



**PROJETO 914BRZ1044**

**EDUCAÇÃO INTEGRAL: QUALIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS  
ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS**

**Ficha de Encaminhamento de Produto**

**Edital nº:** 01/2018

**Consultora:** Gianne Cristina dos Reis

**Produto 3:** Documento contendo metodologias de elaboração e execução de ação coletiva que envolva toda a comunidade escolar.

**Autenticação do Consultor**

Local e data: Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2018

Assinatura do Consultor:

**Aprovação do Coordenador do Projeto**

Atesto que os serviços foram prestados, conforme estabelecido no Contrato de Consultoria.

Local e data:

Assinatura e Carimbo:



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
COORDENAÇÃO GERAL DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA INTEGRAL E INTEGRADA

**Projeto 914BRZ1044 – EDITAL N° 01/2018**

**PRODUTO N°3**

**DOCUMENTO CONTENDO METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DE AÇÃO  
COLETIVA QUE ENVOLVA TODA A COMUNIDADE ESCOLAR**

Minas Gerais, dezembro de 2018

**Gianne Cristina dos Reis**

Contrato N° SA-2231/2018



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução .....   | 04 |
| 2. A Construção da Participação Coletiva .....                            | 11 |
| 2.1. Pressupostos da Ação Coletiva .....                                  |    |
| 12  |    |
| 3. O Programa Líderes da Escola .....                                     |    |
| 14  |    |
| 3.1. Fomento ao Programa Líderes da Escola .....                          | 16 |
| 3.2. O Programa de Formação .....   |    |
| 16  |    |
| 3.3. Procedimentos para a Elaborações do Programa Líderes da Escola ..... |    |
| 18  |    |
| 3.4. Metodologia do Percurso Formativo .....                              |    |
| 19  |    |
| 3.4.1. Instrumentalização do Percurso Formativo .....                     |    |
| 21  |    |
| 3.4.2. Estrutura do Percurso Formativo .....                              |    |
| 29  |    |
| 3.4.3. Eixos Temáticos do Percurso Formativo .....                        |    |
| 35  |    |
| 4. Conclusão .....  |    |
| 37  |    |
| Bibliografia .....  | 39 |



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
COORDENAÇÃO GERAL DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA INTEGRAL E INTEGRADA



## 1. INTRODUÇÃO

A ação coletiva nas escolas envolvendo toda a comunidade escolar, é um processo que demanda tempo e investimento humano, pois a escola como qualquer instituição tem suas formas de ‘incluir’ as demandas da comunidade escolar, que não necessariamente envolve a participação direta desses atores, pois muitas vezes essa inclusão acontece em conformidade com visões tradicionais de acesso da comunidade ao espaço escolar. Na maioria das vezes, o processo de participação é fragmentado e ocorre de maneira pouco democrática e ou de forma indireta, neste último caso, por meio de participação em reuniões, eventos, festividades e etc.

Após o processo de escuta por meio dos grupos focais e entrevistas e posterior avaliação das ações de participação desenvolvidas nas escolas que participaram da amostra da pesquisa e pautada nas demandas das escolas, neste produto propõe-se algumas formas metodológicas para a elaboração e execução de ações coletivas, que contem como o envolvimento de toda a comunidade escolar para “**promover a participação cidadã nas escolas, por meio de uma atuação crítica e transformadora, em busca do empoderamento da comunidade escolar em suas diversas especificidades**”.

Alguns resultados obtidos com base nas conversas com os grupos mostram algumas características que fazem parte da forma como a participação é estimulada na escola e que impacta no fortalecimento dos vínculos entre os grupos e não estimula a criação de instâncias de participação juvenil e de outros grupos.

Percebeu-se que a maioria dos pais não participa da construção do projeto político pedagógico, isso significa que quando a escola elabora alguma ação, ela o faz em certa medida desconsiderando, por exemplo, de que forma os pais e responsáveis podem contribuir nessa elaboração para além de participar de eventos, reuniões ou festividades.

Há uma visão generalizada de que a maioria dos pais e responsáveis não tem interesse em participar das ações que a escola realiza. No entanto, o que se viu é que a participação desse grupo é estimulada de forma pontual, apenas como usuário das atividades que a escola realiza.



A inclusão desse grupo como colaboradores das ações da escola não acontece como dito acima, por exemplo, em relação a construção do Projeto Político Pedagógico, mas sim por meio de convites para reuniões, etc. Essa é uma questão muito interessante, porque na medida em que não há participação na construção do Projeto Político Pedagógico, também diminui a possibilidade dos pais e responsáveis saberem previamente quais são as atividades que vão acontecer na escola durante o período letivo. E o fato de não terem participado daquele processo também dificulta a integração desses responsáveis durante o ano letivo.

Outra questão que foi percebida é que as escolas realizam parcerias esporádicas e pontuais com alguns setores. Na maioria das vezes quando ocorre algum problema na escola e esta precisa recorrer ao Conselho Tutelar, Ronda Escolar e ou para ações específicas com a área da saúde, como escovação, verificação de vacinas, campanhas sobre a dengue, etc.

No entanto, a busca de parcerias efetivas pode ser uma forma das escolas realizarem atividades extraclasse e ainda proporcionar aos estudantes atividades que a escola não tem chance de oferecer e essas parcerias podem contribuir com a escola na condução de temas relevantes e que às vezes a escola não tem expertise para tratar, como o racismo, suicídio, orientação sexual, LGBTfobia, acessibilidade e outros temas que de acordo com os relatos dos estudantes, ou não são falados ou são tratados de forma superficial e ou repressiva.

Outro exemplo muito destacado pelos estudantes são as situações de violência cotidiana que se dá na maioria das vezes com xingamentos, bullying, agressões, etc. conflitos esses que muitas vezes são ‘normalizados’ pelos estudantes e entendidos como ‘zoação’, quando na verdade trata-se de violência psicológica, abuso, assédio, discriminação, etc. E é importante que esses temas sejam debatidos na escola, com profissionais qualificados, para que a comunidade escolar perceba e seja sensibilizada para os desdobramentos e consequências que essas situações provocam na vida das pessoas que são vitimizadas por elas.

Entende-se que o diálogo intergeracional e democrático pode contribuir para transformar essas situações problema em adesão coletiva pelo bem estar de todos. O PPP foi usado como referência, porque esse é do documento que deve nortear as ações



da escola e pode ser através dele que essas ações podem ser desenhadas pela comunidade escolar, pois nas visitas às escolas verificou-se que só existem duas instâncias de participação, que no caso são obrigatórias que é o Colegiado e o Conselho Fiscal e nessas duas instâncias de participação, a representação de pais, professores e estudantes pareceu ser pouco atuante, pois as reuniões dessas instâncias são para aprovar as ações financeiras (orçamentárias) da escola e segundo alguns relatos, não há tempo para discussão de questões ligadas às outras demandas da comunidade escolar.

As reuniões do Colegiado não são realizadas para tratar de questões mais abrangentes que dizem respeito à coletividade da escola, mas poderiam ser momentos propícios para uma reorganização das ações da escola, primeiramente porque, segundo relatos, as demandas dos estudantes não são contempladas nessas reuniões e na maioria das vezes suas solicitações ou não são ouvidas ou não há tempo hábil para tratar das demandas estudantis.

Com os relatos, notou-se que mesmo nesse espaço em que há uma representação juvenil, de algum modo eles ainda são silenciados, por não conseguirem falar sobre as questões do interesse dos estudantes, isto é, não se pergunta qual é a opinião dos jovens e o que eles têm para dizer em relação às suas demandas. Portanto, mesmo tendo uma representação juvenil nos conselhos, há um silenciamento desse grupo.

