 – Estudo de caso: a educação inclusiva no Ensino Médio em Santa Maria (RS)

Objetivo:	Discutir a educação inclusiva na perspectiva da BNCC e do ponto de vista da realidade local.
Justificativa:	Na atividade, recomenda-se que a coordenação pedagógica, a equipe gestora e a equipe de atendimento educacional reúnam-se para fazer um estudo de caso em torno da temática da Educação Inclusiva. A compreensão dos contornos que a BNCC apresenta a respeito da inclusão e o debate sobre os modos de promovê-la na escola são pautas de extrema relevância na implantação do Novo Ensino Médio.
Duração:	1 h 30 min
Estratégia:	Estudo de caso (análise de documentário e leitura crítica de textos).
Materiais:	Documentário <i>Outro Olhar</i> , da diretora Renata Setti, de 2015; cópias do texto “Integração × Segregação” (extraído da publicação <i>Gestão escolar para equidade: educação inclusiva</i> , Instituto Rodrigo Mendes, São Paulo, agosto de 2016; cópia do Decreto nº 7.611/2011, sobre Atendimento educacional especializado; texto sobre as Competências gerais da Educação Básica, da BNCC; computador com projetor e lousa ou quadro para anotações.

Capítulo 2: Mão na massa 4 – Itinerários formativos em processo

Objetivos:	Planejar as etapas da elaboração coletiva de um itinerário formativo e estabelecer um método para o acompanhamento de processos na escola.
Justificativa:	O planejamento dos itinerários formativos deve ser um processo que envolva a equipe gestora, incluindo funcionários da Secretaria e representantes dos professores. A participação de todos esses grupos de profissionais se justifica na medida em que os itinerários formativos podem instaurar distintas dinâmicas na escola. Nesse sentido, é possível considerar a utilização de espaços e recursos diversos e a implementação de parcerias, bem como processos singulares de acompanhamento e avaliação. Essa atividade se fortalece na complementaridade com as atividades anteriores, que visavam estimular a exploração da BNCC.
Duração:	8 h, distribuídas em encontros distintos.
Estratégias:	Sala de aula invertida; <i>Brainstorming</i> ; organograma linear de responsabilidades e <i>Kanban</i> .
Materiais:	Exemplos de itinerários formativos e de infográficos indicados no capítulo, cópia da BNCC do Ensino Médio, canetas, <i>post-its</i> , papel <i>Kraft</i> , tarjetas, computador.

Capítulo 3: Mão na massa 1 – Cartografia do território: a comunidade em foco

Objetivos:	Cartografar o território em que a escola está inserida; cruzar os desafios da implantação do Novo Ensino Médio na escola com as questões e as potencialidades do território.
Justificativa:	Partindo da concepção de cartografia, como figura de conhecimento, propõe-se a realização de uma visita técnica e o mapeamento da área escolar, feitos pela equipe gestora e representantes dos professores. A ideia é que o processo coletivo do mapeamento possa explicitar os desafios e as potencialidades do território, os quais devem ser considerados e incorporados na implantação do Novo Ensino Médio. A articulação das informações colhidas <i>in loco</i> com os dados da escola estimula a reflexão sobre como a escola e a Reforma do Ensino Médio podem atender às necessidades locais.
Duração:	de 12 h a 16 h, distribuídas em momentos distintos.
Estratégias:	Visita técnica ao bairro e elaboração de mapa colaborativo.
Materiais:	Cópia do mapa do bairro da escola e de regiões de origem dos alunos, papel Kraft, placa de isopor ou painel de cortiça, alfinetes de várias cores, canetões de várias cores, fios e linhas de várias cores; gravador de áudio e máquina fotográfica; dados sobre a realidade da sua escola e da comunidade local.

Capítulo 3: Mão na massa 2 – Uma comunhão de mentores: em busca de referenciais teóricos e práticos

Objetivos:	Refletir sobre a importância da mobilização de referências teóricas e de estudos de caso para implantar mudanças de caráter prático; organizar um grupo colaborativo de estudos na escola.
Justificativa:	Na atividade, propõe-se a constituição de um grupo de estudo com gestores e professores da escola para que possam compartilhar referências e se apoiarem na solução dos tantos desafios que cercam a implantação do Novo Ensino Médio. Tendo como base a noção de mentoria, a ideia é promover o trabalho colaborativo e a construção de um catálogo de referências para as ações concretas a serem implementadas na escola. A atividade consiste em um bom exemplo do que se nomeia como formação em trabalho.
Duração:	1 h por encontro.
Estratégias:	Mapeamento de desafios; reconhecimento de referenciais prévios; formação de biblioteca; organização de encontros com mentores.
Materiais:	Computador e tela de projeção (se possível); folhas de papel sulfite no formato A4.

O Ato 2 – Qual é o nosso projeto? – reúne 12 atividades **Mão na massa** distribuídas em seus quatro capítulos. Você verá que muitas atividades se articulam e fazem ainda mais sentido se forem feitas em sequência. Apresentamos a seguir a síntese de cada uma delas.

Capítulo 1: Mão na massa 1 – No meu tempo é que era bom?

Objetivos:	Reconhecer a escola como um espaço de transformações constantes, percebidas de maneiras diferentes por alunos, professores ou gestores que fomos ou somos; inferir quais percepções são comuns a todos do grupo, a fim de refletir sobre como as mudanças impactam de modo particular os indivíduos; fortalecer a relação e a conexão entre os membros da equipe.
-------------------	---

Justificativa:	Os diversos atores da escola a percebem com olhares diferentes, mas é possível pensar que algumas percepções são comuns a todos e outras não. Fazer esse reconhecimento possibilita pensar em como as mudanças podem afetar cada um em particular. Para lidar com as transformações do presente, somos convidados a refletir sobre como cada um de nós absorveu as mudanças vividas no passado. Além disso, sugere-se a criação de consensos para lidarmos com as diferenças.
Duração:	1 h
Estratégia:	Roda de histórias.
Materiais:	Cópia de fotos à escolha do mediador; lousa, <i>flip-chart</i> e canetas ou computador com projetor para registro do encontro; cópia das imagens selecionadas, conforme indicado no capítulo; mural de síntese.

Capítulo 1: Mão na massa 2 – Marcos para a(s) história(s) do Ensino Médio no Brasil

Objetivo:	Reconstruir a história das transformações do Ensino Médio no Brasil de modo a conectá-la com a experiência de vida de gestores e professores.
Justificativa:	Nesta atividade, os momentos que marcaram oficialmente o Ensino Médio nos séculos XX e XXI se entrelaçam às histórias pessoais dos participantes – coordenadores pedagógicos e professores. Usando a linha do tempo, podemos reconstituir e analisar, de forma envolvente e ativa, a história do Ensino Médio e os marcos das políticas educacionais no Brasil ao longo dos anos.
Duração:	1 h 30 min
Estratégia:	Linha do Tempo.
Materiais:	Cópias de fotos da equipe durante o período em que estavam cursando o correspondente, hoje, ao antigo Ensino Médio; barbante ou outro tipo de cordão para ser utilizado como varal; pregadores de roupa ou cliques; papel colorido cortado em pequenos quadrados (tarjetas); canetões; lousa, <i>flip-chart</i> e canetas ou computador com projetor para registro e síntese do encontro; instrumentais indicados no roteiro da atividade.

Capítulo 1: Mão na massa 3 – Sua escola precisa mudar?

Objetivo:	Identificar forças e fragilidades da escola, em relação à implantação do Novo Ensino Médio, para perceber as necessidades de mudança e de permanência.
Justificativa:	O que é preciso mudar e o que é preciso manter para transformar a educação? Respostas a essa questão só são possíveis por meio de debate e compartilhamento de distintos pontos de vista sobre o passado e a identidade da escola. Após o debate, é proposta a elaboração conjunta de um documento, assinado pelos participantes, a ser entregue à direção da escola, como contribuição para a Reforma do Ensino Médio.
Duração:	1 h 30 min
Estratégia:	Leitura crítica de dois textos e debate.
Materiais:	Cópias do texto “Reflexão sobre alguns desafios do Ensino Médio no Brasil hoje”, de Nora Krawczyk, e do excerto do livro <i>Em defesa da escola: uma questão pública</i> , de Jan Masschelein e Maarten Simons; <i>pequenos pedaços de papel</i> , fita adesiva; canetinhas.

Capítulo 2: Mão na massa 1 – Emoções em cena

Objetivos: Contribuir para romper com a falaciosa dicotomia existente entre razão e emoção no ambiente profissional; compartilhar a vivência e a expressão de emoções para fortalecer o vínculo do grupo.

Justificativa: Na busca pelo autoconhecimento, torna-se importante compreender a relação entre razão e emoção no ambiente de trabalho. A atividade proposta envolve equipe gestora e professores, oferecendo, com base em um panorama teórico, subsídios para o desenvolvimento das habilidades socioemocionais, fundamento importante tanto para o Ensino Médio quanto para a gestão escolar.

Duração: 2 h ou 3 h 30 (com sessão coletiva do filme proposto).

Estratégias: Análise crítica de filmes e vídeos e desenvolvimento de jogos teatrais.

Materiais: Filme *Divertida Mente*, encontrado em serviços de *streaming*, para aluguel na internet, e em DVD; folhas de papel sulfite; televisão ou computador com projetor e internet.

Capítulo 2: Mão na massa 2 – O que são habilidades socioemocionais?

Objetivos: Aprofundar conhecimentos sobre habilidades emocionais, como entendidas pela BNCC, e identificar, em cada participante e no grupo, as habilidades desenvolvidas ou em desenvolvimento.

Justificativa: Na perspectiva da Educação Integral, que pauta a BNCC, compreende-se os sujeitos de forma multidimensional, ou seja, é um indivíduo que deve ser desenvolvido nos âmbitos físico, emocional, social, cultural e intelectual. Daí a importância de refletir sobre as emoções no espaço da escola. A ideia é promover um alinhamento de todos em torno do conceito das habilidades socioemocionais, pautadas nas competências gerais da BNCC e, também, motivar os participantes a pensarem sobre quais habilidades movem o grupo, quais precisam ser trabalhadas e como isso impacta no dia a dia escolar.

Duração: 1 h 30 min

Estratégia: Leitura crítica, elaboração de glossário e exercício de autopercepção.

Materiais: Lousa, *flip-chart* ou computador para registro do encontro; cópias de textos e diagramas ou apresentação de computador com os documentos; cópias do modelo de fichas com habilidades socioemocionais; folhas de papel sulfite.

Capítulo 2: Mão na massa 3 – Conectando habilidades ao Novo Ensino Médio

Objetivos: Estabelecer relações entre as habilidades mapeadas na atividade anterior e as necessidades advindas da implantação do Novo Ensino Médio; planejar possibilidades de solução para os problemas pelo reconhecimento de habilidades e de desafios.

Justificativa: A atividade reúne direção, coordenação pedagógica, professores e funcionários da escola. Em uma proposta dinâmica, apresenta-se uma ferramenta de trabalho coletivo para resolver problemas e projetar soluções durante a implantação do Novo Ensino Médio. Essa proposta busca contribuições na atividade anterior.

Duração:	1 h 30 min
Estratégia:	Ideação – Etapa da abordagem <i>Design Thinking</i> .
Materiais:	Tarjetas de papel; lousa, <i>flip-chart</i> ou computador para registro do encontro.

Capítulo 3: Mão na massa 1 – Você tem medo de quê?

Objetivos:	Familiarizar a equipe com documentos oficiais e, por conseguinte, com as competências que se espera que sejam desenvolvidas pelos alunos e também pelos professores; reconhecer forças e fragilidades do grupo; equipar o coordenador pedagógico com um diagnóstico que permita preparar e rever a formação continuada da equipe.
Justificativa:	Uma premissa fundamental para a implementação, com qualidade, do Novo Ensino Médio é que toda a equipe conheça e estude os documentos oficiais que estabelecem as competências da BNCC, a lei sobre a reforma do Ensino Médio (Lei nº 13.415, de 2017) e as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professores. O estudo sobre tais documentos orientadores permitem diagnosticar os incômodos causados pelas expectativas que essas mudanças provocam e agir para atenuá-los. A atividade se configura como um espaço de escuta para gestores, professores e funcionários.
Duração:	1 h 30 min
Estratégias:	Leitura compartilhada das competências gerais da BNCC e da Lei nº 13.415, de 2017; debate sobre fragilidades e forças em relação à implementação do Novo Ensino Médio.
Materiais:	Envelopes; pedaços de papel em branco que caibam nos envelopes; canetas esferográficas; cópia das competências gerais da BNCC impressas em papéis que possam ser colados na parte externa do envelope; cópia de trechos da Lei nº 13.415, de 2017; impressos em papéis que possam ser colados na parte externa do envelope; cópias do quadro de síntese.

Capítulo 3: Mão na massa 2 – Oferecer e receber

Objetivos:	Identificar forças e fragilidades individuais, conectando-as às forças e fragilidades institucionais; proporcionar um ambiente profícuo para o estabelecimento de parcerias.
Justificativa:	Reconhecer as forças e as fragilidades que um grupo tem é um dos caminhos para encarar os desafios, os medos individuais e as fragilidades institucionais. Este exercício de autopercepção proposto para a equipe gestora e para os professores promove a sensibilização estética, o afinamento das emoções e, sobretudo, a construção de um círculo de parceria e colaboração: as mãos das forças encontraram as mãos das fragilidades.
Duração:	1 h
Estratégia:	Exercício de autopercepção.
Materiais:	Pedaços de cartolina de duas cores, cortados no formato de mão, em quantidades iguais; fita adesiva; síntese de atividades anteriores, conforme explicado no roteiro da prática.

Capítulo 3: Mão na massa 3 – Dança das cadeiras: um espaço para trocas entre alunos e professores

- Objetivos:** Estabelecer parcerias entre jovens e professores as quais possibilitem um espaço de troca e de ressignificação dos papéis de quem ensina e de quem aprende.
- Justificativa:** Aqui vamos usar a abordagem do *Design Thinking* para motivar o professor a trabalhar o protagonismo dos jovens, como propõe a BNCC. No exercício proposto, o papel de quem ensina e de quem aprende ganhará novo sentido. Uma ação de comunicação busca mobilizar os jovens a oferecer cursos de formação. A ideia é investir na mobilização e na interação de professores e estudantes, inaugurando um espaço de escuta diferente para que os jovens manifestem seus desejos e interesses.
- Duração:** 2 h 30 min
- Estratégia:** Abordagem do *Design Thinking*.
- Materiais:** Cartazes e conteúdos produzidos para divulgação nas redes sociais; plano de sequência didática; celulares ou computadores com câmera e espaço para gravação.

Capítulo 4: Mão na massa 1 – Projeto de vida para gestores: revisitar o passado

- Objetivos:** Promover um espaço de reflexão e escuta para que gestores e professores possam rever e compartilhar, com os demais membros da equipe, escolhas feitas e vivenciadas; preparar os participantes para a próxima atividade, que discutirá como olhar para o futuro, por meio da elaboração de projetos de vida.
- Justificativa:** Essa atividade se complementa na seguinte, pois ambas apresentam a temática do projeto de vida para a formação da equipe gestora e dos professores. Este exercício se concentra nas escolhas do passado e o próximo se dedicará ao futuro – daí a complementaridade mencionada. Além de se configurar em tema relevante para sua vida, a proposta pode ajudar gestores e professores a orientar seus alunos na construção de seus próprios projetos de vida, conforme previsto na BNCC. Vale ainda dizer que a atividade instiga a reflexão guiada, encoraja a escrita e o compartilhamento das vivências.
- Duração:** 3 h (aconselha-se dividir a atividade em dois encontros).
- Estratégia:** Reflexão guiada, escrita e compartilhamento de textos ou narrativas de episódios.
- Materiais:** Papel e caneta; notas da jornada pessoal feitas no Diário de bordo, com registro dos encontros anteriores; pequenos espelhos (podem ser providenciados com antecedência pelos próprios participantes) e canetas de tinta permanente para registro nos espelhos; cópias dos textos-base indicados no roteiro da atividade ou apresentação destes, com apoio do projetor de *slides*.

Capítulo 4: Mão na massa 2 – Projeto de vida para gestores: pensar o futuro

- Objetivos:** Promover um espaço de reflexão e escuta para que gestores e professores tenham a possibilidade de redesenhar seus projetos de vida, no entrelaçamento dos âmbitos pessoal e profissional.

Justificativa:	Depois de termos provocado professores e gestores a refletir sobre as escolhas feitas no passado, na época do Ensino Médio, vamos orientá-los a pensar sobre suas competências e seus propósitos para que elaborem ou revisitem os próprios projetos de vida. É o momento de criar projeções, pensar no presente em direção ao futuro.
Duração:	2 h
Estratégias:	Mapa mental e quadro de planejamento.
Materiais:	Texto “Minha jornada na educação”, escrito na atividade anterior; canetas coloridas e papel tamanho A3; gravação da canção <i>Timoneiro</i> , de Hermínio Bello de Carvalho e Paulinho da Viola.

Capítulo 4: Mão na massa 3 – Projeto Pedagógico: o projeto de vida da escola

Objetivo:	Detectar pontos de contato e de afastamento entre o Projeto Pedagógico (PP) e os projetos de vida dos gestores e educadores, a fim de pensar em intervenções e ajustes para o PP.
Justificativa:	Nesta atividade, é criada uma analogia entre os projetos de vida antes destacados e o PP da escola. Ao provocar essa relação, chama-se a atenção para dois aspectos: a necessidade de conhecer, “pensar sobre” e visitar o PP e a possibilidade de que gestores e professores vejam algum ponto de convergência entre seus propósitos e os da escola. Ao se debruçar sobre uma leitura crítica do PP da escola nessa perspectiva, a equipe de gestores e professores se sentirá apta a verificar pontos que merecem aprimoramentos e, assim, poderão planejar possíveis atualizações. É importante que, ao pensar sobre o PP, o grupo possa produzir um quadro com ideias e dados que não estão ali contemplados, apontando valores que movem o trabalho da equipe, as lacunas teóricas identificadas, os desafios colocados pela comunidade e as habilidades da equipe para superá-los.
Duração:	2 h
Estratégias:	Leitura guiada e diagnóstico do PP à luz dos projetos de vida de gestores e de educadores.
Materiais:	Diário de bordo; texto “Minha jornada na educação”; Mapa mental; quadro de objetivos; cópias em papel ou apresentação do PP da escola, com auxílio do projetor de slides.

As atividades propostas no Ato 3 – Como se faz a escola da contemporaneidade? – enfatizam as estratégias que podem ser utilizadas pela equipe gestora para promover a cultura de participação na escola. Por meio das atividades, o gestor verá seu repertório de ações conectado à lógica das metodologias ativas, como maneira de construir caminhos para a formação em trabalho e a aprendizagem por pares. São, ao todo, seis atividades Mão na massa distribuídas nos três capítulos que compõem este Ato final.

Capítulo 1: Mão na massa 1 – Como organizar: entrando na conversa da equipe gestora

Objetivos:	Realizar um mapeamento diagnóstico da turma, considerando as distintas áreas de conhecimento; com base no mapeamento, eleger prioridades e sistematizar objetivos imediatos do Conselho de classe a ser realizado, considerando-se a necessidade de encaminhamentos metodológicos que devem figurar no debate; pensar em uma dinâmica de participação a ser adotada no encontro em sintonia com os objetivos estabelecidos; estruturar uma pauta; elaborar quadro de orientações prévias para os distintos grupos de participantes, por exemplo, professores, estudantes e famílias.
-------------------	--

Justificativa:	O planejamento de reuniões resulta em um melhor aproveitamento do tempo disponível, possibilita dividir responsabilidades e colabora, efetivamente, para que as decisões sejam tomadas de forma coletiva. A atividade proposta envolve diretor, coordenador pedagógico, supervisor e integrantes da equipe gestora, oferecendo orientações voltadas à construção de pautas para encontros deliberativos. Na atividade, o Conselho de classe é tomado como exemplo, mas a estratégia empregada está apta a ser realizada em contextos similares.
Duração:	3 h
Estratégia:	Matriz de problemas.
Materiais:	Sala com mesa e cadeiras (espaço adequado a uma reunião de trabalho da equipe gestora); papel A3, cartolina ou um quadro branco com pincel; canetas; tiras de papel em duas cores.

Capítulo 1: Mão na massa 2 – O *Brainwriting* como estratégia em encontros deliberativos

Objetivos:	Promover uma análise do processo de aprendizagem dos estudantes; pensar em soluções para questões pedagógicas que se apresentem; ampliar os vínculos no âmbito da comunidade escolar; dividir responsabilidades e orientar participantes a partilhar os encaminhamentos do Conselho de classe com seus pares.
Justificativa:	Nesta atividade, é apresentada a ferramenta do <i>Brainwriting</i> para fazer a escuta de múltiplos perfis em reuniões deliberativas. A estratégia, além de promover o protagonismo coletivo e individual, permite realizar debates e coletar ideias. O processo sugerido contribui para a ampliação dos vínculos e proporciona a divisão de responsabilidades para encaminhar as decisões do encontro deliberativo.
Duração:	3 h
Estratégia:	<i>Brainwriting</i> .
Materiais:	Sala com mesas e cadeiras que possam ser agrupadas para pontuais momentos de trabalhos em subgrupos; quadro branco; instrumentais próprios para <i>Brainwriting</i> ; papel e canetas.

Capítulo 1: Mão na massa 3 – Os planos participativos

Objetivos:	Compreender as demandas dos jovens da escola; fazer um mapeamento de possíveis contribuições para a escola, decorrentes do envolvimento de representantes de entidades da comunidade no Plano Participativo; elaborar um mapeamento sociocultural do território no qual a escola se insere; fortalecer vínculos entre os membros da comunidade escolar.
Justificativa:	Para a promoção de uma cultura escolar democrática, é importante consolidar as relações entre a escola e a comunidade escolar. Essa iniciativa possibilita ouvir e recolher ideias de todos os membros para compreender as reais necessidades dos jovens e da comunidade em que a escola está inserida. A atividade é destinada a representantes da direção da escola, do corpo docente, da comunidade local e de representantes dos estudantes.
Duração:	3 h

Estratégia:	Plano Participativo.
Materiais:	Sala ampla (ou quadra, pátio, auditório) com cadeiras que possam ser agrupadas para pontuais momentos de trabalho em subgrupos; instrumentais próprios para Plano Participativo; papel e canetas.

Capítulo 2: Mão na massa 1 – *Design Thinking* para a exploração do currículo

Objetivos:	Usar a abordagem do <i>Design Thinking</i> com o intuito de motivar a equipe a buscar soluções pedagógicas para implementar o Novo Ensino Médio; estimular a dimensão de autoria do professor em suas apropriações do currículo; fomentar a construção de itinerários formativos e projetos interdisciplinares.
Justificativa:	A aplicação das ferramentas do <i>Design Thinking</i> auxilia na resolução de problemas e na concretização de ideias e, por se tratar de uma abordagem que está focada no ser humano e na construção coletiva, acaba se transformando em um grande aliado da Educação.
Duração:	Aproximadamente 8 h, distribuídas em distintos momentos.
Estratégia:	<i>Design Thinking</i> .
Materiais:	Papéis tamanho A3 (29,7 cm × 42 cm) ou cartolina; pequenos pedaços de papel; canetas.

Capítulo 2: Mão na massa 2 – A estratégia do *World Café* para a reunião com as famílias

Objetivos:	Fortalecer vínculos com as famílias dos alunos a fim de incentivar o acompanhamento escolar dos jovens; oferecer aos responsáveis um panorama das ações pedagógicas a serem desenvolvidas no ciclo letivo que se inicia e esclarecer as dúvidas.
Justificativa:	A estratégia do <i>World Café</i> facilita a troca de ideias e o entendimento sobre um determinado assunto, por meio do diálogo. A criação de um ambiente acolhedor propicia a circulação e a interação dos participantes de forma descontraída e leve.
Duração:	2 h
Estratégia:	<i>World Café</i> .
Materiais:	Cartolina, papel, lápis de cor, canetão, pequenos pedaços de papel, ambiente espaçoso, cadeiras, pequenas mesas estilo café. A atividade pode ser realizada no pátio ou na cantina da escola.

Capítulo 3: Mão na massa 1 – Ensino Híbrido na formação em trabalho

Objetivos:	Promover processos de formação em trabalho com o corpo docente, orientado pela homologia de processos ; possibilitar aos professores que vivenciem o Ensino Híbrido e investiguem suas singularidades e potencialidades; qualificar os encontros de planejamento pedagógico, instigando a construção de propostas mais dinâmicas e criativas.
Justificativa:	Nos últimos tempos, o Ensino Híbrido tem ganhado especial atenção pela articulação que realiza entre atividades presenciais e atividades mediadas pelas TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação). A proposta desta atividade é pensar como a metodologia do Ensino Híbrido pode ser incorporada à formação em trabalho da equipe escolar, sob a perspectiva da homologia de processos.

Duração:	Variável.
Estratégia:	Ensino Híbrido.
Materiais:	Computador, <i>tablet</i> ou celular; conexão à internet; ambiente de aprendizagem digital (encontros a distância); sala cujo espaço possa ser reorganizado (encontros presenciais).

4. Como usar este livro

Para que você consiga se localizar, incluímos no início de cada capítulo uma sinalização cujo objetivo é indicar em que ponto da rota de formação o grupo está. Perceba que há duas formas de usar a obra: é possível fazer as atividades em sequência ou navegar de acordo com as Rotas Alternativas que propusemos para o gestor na página 25. Neste último caso, o objetivo é que o livro, por meio de uma formação modular, consiga atender a necessidades específicas da sua escola. Pode ser que, na instituição em que você trabalha, por exemplo, a gestão democrática já esteja consolidada, mas o Planejamento Estratégico ainda seja uma questão a ser definida. Escolha, portanto, a sua rota e fique igualmente à vontade para determinar outros percursos, de acordo com seus interesses.

Quem deve escolher essa rota? Vamos supor que a obra seja compartilhada e analisada por um grupo gestor e que as atividades sejam conduzidas por diferentes mediadores. Em geral, o responsável pelas formações é o coordenador pedagógico, mas sugerimos que haja um revezamento entre os membros da gestão na condução das atividades e que funcionários, professores e alunos possam, eventualmente, assumir o lugar da mediação, levando-se em conta as competências em que se destacam.

Antes de apresentar cada seção do livro, ressaltamos que, em nossa concepção, a teoria e a prática não estão separadas – uma alimenta a outra em um processo dialético. Por isso, este não é um livro de leitura. Assemelha-se a um guia, com bastante enfoque nas metodologias ativas, mas que, em contrapartida, não oferece receitas prontas a fim de permitir que se realize uma gestão eficaz no contexto do Novo Ensino Médio. Sugerimos caminhos de reflexão e de síntese, por meio do exercício do protagonismo dos gestores e dos demais membros da equipe escolar. Assim, a gestão eficiente se constrói pouco a pouco e colaborativamente, porque nos parece improvável que exista uma fórmula imediatista que possa ser reproduzida com efetividade em todas as escolas nos mais diversos cenários brasileiros.

Os três **Atos** do livro estão divididos em dez **capítulos**, que se organizam nas seguintes **seções**:

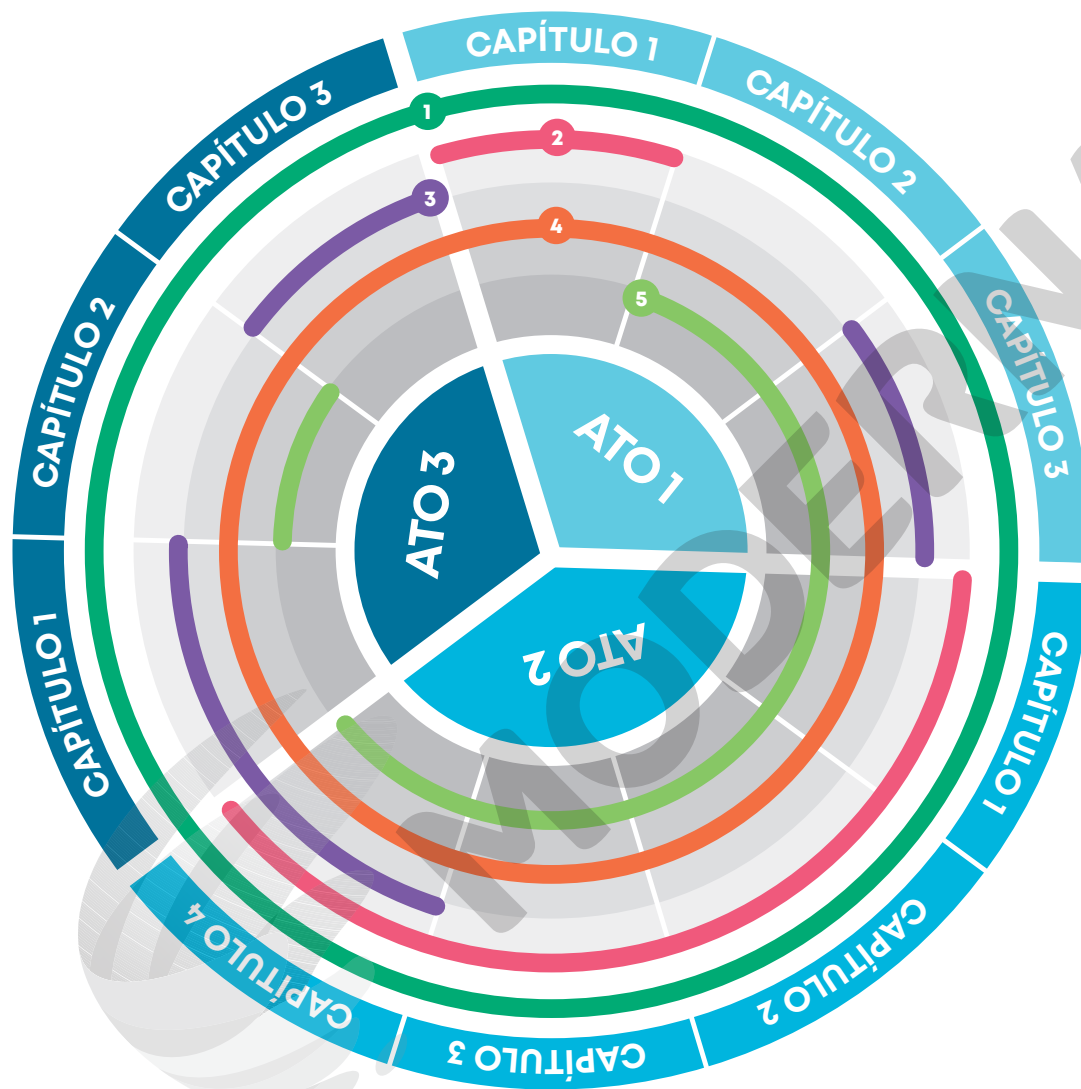


Boas-vindas

É a apresentação do capítulo. Aqui, mergulhamos na etapa correspondente à Jornada do Herói e a conectamos com os desafios do gestor na implantação da reforma do Ensino Médio.

Rotas Alternativas

Esta seção oferece roteiros transversais de uso do livro, em que a ordem de leitura é estabelecida pelo interesse ou relevância atribuída pelos leitores aos desafios propostos nos passos da jornada rumo ao Novo Ensino Médio. A escolha permite uma leitura não linear da obra.



- 1 Metodologia Ativa
- 2 História de Vida
- 3 Homologia de Processo
- 4 Gestão Democrática
- 5 Currículo/Avaliação

JORNADA DO HERÓI

CAMPBELL, J. *O herói de mil faces*. São Paulo: Cultrix/Pensamento, 2007.

O monomito é a estrutura proposta pelo professor e pesquisador Joseph Campbell no livro *O herói de mil faces*. De acordo com Campbell, as narrativas de todas as épocas seguem um mesmo padrão, apesar da diversidade de cenários e de personagens. Esse padrão, organizado em três grandes atos e 12 etapas, é explicado no livro por meio de uma série de exemplos. Também foi apropriado por cineastas, escritores de ficção, além de especialistas em gestão e em *marketing*.

VOGLER, C. *A jornada do escritor: estrutura mítica para escritores*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

O roteirista de filmes, como *Rei Leão*, *Guerra nas Estrelas* e *A Bela e a Fera*, entre outros, ressignifica o modelo proposto por Campbell, em *O herói de mil faces*. Menos teórico que o livro que o inspira, *A jornada do escritor* oferece análise e síntese eficientes da Jornada do Herói para depois conduzir a um percurso a quem deseja se aprimorar na escrita e na compreensão da ficção.

HISTÓRIA ORAL

JOSSO, M. A transformação de si a partir da narração de histórias de vida. *Educação*, v. 30, n. 3, p. 413-438, set./dez., 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/2741/2088>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

No artigo, a professora da Universidade de Genebra apresenta a história de vida como estratégia para o autoconhecimento e para a transformação de projetos individuais. Defende que a história de vida é uma ficção que contamos a nós mesmos e aos outros e por meio da qual podemos nos reinventar. Ela mesma relata seu percurso como pesquisadora que ressignifica suas práticas a partir das histórias de vida.

MUSEU DA PESSOA. *Tecnologia Social da Memória: para comunidades, movimentos sociais e instituições registrarem suas histórias*. São Paulo: Abravideo/Fundação Banco do Brasil, 2009. Disponível em: <https://acervo.museudapessoa.org/public/editor/livro_tecnologia_social_da_memoria.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020.

O Museu da Pessoa é um museu virtual e colaborativo de histórias de vida, aberto a qualquer pessoa que queira registrar e compartilhar sua história. Na publicação de 2009, a instituição sistematiza sua metodologia para captar, organizar e socializar histórias de vida por meio de entrevistas, rodas de histórias e linhas do tempo, entre outras estratégias. Parte das práticas desta obra toma como ponto de partida a sistematização oferecida pelo Museu.

PINEAU, G. As histórias de vida em formação: gênese de uma corrente de pesquisa-ação-formação existencial. *Educação & Pesquisa*, v. 2, n. 32, p. 329-343, 2006.

O autor expõe um panorama das práticas que se alicerçam nas histórias de vida, incluindo biografia, autobiografia e relatos de vida, e organiza as pesquisas em três grandes momentos, no período que vai de 1980 a 2005. Conclui que todas essas práticas podem assumir um papel duplo, de autoformação da existência ou de submissão, “conforme permitem ou não aos sujeitos apropriarem-se do poder de refletir sobre suas vidas e, desse modo, ajudá-los a fazer dela uma obra pessoal”.

RICOEUR, P. *Tempo e narrativa*. Campinas: Papirus, v. 1, 2, 3, 1996.

O filósofo francês Paul Ricoeur (1913-2005) não trata de história oral na obra que se organiza em três volumes, mas estabelece relações entre a narrativa da história e a narrativa de ficção. Recomendamos, em especial, o primeiro volume da trilogia, *A intriga e a narrativa histórica*, no qual o autor defende a tese de que a narrativa faz com que os homens concebam o conceito de tempo.

PROJETO DE VIDA

ARANTES, V.; ARAÚJO, U.; PINHEIRO, V. *Projetos de vida: Fundamentos psicológicos, éticos e práticas educacionais*. São Paulo: Summus, 2020.

A obra dos professores e pesquisadores da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo já nasce como importante referência a gestores que implantarão um currículo orientado pela discussão sobre projeto de vida em sua escola. Eles abordam as origens psicológicas e epistemológicas do conceito e dão exemplos práticos de como o projeto de vida pode ser trabalhado em sala de aula.

DAMON, W. *O que o jovem quer da vida?: como pais e professores podem orientar e motivar os adolescentes*. São Paulo: Summus, 2008.

O estadunidense William Damon, professor da Universidade de Stanford, é uma referência nos estudos sobre adolescência. No livro, Damon vale-se de entrevistas com jovens e de estudos de caso para explicar por que alguns adolescentes têm dificuldade em encontrar um propósito e como os adultos podem ajudá-los a repensar seu percurso acadêmico, pessoal e profissional.

DAYRELL, J.; LEÃO, G.; REIS, J. B. Juventude, projetos de vida e Ensino Médio. *Educação & Sociedade* (Impresso), v. 32, p. 1-10, 2011.

São muitos os trabalhos do Observatório da Juventude, vinculado à Universidade Federal de Minas Gerais, que podem ser indicados como leitura obrigatória para gestores e professores, os quais têm nas mãos o desafio de implantar iniciativas para desenvolver o projeto de vida nas escolas. O artigo, em especial, apresenta resultados parciais de uma pesquisa com jovens no Pará, em que foi analisada a relação que estes estabeleciam entre os seus projetos de vida e as contribuições da escola. Vale também a leitura para que se obtenha um panorama do conceito de projeto de vida.

INSTITUTO IUNGO. Série Temática Projetos de Vida.

Dicas metodológicas, videoaulas, planos de aula, *podcasts*, livros e outros materiais estão reunidos nesta série temática do Instituto Iungo, disponível para todos os educadores. A ideia da série é apoiar os professores no trabalho com projetos de vida nas escolas. Disponível em: <<https://iungo.org.br/series-tematicas/projetos-de-vida>>. Acesso em: 11 ago. 2020.

ENSINO MÉDIO E JUVENTUDES

AZANHA, J. M. P. Uma reflexão sobre a formação do professor da escola básica. *Educação & Pesquisa*, v. 30, n. 2, maio/ago., p. 369-378, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022004000200016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1º ago. 2020.

No artigo dos anos 2000, escrito ao Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo, o docente da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo problematiza a formação de professores na educação básica em dois aspectos. O primeiro é a centralização para estabelecer regras que orientem a formação do professor em um país tão diverso como o Brasil. O segundo é uma abstração e uma idealização da figura do professor, visto não como categoria, mas como responsável individual pela construção do conhecimento com seus alunos.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Ensino Médio. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2020.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento que define o conjunto de aprendizagens essenciais que todos os alunos precisam desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. No Ensino Médio, além de competências gerais, estabelece áreas do conhecimento e habilidades relativas a cada uma delas para orientar a construção de currículos locais e o trabalho de gestores e professores.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais e Base Nacional Comum para a Formação Inicial e Continuada de Professores da Educação Básica. Resolução nº 2, de 20 de dezembro de 2019. (DOU nº 247, 23.12.2019, seção 1, p. 115.)

O documento apresenta diretrizes para os cursos de formação de professores em todo o Brasil, vinculando seu percurso formativo à BNCC. De acordo com a resolução: “A formação docente pressupõe o desenvolvimento, pelo licenciando, das competências gerais previstas na BNCC-Educação Básica, bem como das aprendizagens essenciais a serem garantidas aos estudantes, quanto aos aspectos intelectual, físico, cultural, social e emocional de sua formação, tendo como perspectiva o desenvolvimento pleno das pessoas, visando à Educação Integral”. A BNC-Formação apresenta competências gerais para a formação de docentes e as competências específicas, organizadas em três eixos: Conhecimento profissional, Prática profissional e Engajamento profissional.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da criança e do adolescente. Diário Oficial da União. Brasília: Senado Federal, 1990.

Representa o principal marco regulatório e legal dos direitos humanos de crianças e adolescentes no Brasil. Baseia-se na Constituição Federal de 1988 e em documentos internacionais, como a Declaração dos Direitos da Criança da Organização das Nações Unidas. A lei ressalta que é dever do Estado, da família e da comunidade garantir os direitos fundamentais de crianças e jovens, como vida, saúde, educação, alimentação, esporte, lazer, cultura, entre outros.