Deste modo, entende-se que começar pela construção de um Projeto Político Pedagógico comunitário poderia ser o primeiro passo para envolvimento da comunidade escolar com as ações da escola. Uma ideia que foi proposta pelos estudantes é que assim como foi feito o grupo focal para perguntar a eles sobre participação, poderiam ser realizadas assembleias mais gerais, talvez inicialmente com pequenos grupos e foi com base nessas conversas que buscou-se uma metodologia que pudesse contemplar essas necessidades do diálogo coletivo.

Como a maioria dos pais não participa da construção Projeto Político Pedagógico, o uso de uma metodologia participativa pode ser uma forma de sensibilizar esses grupos para iniciarem uma interação maior com a escola e essa metodologia pode ser usada tanto para demandas não resolvidas ou para situações em que não há absolutamente nada nenhum problema acontecendo, mas que agregam os grupos para um mesmo objetivo.



Em casos que as escolas trabalham apenas por projetos, essa metodologia pode ser usada para construir o percurso desses projetos e mais uma vez envolver a comunidade. Pois embora a gestão da escola ressalte que estimula a participação da comunidade escolar e dos pais e responsáveis em especial, na maioria das vezes os pais vão para ouvir quais são as questões que se passaram durante todo ano, não são reuniões em que os pais têm a possibilidade de dialogar, como numa assembleia.

É mais uma reunião em que professores e direção falam de regras, falam de conflitos, falam das provas, falam do desempenho da escola e consequentemente do desempenho dos alunos e os pais e responsáveis são meros ouvintes. Não é um momento, por exemplo, de proposição de estratégias que possam ser pensadas coletivamente para transformar o quadro que é apresentado.

Neste âmbito, é preciso pensar:

- *Em que medida a gestão e os professores estão disponíveis para desenvolver uma escuta ativa em prol de se pensar a escola com todas essas mãos?*
- *Quais são as estratégias de diálogo e escuta da comunidade escolar que realmente causam impacto positivo?*
- *Como a escola inclui os estudantes que têm maiores dificuldades, inclusive de convivência entre seus pares e com os outros atores da escola?*

Esses são alguns questionamentos necessários para se pensar as práticas cotidianas que por vezes estão tão arraigadas que se ‘olha e não se vê’.

Outra questão que merece ser destacada é que a maioria das pessoas acredita que se as regras da escola forem mais rígidas, as pessoas vão ser coibidas a praticarem determinadas atitudes, isto é, há uma tendência a acreditar que as punições podem resolver os conflitos e problemas da escola.

Essa é uma visão tradicional que é pautada na dicotomia entre ‘recompensa e punição’, mas essas estratégias podem resolver os só conseguem se manter com mais repressão e punição e serve para romper os elos de confiança e colaboração, porque eles passam a acontecer por obrigação e não por solidariedade e comprometimento.



Assim, entende-se que a única forma de promover a cooperação é através do diálogo, com estímulo, orientação e sensibilização, para que a participação seja efetiva e não dependa de ‘recompensas e ou punição’.

As metodologias participativas são extremamente agregadoras, porque podem ser usadas em diferentes contextos para harmonizar grupos que estão em situações de conflitos, grupos que vivenciam determinados problemas, por exemplo, depressão, intenção de suicídio, bullying, racismo, sexism, homofobia, etc.

E elas podem ser usadas em organizações, tais como a escola e criar uma sinergia entre os grupos, pois trabalham as questões de maneira focalizada e os conflitos ao invés de serem reprimidos, são colocados à mesa para serem pensados coletivamente. Neste processo os problemas que são vivenciados naquela organização passam a fazer parte das rodas e debates orientados para a resolução e a partir daí, une os colaboradores para pensarem em alternativas e soluções para resolução de problemas, não com foco no problema, mas com foco na solução, porque o problema já foi identificado e neste caso é necessário, portanto, criar mecanismos para resolução dos problemas, levando em consideração a experiência, a trajetória e a vivência de cada pessoa.

Em algumas situações é necessário um tempo maior para criar uma sinergia entre os diferentes grupos, principalmente em cenários onde já houve o rompimento dos vínculos de amizade, de solidariedade e de confiança, mas esse é um processo embora possa ser um pouco mais demorado, surte efeitos interessantes, pois na medida em que os participantes se encontram, dialogam e se ouvem, as desconfianças vão sendo rompidas, criando espaço para novas interações.

Portanto, consideramos que em algumas escolas esse passo-a-passo pode ser lento no primeiro momento, mas que tem o objetivo de longo prazo reconstruir os laços de solidariedade e consequentemente criar uma sinergia com efeitos muito positivos e duradouros.

Significa dizer, que é fundamental que todos os grupos, de diferentes faixas etárias e hierarquias devem trabalhar nesse mesmo contexto utilizando, por exemplo, perguntas chaves que são identificadas como problemas, para que as próprias pessoas no processo de interação começem a perceber qual é o seu papel, qual é a sua contribuição, qual a contribuição que pode oferecer, que pode dar para tentar solucionar esse problema.



A ideia é que todos sejam envolvidos na busca pela solução dos problemas. Para os casos mais complexos, o primeiro foco deve ser a criação de uma ambência agradável para todos visando construir relações de pertencimento, porque nesse contexto todas as vozes são ouvidas e cada pessoa, independentemente da posição que ocupa na escola, dos problemas que cria no ambiente escolar, dos conflitos internos que tenha, possa participar ativamente, pois essa igualdade e equidade são fundamentais para que as pessoas possam criar identidade coletiva, construir identidade do grupo, para que de fato elas possam se envolver e se sensibilizar com as questões que estão sendo abordados no diálogo e principalmente que possam buscar soluções para a resolução dos conflitos.

Ainda no que tange à participação, os processos de capacitação são um componente importante que podem ser pensados pelas Superintendências com foco em temas relacionados à convivência no espaço escolar, resolução de conflitos e outros que ofereçam instrumentos para que os professores e funcionários em geral tenham ferramentas para dirimir conflitos pontuais e também para viabilizar maior participação dos estudantes tanto nas aulas como também nas atividades da escola.

Considerando que uma superintendência regional abrange uma quantidade muito grande de escolas, uma alternativa é possibilitar uma capacitação *in loco*, porque na maioria das vezes as escolas que estão mais distantes da sede, embora sejam convidadas para participarem de capacitações muitas vezes os professores não dispõem de condições financeiras para irem até a sede participar ou às vezes a sede é muito distante da escola e isso acaba contribuindo para que as escolas que estão mais distantes não recebam as mesmas oportunidades que as escolas que estão mais próximas e que tem mais disponibilidade e facilidade para enviar os professores para uma capacitação. E embora tenham capacitações *online* em alguns relatos os professores destacaram que a troca de experiências presencial é mais rica.

Neste caso, sugere-se que seja feito um rodízio com os supervisores das superintendências para levar as capacitações às escolas mais distantes, para que elas também tenham acesso a tecnologias de informação, às ações que são realizadas, visando uma integração e equalização entre todas as escolas, no sentido dos projetos,



das ações e das orientações, para que essas escolas desenvolvam ações e projetos que permitam a comunidade escolar uma maior participação.

O que se percebeu é que nas escolas do interior, a precariedade é bem maior e poucas ações são realizadas, por exemplo, escolas que estão muito distantes da sede, observou-se que os professores têm pouca possibilidade de participar de capacitações, pois teriam que ir até a cidade mais próxima, que às vezes fica há mais de 20km de distância.

Assim, uma sugestão é criar um cronograma de capacitação *in loco* agregando professores de diferentes escolas de uma região para que haja também uma troca de experiências, como foi apontado nos depoimentos.

Esse cronograma de capacitação pode ser feito em sistema de rodízio de horários com duração de dois dias, com diferentes temas para que os professores possam escolher os temas que querem participar. Nesse rodízio, pode-se pensar, por exemplo, em capacitações por turnos, ou sejam uma temática no turno da manhã, outra no turno da tarde e outra no turno da noite e a partir daí os próprios professores que participaram dessas três diferentes capacitações podem ser multiplicadores para toda a comunidade escolar e também de escolas próximas.

Então eles poderiam multiplicar essa capacitação e essa também seria uma forma de agregar professores de diferentes comunidades escolares, pois na medida em que eles estiverem participando dessa capacitação, este também poderia ser um momento de troca de experiências, inclusive de questões e assuntos que são problemáticos em determinadas escolas.

Essa é uma forma de promover a integração dos professores de diferentes escolas, para que nesses momentos possam trabalhar coletivamente visando, por exemplo, a resolução de questões das escolas em que estão inseridos e isso também pode trazer mais instrumentos para os professores olharem para os problemas que vivenciam de forma ampliada ao dialogarem com professores de escolas diferentes.

Esse pode ser um momento para que esses professores consigam conversar sobre suas questões e criarem um grupo de trabalho (GT) para pensar em ações coletivas para suas escolas e formar uma comunidade de cooperação, para desenvolver ações regionais conjuntas para escolas que estejam numa mesma localidade, em bairros próximos e



também possibilita que essa comunidade de cooperação de professores pense em ações para unificar os estudantes. É uma forma de envolver as diferentes comunidades que estão em torno da escola e futuramente em ações intersetoriais com outros órgãos, como associações de moradores, organizações não governamentais, instituições religiosas, etc.

## 2. A CONSTRUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA

Visando ao atendimento do objetivo, que é a efetivação de ação coletiva que envolva toda a comunidade escolar, a proposta que ora é feita compreende a organização de processos de ensino/aprendizagem (formação de lideranças), integrando os projetos que a escola já desenvolve, mas com um componente voltado para emancipação dos sujeitos em um campo de desafios, posto que as hierarquias estão presentes e os conflitos também, no qual as iniciativas precisam ser diferenciadas para se trabalhar num espaço por vezes conflituoso, no qual perpassa múltiplos interesses.

Este fator obriga os atores envolvidos neste processo, sobretudo os grupos que sempre estiveram à margem das decisões sobre os espaços que frequentam, a desenvolverem capacidades (conhecimentos e habilidades) capazes de garantir uma participação mais qualificada no espaço escolar e criarem formas de cooperação coletiva.

Assim sendo, um dos pontos principais dessa metodologia, que visa levar os indivíduos a elaborarem e executarem ações coletivas é a implementação do **“Programa Líderes da Escola”** – com foco em *Formação e Desenvolvimento de Lideranças*, que tem por eixo fundamental o diálogo simultâneo entre os diferentes atores que fazem parte da comunidade escolar, cuja base toma como apoio o processo educacional, que é a essência da escola ao mesmo tempo em que objetiva estimular as qualidades de liderança desses atores por meio de experiências, desafios e tomadas de decisões que os estimulem a buscar soluções para as problemáticas existentes na escola.

Do mesmo modo, propõe-se que a partir desses desafios e experiências, os atores elaborem e desenvolvam ferramentas que possibilitem aos mesmos enfrentarem os desafios postos e apresentarem as soluções mais efetivas para que as mudanças sejam realizadas por eles e para eles.



Neste sentido, espera-se que ao se depararem com os desafios postos nos grupos, os atores busquem saídas mais efetivas para o atendimento das demandas. É importante salientar que esta metodologia visa empoderar lideranças, portanto, é necessário destacar que esta será norteadora para estimulá-los ao auto empoderamento e a pensar na busca de soluções para os problemas, além de fomentar a criação de vínculos, na medida em que os atores estarão voltados para os mesmos objetivos.

Neste âmbito, para agregar os diferentes grupos e ainda chamar a atenção da juventude para a participação, a metodologia tem um formato mais aberto e flexível, pois permite que os tempos, ideias e considerações sejam mais amplos e também, para que possa ser adequada aos diferentes territórios e regiões, sem ser impositiva.

O que se espera é que os atores desenvolvam as qualidades necessárias para a ação coletiva em comunidade, neste caso, a escolar e que a partir dessa sensibilização possam criar grupos de coletivos e ou instâncias de participação para participarem de maneira mais atuante.

A abertura que essa metodologia propõe, facilita a condução das ações por parte de todos os participantes e sempre possibilita a inclusão de novos atores, tendo em vista que o objetivo dessas ações é fortalecer e qualificar a participação da comunidade escolar.

Nesta metodologia espera-se que ao final do processo, os atores se invistam do seu papel de lideranças e consequentemente sejam protagonistas dos processos e passem a atuar conjuntamente em quaisquer dos âmbitos em que este papel seja necessário, principalmente na articulação, intervenção e controle de políticas públicas para a educação ou em programas, projetos ou organizações sociais.

O processo integrado de aprendizagem fundamentado na participação, ocorrerá por meio da combinação de instrumentos específicos, articulando simultaneamente estratégias de ação dentro da escola e que também devem ser levadas para a comunidade.

## **2.1. PRESSUPOSTOS DA AÇÃO COLETIVA**



- ✓ Toda a ação coletiva deverá ser construída em conjunto pela comunidade escolar e de forma direta, à partir de suas prioridades, tendo como base os problemas, conflitos e potencialidades de participação por eles identificados;
- ✓ Considerar sua interface com as Políticas Públicas relacionadas com a problemática social e estrutural vivenciadas pelas escolas, além de buscar interlocuções com as esferas municipal, estadual e federal;
- ✓ Avaliar os resultados das ações que já estão em curso nas escolas, ou seja, aquelas que foram implementadas e que tiveram êxito, mas por motivos diversos foram descontinuadas e com base nesse histórico/memória dessas ações, identificar como essas experiências exitosas podem ser aprimoradas, dentro do contexto da participação;
- ✓ Promover o fortalecimento institucional da ação coletiva, articulando os diversos grupos que compõem a comunidade escolar, além da inclusão paulatina das diferentes esferas do Poder Público e da sociedade civil organizada;
- ✓ Desenvolver mecanismos de controle social, com base no processo de Formação de Lideranças da Escola;
- ✓ Utilizar metodologia que tenha caráter processual, crítico, participativo e dialógico.



### 3. O PROGRAMA LIDERES DA ESCOLA

O “**Programa Lideres da Escola**” tem por objetivo construir ações de participação coletiva nas escolas e em âmbito local, através multiplicação desse processo na comunidade. As estratégias de ação a serem construídas pelos atores serão pautadas com base em suas demandas, mas essas ações deverão ser propostas dentro de eixos vinculados à participação e promoção de atividades de fomento à participação da comunidade escolar.

As atividades do Programa deverão ser divididas em módulos, para que as etapas sejam ao mesmo tempo formativas e progressivas e permita que as escolas realizem esse processo de forma paulatina e sequencial, permitindo que todos os atores, de grupos passem pelo mesmo processo e sejam ‘nivelados’ para que posteriormente, se for do interesse da Secretaria de Educação possam participar de ações regionais representando suas escolas, comunidades ou municípios.

Esta pode ser uma proposta de longo prazo a ser pensada pela Secretaria de Educação, pois demanda investimento financeiro para organizar as comunidades escolares em polos regionais, mas é uma etapa que pode ser planejada na forma de uma premiação para os atores que se destacarem em suas localidades e que poderão ser representantes institucionais de suas escolas. Esta proposta não será desenvolvida nesse trabalho, porque ultrapassa o escopo das ações/atividades inerentes a esta consultoria.

O desenvolvimento de ações nas escolas e no entorno visa fortalecer a comunidade escolar nas suas especificidades e propor estratégias que possam ser replicadas regionalmente por meio de articulação com outros atores, para a criação e ou fortalecimento da cooperação e integração com outras instâncias em prol da escola.