CORREA, L. M.; CARMO, H. C. O Ensino Médio no Brasil: Desafios e perspectivas. In: CORREA, L. M.; ALVES, M. Z.; LINHARES, C. (org.). *Cadernos temáticos: juventude brasileira e ensino médio*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014.

As autoras apresentam um panorama histórico do Ensino Médio no Brasil para, em seguida, tematizar a função social da escola, bem como os desafios e as possibilidades da última etapa da Educação Básica no mundo de hoje. Em diálogo com o leitor, o texto apresenta charges, ilustrações, dados e estudos acadêmicos, de forma acessível a gestores, professores e alunos.

EDUCATRIX. Currículo sob medida. Disponível em: <<https://educatrix.moderna.com.br/curriculo-sob-medida>>. Acesso em: 2 ago. 2020.

A reportagem publicada na revista *Educatrix* apresenta um debate sobre a escolha dos itinerários formativos no Ensino Médio, com uma série de dados a respeito da opinião dos estudantes sobre a mudança no Ensino Médio e exemplos de práticas que vinham sendo adotadas por escolas em 2016 para dar início às mudanças na última etapa da Educação Básica.

FAZENDA, I. C. A. (org.). *Práticas interdisciplinares na escola*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2001 (1981).

A coletânea de textos organizada por Ivani Fazenda esclarece a noção de interdisciplinaridade com o objetivo de indicar que se trata de uma palavra muito recorrente nas instituições de ensino, a partir dos anos 1990, mas, ainda, pouco praticada efetivamente. Na série de artigos, há exemplos de práticas interdisciplinares pesquisadas pelo grupo da organizadora e também o debate sobre a atitude interdisciplinar como pressuposto da quebra de fronteiras entre as áreas do conhecimento.

INSTITUTO RODRIGO MENDES/INSTITUTO UNIBANCO. *Gestão escolar para a equidade: educação inclusiva 2016*. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2017/03/IRM_IU_gestao_escolar_para_equidade_educacao_inclusiva.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2020.

A publicação registra as discussões do “Seminário Gestão Escolar para a Equidade: Educação Inclusiva”, realizado em São Paulo, em 2016. O debate sobre a inclusão na escola reuniu quatro especialistas, com trajetórias e pontos de vista diversos: os superintendentes do Instituto Rodrigo Mendes, Rodrigo Hübner Mendes, e do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques, a especialista em educação pública Cleuza Repulho, e o educador Braz Nogueira, responsável pela Diretoria Regional de Educação (DRE) Ipiranga, em São Paulo. Os textos sintetizam a experiência de quem conheceu escolas em todo o Brasil para discutir o conceito de educação inclusiva, apresentar boas práticas e refletir sobre os obstáculos que dificultam a conquista da equidade.

KRAWCZYK, N. Reflexão sobre alguns desafios do ensino médio no Brasil hoje. *Cadernos de Pesquisa*, v. 41, n. 144, p. 752-769, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742011000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1º ago. 2020.

Ao recuperar a história do Ensino Médio no Brasil e as recentes políticas públicas para a etapa, a professora Nora Krawczyk mapeia desafios como a inserção da escola na sociedade do conhecimento e as novas demandas para os docentes.

LEÃO, G.; CARMO, H. C. Os jovens e a escola. In: **CORREA, L. M.; ALVES, M. Z.; LINHARES, C.** *Cadernos temáticos: juventude brasileira e ensino médio*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2014.

Neste Caderno Temático do “Observatório da Juventude da Universidade Federal de Minas Gerais”, os autores discutem o conceito de juventude, pensando-o como interligado à sociedade e à cultura e analisam as transformações da relação do jovem com a escola à medida que a sociedade muda. Leão e Carmo entendem a escola como instituição fundamental para a formação dos jovens e destacam a democratização do Ensino Médio, nas últimas décadas no Brasil, como um dado que precisa ser considerado ao se pensar as políticas públicas de educação para essa faixa etária.

MASSCHELEIN, J.; SIMONS, M. *Em defesa da escola: uma questão pública*. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

Em tempos de questionamento sobre o papel da escola e a necessidade de reformulá-la, os autores apresentam argumentos que defendem a instituição escolar como espaço de tempo livre e da democratização do conhecimento, por meio de sua conversão em bem comum. Defendem ainda a escola como um lugar de potência, em que as pessoas podem se desenvolver e se superar para a transformação de si mesmas e do mundo.

NÓVOA, A. Os professores na virada do milênio: do excesso dos discursos à pobreza das práticas. *Educação & Pesquisa*, v. 25, n. 1, p. 11-20, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97021999000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1º ago. 2020.

O educador português discute o paradoxo que há entre a centralidade dos professores no discurso de especialistas e autoridades e a escassez de incentivo à formação e ao enriquecimento das práticas pedagógicas. Nóvoa afirma: “Não pretendo, obviamente, sugerir uma oposição entre ‘discursos’ e ‘práticas’, como se estivéssemos perante dois mundos distintos. Bem pelo contrário. Quero demonstrar de que forma os ‘discursos’ induzem comportamentos e prescrevem atitudes ‘razoáveis’ e ‘correctas’ (e vice-versa). Mas quero mostrar, também, o modo como eles constroem uma ideia de profissão docente que, muitas vezes, não corresponde à intencionalidade declarada”.

NUNCA me Sonharam. Direção: Cacau Rhoden. Produção: Maria Farinha Filmes. Brasil: 2017. (74 min), colorido.

O documentário de Cacau Rhoden faz um mergulho no universo das juventudes brasileiras ao mostrar garotos e garotas em diferentes regiões do país e em contextos sociais diversos. Ao dar voz aos jovens, às famílias e aos educadores que convivem com eles, o filme faz um retrato do Ensino Médio no Brasil em que é questionado o valor que vem sendo dado a essa etapa da formação na Educação Básica. Ao mesmo tempo, apresenta problemas e angústias que são comuns mesmo em contextos, por vezes, tão díspares.

OUTRO olhar: uma nova perspectiva. Direção: Renata Sette. Produção: Maria Farinha Filmes/Coprodução: Instituto Rodrigo Mendes. Brasil: 2014. (26 min), colorido.

Renata Basso é uma jovem que nasceu e cresceu na região de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Neste documentário, feito em parceria com o Instituto Rodrigo Mendes, a diretora conta a história da garota com síndrome de Down que acaba de concluir o Ensino Médio em uma escola pública graças ao apoio da família, dos professores, da direção e dos colegas de classe. O Instituto Rodrigo Mendes é uma organização não governamental que desenvolve programas de pesquisa, formação continuada e controle social na área da educação inclusiva.

SANTOS, W. A.; ZANELLI, F. F. (org.). *Itinerários para as juventudes e a educação integral em Minas Gerais – parte I: concepções e metodologias*. São Paulo: Cenpec, 2017.

A experiência relatada no livro é fruto da assessoria prestada pela equipe do Programa Jovens Urbanos à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por ocasião da implantação do Ensino Médio Integral na rede pública daquele estado. Este é o primeiro volume de uma dupla de livros em que se apresentam caminhos para buscar a educação integral. Assim como no projeto, há o registro de diversos relatos que trazem uma variedade de referências. Essas múltiplas vezes são perceptíveis no texto e refletem os desejos e as realidades dos jovens.

VEIGA, I. P. (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1997.

A coletânea tem como foco a superação da rotina burocrática dentro da escola, para que esta dê continuidade a um processo democrático de construção e de reconstrução, tanto de sua função quanto de sua organização. No último artigo da obra, de Anna Rosa F. Santiago e Silvana Bellé Zasso, discute-se a experiência de uma escola de periferia na busca pela identidade, por meio do projeto pedagógico.

ZIBAS, D. M. L. Refundar o ensino médio? Alguns antecedentes e atuais desdobramentos das políticas dos anos de 1990. *Educação & Sociedade*, v. 26, n. 92, p. 1067-1086, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302005000300016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1º ago. 2020.

Em seu texto, a autora constata uma série de obstáculos para a implantação de reformas, entre os quais a falta de investimento em infraestrutura e a sobrecarga dos docentes especialistas que trabalham no Ensino Médio.

EMOÇÕES NA EDUCAÇÃO

ABED, A. L. Z. *O desenvolvimento das habilidades socioemocionais como caminho para a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da Educação Básica*. Disponível em: <<https://escolastransformadoras.com.br/wp-content/uploads/2017/09/Anita-Abed-habilidades-socioemocionais1.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2020.

Anita Abed é consultora da Unesco e, neste artigo, discute os efeitos da inserção intencional de práticas voltadas ao desenvolvimento das habilidades socioemocionais na escola. Antes, porém, apresenta-nos o conceito de habilidades socioemocionais e apresenta um panorama dos pensadores que discutiram, ao longo dos últimos dois séculos, o desenvolvimento humano, entre eles Jean Piaget, Lev Vigotski, Henri Wallon e Donald Winnicott, que se somam às reflexões mais recentes de Edgar Morin sobre educação e interdisciplinaridade.

BOAL, Augusto. *Jogos para atores e não atores*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

Neste livro, o autor aprofunda e exemplifica os princípios de seu trabalho como diretor teatral, reafirmando a ideia de que teatro é “algo que existe dentro de cada ser humano”.

DAMÁSIO, A. R. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

A obra revolucionou o modo como o público leigo enxergava a relação entre razão e emoção. Ele apresenta uma tese que contraria a racionalidade proposta pelo francês René Descartes – “penso, logo existo” – ao estabelecer a dependência e não a separação entre razão e emoção.

DIVERTIDA Mente. Direção: Pete Docter, Ronnie del Carmen. EUA: Pixar, 2015. (95 min), colorido.

A animação conta a história de Riley, uma menina na transição para a adolescência que vê sua vida se transformar quando a família muda de cidade. Acompanhamos as reações da garota por meio de personagens que metaforizam o funcionamento do cérebro, da memória e dos sentimentos. *Divertida Mente* é uma das melhores referências para o debate sobre habilidades socioemocionais.

SMOLKA, A. L. B.; LAPLANE, A. L. F.; MAGIOLINO, L. S.; et al. O problema da avaliação das habilidades socioemocionais como política pública: explicitando controvérsias e argumentos. *Educação & Sociedade*, v. 36, n. 130, p. 219-242, 2015.

As autoras e pesquisadoras, vinculadas à Faculdade de Educação e à Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas, apresentam um completo panorama a respeito dos estudos sobre desenvolvimento humano, problematizam a divisão das dimensões cognitiva e emocional, além de fazer uma análise dos *Big Five* (as cinco grandes competências) e da avaliação de habilidades socioemocionais, como a política pública. É uma leitura fundamental para gestores administrativos e pedagógicos.

GESTÃO DEMOCRÁTICA

LÜCK, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2019.

Heloisa Lück, certamente, é uma das principais referências no Brasil quando o assunto é gestão escolar. Neste livro, a autora incentiva a formação contínua dos diretores escolares voltada ao desenvolvimento pleno das competências e das habilidades exigidas pelo cargo, as quais impactam diretamente na qualidade do ensino ofertado aos estudantes. A autora indica também caminhos para os profissionais que buscam orientação para assumir o cargo de diretor escolar e fornece auxílio para instituições educacionais na seleção de profissionais.

PARO, V. H. *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. 2. ed. revista. São Paulo: Intermeios, 2018.

Vitor Henrique Paro é outro destaque nos estudos sobre gestão escolar no Brasil. São muitas as publicações de sua autoria dedicadas ao tema. Aqui destacamos a edição revista e ampliada de seu livro *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino* que problematiza abordagens teóricas com a prática cotidiana da educação. Mais que problematizar, o autor apresenta caminhos para transformações no ensino orientadas por uma cultura democrática na escola.

SANTOS, W. A.; ZANELLI, F. F. (org.). *Itinerários para as juventudes e a educação integral em Minas Gerais – parte 2: gestão democrática, currículo e mudança educacional*. São Paulo: Cenpec, 2018.

Este é o segundo livro produzido por ocasião da parceria estabelecida entre a equipe do Programa Jovens Urbanos e a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. No volume, a pauta central é a gestão democrática como necessidade para a construção e implementação do currículo do Ensino Médio Integral, projeto ao qual a referida rede se dedicava na ocasião da parceria. O livro traz uma boa contextualização teórica sobre gestão democrática e currículo, além da preocupação em estabelecer relações com a prática gestora para o desenvolvimento de uma cultura escolar participativa.

METODOLOGIAS ATIVAS

BACICH, L.; MORAN, J. *Metodologias ativas para uma educação inovadora*. Porto Alegre: Penso, 2018.

Ensinar e aprender ganham novos contornos com a inclusão das metodologias ativas no contexto da educação. O livro percorre práticas pedagógicas que colocam os estudantes como protagonistas. Em contato com diferentes ferramentas pedagógicas e a utilização de tecnologias digitais, o estudante vai construindo competências e habilidades no seu tempo e à sua maneira. Com o uso das metodologias ativas, a interação entre alunos-educadores e alunos-alunos é ampliada e se torna mais enriquecedora. O livro organizado por Lillian Bacich e José Moran foi dividido em duas partes: a primeira, “Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda”, apresenta exemplos e experiências vividas nas salas de aula. Já a segunda, intitulada “Formação continuada de professores para o uso de metodologias ativas”, além de trazer relatos de experiências, salienta a necessidade de estar sempre atualizado e explorar as tecnologias digitais durante a formação dos profissionais da educação. O livro integra textos de diversos autores brasileiros que exploram o uso das metodologias ativas na educação.

BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (org.). *Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação*. Porto Alegre: Penso, 2015.

A obra traz um panorama de propostas orientadas pelo Ensino Híbrido. Trata-se de uma compilação de dez artigos, de muita qualidade, elaborados por coordenadores e professores, participantes do Grupo de Experimentações em Ensino Híbrido (iniciativa do Instituto Península, organização social com atuação nas áreas de Educação e Esporte, e da Fundação Lemann).

CAMARGO, F.; DAROS, T. *A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo*. Porto Alegre: Penso, 2018.

Com o avanço da tecnologia, a sociedade está cada dia mais conectada, social e profissionalmente. É importante que as escolas acompanhem esse processo para formar alunos com habilidades e competências para enfrentarem os desafios contemporâneos. No livro cujas metodologias ativas de aprendizagem são o tema central, os autores apresentam pesquisas que indicam o descontentamento dos estudantes com o ensino tradicional. Também discutem a importância de inovar a educação, buscando maior engajamento e autonomia por parte dos alunos. A obra é organizada em duas partes: na primeira, são apresentados o tema e os argumentos sobre a necessidade de renovar a sala de aula; na segunda, há uma série de estratégias pedagógicas para o aprendizado ativo, que podem ser empregadas do Ensino Básico ao Ensino Superior. Os autores ainda relacionam as estratégias com as competências e as habilidades requeridas em currículo e oferecem modelos de fichas e questionários.

GOMES, A. S. G.; SILVA, P. A. *Design de experiências de aprendizagem: criatividade e inovação para o planejamento de aulas*. Recife: Pipa Comunicação, 2016. Série Professor Criativo.

No livro, Alex Gomes e Paulo André Silva trabalham a aplicação do conceito de *design* na educação, visando transformar o modelo tradicional. Para os autores, o *design* tem o poder de quebrar regras rígidas e favorece o emprego de práticas pedagógicas inovadoras na Educação Básica e no Ensino Superior. O enfoque principal da obra é o “*design* de experiências de aprendizagem”, o qual dá ênfase à experiência que coloca o ser humano e, conseqüentemente os seus desejos, no centro das ações educativas. Os leitores também verão que experiências de aprendizagem podem ser criadas, concretizadas e até testadas como protótipos.

TRÍADE EDUCACIONAL, em plataforma de vídeo. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UC4CPXRbEQwFy38Xn32HzJ9g/videos?disable_polymer=1>. Acesso em: 8 ago. 2020.

O Canal da Tríade Educacional possui uma *playlist* repleta de vídeos tutoriais que auxilia os educadores a utilizarem ferramentas digitais diversas no seu trabalho com os estudantes. Os vídeos explicam o passo a passo para criar videoaulas, fazer painéis *on-line* de *post-its*, desenhar infográficos e outras produções multimodais.

EDUCAÇÃO E INOVAÇÃO

CAMPOS, F. R.; BLIKSTEIN, P. *Inovações Radicais na Educação Brasileira*. Porto Alegre: Penso, 2019. p. 83-97.

Este livro reúne 43 textos que abordam a inovação na educação, tanto na dimensão teórico-prática quanto em situações empíricas, realizadas em distintas instituições e contextos de todo o Brasil. As contribuições oferecidas no livro dialogam com os vários níveis de ensino (Educação Básica, Ensino Superior e Ensino Técnico). É apresentado, ainda, um debate interdisciplinar e multitemático sobre caminhos inovadores para a educação. Trata-se de referência para todos os educadores contemporâneos.

INSPIRAÇÃO

AMADO, J. *Capitães da Areia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

Um grupo de jovens em situação de vulnerabilidade social são os protagonistas do romance do baiano Jorge Amado, de 1937. Embora seja da primeira metade do século XX, a obra, ainda hoje, emociona jovens leitores, que encontram em Pedro Bala, Dora, Pirulito e Gato, os personagens principais, reflexos das próprias ansiedades. Além da denúncia e da discussão a respeito das políticas públicas para a juventude, *Capitães da Areia* é mote para uma reflexão sobre o trabalho coletivo e o papel da educação na transformação da sociedade.

CANTON, K. *Coleção Temas da Arte contemporânea*. São Paulo: Editora: WMF Martins Fontes, 2009.

Uma caixa com seis pequenos volumes que lembram, em formato e tamanho, os livrinhos da *Coleção Primeiros Passos*. A linguagem simples também é outra similaridade. Na *Coleção Temas da Arte contemporânea*, a escritora e professora Katia Canton apresenta seis temáticas contemporâneas incorporadas pela arte: “Do moderno ao contemporâneo”, “Narrativas enviesadas”, “Tempo e memória”, “Corpo, identidade e erotismo”, “Espaço e lugar” e “Da política às micropolíticas”. Além da abordagem teórica de tais temas, cada livro traz entrevistas com artistas brasileiros, cujas obras dialogam com as questões apresentadas.

CARROLL, L. *Alice no País das Maravilhas*. Tradução de Nicolau Sevcenko e Ilustrações de Luiz Zerbini. São Paulo: Editora Sesi-SP, 2018.

Clássico infantojuvenil que faz, em uma edição caprichada, uma crítica ao autoritarismo e à racionalização do mundo. Primeiro publicada pela Editora CosacNaify e, depois, pela Editora SESI-SP, com tradução do reconhecido historiador brasileiro Nicolau Sevcenko (1952-2014) e do artista multimídia Luiz Zerbini, a obra narra a história da jovem Alice que, durante as férias de verão, cai em um buraco de coelho e encontra um cenário em que nada parece fazer sentido, até se defrontar com a ira e o tribunal da Rainha de Copas.

CRIOLO DOIDO. *Álbum Ainda há tempo*, 2006.

É o primeiro álbum de Kleber Cavalcante Gomes, o Criolo, artista da zona sul da cidade de São Paulo. Em suas músicas, Criolo mistura diferentes influências, do *rap* ao samba, passando pelo bolero e pelo *funk*, para retratar o cotidiano de quem vive na periferia da metrópole paulista.

EVARISTO, C. *Poemas da recordação e outros movimentos*. Rio de Janeiro: Malê, 2017.

Exponente da poesia contemporânea no Brasil, Conceição Evaristo tem como matéria-prima, e tema de sua poesia, as suas memórias e as memórias dos afro-brasileiros. De forma intensa e delicada, os sentimentos, as dinâmicas sociais, a família, a religião e o ser mulher estão presentes em suas construções.