Os principais instrumentos de aprendizagem serão realizados através de mini seminários teórico-práticos e de ações posteriores, envolvendo atividades sequenciais como intercâmbios de aprendizagem, análise de casos, resolução de desafios, visitas institucionais a organizações locais, rodas de diálogos intergeracionais e projetos de campo.

Por meio dessas ações espera-se fortalecer a participação no ambiente escolar, com a constituição de grupos gestores locais e a instrumentalização de um núcleo em



cada região/território que trabalhe em rede com as escolas e na região, para fazer circular as ações e propostas por todas as escolas da rede.

Essa proposta se caracteriza como o passo inicial para a composição de instâncias de participação de estudantes, professores, pais e responsáveis, etc. na medida em que o pilar da formação será pela via de eixos temáticos com foco em participação e na sensibilização desses atores para assumirem o seu papel como protagonistas no âmbito da comunidade escolar e fora dela.

Em suma, o **Programa Líderes da Escola** converge para a organização comunitária (por meio da criação de instâncias formais e informais) e para criar uma ambiência mais favorável para a sustentabilidade das ações que serão propostas no ambiente escolar. Portanto, a metodologia visa oferecer uma estrutura que seja a base para o início das ações e mesmo para as escolas que já constituíram instâncias de participação juvenil e da comunidade escolar, podem assimilar essa proposta para fortalecer o papel dos atores e a integração plena no campo da ação coletiva.

Mais do que uma técnica ou um projeto, esse programa é fruto de uma escuta ativa dos atores das escolas e foi pensado com base nessas demandas, criando uma composição que permita dar voz a todos os grupos indistintamente. E mesmo que inicialmente não seja uma tarefa fácil reconduzir alguns grupos para pensar a escola, como por exemplo, pais e responsáveis, o que se espera com a formação de líderes é que esses atores propaguem e multipliquem no contexto escolar e fora dele, todos os conteúdos formativos e estimulem a participação efetiva da comunidade escolar.

Esse processo foi estruturado com base visitas às escolas, pois percebeu-se que os níveis de participação são muito incipientes e não geram mudanças significativas para a comunidade escolar. Deste modo, pretende-se assegurar que os temas propostos serão norteadores da educação para a participação e para a emancipação dos atores, através da ação coletiva e podem fornecer subsídios para a gestão integrada nas escolas.



### 3.1. FOMENTO AO PROGRAMA LIDERES DA ESCOLA

Este é um programa que tem como base a formação voltada para ação coletiva e para o fortalecimento das escolas como espaços democráticos, em que todos os grupos se vejam incluídos. Para a execução desse processo, propõe-se um “*Programa de Formação de Lideranças da Escola*”, através de diferentes técnicas que envolvem o debate, as rodas de conversas, os grupos de trabalho, as atividades de campo que são decorrentes da proposta teórica de cada eixo e que serão executados por módulos e ao final do programa de formação, esses grupos poderão se reunir num polo regional para trocar experiências de formação e elaborarem propostas de fomento à ação coletiva em âmbito regional.

Após o encerramento da primeira etapa (formação) pode-se fomentar uma segunda etapa (propostas de ação coletiva em âmbito local e regional), por meio da elaboração de um documento elaborado coletivamente e que pode se transformar em um “*manual de participação coletiva no ambiente escolar*<sup>1</sup>”. É importante destacar que o encerramento da etapa de formação conclui um ciclo, que é a base para a promoção da participação coletiva.

### 3.2. O PROGRAMA DE FORMAÇÃO

Como os tempos da comunidade escolar são diferenciados, esse programa poderá ser realizado com grupos pequenos ou grandes e em momentos, dias e horários diferenciados dentro de uma agenda ou prazo pré-determinado, desde que cada módulo aconteça no prazo de um mês até um mês e meio para que não ocorra dispersão dos atores, mas para que ao mesmo tempo todos os grupos possam se encontrar. A lógica é que os mesmos conteúdos sejam discutidos nesses grupos que podem acontecer em diferentes momentos.

---

<sup>1</sup> Como dito anteriormente, esta é uma sugestão que pode ser pensada pela Secretaria de Educação, mas que ultrapassa o escopo deste trabalho.



Para executar a formação com os diversos grupos com efetividade e para o êxito do processo, pode-se criar uma planilha com horários e dias diferenciados e sempre com a presença de um ‘chamador’, que pode ser um professor, um representante da comunidade (lideranças locais, pais e responsáveis) ou estudantes. O mais importante é que todos os grupos participem da forma que for mais conveniente, ainda que inicialmente essa participação seja de forma limitada, pois trata-se de um processo de formação e sensibilização e durante o processo, alguns atores vão se engajar, outros vão desistir devido da pouca disponibilidade de tempo e aptidão (perfil) para esse tipo de atividade dentre outras, e muitas mudanças podem acontecer. No entanto, mesmo aqueles que optem por não participar diretamente, poderão se disponibilizar em momentos futuros.

Para a realização dessa estrutura de acolhimento dos diferentes grupos em diferentes momentos, pode-se usar (preferencialmente) a estrutura da escola como salas de aula, quadras esportivas e ou espaços públicos como anfiteatros, salas de prefeituras, praças, associação de moradores, etc.

De acordo com Chauí (2009) a autenticidade da prática de representação política acontece quando a participação é democrática e capaz de promover mudanças nas leis, normas, regras e regulamentos que norteiam a vida sociopolítica dos indivíduos, para tal é fundamental dar voz e visibilidade aos indivíduos, visando desconstruir por meio do diálogo, as hierarquias que diferenciam as pessoas. É nesta direção que a metodologia aqui proposta deve ser inserida, pois é necessário que os diálogos sejam construídos com base nos direitos da pessoa humana. Portanto, todas as pessoas devem ter a oportunidade de falar e dar sua contribuição para o coletivo.

O diálogo torna-se o instrumento essencial para a partilha de ideias e para a tomada de decisão, bem como para as deliberações, mas essa dinâmica deve estar inserida no cotidiano das pessoas, de modo que as ações sejam construídas no coletivo para que assim, possam gerar transformação no ambiente escolar. A mobilização da comunidade escolar deve fazer parte das estratégias cotidianas, pois este é um movimento que se afrouxou com o passar do tempo em virtude de inúmeros fatores sociopolíticos e econômicos que impactaram sobremaneira na dinâmica escolar e provocou uma espécie de cisão entre a escola e os vários grupos que a constitui. Tendo



em vista as inúmeras mudanças ocorridas no ambiente escolar, é preciso reorganizar os grupos considerando a nova dinâmica social e é com base nela que se deve pensar as formas de participação ao contrário da tendência à culpabilização dos grupos pouco participativos.

Nesse conjunto de ações deve-se incorporar a dimensão territorial, pois a sua implicação nos processos participativos é estrutural, na medida em que muitas vezes os grupos que compõe uma comunidade escolar pertencem a territórios distintos e recuperar o sentido de pertencimento ao território só pode se dar recuperando o sentido de pertencimento à escola. Esta deve ser o amalgama dos grupos para que essa comunidade consiga fazer transformações econômicas, sociais, políticas e culturais vinculadas

às especificidades do território em que a escola está inserida.

### **3.3. PROCEDIMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA LIDERES DA ESCOLA**

#### **ETAPA I**

A escola deve fazer um diagnóstico de caráter participativo sobre as principais demandas e necessidades da escola e este mapeamento pode ser feito em diferentes momentos por toda a comunidade escolar nos tempos disponíveis para esses grupos. A agenda desse processo deve ser construída colaborativamente para que todos se comprometam com o seu desenvolvimento e participação. Sugere-se que esse diagnóstico seja feito com a metodologia que será apresentada no próximo tópico.