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

A editora reuniu a obra completa do poeta curitibano, falecido em 1989, aos 45 anos. Apesar da vida breve, Leminski reúne, em sua poesia, o rigor das construções formais ao coloquialismo da piada. Era também um estudioso dos *haikais* e da poesia concreta. O volume, editado pela Companhia das Letras, oferece uma mostra saborosa de seu trabalho nessas áreas.

MANGUEL, A. *A cidade das palavras: as histórias que contamos para saber quem somos*. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

Transformar sua erudição em um conteúdo acessível aos leigos é a marca de Alberto Manguel. Neste livro, ele se preocupa com questões relativas à construção da identidade, a partir da costura entre diferentes obras da literatura e das reflexões sobre a linguagem. Reflete, ainda, sobre o poder transformador das histórias, o que em muito o relaciona com a perspectiva de Joseph Campbell, na proposta da Jornada do Herói.

SZYMBORSKA, W. *Poemas*. Seleção, tradução e prefácio de Regina Przybycien. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. p. 81-82.

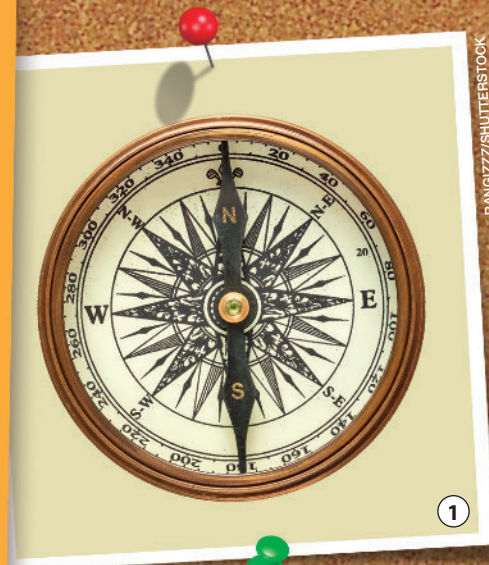
“Poemas” é uma coletânea da polonesa Wislawa Szymborska, também chamada de “poeta filósofica” ou “poeta da consciência do ser”. Em seus poemas, Szymborska faz questionamentos profundos, interroga-se e provoca nossa reflexão, tudo em uma linguagem concisa e simples. Em 1996, com quase 90 anos, foi agraciada com o Prêmio Nobel da Literatura.

ATO

1

Quem faz a escola?

“O tempo é a minha matéria, o tempo presente, os homens presentes, a vida presente.”
(Carlos Drummond de Andrade)



1

RANGIZZ/Shutterstock



MARIA FARINHA FILMES

2



SDI PRODUCTIONS/E+/GETTY IMAGES



MBI/Shutterstock



3

NEURON PHOTO/Shutterstock



SERBAN BOGDAN/SHUTTERSTOCK



LUCIANA WHITAKER/PULSAR IMAGENS



JACK VARTOOGIAN/ARCHIVE PHOTOS/GETTY IMAGES



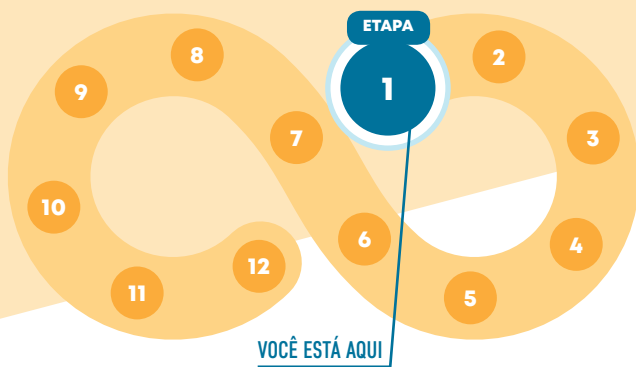
LEONARDO FINOTTI



BOSTON GLOBE/BOSTON GLOBE/GETTY IMAGES

ILUSTRAÇÃO: PAULO IMANZI

1. Inventada pelos chineses, no século I, a bússola foi fundamental nas grandes navegações europeias dos séculos XIV e XV.
2. Cartaz do documentário *Outro olhar*, direção de Renata Sette e produção da Maria Farinha Filmes, 2014.
3. O sextante foi desenvolvido no final do século XVIII e trouxe mais segurança às viagens em alto mar.
4. Mapa Múndi: representação cartográfica integral do globo terrestre.
5. Aula de Biologia para o Ensino Médio em Cáceres (MT), 2018.
6. Chico Science e Nação Zumbi em show em Nova York (EUA), 1995.
7. Escola na fazenda Canuanã, em Formoso do Araguaia (TO), 2018.



O mundo comum: contando histórias para descobrir quem somos dentro e fora da escola

Boas-vindas

Neste primeiro capítulo, começamos nossa jornada, como sugere o título do livro, rumo a um Novo Ensino Médio. Como exposto na página 9, a inspiração para conduzir esse percurso é a proposta do professor norte-americano Joseph Campbell, pesquisador de mitologia e de religião comparada, apresentada na **Introdução** desta obra. Em *O herói de mil faces*, publicado pela primeira vez em 1949, Campbell propõe o modelo que ficou conhecido como Jornada do Herói, ou Monomito, de acordo com o qual existe um padrão comum a todas as narrativas – ainda que se analisem diferentes culturas, em diferentes épocas. Como explica o roteirista de Hollywood Christopher Vogler, em *A jornada do escritor: estrutura mítica para escritores*, “O modelo da Jornada do Herói é universal, ocorrendo em todas as culturas, em todas as épocas. Suas variantes são infinitas, como os membros da própria espécie humana, mas sua forma básica permanece constante”.

Trata-se de um modelo dividido em 12 etapas, as quais nomeiam cada um dos capítulos deste livro, de “O mundo comum”, abordado neste primeiro, até “Retorno com o elixir”, que encerra o livro. Nesse momento, caro gestor, você é o herói responsável pela condução da narrativa, pela superação de obstáculos e pela conquista de recompensas. Diferentemente das obras de ficção, porém, nossa aventura é real: transformar a escola por meio da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio. Contudo, não é possível mudar a escola sem refletir sobre si mesmo e sobre a maneira como se pratica a gestão. Eis nossa meta: como nas histórias clássicas, depois da aventura, o herói volta ao seu mundo transformado e pronto para novos desafios. Queremos que você volte mudado depois de ler e conduzir os processos de formação conosco. Nos livros, filmes e jogos que se apoiam no padrão identificado por Campbell, a jornada inicia-se com a apresentação do **mundo comum**, para que possamos conhecer o herói, o lugar que ele habita e as relações que ali estabelece. Nesta obra, também partiremos desse ponto, para que possamos reconhecer a escola em que atuamos por meio das pessoas que nela trabalham, mas que nem sempre se conhecem ou se reconhecem como parceiras cuja missão é a mesma: promover educação de qualidade na última etapa da Educação Básica. Começemos!

Situação-problema: *Imagine a cena*

Murilo é o chefe da secretaria de uma grande escola estadual na cidade do Recife. Desde que as aulas voltaram à modalidade presencial, após o ápice da pandemia do novo coronavírus (covid-19), em 2020, ele tem feito hora extra em uma sala abarrotada de papéis. A razão do aumento da demanda de trabalho é a implantação do Novo Ensino Médio, que se somou às outras tarefas, como matrículas, emissão de históricos e de certificados de conclusão de curso, pedidos de transferência e conferências de diário de classe.

Continua



Em *A jornada do escritor: estrutura mítica para escritores*, Christopher Vogler discute todas as etapas de construção de personagens, assim como as situações necessárias para escrever uma boa história. Com base nos estudos de Joseph Campbell e na própria experiência de roteirista de filmes de ficção, apresenta ao leitor uma análise detalhada de sucessos de bilheteria, como *Guerra nas estrelas*, *Titanic*, *O rei leão* e *Laranja mecânica*.

Além do excesso de trabalho, outras questões vêm deixando Murilo em crise com a profissão. Ele tem a sensação de que a maior parte da equipe da escola o percebe apenas como um burocrata chato, de quem muitos desconhecem o nome. Também não sabem que cursou Pedagogia, que mora no bairro da escola e prestou o concurso para secretário movido pelo antigo desejo de atuar na área da Educação. Às vezes, Murilo pensa em conversar com a diretora para dizer que atende muitos alunos e suas famílias e, por isso, poderia contribuir durante as reuniões de planejamento do Novo Ensino Médio com o olhar de quem está constantemente resolvendo problemas e ouvindo as pessoas. Em outros momentos, cogita prestar um concurso para professor, pois quem sabe, na sala de aula, ele seria enxergado e aceito de outra forma. Ainda não se decidiu a respeito da mudança de carreira, porque gosta do atendimento ao público e tem uma boa relação com a comunidade. Esta sim atesta a importância do que ele faz com agradecimentos e uma porção de quitutes e comidinhas que, de vez em quando, chegam pela janela em que ele atende.

Provocações

Por que razão Murilo não encontra espaço nas reuniões de planejamento? Por que a maioria dos colegas não o chama pelo nome? Em contrapartida, será que ele sabe o nome dos muitos professores que o cumprimentam com um aceno de cabeça todos os dias? Alguma ação da equipe de gestão faria com que essa dinâmica de afastamento entre as equipes fosse diferente na escola? Ele deveria conversar com a diretora ou, realmente, prestar um novo concurso? Se a comunidade reconhece o atendimento diferenciado da secretaria, e Murilo consegue dialogar de modo horizontal e acolhedor com o público da escola, não seria o caso de dar mais voz ao chefe do serviço?

A história de Murilo ilustra quanto, em razão da carga horária elevada ou de uma gestão pouco dialogada, as equipes podem trabalhar apartadas em uma escola de Ensino Médio. A separação e a falta de compartilhamento de informação causam prejuízos em vários âmbitos; ou seja, quando não compreendemos a função de todos os membros da equipe, não conseguimos avaliar o potencial de cada um deles para resolver problemas que são coletivos, embora nem sempre sejam entendidos assim.

O chefe da secretaria aqui mencionado pode oferecer, por exemplo, um olhar profícuo sobre o lugar em que a escola está inserida e as lideranças que ali se destacam como mediadoras de conflitos. Ademais, ao desconhecer a trajetória de uma dessas lideranças, fica mais difícil tecer a história e a identidade da escola, as quais delineiam não só o passado e o presente, mas também a missão e as metas da instituição.

Neste capítulo, diante dessas questões, apresentamos uma série de atividades e de leituras que têm nas histórias de vida de profissionais da Educação um pilar metodológico para a formação de gestores e da equipe. Essa metodologia permeia todo o livro, mas é neste capítulo que lhe daremos mais atenção. Na primeira seção **Mão na massa**, sugerimos a realização de entrevistas sobre histórias de vida como forma de reconhecimento, de valorização e de conexão da equipe. Na segunda, discutiremos as expectativas e a realidade de cada área da escola para mapear as atribuições dos diversos setores. Por fim, na *Cadeia produtiva do Ensino Médio*, mapearemos fluxos de trabalho para enxergar a interseção entre as pessoas e incrementar os processos.



MENTORIA

A transformação de si a partir da narração de histórias de vida

Marie-Christine Josso

“[...] em minha tese de doutorado, já consta essa ideia de que a narração da vida é uma ficção, certamente baseada em fatos reais, e que é *essa narração ficcional que permitirá, se a pessoa for capaz de correr tal risco, a invenção de um si autêntico*. Sem esquecer que a invenção de si necessita não somente de um discurso sobre si, mas de projetos de si. De fato, a história de formação só é possível como processo de conhecimento de um sujeito que postula e, portanto, imagina poder vir a ser esse sujeito plenamente. Assim, é preciso poder imaginar ser – e tornar-se efetivamente – tanto único, porque singular, como reconhecível, porque socialmente identificável. [...]

[...] Introduzo aqui, antes de tudo, a problemática dos momentos biográficos escolhidos como *significativos e*

a da interpretação, que participam diretamente da invenção de si. Pois, se a invenção de si é possível, é também e sobretudo porque os sinais, as marcas, os símbolos que devem representar o autor em sua dinâmica global ou numa das dimensões de seu ser no mundo são polissêmicos. Aliás, como sabemos que ‘o mapa não é o território’, essa polissemia nos leva a partir em busca de nossos seres-no-mundo potenciais e, da mesma maneira, a nos inventarmos através de nossos projetos. É assim que nossos fragmentos de memória individual e coletiva se transmutam em recursos, em fertilizantes, em inspiração para que nosso imaginário de nós-mesmos possa inventar essa indispensável continuidade entre o presente e o futuro, graças a um olhar retrospectivo sobre nós-mesmos.

Continuação

Não será demais comentar que o trabalho biográfico não é repetir histórias do passado, mas sua retomada parcial, na colocação em perspectiva do presente e do futuro, graças a esse olhar retrospectivo, por um lado e, por outro, devido ao fato de que cada acontecimento ou contexto singular remete imediatamente a referências coletivos (socioculturais e sócio-históricos), estejamos ou não conscientes disso.

[...]

A invenção de si pressupõe imaginável e possível um projeto de si, o que implica conquista progressiva e sempre em vir-a-ser de uma autonomia de ação, de uma autonomia de pensamento, de uma autonomia em nossas escolhas de vida e em nosso modo de vida. Pois, finalmente, a invenção de si pode tornar-se uma das formas tomadas pela posição existencial da intencionalidade, que se desdobra no cotidiano e não somente em situações ou contextos particulares. Ela diz respeito a todas as esferas de nossa existência, desde as roupas que escolhemos usar até os pratos que inventamos, passando pela organização de nosso horário de férias e a escolha do lugar, a escolha de nossas leituras, dos filmes, das exposições, etc. Todas essas pequenas liberdades que se inscrevem certamente em pressões subjacentes como as finanças à disposição, as negociações familiares, as ofertas de alojamento, de lazer, de atividades culturais são igualmente marcadores da invenção de si no singular plural.

Essa invenção de si no singular plural tem contudo um custo que nós nem sempre estamos prontos para pagar. É por isso que podemos viver durante períodos mais ou menos longos com aquisições de todo tipo, projetos estáticos ou extravagantes, itinerários já balizados, reduções sociais aceitas de mais ou menos boa vontade, com complexos psíquicos que não chegamos a descobrir. *Sem um trabalho especificamente centrado nas*

tomadas de consciência de nossas ideias, nossas crenças, nossas convicções, etc., para as quais o trabalho biográfico sobre as histórias narradas de formação é uma das vias possíveis, nós continuaremos profundamente prisioneiros de nossos destinos socioculturais e sócio-históricos. A invenção de si no singular plural implica então vigilância, vontade e perseverança para que sejamos seres vivos em transformação e não seres vivos em prorrogação. A tarefa é ainda mais delicada porque me parece que vivemos o ápice do processo de mutação e que, conseqüentemente, as tentativas de novas formas de solidariedade e de vida comunitária são ainda muito instáveis. A globalização e as misturas culturais estão se produzindo em grande escala e não podemos ver distintamente o que resultará desse processo de mestiçagem. Pois somos tão capazes de dar um salto qualitativo singular e plural como de impedir a exploração de nossas potencialidades de humanos e morrer disso.

Assim, quanto mais o paradigma do singular plural se tornava evidente, através de uma leitura de meu próprio itinerário, confrontada aos saberes construídos a partir das narrações escritas de formação, mais a invenção de si, individual e coletiva, se impôs como um dos benefícios potenciais de um trabalho hermenêutico criativo, ou seja, de uma práxis biográfica formadora e, por isso mesmo, transformadora. Bem entendido, as abordagens biográficas em pesquisa e em educação não podem ser a panaceia universal, elas se apresentam como *uma via de conhecimento* que enriquece o repertório epistemológico, metodológico e conceitual dos educadores, terapeutas e outros profissionais da relação e das transações sociais (como a mediação, por exemplo). Ela enriquece também nosso repertório de ‘pessoas comuns’, permitindo-nos desenvolver uma consciência do si individual e coletivo mais sutil.”

Marie-Christine Josso. A transformação de si a partir da narração de histórias de vida. *Revista Educação*, ano 30, n. 3, set./dez., p. 413-438, 2007. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/gepiem/files/2008/09/a_tranfor2.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2020.



A reflexão da socióloga, antropóloga e doutora em Ciências da Educação Marie-Christine Josso é pertinente à discussão que propomos, porque conecta as histórias de vida ao projeto de vida e à formação de educadores. Destacamos, em particular, a atenção à análise que ela faz da conexão entre passado, presente e futuro. As pessoas, ao contar sua história de vida, estabelecem um processo dialógico de construção de si que leva à criação de projetos, ao desejo, ao movimento e à ação. Adiante, no **Ato 2**, trataremos da escola como espaço do comum e de troca entre as gerações, constituída tanto por educadores quanto por alunos. Abordaremos também o conceito de **projeto de vida**, aplicado ao grupo dos gestores. Nesse sentido, estamos próximos de Josso: o passado e o presente se conectam no forjar desse advir.

Capa do livro *Experiências de vida e formação*, da professora Marie-Christine Josso. São Paulo: Editora Paulus, 2010.

Recordar é preciso

Conceição Evaristo

O mar vagueia onduloso sob os meus
pensamentos

A memória bravia lança o leme:

Recordar é preciso.

O movimento vaivém nas águas-lembranças
dos meus marejados olhos transborda-me a
vida,

salgando-me o rosto e o gosto.

Sou eternamente náufraga,

mas os fundos oceanos não me amedrontam
e nem me imobilizam.

Uma paixão profunda é a boia que me
emerge.

Sei que o mistério subsiste além das águas.

RAFAEL ARBE/ESTADÃO CONTEÚDO



Maria da Conceição Evaristo de Brito (1946-) nasceu em Belo Horizonte (MG), mas vive no Rio de Janeiro desde a década de 1970. Graduada em Letras pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi professora da rede pública de ensino da capital fluminense. É mestre pela PUC-RJ e doutora em Literatura Comparada pela Universidade Federal Fluminense. Participante ativa dos movimentos de valorização da cultura negra, estreou na literatura em 1990, com a publicação de seus contos e poemas na série *Cadernos Negros*. Em 2018, recebeu o Prêmio de Literatura do Governo de Minas Gerais pelo conjunto de sua obra.

No livro *Poemas de recordação e outros movimentos*, a professora e escritora mineira Conceição Evaristo traz à tona temáticas como a denúncia da situação social dos afrodescendentes e a condição da mulher negra no país, com uma linguagem que evoca as lembranças de infância e a imagem da mãe e do companheiro com quem passou boa parte da vida. É uma sugestão de leitura para fazer o “aquecimento” da atividade a seguir, em que trataremos justamente da rememoração de fatos.



MÃO NA MASSA 1

1 2 3 4 5
PARA QUEM: EQUIPE GESTORA, COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZADOS EM GRUPOS MISTOS

Entrevista: em diálogo com a nossa história de vida

Para responder à questão que orienta este **Ato – Quem faz a escola?** –, propomos a realização das entrevistas em pares. Adiante, em outros capítulos da obra, usaremos metodologias associadas às histórias de vida. Nesta etapa, buscamos o reconhecimento e a valorização da existência de cada membro da equipe como sujeito da história e participante do tecido da memória coletiva, em especial, na comunidade em que está inserido.

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para fortalecer o reconhecimento e o vínculo entre os membros da equipe, por meio do compartilhamento de memórias, a fim de mapear quem faz a escola.
Estratégia:	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de história de vida.
Duração:	2 h
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> • Celular com gravador de áudio. • Canetas esferográficas. • Folhas de papel para anotações. • Cópias do roteiro de entrevista.