##### **Atividades do diagnóstico:**

- ✓ *Identificação e levantamento das demandas da comunidade escolar;*
- ✓ *Problemas, conflitos e potencialidades em relação ao ambiente da escola e do seu entorno;*



- ✓ *Identificação de grupos e instituições que atuam no entorno da escola, que possam ser parceiros da escola;*
- ✓ *Ações e ou políticas públicas que possam beneficiar a comunidade escolar;*
- ✓ *Definição de grupos que serão priorizados como sujeitos das ações que serão implementadas a partir dos resultados dos itens anteriores.*

## ETAPA II

Após o diagnóstico inicial, que será feito coletivamente, os grupos poderão formar equipes de trabalho para atender as prioridades que foram diagnosticadas na Etapa I e passarem a desenvolver as ações para solucionar os problemas detectados. Abaixo sugere-se que esta etapa seja precedida por uma votação coletiva em relação as prioridades da comunidade escolar.

### **Atividades para a execução das ações:**

- ✓ *Detalhamento de cada atividade com os nomes dos participantes que se voluntariarem para cada ação;*
- ✓ *Estabelecimento de prazo de execução de cada processo;*
- ✓ *Identificar o impacto das ações propostas e se necessário, buscar parcerias para promover a integração com outras instituições que podem cooperar para facilitar o objetivo que se espera alcançar;*
- ✓ *Devolutiva para a comunidade escolar sobre o andamento das ações, os empecilhos e se for o caso, novos encontros para redesenhar as ações que não surtirem o efeito desejado;*
- ✓ *Estabelecer prazos para o cumprimento de cada atividade e definir os procedimentos para o monitoramento continuado das ações para atingir as metas definidas pela comunidade escolar.*

A seguir será apresentada a metodologia que será a base para a organização e desenvolvimento dos processos que estão delineados neste produto.



### 3.4. METODOLOGIA DO PERCURSO FORMATIVO

Para a 1<sup>a</sup> etapa do processo, que é o Percurso formativo, propõe-se como metodologia de participação coletiva o **Word Café**.

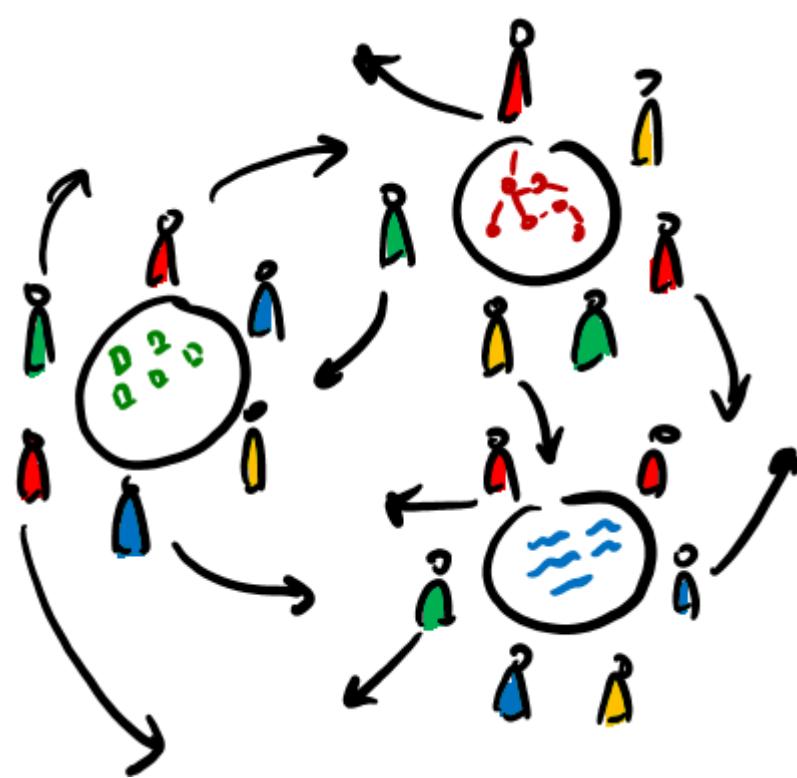
O *Word Café*, é uma metodologia de conversação viva, que possibilita uma comunicação empática e conexão de ideias e pessoas, através de diálogos colaborativos. Foi desenvolvida no final dos anos 1990 por Juanita Brown e David Isaacs, professores do MIT - *Massachusetts Institute of Technology* e depois se espalhou por escolas, universidades e treinamentos corporativos dos EUA, Europa e América Latina.

O *Word Café* é semelhante a uma situação em que você está num local e as pessoas começam a conversar sobre um assunto e; devido a fatores como criatividade, questionamentos, experiências e conexões de cada um, as pessoas percebem que aprenderam e conheceram outros pontos de vista.

Essa proposta visa inicialmente tornar mais leve a conversa no espaço escolar e promover a interação entre as pessoas, principalmente aquelas que vivenciam situações de conflitos, pois nesse contexto elas estarão voltadas para um objetivo comum, que é dar a sua contribuição sobre um determinado eixo (tema) e neste espaço de conversa não existe hierarquia entre as ideias, pois todas serão acolhidas e isso facilita o estabelecimento de relações de confiança em ambientes muito hierarquizados e ou que tenham

pois todos  
seu  
de falar e o  
momento  
escutar.  
abaixo,  
vista uma  
de como  
o *Word*

conflictos,  
terão o  
momento  
seu  
de  
Logo  
pode ser  
imagem  
funciona  
*Café*.





O *Word Café* pode ser definido como metáfora de um aprendizado coletivo, que se constitui a partir da troca de saberes e do conhecimento compartilhado, como um sistema vivo de conversação que estimula a criação coletiva de novos cenários de mudança e transformação socioambiental.

O *Word Café* é um método inovador que recupera algo muito antigo em nós, a habilidade da conversa, que é o que há de mais humano em nós, e assim nos possibilita o exercício da convivência, os encontros marcantes e as reuniões em grupo muito mais divertidas, acolhedoras e eficientes!

O *Word Café* é um processo participativo aparentemente simples que tem uma fenomenal capacidade de trabalhar a diversidade e a complexidade no grupo, fazendo emergir a inteligência coletiva. Trata-se de um processo de diálogo em grupos, que pode levar de algumas horas a alguns dias, nos quais os participantes se dividem em diversas mesas e conversam em torno de uma pergunta (tema) central.

O processo é organizado de forma que as pessoas circulem entre os diversos grupos e conversas, conectando e polinizando as ideias, tornando visível a inteligência e a sabedoria do coletivo. Ao final do processo (ou ao longo do mesmo, caso seja necessário) faz-se uma colheita das percepções e aprendizados coletivos.



A enorme interação entre os participantes e os relacionamentos complexos e não lineares podem trazer impressionantes resultados sistêmicos e emergentes.

### **3.4.1. INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PERCURSO FORMATIVO**

No início de cada etapa é necessário que o ‘chamador’ (pessoa que será responsável por recepcionar os demais participantes) estabeleça o contexto do encontro e os parâmetros, tais como horários, tempo de cada fala, o propósito e esclarecer que não há hierarquia e todos os participantes têm os mesmos direitos.

*1º Decidir claramente o propósito para reunir as pessoas, junto com as melhores possibilidades ou resultados que se quer ver surgirem do Café. Uma vez que o propósito do Café esteja definido, ele deve ter um nome que reflita aquele propósito. Por exemplo, Café de Liderança, Café de Conhecimento, Café da Comunidade, Café da Descoberta, etc.*

- Nesta primeira etapa o objetivo é criar laços entre as pessoas para pensarem os problemas da escola, neste sentido, como nos exemplos acima, dede-se criar nomes para Café, visando estimular a comunidade escola a participar.
- Todos os temas tem que ter um foco e neste caso o foco é o processo de formação de lideranças, porque o estímulo ao desenvolvimento das lideranças promoverá a integração entre os participantes (todos passam a se conhecer melhor), acolhimento das ideias (as pessoas passam a ouvir mais as outras), estimula a participação (na medida em que as pessoas percebem que as suas visões são acolhidas, elas passam a se sentir comprometidas com o processo e pertencentes a ele).