Passo a passo

1. Sugerimos que, após a leitura do poema de Conceição Evaristo que reproduzimos na página anterior ou de outro texto que aborde o tema da memória, inicie a atividade com uma brincadeira simples. Organize os participantes em círculo e peça que contem a história de seus nomes.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Sugerimos que sejam organizados grupos mistos entre as diferentes áreas da escola, porque o objetivo da atividade é justamente aumentar o conhecimento que um tem do outro, para que assim também se desenhe com clareza a identidade da escola. É importante também fazer a dinâmica com grupos pequenos, não mais de 16 pessoas. Se a sua escola tiver uma equipe grande, você pode organizar várias rodas. Caso os participantes tenham dificuldade em começar a contar, você pode falar sobre a sua história ou compartilhar o seguinte relato:

“Meu nome foi escolhido por causa do livro O tempo e o vento, romance de Érico Veríssimo, que retrata a história do Brasil do ponto de vista do Rio Grande do Sul, na guerra dos Farrapos. E a personagem Bibiana Terra foi uma das mulheres mais fortes do livro em todo o contexto machista que se enquadrava. Meus pais quiseram um nome forte e que passasse segurança, então decidiram que seria Bibiana. Amo meu nome, por ser típico do estado que é dono do meu coração e pela força que ele carrega.” (Bibiana Huber)

Relato extraído do site Razões para acreditar. Disponível em: <<https://razoesparaacreditar.com/historias-maravilhosas-nomes>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

2. Após todos terem compartilhado suas histórias, explique ao grupo que a próxima atividade envolve contar ao outro sua história de vida, com ênfase na relação com a Educação. Antes de formar as duplas e começar efetivamente a atividade, vale mostrar as características desse método na lousa ou em uma apresentação projetada, como a que se segue.

Postura do entrevistador

Cada entrevistado não deve ser entendido como uma mera fonte de “informações” sobre o assunto, mas, sim, como uma pessoa que, de alguma maneira, vivenciou um pedaço daquela história.

Nesse sentido, sua narrativa de vida é, em si mesma, a principal fonte que se quer coletar. É muito importante que o grupo sinta curiosidade e respeito pelo entrevistado. O entrevistado é o autor principal da narrativa. É ele quem deve determinar o ritmo, o estilo e o conteúdo da sua história.

No entanto, o sucesso da entrevista depende muito do entrevistador. É importante refletir em grupo sobre alguns pontos acerca do papel e da postura do entrevistador; abaixo, alguns itens para discussão.

- **Autoria** – A entrevista surge da interação entre entrevistado e entrevistador. Cabe ao entrevistador um papel ativo na produção da narrativa. [...]
- **Receptividade** – O roteiro é apenas um estímulo. É necessário estar totalmente disponível, ser curioso. As melhores perguntas surgem da própria história que está sendo contada. [...]
- **Ritmo próprio** – Cuidado para não interromper a linha de raciocínio do entrevistado, mesmo que ele fuja do assunto da pergunta. O entrevistador só deve interferir quando for realmente necessário, seja para retomar o fio da meada, seja para ajudá-lo a continuar.
- **Atitude** – O corpo, os olhos, os movimentos fazem parte do diálogo e influenciam a construção da narrativa. É necessário estar atento. Cuidado para não demonstrar impaciência ou desinteresse, bocejando ou olhando o relógio. [...]

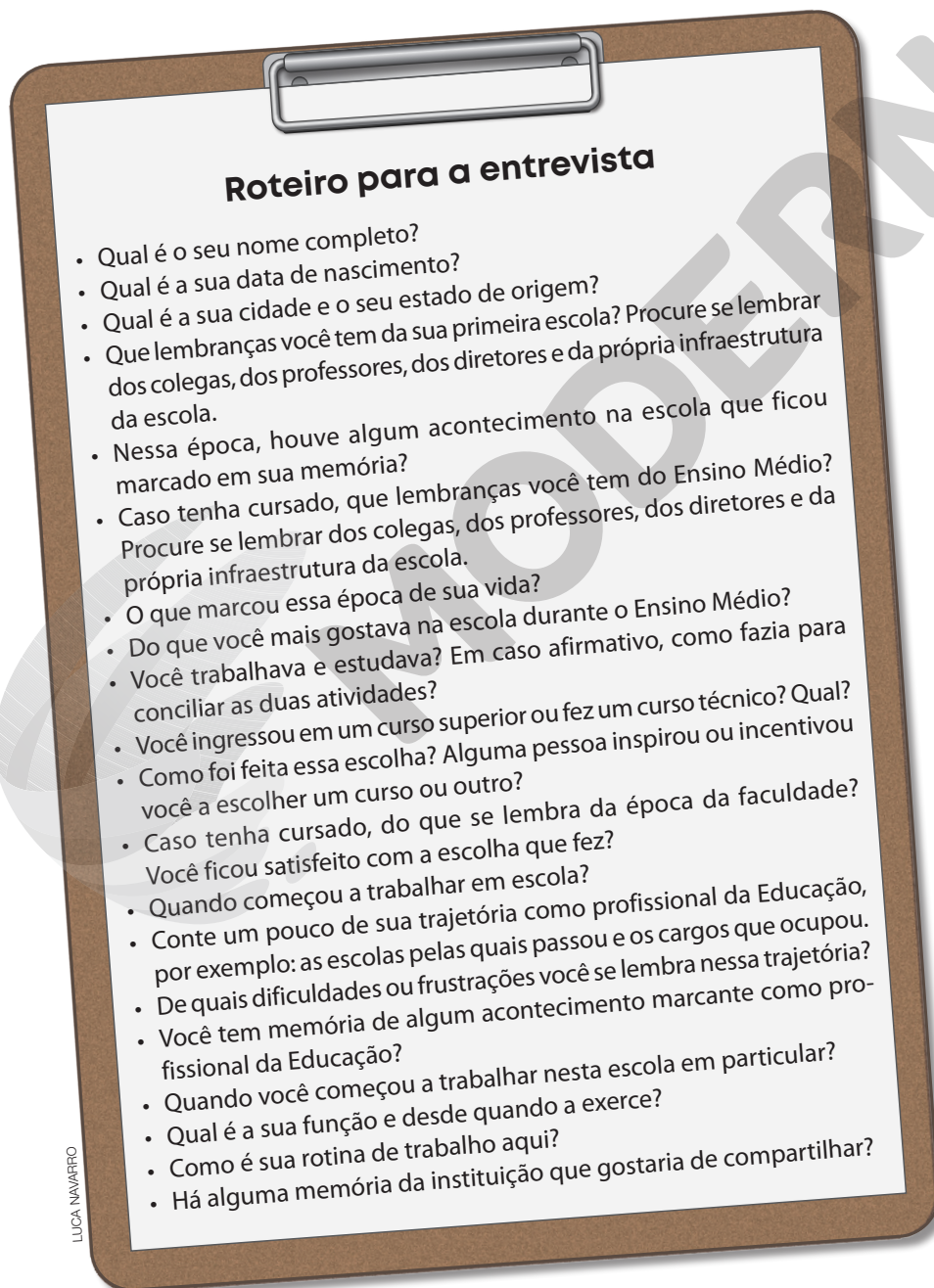
VÁRIOS AUTORES. *Tecnologia social da memória: para comunidades, movimentos sociais e instituições registrarem suas histórias*. São Paulo: Museu da Pessoa e Fundação Banco do Brasil, 2009. p. 50-51. Disponível em: <<http://acervo.museudapessoa.org/pt/entenda/portfolio/publicacoes/metodologia/tecnologia-social-da-memoria-2009>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

3. Peça aos participantes que formem duplas e entregue-lhes cópias do roteiro. Antes de começar, certifique-se de que todos estão munidos de um celular com gravador de áudio, pelo menos. Há vários aplicativos gratuitos disponíveis para baixar na internet.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

A gravação não é obrigatória, mas, de acordo com a metodologia de história de vida, são importantes a criação de acervos, por meio do registro das histórias e de sua organização, e a socialização dessa memória por intermédio de produtos como livros, cartazes, vídeos, podcasts, entre outros. Esses registros são essenciais para o envolvimento de toda a comunidade escolar e contribuem para a gestão democrática da instituição. Em relação ao roteiro, enfatizamos que é uma sugestão que pode ser adaptada pelo mediador e pelos participantes.

4. Leia o roteiro com o grupo e explique que as duplas se revezarão nos papéis de entrevistado e entrevistador.



- Com as entrevistas feitas, abra novamente o círculo e peça aos participantes que, agora, falem sobre as histórias que ouviram e que chamaram a atenção.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

O tempo para a realização das entrevistas varia de acordo com o perfil do grupo. Há os que falam mais e os que falam menos, de modo objetivo. Procure avaliar a velocidade de sua turma, mas garanta que, ao final, haja algum tempo para que as histórias sejam compartilhadas no coletivo. Como mediador, procure garantir espaços de fala e anotar os relatos marcantes do grupo, pois eles podem ajudar na posterior socialização das histórias com a comunidade.

- Para finalizar, pergunte aos participantes: Por que vocês pensam ter sido convidados a contar sobre suas histórias de vida, em especial na área da Educação e nesta escola? Qual é o propósito de compartilhar histórias de vida em uma escola? Como esta atividade contribui para responder à questão **Quem faz a escola?**, que nos orienta nesta etapa do processo de formação?

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Para o Museu da Pessoa, no livro Tecnologia social da memória, citado anteriormente, história de vida é “a narrativa construída a partir do que cada um guarda seletivamente em sua memória. Ela corresponde a como organizamos e traduzimos para o outro parte daquilo que vivemos e conhecemos” (p. 42). É ainda uma estratégia para registrar o patrimônio imaterial de uma comunidade, ou seja, o legado das gerações anteriores, que reconhecemos como valioso e transmitimos às gerações futuras.

As histórias de vida contribuem para uma construção diversa da memória coletiva, porque se considera que cada indivíduo tem efetiva participação no tecer dessa memória. Ainda segundo o Museu da Pessoa, a memória coletiva “é o conjunto de registros eleitos pelo grupo como significativos, que estabelece sua identidade, seu jeito de ser e viver no mundo, e decorre dos seus parâmetros históricos e culturais. A possibilidade de compartilhar essa memória é que dá a cada um de nós o senso de pertencimento. Trata-se de uma relação criativa entre o indivíduo e o grupo” (p. 37). A escola é espaço de construção do patrimônio e da memória coletiva, que se realiza por meio do resgate e do registro da história dos indivíduos que compõem essa memória. É, portanto, instrumento para fortalecer a identidade do grupo e levar à ação por meio do reconhecimento de valores comuns.

- Inaugure o mural da **Jornada da escola rumo a um Novo Ensino Médio** (leia mais sobre isso na página 23) com frases selecionadas das entrevistas e transcritas para pedaços de papel, de tecido ou de outro material, como fitas de cetim. Você pode nomear essa primeira grande etapa do mural como “O mundo comum”, que é também a primeira etapa da Jornada do Herói.



NAVEGUE NESTA JORNADA

No **Ato 2, capítulo 3**, página 121, sugerimos a atividade chamada “Dança das cadeiras: um espaço para trocas entre alunos e professores”, na qual se propõe a realização de uma oficina em que os alunos ensinam em colaboração com os professores. A socialização das histórias de vida coletadas na entrevista pode ser feita por meio da mesma estratégia. Para que isso aconteça, garanta que os áudios das entrevistas gravados no celular sejam compartilhados por *e-mail*, em HD externo ou *on-line*, em *drive* na nuvem, por exemplo. Neste último caso, suas gravações podem ser acessadas de qualquer lugar e máquina mediante uso de diversas ferramentas para esse fim, disponíveis na internet.

Edição de áudios

Na internet, há diversos programas específicos de edição de áudio digital (DAW), todos gratuitos, fáceis de baixar e acompanhados de tutoriais que orientam o seu uso, por exemplo: o *Wya Wabe*, o *Twisted Wave*, o *Wavepad Free*, o *Ocenaudio*, assim como o *Audacity* (mais utilizado para produções sofisticadas, mas de aplicação intuitiva até para iniciantes), entre outros. A criação de *podcasts* dialoga com a Base Nacional Comum Curricular, que propõe o trabalho com novas linguagens, ao mesmo tempo que permite a socialização das histórias de vida da equipe.



MÃO NA MASSA 2

PARA QUEM: EQUIPE GESTORA, EQUIPE ADMINISTRATIVA E REPRESENTANTES DOS PROFESSORES, DA COMUNIDADE E DOS ALUNOS OU DO GRÊMIO ESTUDANTIL

Expectativa versus realidade

Algumas das escolhas e dos desejos da equipe escolar foram rememorados na primeira atividade, a **entrevista**. Com base nessas lembranças, vamos seguir para uma abordagem concreta do trabalho do gestor: Quais são as expectativas relacionadas ao cargo e qual tem sido a realidade do exercício desse mesmo cargo? Por meio da criação de um infográfico, discutiremos de forma mais específica qual é o papel que as diversas equipes esperam ter na instituição e como percebem as atribuições que têm hoje.

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear, identificar e redefinir as funções das diferentes áreas e esferas deliberativas e consultivas da escola.
Estratégia:	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de cartazes e planejamento das atribuições gerais das equipes.
Duração:	1 h 30 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> • Canetinhas de diversas cores. • Cópias da base dos cartazes produzidos, em tamanho A3 (mais informações na etapa 3 desta atividade). • Tarjetas. • Pequenas folhas de papel. • Fita adesiva.

Passo a passo

1. Explique que falaremos sobre expectativas e realidades na gestão e na administração da escola. Se for um estabelecimento de grande porte, onde nem todos se conhecem, porque trabalham em dias da semana diferentes ou em turnos díspares, comece com uma breve apresentação, pedindo que falem o nome e a função que exercem na escola.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Mesmo sendo um estabelecimento de grande porte, como já mencionado, se a equipe for a mesma há muito tempo, é provável que todos se conheçam. É também possível que tenham tido mais contato na etapa anterior, o que não invalida uma rápida e breve apresentação, que será útil para separar os grupos de trabalho da etapa seguinte.

2. Depois das apresentações, separe os grupos de acordo com as áreas da escola. Assim, haverá o grupo de funcionários da secretaria, do pátio, da direção, da manutenção, da merenda, da sala de leitura, e assim por diante.

 COMPARTILHE

Esta atividade não foi pensada para ser feita com todos os alunos, professores e pais. Ainda assim, sugerimos a presença de representantes de todos os âmbitos da comunidade escolar, na expectativa de dar mais um passo no sentido da gestão democrática, um dos pilares desta obra e, é claro, dos documentos oficiais que orientam a Educação Básica no Brasil. Salientamos que é uma sugestão e deve ser desenvolvida de acordo com o contexto em que sua escola está inserida.

3. Fixe as cópias dos cartazes na parede e peça aos integrantes que se posicionem ao lado de uma delas e, em seguida, coloquem nos cartazes o nome da equipe a que eles pertencem (conforme a ilustração seguinte), por exemplo: **Biblioteca**. Em alguns casos, é provável que o grupo seja formado por uma ou duas pessoas. É importante que cada um dos grupos trabalhe com um cartaz.



- Na sequência, solicite que escrevam, do lado esquerdo, as expectativas relacionadas à área. Primeiro, podem escrever as próprias expectativas antes de assumir suas funções. Depois, devem indicar os desejos dos demais membros da equipe em relação àquela área. Por exemplo: a direção esperava decidir questões democraticamente, mas a equipe espera que algumas decisões sejam tomadas de forma rápida e sem consulta ao coletivo.
- Nesta etapa, peça aos participantes que se concentrem no lado direito de seus cartazes, em que devem escrever as atribuições de suas áreas na realidade. Por exemplo: a direção não deveria ser diretamente responsável pela formação de professores, mas assumiu esse papel. Há também as expectativas que se cumprem: a secretaria é responsável pelo atendimento imediato ao público, e essa é mesmo uma de suas principais atribuições.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Note que há equipes menos letradas do que outras, mas não deve haver uma hierarquia na atividade em razão disso. Caso você perceba que alguns grupos têm dificuldade em fazer os registros, pode se oferecer para escrever a síntese do debate dos integrantes. Também é possível convidar um mediador para auxiliar a equipe no registro.

- Quando os grupos tiverem finalizado os cartazes, peça a cada um que apresente suas percepções. Primeiro, as expectativas; depois, a realidade.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Abra espaço para que os grupos comentem entre si as apresentações feitas por eles. Esse é um momento de escuta e de esclarecimento. É fundamental que cada grupo delimite qual é a sua função, mesmo que ela não cumpra as expectativas dos demais. É também importante que venha à tona a possível sobrecarga de algumas equipes em detrimento de outras.

- Com as apresentações e o debate de cada cartaz, trabalharemos em um documento no qual sintetizaremos as funções de cada área. Cole na parede as tarjetas com o nome de cada uma delas, distribua pequenas folhas de papel e peça aos participantes que escrevam o que consideram ser a atribuição de cada área. Em seguida, eles devem fixar os papéis com as anotações nas colunas correspondentes. Importante! Não é necessário ficar limitado apenas à própria área, pois nesta etapa a construção das atribuições é compartilhada.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

A discussão que propomos não está apartada do projeto pedagógico. A consulta ao documento pode ser importante durante o debate sobre as atribuições de cada setor da escola. Por isso, tenha cópias do documento para distribuir aos grupos, como neste exemplo:



8. Faça a leitura do que foi anotado para extrair um resumo do que está escrito neles. Lembre-se de que se trata de discutir atribuições gerais de cada área, e não de detalhar o planejamento estratégico da instituição. Em síntese, deve aparecer o que é de cada equipe, estabelecendo-se de três a cinco atribuições por área. Sugerimos também que pelo menos uma dessas atribuições seja uma inovação associada à implantação do Novo Ensino Médio. Por exemplo: a coordenação pedagógica será uma das principais responsáveis por conduzir as ações do **Projeto de vida** com os alunos (leia mais sobre o conceito na página 7).

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Este não é um exercício mecânico. Por isso, é necessária a habilidade do mediador na tentativa de chegar a consensos e de perceber se há atribuições que se repetem, se relacionam e se complementam. Por exemplo, a biblioteca depende da zeladoria para fazer a manutenção de seu espaço. Pense também nas conexões não previsíveis: a secretaria pode contribuir com a coordenação pedagógica oferecendo informações sobre os alunos e sobre as famílias que atende. Enfatizamos que o objetivo da atividade não é apenas reproduzir aquilo que já se sabe sobre a hierarquia na escola, mas reconfigurar essas relações com fundamentos na realidade e nas demandas do Novo Ensino Médio.

9. Valide as atribuições de cada equipe no mural da **Jornada da escola rumo a um Novo Ensino Médio**, ainda abaixo do guarda-chuva “O mundo comum”, tema deste capítulo. Lembre-se de que, tal como o herói apresentado no início, cumpriremos as 12 etapas neste processo de formação.

Até breve

As leituras e atividades deste capítulo são breves provocações, que buscam iluminar o que Joseph Campbell chamou de **mundo cotidiano**, ou seja, quem são nossos personagens, que espaço e que tempo habitam e qual é sua missão. Por meio das histórias de vida e das reflexões sobre os papéis de cada esfera, damos outro sentido a esse “mundo comum”, que vem sendo transformado pela implantação do Novo Ensino Médio. Em essência, ele é o mesmo, mas se constrói continuamente no processo das narrativas que olham para o passado e para o futuro. É como Murilo, da nossa situação-problema, que olha para o passado a fim de justificar para si mesmo por que chegou à secretaria e para o futuro, seja para a possibilidade de conversar com a diretora, seja para a possibilidade de prestar um novo concurso. No próximo capítulo, “O chamado à aventura: Base Nacional Comum Curricular e a implantação do Novo do Ensino Médio”, a ponte entre passado, presente e futuro se ampliará, porque vamos aprofundar conhecimentos sobre a Base Nacional Comum Curricular e a Reforma do Novo Ensino Médio, com o objetivo de pensar em estratégias de planejamento que facilitem a tarefa de construir os itinerários formativos demandados pelas novas diretrizes educacionais. Boa jornada!