*2º Identifique os participantes que precisam ser incluídos, pois a diversidade de pensamentos permite percepções e descobertas mais ricas. É preciso levar em*



*consideração os parâmetros com os quais você está trabalhando (tempo, local e assim por diante). De acordo com as descobertas de cada roda, veja se é preciso ampliar os parâmetros a fim de alcançar o propósito.*

- É importante que os grupos sejam mistos, isto é, que tenham estudantes, professores, gestores, funcionários, pais e responsáveis e outras pessoas da comunidade, pois essa diversidade contribui para que os diálogos sejam intergeracionais e proporcionem uma compreensão ampliada sobre todas as visões em relação ao eixo (tema).

**3º Criar um ambiente/espaço acolhedor.**

- “Considere, como o seu convite e o espaço físico contribuem para criar uma atmosfera de acolhimento. No convite, formule uma questão ou tema inicial que chame a atenção da comunidade escolar.
- Escolha uma pergunta (eixo temático) que desperte a curiosidade e abra o caminho para mais conversação. Elabore o convite para comunicar que a comunidade escolar pode esperar se divertir, ser envolvida e aprender coisas novas.
- Quando enviar um convite por escrito, encontre modos de fazer com que ele fuja da mensagem eletrônica comum ou correspondência por escrito, tornando-o informal, criativo, pessoal e visualmente interessante (pode-se criar uma comissão de organização com os representantes e vice-representantes de cada turma para a realização dessa atividade inicial de organização e chamamento da comunidade escolar).
- A comunidade escolar deve perceber imediatamente que esta não é uma reunião comum.



- Disponha a sala de forma acolhedora (como dito anteriormente, podem ser usados outros espaços para esta atividade).
- Ponha música para tocar quando as pessoas chegarem.
- Luz natural e uma visão da parte externa são sempre convidativas, se uma sala não tem janelas, podem ser colocadas plantas, folhagens, desenhos, etc. para lhe dar vida.
- É possível transformar uma sala de reuniões em um espaço acolhedor, pendurando quadros ou pôsteres nas paredes.

**4º Explore as questões significativas para a comunidade escolar.**

- A pergunta que os participantes escolhem ou que os participantes descobrem durante uma conversação do Café, é crucial para o seu sucesso. Neste caso, é importante que se tenha uma pergunta orientadora por eixo temático, mas ela tem que ser simples e clara (para evitar que os participantes não consigam debater sobre ela), tem que desafiar o pensamento (para levar os participantes a buscarem soluções) e gera energia (pois todos estarão voltados em torno de sua solução), coloca foco na investigação (estimula os participantes a usarem seus conhecimentos como apporte para a solução), levanta hipóteses (muitas vezes soluções simples, que ainda não tinham sido pensadas ou levantadas surgem nos grupos a partir do debate), abre novas possibilidades (as ideias que o Café proporciona promovem uma abertura dos participantes e os estimula a continuarem conversando e pensando em novas possibilidades, esse é um movimento dinâmico e os participantes tendem a querer se encontrar novamente para fomentar novas ações).

**5º Estimule a contribuição de todos**



- Uma das razões para se ter apenas quatro ou cinco pessoas por mesa é a de possibilitar que cada voz seja ouvida. As pessoas que hesitam em falar num grande grupo, com frequência oferecem insights valiosos e estimulantes num ambiente mais íntimo do Café.
- Na maioria das reuniões do Café, uma vez que a pergunta foi apresentada, as pessoas são encorajadas a mergulhar na conversação e a começar a explorar as ideias.
- Entretanto, é útil, muitas vezes, ter um objetivo da palavra sobre as mesas para assegurar que nenhum participante em particular tome conta de todo o tempo de que o grupo dispõe.
- O chamador deve ficar atento para entender o sentido das ideias de cada participante e conectá-las.
- É importante estar atento a todas as contribuições que o grupo trouxer e sempre anotar tudo, buscando insights, temas e questões relevantes.
- Estimule as pessoas a rabiscarem, desenhar, se divertirem enquanto estão participando do processo.
- A inteligência coletiva surge com a criatividade de cada participante.

#### **6º As vantagens dessa metodologia.**

- O Word Café é facilmente aplicável a grandes grupos, tem um formato lúdico e o ambiente deve ser divertido e informal.
- Desperta sentimento de pertencimento e comprometimento, através da inteligência coletiva.



- Contribui em momentos de necessidade de mudança e desperta nos colaboradores a identificação com objetivos e estratégias apresentados.
- Favorece a interação e permite que as pessoas se conheçam melhor, partilhem ideias e conhecimentos.

**7º As conversações do Word Café são especialmente úteis para estes fins e nestas circunstâncias:**

- Para compartilhar conhecimentos, estimular o pensamento inovador, construir uma comunidade e explorar possibilidades em torno de temas e questões da comunidade escolar.
- Para conduzir uma exploração em profundidade em situações de desafios, visando identificar as oportunidades.
- Para envolver uma autêntica conversação de pessoas que não tem o hábito de conversar umas com as outras e torna-se bastante adequada para o ambiente escolar, considerando que as hierarquias impactam na forma como os grupos interagem.
- Para aprofundar relações e a prioridade comum dos resultados num grupo existente.
- Para criar uma interação significativa entre todos os participantes.
- Quando o grupo tem mais de doze o Word Café é especialmente adequado para unir a intimidade de pequenos grupos ao entusiasmo e a diversão da participação e do aprendizado do grupo maior.

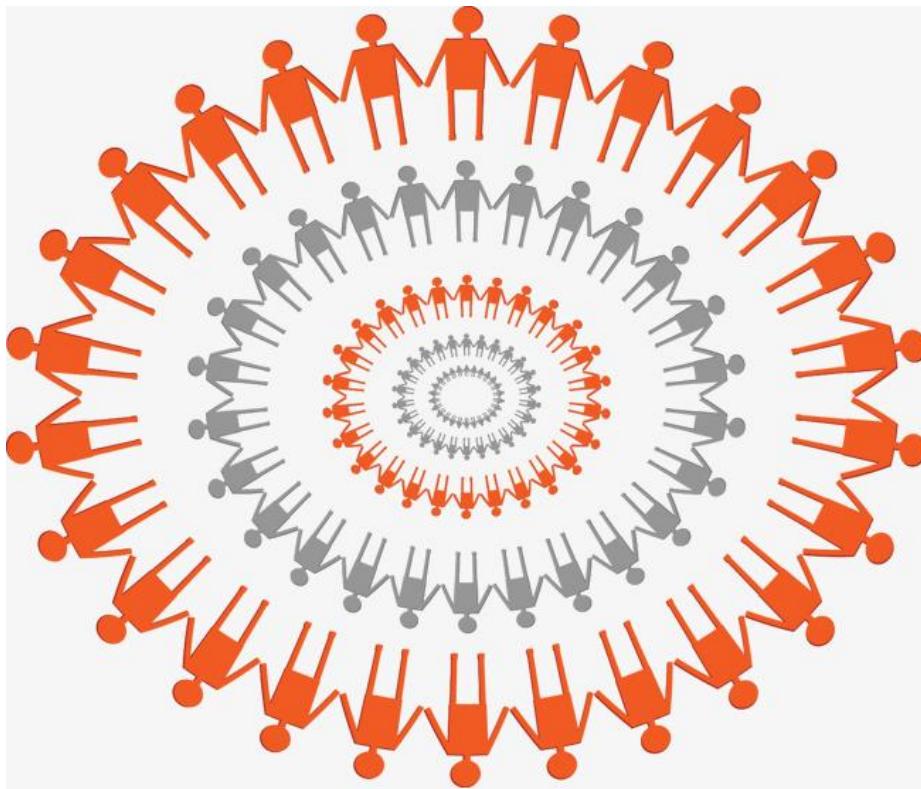


- Quando você tem o mínimo de uma hora e meia para o Café, porque é uma metodologia dinâmica e provoca resultados rápidos através da escuta ativa do ‘chamador’. Alguns Cafés podem se estender por vários dias ou se tornarem parte de uma infraestrutura regular de reuniões.