Notas de uma jornada pessoal

Nas atuais diretrizes curriculares para o Ensino Médio, sugere-se que os alunos trabalhem, ao longo de sua formação, na construção de um portfólio que reúna tanto registros de suas práticas quanto produtos de suas experiências educativas e profissionais. Para gestores e demais membros da equipe escolar, sugerimos o mesmo, mas de forma mais simplificada: a criação de uma espécie de diário de bordo, intitulado “Notas de uma jornada pessoal”, para registro de reflexões motivadas pelas diferentes etapas da Jornada do Herói. Os registros começam neste capítulo e seguem até o **capítulo 4, do Ato 2**, em que propomos uma atividade de desfecho para essas reflexões, por meio do diálogo entre projeto de vida e projeto pedagógico. Para começar, basta um caderno e uma caneta ou um programa de texto no computador em que o registro será feito.

Neste primeiro capítulo, a ideia é que você faça um registro de sua história de vida, tendo como guias o roteiro da página 39 e o que contou ao colega que foi seu entrevistador na atividade já realizada. Fique à vontade para decidir a extensão do registro e a linguagem que vai adotar. Sinta-se igualmente livre para anotar impressões e avaliações do processo de formação; esse é um espaço só seu.

ATO

2

Qual é o nosso projeto?

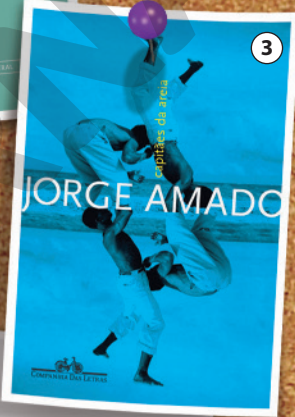
“É preciso ter um caos dentro de si para dar à luz uma estrela cintilante.”
(Assim falou Zaratustra,
Friedrich Nietzsche)



REPRODUÇÃO



REPRODUÇÃO



REPRODUÇÃO



ADRIANO MACHADO/REUTERS/FOTOFENIA



CESAR DINIZ/PULSAR IMAGENS



DOTTAE



HALFDARK/ISTOCK/GETTY IMAGES



BIBLIOTECA BRITÂNICA, LONDRES

6



REPRODUÇÃO

7



EDSON SATO/PULSAR IMAGENS

8



FRAN PARENTE



VAN CAMPOS/FOTAREVISTA

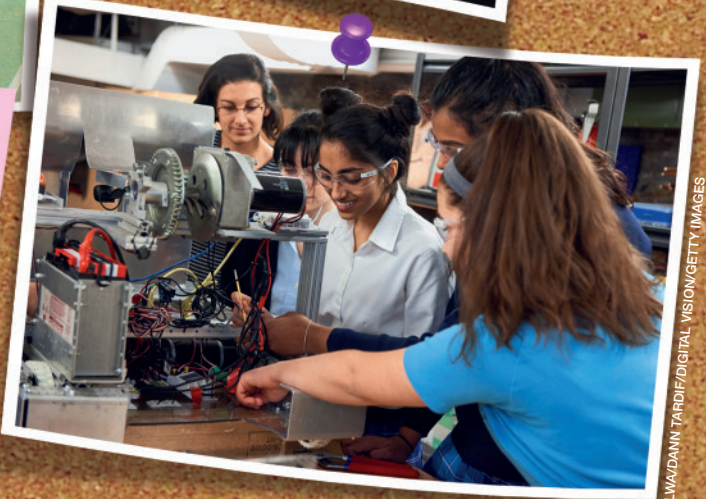
9



GABRIEL JABUR/AGÊNCIA BRASÍLIA

1. Capa da 16ª edição do *Estatuto da criança e do adolescente*.
2. Capa da *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*.
3. Capa do livro *Capitães de Areia* de Jorge Amado. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
4. Manifestação pede o fim das queimadas e a proteção da Floresta Amazônica. Brasília (DF), 2019.
5. Estudantes da etnia guarani-kaiowá da Aldeia Amambai em sala de aula. Amambai (MS), 2018.
6. Ilustração da obra original de *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll, com desenhos de John Tenniel.
7. Capa do álbum *Bebadosamba*, de Paulinho da Viola. São Paulo: BMG Brasil, 1996.
8. Escola indígena yanomami na aldeia do Kalulú. Amajará (RR), 2010.
9. O cantor e compositor Criolo faz participação especial no show do sambista Monarco em São Paulo, 2019.

ILUSTRAÇÃO: PAULO MANZI



LIVADANN TARDIF/DIGITAL VISION/GETTY IMAGES

Ingresso em um mundo novo: mudanças e permanências



Boas-vindas

As primeiras etapas da jornada preparam o herói para o ingresso em um mundo novo. Depois de abandonar o mundo comum, ele é chamado à aventura, mas recusa o convite até se encontrar com seu mentor e decidir partir. Esta é, apenas, a primeira travessia que enfrentará depois da preparação inicial. Como acontece com qualquer um que abandona a zona de conforto, o trajeto é marcado por questionamentos e inseguranças. Por vezes, o herói cruza o que Joseph Campbell chama de limiar porque não tem alternativa: está imbuído da missão, mas não necessariamente reconhece seu desejo ou sua vocação para cumpri-la.

É possível traçar um paralelo entre esse enredo e o cotidiano nas escolas. Ao longo da segunda metade do século XX e do início do XXI, o Ensino Secundário foi alvo de uma série de medidas que visavam à sua transformação. Para alguns autores, as constantes tentativas de alteração denunciam uma espécie de crise de identidade nessa etapa, conforme veremos adiante. Como na jornada do herói, a cada reforma educacional, gestores e educadores percebem-se impelidos a ingressar em um universo diferente, por vezes de modo forçado, mesmo que estejam temerosos ou despreparados para o processo.

Entre as questões que vêm à tona, algumas são centrais: ao atravessarmos o limiar e depararmos com um mundo novo – o Novo Ensino Médio –, estamos dispostos a aceitá-lo e a nos comprometermos com as transformações que ele nos pede? Supondo que sim, será que precisamos descartar nossas experiências para dar lugar ao novo? O que fica de quem éramos quando estamos prestes a entrar em um percurso que nos transformará? A mudança – acompanhada de suas permanências – é a pauta deste capítulo, que abre o segundo Ato.

Situação-problema: *Imagine a cena*

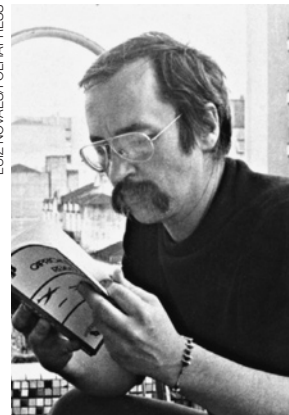
Rita é uma diretora que trabalha há cerca de vinte anos em escolas no interior de Minas Gerais. Sua trajetória como educadora é longa: foi professora de Língua Portuguesa, coordenadora pedagógica, multiplicadora de programas de formação continuada do governo e agora ocupa o cargo de diretora, às vésperas da aposentadoria definitiva. Viu as escolas crescerem, com a ampliação do número de vagas no Ensino Médio, ao longo dos anos 1990 e 2000. No entanto, também viu o crescimento dos índices de evasão entre os jovens, quando passou a ter dados mais precisos em sua instituição. Recentemente, ao receber da Secretaria da Educação os documentos e o Guia de Implementação para o Novo Ensino Médio, percebeu-se diante de um dilema profissional.

Quando ainda lecionava, lamentou que alunos – e filhos de seus alunos – deixassem a escola para trabalhar no comércio, em cidades maiores da região, ou na lavoura de café. Também perdeu a conta de quantas vezes ouviu jovens perguntarem para que serviriam aquelas lições de análise sintática. Testemunhou meninas engravidarem cedo, sem planejamento, e repetirem as histórias de suas mães ao serem vítimas de violência doméstica. Mais uma, entre tantas reformas anteriores, impediria, afinal, a repetição desses roteiros tantas vezes presenciados? Porém, assistiu igualmente à democratização do acesso à Educação Básica e comemorou com os filhos de lavradores que passaram no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e foram cursar Agronomia (e Farmácia, História, Matemática) na federal – situação muito diferente de sua época de adolescente, quando era tão difícil estudar.

Continuação

Ao contemplar o passado, quase no fim de sua carreira, a diretora não sabe como agir: encampa para valer um processo – participativo, democrático e, por isso, desafiador – para implantar o Novo Ensino Médio ou segue o curso da burocracia, fazendo ajustes na dinâmica da escola que mudarão as regras sem afetar decisivamente a prática? Ela se lembra, então, dos versos de um pequeno poema do curitibano Paulo Leminski: “Veze sem conta tenho vontade / de que nada mude / meiovoltavolver / mudar é tudo que pude”.

LUÍZ NOVAES/FOLHAPRESS



Um dos mais importantes poetas brasileiros da recente literatura brasileira, Paulo Leminski (1944-1989) foi também escritor, crítico literário, tradutor e professor em cursos pré-vestibulares de sua cidade natal, Curitiba (PR). A irreverência, a concisão e o jogo de palavras são marcas inconfundíveis de sua obra poética.

Provocações

Como a equipe de gestores se sente face a face com o mesmo dilema de Rita? No lugar dela, como se posicionaria? Ela se sente curiosa, motivada e capaz de se comprometer com essa mudança ou está apenas cumprindo as tarefas burocráticas demandadas? Está cansada e desconfiada ou animada com as novidades?

Quem da equipe já passou por reformas educacionais enquanto ocupava um cargo na gestão? Quantos de vocês conhecem a história da escola em que trabalham e sabem como a instituição vivenciou transformações no passado, se já passou por elas? O que pensam do dilema de Rita, nossa diretora imaginária, mas tão real: em contextos de transformação, é necessário assumir uma posição diante das mudanças?

As práticas e as leituras (na seção **Mentoria**) propostas ao longo do capítulo oferecem caminhos para responder a essas perguntas. Assim, na primeira atividade, promoveremos um encontro com o passado, por meio de uma roda de memórias, para colocar em perspectiva a relação que temos com as transformações na escola. Na segunda, construiremos juntos um percurso para revisitar a história e as histórias de cada um. Afinal, todos foram – e ainda são – atores dos processos pelos quais passou o Ensino Médio no Brasil. Finalmente, discutiremos mudanças e permanências, pois a reforma do Ensino Médio é uma só, mas as escolas são muitas e devem ter autonomia para pensar sobre o que se transforma e o que permanece ao cruzar o limiar para um mundo novo.



NAVEGUE NESTA JORNADA

No **capítulo 1** do **Ato 1**, propusemos um aprofundamento, teórico e prático, da discussão a respeito do uso de histórias de vida como pilares para a formação de gestores e educadores. Leia mais nas páginas 35 a 40.



MÃO NA MASSA 1

1 2 3 4 5

PARA QUEM: PROFESSORES

No meu tempo é que era bom?

A escola é, queiramos ou não, um espaço de constantes transformações percebidas de diferentes maneiras por seus atores sociais. Ainda assim, é possível detectar pontos de contato e de afastamento entre essas perspectivas para fundamentar mudanças futuras. Identificá-los é a proposta desta prática.

- Objetivos:**
- Reconhecer a escola como um espaço de transformações constantes, percebidas de maneiras diferentes por alunos, professores ou gestores que fomos ou somos.
 - Inferir quais percepções são comuns a todos do grupo, a fim de refletir sobre como as mudanças impactam de modo particular os indivíduos.
 - Fortalecer a relação e a conexão entre os membros da equipe.

Estratégia: Roda de histórias.

Duração: 1 h

- Materiais:**
- Cópia de fotos que o mediador julgar pertinentes, disponíveis para escolha no final do livro, em **Recursos Complementares**.
 - Lousa, *flip-chart* e canetas ou computador com projetor – para registro e síntese do encontro.

- Instrumentais:**
- Cópia das imagens selecionadas.
 - Mural de síntese.

Passo a passo

1. Espalhe as fotos selecionadas sobre a mesa. Peça a um dos participantes que escolha uma imagem relacionada à sua trajetória escolar, como aluno, professor ou gestor. Em seguida, solicite à pessoa que conte como aquela foto remete à sua trajetória escolar. Depois do relato, ela deve devolver a imagem à mesa.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Prepare os materiais com antecedência, selecionando fotos do ambiente escolar que remetem a diferentes períodos da educação no Brasil. Sugerimos que a seleção seja bastante ampla e diversa para contemplar a igualmente diversa composição do grupo de gestores e educadores. Confira a seleção de fotos disponíveis para escolha nas páginas 191 a 200.

2. Após o compartilhamento das memórias de escola, peça aos participantes que se levantem e avise que fará uma dinâmica. Eles devem se organizar de acordo com os comandos que você anunciar:
 - a) Formar grupos com os participantes que escolheram a mesma foto.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

A cada rodada de reorganização do grupo, faremos algumas perguntas que incentivam a reflexão crítica a respeito das escolhas e das memórias de cada um. Primeiro, trabalhamos no âmbito individual. Agora, trabalharemos em grupo. O que há em comum entre os participantes? Se for o caso, por que tantos participantes escolheram a mesma foto?

- b) Formar dois grupos, um de homens e outro de mulheres.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Há diferença entre as memórias narradas por homens e por mulheres? Há professores ou professoras que fizeram Curso Normal ou o Magistério? Como era aquele ambiente? Como é hoje a percepção do grupo em relação à educação que se oferecia aos homens e às mulheres? Se divergia, havia alguma razão para isso, ela tinha função? Era importante?

- c) Organizar uma fila em ordem decrescente, começando pelo participante mais velho.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Pergunte ao grupo: o que muda – se muda – na percepção da experiência escolar entre o participante mais velho e o mais jovem? Ao observar essa espécie de linha do tempo, conseguimos notar as mudanças da Educação no Brasil se refletindo na própria formação do grupo? Que lembranças ou sensações, mesmo que tenham sido vividas em tempo e espaços diferentes, conectam o grupo?

- d) No nosso tempo é que a escola era boa? Quem acha que SIM deve formar um grupo e quem acha que NÃO deve formar outro grupo.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Ofereça categorias de reflexão aos grupos. Por exemplo: em que a escola, enquanto instituição, era melhor ou pior? Pense em planejamento, disciplina, relação com a comunidade, metodologias, relação com a direção e com os órgãos oficiais, documentação, infraestrutura, material didático, formação continuada, parcerias entre os professores. Para o grupo que respondeu SIM, vale a provocação: Por que continuaram na área da Educação, apesar do desagrado com as transformações? Ao grupo que respondeu NÃO, questione em que sentido a escola evoluiu desde que se sentaram em uma carteira escolar pela primeira vez. Há argumentos e exemplos para justificar essa posição ou é apenas uma impressão?

3. Por fim, sintetize e registre as reflexões no mural **Jornada da escola rumo a um Novo Ensino Médio**, dedicado à jornada, na sala dos professores. Em poucas palavras, peça ao grupo que contribua, por meio de palavras-chave ou de tópicos, para responder à questão apresentada a seguir. Durante o encontro, será necessário chegar a um consenso para escolher o que é comum a todos e o que ficará registrado.

Como este grupo de professores encara as transformações?	
No passado	No presente



EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Ingressar em um mundo novo – como aconteceu com muitos dos profissionais que trabalham em sua escola – pode gerar desconforto e dificuldades de adaptação. Pode mesmo fazer com que a equipe entre em crise e pense em desistir das mudanças ou optar pelo caminho mais fácil. É a questão que personificamos na história da diretora Rita, focalizada nas primeiras páginas deste capítulo. Nesse sentido, entendemos que perceber como professores e gestores lidaram com a mudança em suas vidas é um passo importante para identificar como enfrentarão essas mudanças no presente.

4. Compartilhe o resultado no mural **Jornada da escola rumo a um Novo Ensino Médio**.

ALIADA

Possibilidades de registro

No campo da educação, reconhece-se como fundamental o registro de processos, eventos e produtos. Muitas vezes, no entanto, não há compartilhamento desses registros, que se limitam à escrita de relatórios pouco consultados e apenas cumprem etapas burocráticas. Adotamos como premissas metodológica e pedagógica desta publicação a construção coletiva e o compartilhamento de conhecimento. Por isso,

sugerimos a criação de arquivos compartilhados no aplicativo “Documentos Google”; nele, é possível criar textos, planilhas e apresentações compartilháveis com todos os membros da equipe que tenham uma conta no Google.

Treinamentos e tutoriais para educadores estão disponíveis em: <https://teachercenter.withgoogle.com/?hl=pt_BR>. Acesso em: 13 jul. 2020.

💡 MENTORIA

Potências do passado e do presente

“Por um lado, é preciso resistir à sedução de expectativas puramente utópicas; elas só podem desesperar a ação [...]. Por outro lado, é preciso resistir ao encolhimento do espaço de experiência. Para tanto, é preciso lutar contra a tendência a só se considerar o passado do ponto de vista do acabado, do imutável, do irrevocável. É preciso reabrir o passado, nele reviver potencialidades não realizadas, contrariadas ou até massacradas.”

RICOEUR, Paul. *Tempo e narrativa*. Campinas: Papyrus, 1997. p. 371-372.

Assim, o filósofo e pensador francês Paul Ricoeur justifica nossa escolha pelo trabalho com memória. As mudanças, segundo ele, não devem atropelar as experiências. Pelo contrário, o passado não está acabado e nele residem potências que precisam ser conhecidas, compreendidas e trabalhadas no tempo presente.

Paul Ricoeur (1913-2005) é considerado um dos grandes nomes da filosofia contemporânea.





Marcos para a(s) história(s) do Ensino Médio no Brasil

Ao analisarmos os marcos legais do Ensino Médio no país ao longo de mais de meio século, percebemos que as políticas públicas enfrentaram dificuldades para definir os objetivos dessa etapa. Entre preparar os jovens para ingressar no mercado de trabalho ou formá-los para o ingresso no Ensino Superior, o Ensino Médio passou por diversas mudanças, como a ampliação do número de vagas, a sua obrigatoriedade – ou o contrário –, a possibilidade de opção pelo ensino técnico, além do constante debate a respeito da composição do currículo.

Nós, hoje profissionais da educação, vivenciamos essas mudanças em uma perspectiva diferente da oferecida pela história oficial. Nesta atividade, vamos em busca do cruzamento entre elas.



ALIADA

Murais on-line para professores e alunos

Uma das queixas dos gestores e docentes que, no passado, lideraram a implantação de reformas educacionais era a dificuldade de reunir a equipe para discutir planejamento e questões mais reflexivas. Isso em razão de a maioria dos professores trabalhar em mais de uma escola e seus horários serem incompatíveis. Hoje, sondagens e debates podem ser feitos a distância por meio de plataformas colaborativas. Na internet, temos acesso a algumas dessas ferramentas, que são fáceis de usar, como a Popplet, a Mindmeister e o Padlet, entre outras.

Algumas ferramentas permitem ao usuário adicionar quadros com textos, desenhos ou imagens e também organizar a posição das postagens, modificar o tamanho e estabelecer conexões entre elas.

Já outras possibilitam a criação de murais e mapas mentais, com o uso de *templates* ou a partir do zero com recursos para a postagem de textos, imagens, ícones, arquivos, *links* e vídeos.

A Universidade Federal de São Carlos (Ufscar) disponibilizou um tutorial para facilitar o uso de uma ferramenta, veja em: <<http://inovaeh.sead.ufscar.br/wp-content/uploads/2019/04/Tutorial-Padlet.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none">Reconstruir a história das transformações do Ensino Médio no Brasil de modo a conectá-la com a experiência de vida de gestores e professores.
Estratégia:	Linha do tempo.
Duração:	1 h 30
Materiais:	<ul style="list-style-type: none">Cópia de fotos da equipe durante o período em que estavam cursando o correspondente ao Ensino Médio atual.Barbante ou outro tipo de cordão para ser utilizado como varal.Pregadores de roupa ou cliques.Papel colorido cortado em pequenos quadrados (tarjetas).Canetões.Lousa, <i>flip-chart</i> e canetas ou computador com projetor – para registro e síntese do encontro.
Instrumentais:	<ul style="list-style-type: none">Linha do tempo com marcos do Ensino Médio no Brasil.Versão do quadro Transformações em perspectiva, na página 88.

Passo a passo

1. Como mediador da atividade, prepare o espaço – ou o ambiente virtual, se for o caso – para esta etapa da discussão. Será necessário pedir aos participantes, com antecedência, que separem fotos de sua época de Ensino Médio (ou ainda Colegial, Científico, Clássico, Magistério, Ensino Técnico, 2º Grau). Também será preciso estender um cordão na sala, para montar um varal de imagens.
2. Antes de começar a dinâmica, imprima folhas com os marcos relacionados à educação nos séculos XX e XXI, no Brasil e no mundo, como proposto a seguir. Sugerimos, também, que você elabore tarjetas para usar em anotações durante a atividade.

Lei Orgânica do Ensino Secundário

Divide os anos posteriores ao Primário em duas etapas, sendo a primeira composta do Curso Ginásial, com duração de quatro anos, e a segunda dividida entre dois cursos paralelos, o Clássico e o Científico, ambos de três anos. Havia exames de admissão para cada etapa em razão da limitação no número de vagas.

1942

Declaração Universal dos Direitos Humanos: No pós-guerra, a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas aprova o documento que estabelece direitos fundamentais a todos os seres humanos: condições dignas de vida, justiça, liberdade, proteção e igualdade. A importância da educação permeia todo o texto e é destacada no artigo 26:

Todo ser humano tem direito à educação. [...] A educação será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais.

1948

Primeira Lei de Diretrizes e Bases

Permite que alunos oriundos de cursos profissionalizantes – e não apenas os que frequentaram o Colegial tradicional – ingressem no Ensino Superior.

1961

Profissionalização compulsória

Os militares estabelecem que o ensino profissionalizante é obrigatório no segundo grau, mas a iniciativa dura pouco e é encerrada em 1982.

1971

Constituição Federal

Com a redemocratização em pauta, a Carta Magna garante extensão do acesso ao segundo grau gratuito em todo o país, que se refletirá em políticas de ampliação das vagas para o Ensino Médio em todo o Brasil. Mais tarde, em 1996, o texto de 1988 será modificado para que aconteça a **universalização** do Ensino Médio.

1988

Estatuto da Criança e do Adolescente

É o marco regulatório dos direitos de crianças e adolescentes. A respeito da educação, destacam-se os artigos 53 e 59:

Art. 53º. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes [...] o acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais.

Art. 59º. Os municípios, com apoio dos estados e da União, estimularão e facilitarão a destinação de recursos e espaços para programações culturais, esportivas e de lazer voltadas para a infância e a juventude.

1990

1996

Lei de Diretrizes e Bases

Tangencia a noção de educação integral, ao indicar que a formação do sujeito não acontece apenas na escola, e faz referência à gestão democrática do ensino público. Também enfatiza a preparação para o ingresso no Ensino Superior, para o exercício da cidadania e para o mundo do trabalho. Consagra o Ensino Médio como etapa final da Educação Básica.

1998

Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio

Durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, adota-se, no Ensino Médio, o discurso de educação para a vida, e não apenas para o trabalho, ao se tratar da normatização dos currículos. Há também o debate a respeito da conciliação entre ensino regular e ensino técnico, que se soma à lógica do ensino pautado pelo desenvolvimento de habilidades e competências.

2001

Plano Nacional de Educação

Estabelece metas específicas para o Ensino Médio, que deveriam ser atingidas até 2011. Em linhas gerais, esperava-se:

- Melhorar o desempenho dos estudantes no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem);
- Reduzir a repetência e a evasão para que se reduzisse o tempo médio de conclusão da etapa;
- Assegurar que todos os professores do segmento tivessem diploma de nível superior;
- Promover padrões mínimos de infraestrutura adequados às realidades regionais.

2009

Alterações no Exame Nacional do Ensino Médio

O Enem passa a se configurar como instrumento de avaliação do final da Educação Básica, a fim de direcionar as políticas públicas voltadas à área. O exame também mede o desempenho das escolas de Ensino Médio e torna-se parte do processo seletivo para ingresso em cursos de educação tecnológica e superior.

Emenda Constitucional nº 59

Consolida o direito público subjetivo de acesso às três etapas da Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio) para toda a população. Estabelece a matrícula compulsória na Educação Básica para crianças e jovens entre 4 e 17 anos.

2011

Novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio

Atualização das diretrizes de 1998, posteriores à Lei de Diretrizes e Bases de 1996, dá ênfase à flexibilização, à autonomia e à descentralização do currículo. Percebe-se a estagnação do Ensino Médio no país, diagnosticado como insuficiente para atender às demandas dos jovens e da sociedade – em pleno crescimento econômico. Novamente, a repetência e a evasão aparecem como questões que merecem atenção das políticas públicas. Já há menção aos itinerários formativos que, por meio da diversificação de percursos, têm o objetivo de tornar o Ensino Médio menos engessado.

2017

Reforma do Ensino Médio

Com aporte financeiro do Banco Mundial, reorganiza a etapa final da Educação Básica por meio de uma série de mudanças, tais como:

- Ampliação da carga horária de 800 para 1 000 horas por ano.
- Ampliação das vagas para o Ensino Médio de tempo integral.
- Organização curricular em diálogo com a Base Nacional Comum Curricular: os conteúdos deixam de ser divididos em treze disciplinas obrigatórias e passam a ser agrupados em áreas do conhecimento:

1. Matemática e suas Tecnologias;
 2. Linguagens e suas Tecnologias;
 3. Ciências da Natureza e suas Tecnologias;
 4. Ciências Humanas e Sociais Aplicadas;
 5. Formação Técnica e Profissional.
- Oferecimento de itinerários formativos nas cinco áreas mencionadas.
 - Obrigatoriedade do ensino de Linguagens (Língua Portuguesa, Língua Inglesa e Língua Materna, no caso de comunidades indígenas) e de Matemática.

2018

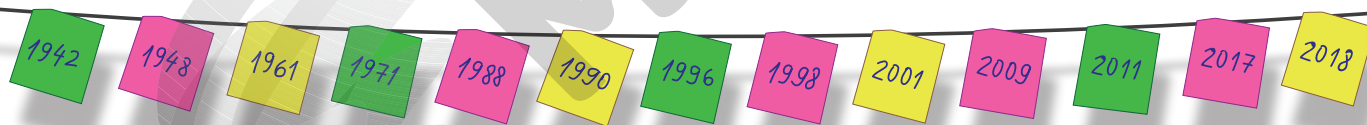
Base Nacional Comum Curricular

O documento fornece normas para que as escolas, públicas e particulares, construam seus currículos. A educação integral – que visa à formação do indivíduo como um todo e não apenas do ponto de vista da transmissão de informações – é um pilar da Base, e o desenvolvimento de competências gerais é posto como orientador do currículo. São elas: 1. Conhecimento; 2. Pensamento científico, crítico e criativo; 3. Repertório cultural; 4. Comunicação; 5. Cultura digital; 6. Trabalho e projeto de vida; 7. Argumentação; 8. Autoconhecimento e autocuidado; 9. Empatia e cooperação; 10. Responsabilidade e cidadania.

3. Comece pedindo a um participante de cada vez que identifique a foto que trouxe – correspondente ao período e ao local em que cursou o Ensino Médio (ou 2º Grau, Magistério, Clássico, Científico, Ensino Técnico...) – e a pendure no varal, em ordem cronológica. Se não houver fotos, peça a todos que registrem o período e o local em que cursaram o Ensino Médio nas tarjetas.
4. Peça-lhes também que sintetizem em uma palavra e registrem, em outra tarjeta, o significado que teve o Ensino Médio quando eram estudantes. Você pode fazer sugestões: formação profissional, insegurança, sacrifício, disciplina, novidade, cansaço, esperança, entre outras.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Note que aqui ainda não é o momento de compartilhar reflexões. Corre-se o risco de que a atividade perca o rumo e se torne um espaço de terapia coletiva, como acontece muitas vezes em reuniões e encontros de formação. Procure conduzir a etapa de forma objetiva, mas respeitando a subjetividade do processo. Depois, haverá espaço para compartilhamento.



5. Por fim, entregue as folhas com os marcos que já estavam impressos e peça que pendurem esses marcos nos momentos que correspondem às fotos.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Com o espaço organizado, convide os participantes a passear pelo local e a fazer uma leitura tranquila da linha produzida. Se houver fotos antigas e recentes da escola em que vocês atuam, elas também podem se combinar aos marcos legais da linha do tempo. Vamos para a segunda etapa da nossa atividade, mas enfatize que, antes de sermos gestores ou professores, fomos todos estudantes que vivenciamos, cada um à sua maneira, as reformas educacionais. O exercício de empatia é importante porque, da mesma forma, os alunos que chegam ao Ensino Médio também vivenciarão a nova proposta, que atrela a BNCC aos itinerários formativos e às outras mudanças que o grupo já conhece (mais detalhes sobre a BNCC e os itinerários estão no primeiro Ato deste livro).

- Na segunda etapa, solicite à equipe que escreva nas tarjetas a época e o local em que ingressaram no sistema público de ensino como profissionais e, novamente, pendurem essa informação no varal.
- Em seguida, peça que escrevam, em uma palavra, como se relacionaram com os marcos legais de sua época.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Algumas perguntas podem estimular provocações: Sua escola conseguiu se adaptar? Houve discussão e planejamento efetivo ou apenas o cumprimento de uma burocracia? Os processos de transição foram democráticos ou autoritários?

- Quando todos pendurarem suas reflexões no varal, peça que circulem novamente pelo espaço e vejam o contexto que se forma com a junção de diferentes trajetórias.
- A síntese da atividade será feita primeiro em pequenos grupos e, depois, no coletivo. Observe que, no quadro da próxima etapa, há quatro questões e que, portanto, a sala deverá ser dividida em quatro grupos, cada um responsável por uma pergunta. Peça aos participantes que reflitam e discutam a respeito de suas questões por cerca de 15 minutos.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Chamamos a atenção novamente para a curadoria dos grupos de discussão. O mediador tem o papel de formar grupos que combinem professores de diferentes disciplinas e gestores de diferentes áreas. Adaptamos aqui, para o contexto de formação de educadores, a estratégia de aprendizagem entre times (ou, em inglês, Team-based learning), metodologia ativa em que os desafios são propostos para pequenos grupos e depois socializados.



NAVEGUE NESTA JORNADA

Nos três capítulos do **Ato 3**, apresentamos uma série de propostas que se valem de metodologias ativas para orientar a formação de gestores e professores.

- Sintetize em lousa, *flip-chart* ou arquivo compartilhado de computador as respostas às perguntas sugeridas no quadro. Na primeira etapa, solicite a cada grupo que apresente suas ideias por meio de tópicos ou palavras-chave. Na segunda etapa, é a vez de, no coletivo, todos lerem as respostas e dialogarem sobre elas: o que gostariam de acrescentar à lista? O que deve ser modificado ou retirado?

Transformações em perspectiva

O que caracteriza a história recente do Ensino Médio no Brasil?

- Respostas
- Respostas
- Respostas

Considerando a experiência do grupo, por que a escola precisou mudar tantas vezes?

- Respostas
- Respostas
- Respostas

Na percepção do grupo, o Ensino Médio mudou efetivamente?

- Respostas
- Respostas
- Respostas

Diante da experiência do grupo, a escola se transformará efetivamente com a implantação do Novo Ensino Médio?

- Respostas
- Respostas
- Respostas

11. Os resultados do quadro podem ser compartilhados no mural **Jornada da Escola Rumo a um Novo Ensino Médio**.

Como salientamos no início da atividade, nesta etapa da formação nosso objetivo é perceber como a história do Ensino Médio no Brasil é instável e quanto tem sido difícil firmar um percurso com destino preciso para ele. No entanto, essa mesma história não é formada apenas pelas pessoas que pensaram sobre as políticas e tomaram as decisões. Uma reforma acontece e é percebida, sobretudo, no cotidiano da escola, por gestores, professores, funcionários, alunos, familiares e todos os que fazem parte daquela comunidade. Portanto, entre a escola que as políticas públicas desenham e a escola real, há espaço para que a soma de experiência e criatividade leve à construção de um lugar com identidade própria, capaz de traduzir tanto os desejos do grupo quanto os motivos das mudanças.

COMPARTILHE

As imagens da equipe ainda no Ensino Médio podem formar um mural na escola ou em uma rede social. Provoque os alunos a adivinhar quem são aqueles jovens que aparecem nas imagens.

Nesta proposta, além do componente integrador, também trabalhamos com os jovens a mudança de perspectiva e a compreensão de que somos todos sujeitos da escola. Como era meu professor na escola? E como era a

escola em que ele estudou? Será que era muito diferente da escola de hoje? E os uniformes? Por que usavam esse corte de cabelo? Como era a moda na escola na época deles? Se a coordenação pedagógica considerar interessante, pode-se realizar a atividade “Marcos para a(s) história(s) do Ensino Médio no Brasil”, combinando alunos e professores para formar um grande painel em que todas essas histórias se conectam entre si.

MENTORIA

O Ensino Médio no Brasil: desafios e perspectivas

Helen Cristina do Carmo e Lycinia Maria Correa

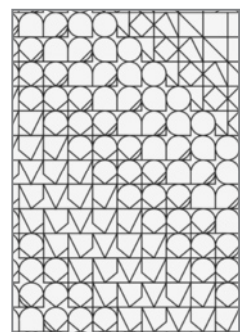
[...] A partir de 1990, efetivamente após a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), ocorreu uma grande expansão e, ao mesmo tempo, a massificação do ensino. Ou seja, as barreiras que antes impediam os jovens pobres de frequentarem a escola, em parte, foram quebradas.

O Ensino Médio, que antes era visto apenas como passagem ou etapa, para as classes médias, entre o Ensino Fundamental e o Superior, hoje é considerado a etapa final da escolarização obrigatória e tem como finalidade a preparação para a continuidade dos estudos, a preparação básica para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.

Entretanto, mesmo sendo um avanço, essa mudança de concepção e a expansão do ensino não vieram acompanhadas de melhorias na qualidade. Uma das explicações para isso é o fato de que, à medida que as camadas populares entraram na escola, os jovens das camadas altas e médias migraram para a rede particular. A escola pública perdeu, assim, uma parte da sua força de pressão por qualidade. Ao mesmo tempo, a escola não se readequou para receber a nova e crescente clientela. De um lado, os recursos destinados à educação não se ampliaram na mesma proporção, daí vieram as dificuldades na infraestrutura, na modernização das escolas e na precarização da condição docente. Por outro lado, não houve mudanças significativas nos tempos e espaços escolares, no currículo, na forma de lidar com o conhecimento. Tudo isso junto gerou uma “escola pobre para atender aos pobres”.

Outra questão que se observa hoje é que as mudanças de concepções que orientam a elaboração de leis e de políticas apresentam dificuldades em serem implementadas e têm pouco reflexo na realidade escolar, no cotidiano das escolas. Ou seja, as propostas, programas e políticas educacionais ainda tendem a “ficar no papel” e, mesmo quando chegam à escola, não são facilmente operacionalizadas. Nesse sentido, é fundamental que a escola e os professores fiquem atentos às discussões e decisões que ocorrem no congresso e nos governos municipal, estadual e federal para garantir a implementação de fato dos avanços legais. Um deles é o debate em torno do financiamento da educação. Em 2006, houve um grande avanço com a criação do Fundeb, que passou a garantir o financiamento do Ensino Médio, entre outros. Mas os recursos ainda são insuficientes e agora o desafio é a aprovação dos 10% do PIB para a Educação.

Outro marco legal que é importante que todos conheçam são



Capa dos *Cadernos Temáticos: juventude brasileira e Ensino Médio*. Os cadernos foram elaborados pelo Observatório da Juventude da UFMG, como material didático-metodológico para o curso de atualização “Juventude Brasileira e Ensino Médio Inovador” (2012/2013).

REPRODUÇÃO

Continuação

as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Tais diretrizes, aprovadas em 2011, deixam explícito aquilo que nós chamamos até aqui de mudança na concepção. Esse documento retrata a importância de a escola pública oferecer ao jovem aluno uma formação humana integral, que inclui um aprimoramento do jovem aluno como pessoa, a consolidação dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, a preparação básica para o mundo do trabalho e a cidadania, entre outros objetivos.

Significa dizer que o Ensino Médio deve oferecer ao jovem aluno muito mais do que uma preparação para o vestibular (Enem) ou uma formação reduzida para o trabalho. Para isso, prevê um currículo mais flexível de forma a atender à multiplicidade de interesses dos jovens e também valorizar a autonomia das escolas na definição do currículo. Incentiva também o desenvolvimento por parte das escolas de possibilidades formativas com itinerários

diversificados para atender às diferentes necessidades dos alunos. Com essas definições, as novas diretrizes deixam clara a centralidade do jovem aluno na organização e funcionamento do Ensino Médio. Significa que a escola pública de Ensino Médio deve funcionar como um suporte, contribuindo para ampliar a formação humana do jovem no seu presente, mas também preocupar-se com o seu futuro, ajudando-o a definir o seu projeto de vida.

Como você pode perceber, esse tipo de orientação muda radicalmente o olhar sobre o Ensino Médio público. Se antes o jovem aluno pobre era visto “sem futuro” ou “com futuro já definido” (para o trabalho), atualmente eles devem ser enxergados por nós, professores, como sujeitos. Significa dizer que cada um desses jovens alunos chega à escola com uma história, com um conjunto de experiências socioculturais que vão orientar suas necessidades, desejos e interesses, que são os mais variados.

CORREA, Lúcia Maria; CARMO, Helen Cristina do; MAIA, Carla Linhares (org.). *Cadernos Temáticos: juventude brasileira e Ensino Médio*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014.

A citação acima foi extraída do texto “O Ensino Médio no Brasil: desafios e perspectivas”, de Helen Cristina do Carmo e Lúcia Maria Correa, que faz parte da coleção *Cadernos Temáticos*, produzida pelo Observatório da Juventude da Universidade Federal de Minas Gerais. Os textos da coleção foram pensados para serem acessíveis aos jovens, mas também despertam nossa atenção para as razões que levaram à transformação da instituição escolar. Para trabalhar este e outros textos com os alunos, navegue pelo site do Observatório da Juventude.

A implantação do Novo Ensino Médio não é uma escolha: gestores e comunidade escolar já estão enfrentando a transição em seus diferentes contextos. Ainda assim, cabe pensar na natureza das alterações que vêm sendo promovidas. Há dois caminhos: de um lado, o do cumprimento de mais uma demanda burocrática que, ao fim e ao cabo, pode alterar a lógica da escola sem alterar os efeitos que sua atividade – a educação – promove. De outro, a oportunidade de pensar em mudanças e permanências para uma transformação de todos e para todos, a partir da qual se possa aferir, em um futuro próximo, mais interesse dos jovens em estar na escola do que em se afastar dela tão logo seja possível.



MÃO NA MASSA 3

PARA QUEM: GESTORES E PROFESSORES

Sua escola precisa mudar?