No contexto escolar, onde há a necessidade de que agregar os diferentes grupos, o *Word Café* funciona de modo muito dinâmico, pois ele pode ser feito em qualquer espaço, na sala de aula, no pátio, na quadra de esportes, embaixo de uma árvore, numa praça, etc., porque são feitas em pequenas rodas, com no máximo cinco pessoas por grupo e pode-se ter dentro do mesmo espaço até centenas de grupos.

A ideia é que em cada grupo tenha um ‘chamador’, que estará de posse do tema que será discutido e vai sistematizar todas as respostas que surgirem do grupo, cada rodada pode ter entre 20min e 30min e nesse tempo todas as pessoas do grupo deverão dar suas ideias sobre o tema e depois circular em outros grupos para dar sua contribuição em outros temas.

O propósito é que todos possam circular entre os grupos cujos eixos (temas) lhes atraem e dar suas contribuições ao tema e propor atividades para a sua resolução. Nesta dinâmica podem ser feitas entre três e quatro rodadas, significa dizer que ao final cada participante terá contribuído com três ou quatro temas e no fechamento os ‘chamadores’ terão um rol de ideias sobre os temas e suas possíveis soluções e vão compartilhar essas ideias com o grupão, que pode se reunir num grande círculo. Dependendo do número de pessoas podem ter vários círculos, tal como na figura abaixo.



Após o compartilhamento dos temas, que podem ser separados por cores, todos os participantes podem votar nas prioridades de cada Eixo (tema), conforme as propostas que foram apresentadas pelos participantes.

Neste caso, as propostas mais votadas se tornarão prioritárias e após a primeira votação, será feita uma segunda rodada de votação para estabelecer as ações (estratégias) que serão usadas para a resolução de cada prioridade, de acordo com a estrutura abaixo exemplificada.

O quadro abaixo pode servir de modelo para sistematizar o que foi discutido nas rodadas de cada etapa (módulo), ou seja, ao final das votações esse quadro deve circular para ciência de toda a comunidade escolar, de quais ações serão desenvolvidas para atender as prioridades que foram votadas por ordem de urgência.

Com esse plano, é possível dar início à segunda etapa que é a organização das ações e divisão dos grupos que participarão de cada ação (essa divisão deve ser feita convidando os participantes a se encaixarem nas ações que têm mais afinidade).



Essa estratégia visa criar uma sinergia entre os grupos e aproximar pessoas de diferentes gerações para o trabalho coletivo, em prol das ações da escola.

**Quadro de Sistematização do *Word Café***

| Eixo 1  | Propostas:   | Prioridades:                        | Ações:                              |
|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Ex:</b><br><b>Fortalecimento da participação na escola</b> | <b>1<sup>a</sup></b><br><b>2<sup>a</sup></b><br><b>3<sup>a</sup></b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> |
| Eixo 2  | Propostas:   | Prioridades:                        | Ações:                              |
| <b>Ex: Estratégias de Mobilização da Comunidade Escolar</b>   | <b>1<sup>a</sup></b><br><b>2<sup>a</sup></b><br><b>3<sup>a</sup></b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> |
| Eixo 3  | Propostas:   | Prioridades:                        | Ações:                              |
| <b>Ex: Resolução de Conflitos na Escola</b>                   | <b>1<sup>a</sup></b><br><b>2<sup>a</sup></b><br><b>3<sup>a</sup></b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> |
| Eixo 4  | Propostas:   | Prioridades:                        | Ações:                              |
| <b>Ex: Criação de Instâncias de Participação</b>              | <b>1<sup>a</sup></b><br><b>2<sup>a</sup></b><br><b>3<sup>a</sup></b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> | <b>a)</b><br><b>b)</b><br><b>c)</b> |

### **3.4.2. ESTRUTURA DO PERCURSO FORMATIVO**

**A metodologia acima pode ser instrumentalizada com base nos princípios que são apontados abaixo e que já foram destacados no segundo produto desta consultoria.**



Essas são algumas sugestões para o estímulo à participação da comunidade escolar no ambiente escolar, visando atender às demandas encontradas nas escolas e ainda alinhando com a forma como a escola indígena promove a participação na escola.

- ✓ **Processos de escuta e comunicação:** *Institucionalizar espaços e momentos para a escuta ativa e efetiva da comunidade escolar<sup>2</sup>, incorporar o diálogo com esses grupos à rotina escolar, criando espaços permanentes para apresentarem suas demandas e opiniões em relação ao funcionamento e rotina da escola. Promover debates sobre educação e direitos, fomentar canais de comunicação direta entre estudantes e gestores, professores e a comunidade.*
- ✓ **Liderança entre os estudantes:** *Identificar a presença líderes na comunidade escolar, visando o protagonismo desses grupos que podem estimular seus pares para que participem das ações. É fundamental identificar líderes com perfis diferenciados e no caso dos estudantes, não apenas os que têm bom comportamento ou bom desempenho escolar.*
- ✓ **Participação na gestão:** *Embora esse seja um grande desafio para as escolas, é essencial que a cultura democrática faça parte da rotina das escolas, para garantir uma participação mais efetiva da comunidade escolar nas reuniões, discussões e decisões da escola, como também para que no caso dos estudantes, estes se tornem a ponte com as famílias. Quando o estímulo é dado aos estudantes, por meio da criação de grêmios e outros tipos de instâncias estudantis, é possível incluí-los efetivamente na corresponsabilização pela gestão da escola. Essa ação pode fortalecer os conselhos escolares, as associações de pais e mestres e outras instâncias que podem se tornar parceiras da escola.*

---

<sup>2</sup> Quando falamos de comunidade escolar, incluímos estudantes, professores, responsáveis e a comunidade do entorno.



- ✓ **Protagonismo na aprendizagem:** *Ter clareza de que a comunidade escolar deve parceira do processo escolar; para isso é importante incluir os estudantes na coautoria do processo de aprendizagem para o seu pleno desenvolvimento e é necessário envolver de fato esses grupos na construção do projeto político pedagógico e também no currículo, na escolha, e no planejamento das ações pedagógicas junto com seus professores, essa pode ser uma proposta que pode acontecer quinzenalmente no momento dos módulos, a convite dos professores, os estudantes podem se voluntariar em rodízio, de forma que toda a turma participe em algum momento (aqueles que quiserem e tiverem interesse) para fazer o planejamento das atividades da turma na quinzena. Essa pode ser uma forma de incluir, comunicar e discutir os indicadores educacionais com os alunos para que contribuam com o planejamento das estratégias de intervenção e possam levar essas informações para suas turma e também para os seus responsáveis, sensibilizando-os para que possam participar mais das ações da escola, pois essas contribuem para a melhoria desses resultados e o apoio dos responsáveis é essencial para que os seus filhos se sintam plenamente integrados às atividades propostas pela escola. Os estudantes podem colaborar com os professores, mapeando por meios tecnológicos, as práticas pedagógicas que podem ser usadas nas turmas e aquelas que surtirem um bom efeito podem ser multiplicadas na escola.*
- ✓ **Transformação Escolar:** *Pensar em ações para transformar as escolas a partir da escuta da comunidade escolar; valorizar e aproveitar as ideias e habilidades que podem ser mapeadas na comunidade escolar para desenvolver oficinas, cursos e contribuir para superar os desafios da escola; orientar o calendário escolar para que seja possível utilizar parte do tempo oficial da rotina escolar, para propor ações de engajamento dos alunos em projetos que eles podem criar visando a melhoria da rotina e das práticas escolares.*
- ✓ **Ações sociais:** *Criar e fortalecer espaços de protagonismo da comunidade escolar dentro e fora da escola, promover práticas pedagógicas com foco na*