Toda escola tem um passado e uma identidade. Ciente dessa singularidade, apropriada de sua trajetória e com a equipe fortalecida – o que objetivamos fazer nas atividades anteriores –, a comunidade escolar é mais capaz de refletir a respeito das concepções e práticas que devem permanecer, ou se metamorfosear em um momento de grandes mudanças, como é o da implantação do Novo Ensino Médio e da BNCC. É hora de pensar sobre **Que escola nós queremos?** Vejamos, com base na proposta a seguir.

Objetivo:	• Identificar forças e fragilidades da escola, em relação à implantação do Novo Ensino Médio, para perceber as necessidades de mudança e de permanência.
Estratégias:	Leitura crítica de dois textos e debate.
Duração:	1 h 30
Materiais:	• Cópias do texto “Reflexão sobre alguns desafios do Ensino Médio no Brasil hoje”, de Nora Krawczyk, e do excerto do livro <i>Em defesa da escola: uma questão pública</i> , de Jan Masschelein e Maarten Simons. • Pedacos de papel colorido. • Fita adesiva. • Canetinhas de várias cores.

Passo a passo

1. Esta atividade foi pensada para envolver os diferentes atores sociais que compõem a escola. Por isso, comece formando rodas mistas entre gestores e educadores.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Nossa experiência em escolas de Ensino Médio nos mostra que a relação entre gestores e professores nem sempre é fácil, muito em razão da hierarquia que se estabelece entre um cargo e outro e a ausência de diálogo entre as partes. Por isso, ao longo do livro, temos feito sugestões para que essa conversa aconteça com mais frequência. Como mediador, procure também quebrar as “panelinhas”. Há estratégias objetivas para isso, como dar número de 1 a 4 a cada participante e pedir que se reúnam de acordo com o algarismo que receberam. É aleatório e evita desgastes na formação dos grupos.

2. Organize duas estações de leitura. Isso vai exigir que os participantes se levantem e se movam pela sala. Cada estação deve receber cópias de um dos textos propostos para leitura.

EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Como mediador, faça uma leitura prévia e atenciosa das referências, depois sugira uma conversa com o texto, propondo uma direção de leitura que construa sentido e ensine o leitor a replicar, respondendo às questões propostas. São essas pausas comentadas que podem desenvolver no leitor a competência de conversar com o texto. Note também que aqui estamos trabalhando com uma metodologia ativa: a estratégia de rotação por estações de aprendizagem, em que se cria uma espécie de circuito dentro do espaço de formação. A estratégia pode ser adotada tanto na formação de professores e gestores quanto na de alunos.



MENTORIA

Reflexão sobre alguns desafios do Ensino Médio no Brasil hoje

Nora Krawczyk

[...] Para pensar o Ensino Médio é necessário ousar. Não há que ser econômico em ideias, nem em ações, mudanças, formação e orçamento. As exigências postas pela configuração socioeconômica do Brasil, caracterizada por extrema desigualdade¹ e concentração de renda², somadas à grave situação educacional do Ensino Médio³, apresentam um conjunto de desafios que não se esgotam neste texto. [...]

A escola tem que estar comprometida com a comunidade⁴ na qual está inserida, mas também com os desafios apresentados pela realidade⁵, complexa e controversa. Há que deixar o mundo e suas contradições entrarem na escola por meio do cinema, teatro, internet, da arte de todo tipo, do conhecimento de política internacional, do conhecimento das diversidades culturais etc.

O desafio posto para a escola de aproximar o aluno do mundo contemporâneo torna-se ainda maior nas regiões mais afastadas dos grandes centros⁶. Não pode esquecer-se da importante presença da atividade rural nos municípios brasileiros e da pequena ou quase inexistente atenção educacional nessas regiões, principalmente no que se refere ao Ensino Médio.

1. Vocês concordam com esta afirmação? O Brasil é um país desigual? É possível notar a desigualdade na escola em que vocês trabalham?
2. Vocês acham que a escola pública contribui para acirrar ou manter a concentração de renda?
3. Vivemos mesmo uma situação educacional grave no Ensino Médio? Vocês concordam? Com base em que evidências?
4. Na visão do grupo, o que é uma escola comprometida com a comunidade?
5. Sua escola, como ela é hoje, lida com os desafios apresentados pela realidade que a circunda?
6. Vocês concordam com isso? Longe das grandes cidades, o desafio para o Ensino Médio é ainda maior?

7. A sociedade tem sido hostil com os jovens? Em que situações?
8. Quando a escola é hostil com os jovens? A escola é hoje um ambiente hostil para os jovens?
9. No encontro anterior, discutimos isso. O debate de vocês na atividade passada vai ao encontro deste ponto de vista?

O que no passado foi considerado como transmissão de regras e valores da sociedade, hoje deve ser visto como possibilidade de reflexão, comunicação e redefinição das regras e valores estabelecidos (Goergen, 2005). Um desafio desse tipo não pode ser encarado numa sociedade hostil em relação à juventude⁷, nem por meio de projetos individuais de uma escola⁸, de um professor.

A escola moderna é produto de um outro momento histórico, nasceu associada a determinadas circunstâncias sociais, políticas, culturais e econômicas, e instaurou uma forma educativa inédita que implica uma relação pedagógica e uma organização do processo de aprendizagem específicas. No entanto, a organização e o funcionamento do Ensino Médio quase não mudaram⁹. Os professores foram e continuam sendo socializados nessa cultura escolar e as estruturas organizacionais verticais e burocráticas da escola e do sistema educacional geram dificuldades para modificar o trabalho educativo.

A renovação da racionalidade pedagógica não pode ser um projeto individual nem técnico, pois envolve repensar o trabalho escolar no marco da construção de uma sociedade democrática e pluralista. A pergunta que devemos nos fazer para iniciar um processo de renovação pedagógica é: como pode a instituição escolar participar dessa construção? Sem dúvida, a escola precisa mudar e reencontrar seu lugar como instituição cultural em face das mudanças macroculturais, sociais e políticas, e não apenas das transformações econômicas. Uma mudança que não seja uma simples adaptação passiva, mas que busque encontrar um lugar próprio de construção de algo novo, que permita a expansão das potencialidades humanas e a emancipação do coletivo: construir a capacidade de reflexão.

KRAWCZYK, Nora. Reflexão sobre alguns desafios do Ensino Médio no Brasil hoje. *Cadernos de Pesquisa*, v. 41, n. 144, set./dez., p. 752-769, 2011.

Excerto do livro *Em defesa da escola: Uma questão pública*

Jan Masschelein e Maarten Simons

Embora a escola tenha sempre permanecido como um símbolo de progresso e de um futuro melhor, suas origens não são sem máculas. Culpada de más ações desde o seu início nas cidades-estados gregas, a escola foi uma fonte de “tempo livre” – a tradução mais comum da palavra grega *skholé* –, isto é, tempo livre para o estudo e a prática oferecida às pessoas que não tinham nenhum direito a ele de acordo com a ordem arcaica vigente na época. A escola era, portanto, uma fonte de conhecimento e experiência disponibilizada como um “bem comum”. Foi sorte da escola, ao longo da história, ter escapado da censura definitiva por juiz ou júri ou de ter sido privada de seu direito de existir. Ou, mais propriamente, durante uma grande parte da história, os esforços para punir as transgressões da escola foram correccionais: a escola era algo a ser constantemente melhorado e reformado¹. Era tolerada, desde que se submetesse a programas de ajuste ou se dedicasse ao serviço de um conjunto de ideais fixos (políticos e religiosos) e projetos já prontos (a construção da nação, as missões civilizadoras). A partir da segunda metade do século XX, no entanto, a própria existência da escola foi posta em questão. Radicais pró-“descolarização” – talvez o mais famoso entre eles seja Ivan Illich – fizeram apelos influentes para liquidar a escola rapidamente, argumentando que as raízes do mal estavam na própria educação escolar² e que a escola é

1. Vocês concordam com essa perspectiva?
2. Em algum momento, vocês já compartilharam dessa ideia? Seria melhor que a escola não existisse?

criminosa na sua lógica institucional. Incorporada na escola, diz Illich, está a falsa ideia de que alguém realmente precisa da escola como instituição para verdadeiramente aprender. Nós aprendemos muito mais e muito melhor fora da escola³, insiste ele. Mas, na época de hoje, de aprendizagem permanente e ambientes (eletrônicos) de aprendizagem, talvez se esteja permitindo que a escola tenha uma morte tranquila. Antecipa-se o desaparecimento da escola em razão da sua redundância como uma instituição dolorosamente desatualizada. A escola, assim continua o raciocínio, já não pertence a este tempo e época e deve ser completamente reformada. Todos os argumentos oferecidos em defesa da escola⁴ são descartados a priori como ineficazes, redundantes ou um mero palavreado conservador.

Nós nos recusamos, firmemente, a endossar a condenação da escola⁵. Ao contrário, defendemos a sua absolvição. Acreditamos que é exatamente hoje – numa época em que muitos condenam a escola como desajeitada frente à realidade moderna e outros até mesmo parecem querer abandoná-la completamente – que o que a escola é e o que ela faz se torna claro. Também esperamos deixar claro que muitas alegações contra a escola são motivadas por um antigo medo e até mesmo ódio contra uma de suas características radicais, porém essencial: a de que a escola oferece “tempo livre” e transforma o conhecimento e as habilidades em “bens comuns”⁶, e, portanto, tem o potencial para dar a todos, independentemente de antecedentes, talento natural ou aptidão, o tempo e o espaço para sair de seu ambiente conhecido, para se superar e renovar (e, portanto, mudar de forma imprevisível) o mundo.

Os anos escolares são uma fonte de medo para todos os que procuram perpetuar o velho mundo ou para aqueles que têm uma clara ideia de como um mundo novo ou futuro pode parecer. Isso é, particularmente, verdadeiro para aqueles que querem usar a geração mais jovem para manter à tona o velho mundo ou trazer um novo mundo à existência. Tais pessoas não deixam nada ao acaso: a escola, o corpo docente, o currículo, e, através deles, a geração mais jovem deve ser domada para atender às suas finalidades⁷. Em outras palavras, os conservadores e os progressistas, igualmente, assumem certo ar de suspeita justificada em relação à educação escolar e aos educadores – que são presumidos culpados até que se prove o contrário. Na nossa defesa da escola não concordamos com esse tipo de extorsão. Não vamos defender a escola contra acusações que surgem de expectativas errôneas baseadas em uma negação temerosa e desconfiada do que realmente consiste a escola: uma sociedade que provê tempo e espaço para renovar a si mesma, oferecendo-se, assim, em toda a sua vulnerabilidade. O perigo de apresentar esse argumento hoje é claro: é que ele chega muito irremediavelmente tarde. A lógica vai soar como um canto do cisne – ou pior, um plano conservador para restaurar o passado no futuro. A nossa formulação é bastante simples a esse respeito: a escola é uma invenção histórica e pode, portanto, desaparecer. Mas isso também significa que a escola pode ser reinventada, e é precisamente isso o que vemos como nosso desafio e, como esperamos deixar claro, a nossa responsabilidade no momento atual. Reinventar a escola se resume a encontrar formas concretas no mundo de hoje para fornecer “tempo livre” e para reunir os jovens em torno de uma “coisa” comum, isto é, algo que aparece no mundo que seja disponibilizado para uma nova geração. Para nós, o futuro da escola é uma questão pública – ou melhor, com essa apologia, queremos torná-la uma questão pública. [...]

MASSCHELEIN, Jan; SIMONS, Maarten. *Em defesa da escola: uma questão pública*. São Paulo: Autêntica, 2017. p. 5-7.

3. É possível pensar em uma lógica complementar: aprendemos dentro e fora da escola?
4. Que argumentos o grupo tem em defesa da escola?
5. Alguns condenam a escola, outros a defendem. Vamos entender como pensam os que a condenam? O autor defende sua absolvição. Quais são os argumentos para apoiá-la?
6. Como a escola é hoje, ela tem condições de trabalhar com a equidade, ou seja, dar a cada um conforme suas necessidades?
7. A que finalidades a educação atende hoje?

3. Depois da leitura dos textos, peça aos grupos que identifiquem os pontos de afastamento e de contato entre os dois autores.


EM DIÁLOGO COM O MEDIADOR

Sugerimos algumas questões para conduzir a conversa: A defesa da escola pode ser definida como a defesa da escola de antigamente? Já o cenário traçado por Nora pode ser generalizado para todas as escolas do Brasil? Com qual das concepções presentes nos textos os participantes mais se identificam? O que, na escola em que vocês atuam, faz com que se aproximem mais de uma visão ou de outra?

Ademais, enfatize, na leitura crítica dos textos, que a implantação de reformas educacionais é sempre uma questão polêmica. Por isso, suscita reações diferentes de estudiosos e da opinião pública, as quais, por sua vez, podem se prender a um passado ou a um futuro idealizados ou ainda fazer nascer outras propostas. Ressaltamos que ambos os autores apontam a necessidade de mudança, embora com premissas diferentes.

4. Em meio a discussões e tomadas de posição divergentes, cabe fazer ao grupo a questão que orienta esta atividade: nossa escola precisa mudar? Nesse sentido, o “nossa” não tem como referente a escola brasileira em geral, mas cada escola e cada comunidade, com suas particularidades, que está encampando a difícil tarefa de implantar o Novo Ensino Médio.
5. Depois das respostas iniciais, peça aos participantes que escrevam, em folhas avulsas, respostas para as duas perguntas que estão no mural **Em Tempos de Transformação na Educação**, como neste exemplo.

Em Tempos de Transformação na Educação	
O que nós queremos mudar?	O que nós queremos manter?



Ao final da atividade, faça a leitura das observações de cada um dos participantes e consolide as respostas do grupo em frases ou palavras-chave.

COMPARTILHE

Parece-nos interessante que a atividade seja realizada várias vezes, ao longo de uma semana, em pequenos grupos. Por exemplo, por meio da eleição de representantes dos alunos de cada sala. Oferecer horários variados é também uma saída para vencer a dificuldade de conciliar os horários de professores que quase sempre trabalham em mais de uma escola. Por fim, é importante que o grupo de gestores sintetize e consolide, em um documento, as respostas dadas pelos diferentes grupos e realize a apresentação dos resultados desse debate coletivo para a comunidade escolar.

NAVEGUE NESTA JORNADA

Possibilidades de socialização desses encontros e de ampliação da conversa aos demais públicos da escola estão contempladas no **capítulo 1** do **Ato 3**, que trata de Gestão democrática.

6. A síntese pode ser colocada no mural **Jornada da Escola Rumo a um Novo Ensino Médio**.

O show tem que continuar

Arlindo Cruz, Luiz Carlos da Vila e Sombrinha

O teu choro já não toca meu bandolim	Se acabou o gás
Diz que minha voz sufoca seu violão	Pra cantar o mais simples refrão
Afrouxaram-se as cordas e assim desafina	Se a gente nota
Que pobre das rimas da nossa canção	Que uma só nota
Hoje somos folha morta	Já nos esgota
Metais em surdina	O show perde a razão
Fechando a cortina, vazio o salão	Mas iremos achar o tom
	Um acorde com lindo som
Se os duetos não se encontram mais	E fazer com que fique bom
E os solos perderam a emoção	Outra vez o nosso cantar [...]

A letra do samba evidencia que momentos de transição nem sempre são vividos com tranquilidade. Pelo contrário, a harmonia entre instrumentos e vozes necessária a um samba pode escapar ao grupo, que silencia. Acontece o mesmo na escola – nem sempre as vozes da comunidade encontram o tom para que possam continuar o trabalho conjunto. A crise, porém, não representa o fim: é possível, a partir das dissonâncias e da frustração, pensar em novos arranjos para que o *show* continue. Ouvir a música no intervalo de uma reunião ou como parte de uma atividade para implantação do Novo Ensino Médio pode dar ânimo à equipe e fazê-la refletir sobre como as transformações podem ser ressignificadas por ela.

Até breve

Lembra-se da diretora Rita, que no fim de sua carreira, ao contemplar sua trajetória, colocava em dúvida a validade das mudanças educacionais? As atividades deste capítulo procuraram lançar luz às incertezas que vêm à tona quando somos empurrados para um mundo novo. Como nos relacionamos com esse mundo? Somos apegados ao passado ou completamente abertos a novas experiências? Nem um, nem outro. Somos sujeitos de nossas épocas, apegados a alguns contextos e conformados ou inconformados com outros. O comprometimento com a mudança, a respeito do que a diretora fica em dúvida, só é possível se soubermos que avançar também tem um pouco de permanecer.

Notas de uma jornada pessoal

Neste capítulo, enfocamos e questionamos a necessidade de mudança. Você, que está construindo seu portfólio, registre nele suas experiências como aluno do Ensino Médio. Seja bem honesto em relação a como vivenciou os momentos de ruptura: você teria preferido que nada mudasse?



Testes, inimigos e aliados: compreender as emoções para conciliar projetos individuais e coletivos

Boas-vindas

Chegamos à sexta etapa da jornada do herói, momento em que ele, depois de ingressar em um mundo diferente daquele que habitava, tem de passar por alguns testes. Enquanto percorre seu caminho e enfrenta as primeiras, entre muitas provações, encontra tanto inimigos – que atrapalham seus planos – quanto aliados. Estes, com personalidades e habilidades diferentes, vão ajudá-lo a reconhecer as próprias habilidades e a alcançar seu objetivo. Estamos, portanto, em uma fase de encontros, alguns mais fortuitos que outros.

Ora, a força do herói está, simultaneamente, na coesão do grupo e nas idiossincrasias de cada aliado. No cinema, um exemplo bastante conhecido é o da saga *Guerra nas Estrelas (Star Wars)*. Para derrotar Darth Vader e seus planos de dominação galáctica, Luke Skywalker e a Princesa Leia dependem do antes contrabandista e exímio piloto de naves espaciais Han Solo, do fiel *wookiee* Chewbacca e dos robôs R2-D2 e C-3PO. Quem já tem uma trajetória na Educação e na Escola não precisou combater um império inteiro e também sabe que o mundo não se divide entre o bem e o mal. Entretanto, aprendeu rápido a reconhecer aliados e a desviar de inimigos nos desafios impostos pelo cotidiano desses ambientes, em especial no Ensino Médio.

A última etapa da Educação Básica se consagrou como o lugar do professor especialista, bastante preocupado com o domínio de um conteúdo específico. Trata-se também de uma etapa com gestores aflitos, por um lado, com a evasão e a qualidade do ensino e, por outro, com um currículo que ofereça bons resultados nas provas do vestibular e garanta inserção dos estudantes no mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, questões emocionais dos jovens batem frequentemente à porta dos educadores. Há ainda meninos e meninas, em situação de vulnerabilidade social, que poderiam ser ajudados com procedimentos que não reduzem o indivíduo a suas competências cognitivas.

Para ser um gestor capaz de apoiar o desenvolvimento dessas competências em seu público, é essencial desenvolvê-las em si mesmo. Por isso, nossa proposta é que, nas atividades deste capítulo, possamos compartilhar instrumentos e estratégias ligados ao desenvolvimento e ao aprimoramento do diálogo entre jovens e adultos. Afinal, com a ampliação do autoconhecimento é mais fácil dar soluções à inquietação que norteia este **Ato**.

Situação-problema: *Imagine a cena*

A escola recebeu o cronograma, o Guia de Implementação e os instrumentos para iniciar a implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e do Novo Ensino Médio. A equipe gestora, com os educadores, chegou ao consenso de que ao longo dos próximos três anos estarão preparados para oferecer dois itinerários: Matemática e Ciências da Natureza.

Entre os professores e professoras de Matemática está dando tudo certo e eles até já programaram um rezeamento de disciplinas eletivas para oferecer aos alunos do 2º e do 3º ano. Na equipe de Ciências da Natureza, a conversa tem sido mais difícil. A professora de Biologia, Beatriz, defende ferrenhamente o ensino investigativo de ciências, inclusive no Ensino Médio, pois sustenta que consegue dar mais sentido

Continua