*solução dos conflitos que são predominantes na escola e realizar intervenções para transformar o entorno; empoderar a comunidade escolar por meio do engajamento em projetos de intervenção local que fortaleçam o sentimento de pertencimento da comunidade escolar com a escola e com o território e o efeito dessas ações fortalecem o exercício da cidadania e o cuidado com o espaço da escola enquanto patrimônio de todos.*

- ✓ **Ações da Secretaria de Educação e das Superintendências:** Criar e implementar políticas municipais e estaduais que estimulem a participação dos estudantes nas escolas; institucionalizar o grêmio estudantil em toda a rede; orientar as escolas na elaboração de planejamentos estratégicos (direcionados para a resolução dos problemas da escola e torna-lo um espelho do PPP), para estimular o engajamento da comunidade escolar; oferecer prêmios financeiros para escolas que desenvolvem bons trabalhos de participação e estímulo ao protagonismo dos estudantes, para dar continuidade às ações exitosas.
- ✓ **Formação para a participação:** Realizar formações para professores e alunos, com foco no protagonismo juvenil; preparar a equipe escolar e os estudantes para lidar com gestão democrática, estimular a participação estudantil (por que e para que participar?), realizar ações de mediação de conflitos, seja por meio de parceria externa ou por meio de capacitação (treinamento) com os próprios professores e responsáveis (companheiros da escola, como aqueles responsáveis mais presentes, com líderes de associação de moradores e outros voluntários para que estes possam ser multiplicadores dessas atividades nas escolas), algumas formas de resolução de conflitos são: comunicação não violenta, facilitação, cultura de paz, justiça restaurativa, etc.

**Algumas atitudes são essenciais para que a participação seja efetiva, tais como:**



- ✓ **Reconhecimento:** *Valorização, respeito e não julgamento quando as formas de participação e organização dos adolescentes (não tentar enquadrar os estudantes ao que a escola quer e sim estimula-los a criar instâncias que tenham a ‘cara’ deles); criar mecanismos para reconhecimento de todas as ações que os estudantes realizam como grêmios, coletivos, comitês, grupos de estudo, representação de turma, apoio às lideranças informais, etc.*
- ✓ **Confiança:** *Fortalecer os laços de confiança, evitando silenciar, coagir ou coibir a criatividade, para que os educadores não se sintam ameaçados e os estudantes sintam-se encorajados a participar.*
- ✓ **Pertencimento:** *Fortalecer o sentimento de pertencimento da comunidade escolar em relação à escola, para que eles vejam sentido e comprometam-se com a participação. Manter um diálogo constante com a comunidade escolar, principalmente com as famílias e não somente nos momentos específicos de reuniões, festividades e entrega de resultados.*
- ✓ **Senso crítico:** *Estimular o senso crítico, a capacidade de argumentação e o empreendedorismo da comunidade escolar para expandir a sua capacidade de participação. Essa ação pode ser feita promovendo sistematicamente rodas de debate, apresentação de filmes e documentários sobre direitos e cidadania.*
- ✓ **Escolha:** *Oferecer espaço na gestão escolar e nas atividades curriculares para que os estudantes façam escolhas com base nas suas necessidades, interesses e projeto de vida. Essa é uma forma de inseri-los como colaboradores da escola e ainda estimulá-los a pensar no futuro e na profissão de interesse.*
- ✓ **Autoria:** *Oferecer oportunidades para os estudantes criarem projetos de sua própria autoria, como premiações regionais para redações temáticas, poesias, desenhos, projetos de ciências, geografia, química, física, biologia e outras,*



*slans (espaço de voz e acolhimento para os jovens de ‘periferia’, para popularizar a poesia), etc.*

- ✓ **Caixas de sugestões:** *Disponibilizar caixas de sugestões em espaços estratégicos da escola para que os estudantes possam depositar bilhetes com suas dificuldades e propostas para melhoria da escola (longe de câmeras).*
- ✓ **Diagnóstico Escolar (Pesquisas temáticas):** *Promover pesquisas temáticas para os estudantes apresentarem suas opiniões e formas de resolução sobre diferentes assuntos da escola.*
- ✓ **Fóruns temáticos:** *Organizar fóruns temáticos para os estudantes debaterem assuntos prioritários relacionados à escola, como bullying, racismo, homofobia, sexism, machismo, LGBTfobia, diversidade, Cultura de Paz, agressão, conflitos, suicídio, preferencialmente com mediação externa e sempre propor encaminhamentos e ações tirados pelos estudantes como ações de comprometimento mútuo ao final de cada debate.*
- ✓ **Grupos temáticos:** *Apoiar a criação de grupos temáticos, em que os estudantes se responsabilizam por fiscalizar diferentes áreas da escola, como a merenda ou a estrutura física, zelando pelo patrimônio escolar que é de todos.*
- ✓ **Rodas de conversa:** *Organizar rodas de conversa entre a gestão escolar e a comunidade escolar.*
- ✓ **Assembleias:** *Realizar assembleia com os estudantes e a equipe da escola para resolver questões coletivamente e também com a comunidade escolar, para inserir outros atores da comunidade na escola e pensar em soluções coletivas.*



- ✓ **Comitês deliberativos e executivos:** Criar comitês de decisão e de execução com mediação de estudantes visando seu envolvimento em votações e escolhas colaborativas para as ações da escola.
- ✓ **Jornadas pedagógicas:** Planejar jornadas pedagógicas com alunos dos Anos Finais para envolve-los no planejamento e melhoria da escola.
- ✓ **Criatividade e Desafios:** Incentivar a aprendizagem por desafios; promover jogos, festivais e gincanas escolares para estimular os estudantes a participar da solução dos desafios da sua escola e comunidade, inclusive dos problemas do entorno da escola.
- ✓ **Estímulo ao Voluntariado:** Desenvolver projetos de voluntariado como complemento do currículo e sejam válidos nas avaliações, para estimular a participação e cooperação dos estudantes e esses projetos podem ser levados para as famílias, pois pode-se criar uma estratégia de premiação para os estudantes voluntários que conseguirem levar para a escola mais voluntários.
- ✓ **Apoio à Comunicação Juvenil:** Criar projetos de mídia juvenil, fomentando a criação de rádios, TVs, jornais online, blogs e outras mídias escolares gerenciadas pelos estudantes.
- ✓ **Grupos de estudos:** Promover a criação de grupos de estudo entre/pelos/dos estudantes.
- ✓ **Cultura Jovem:** Estimular os estudantes a criarem projetos culturais nas escolas (que pode ser em conjunto com professores tutores), que ampliem os conhecimentos sobre temas variados da área cultural e de temas da atualidade e estimulem os estudantes a produzirem projetos de sua autoria.



- ✓ **Estimulando Sonhos:** *Mapear quais são os sonhos e desejos dos estudantes e utilizá-los como caminho para a criação de novos projetos e também para estimular os estudantes a planejarem o caminho para a realização de seus sonhos. Esse trabalho pode ser feito com a tutoria de professores das matérias que tem maior conexão com os sonhos dos estudantes.*
- ✓ **Tutorias Estudantis:** *Com base na proposta acima, pode-se criar espaços de tutoria para acompanhar projetos desenvolvidos pelos estudantes.*
- ✓ **Professor da turma:** *Estimular os estudantes a votarem no professor líder da turma, que pode assumir a responsabilidade de realizar diálogo mais permanente com os estudantes, facilitar o seu contato com famílias, com outros professores e com os gestores. A figura desse professor, que contará com o apoio dos estudantes por ter sido votado por eles, pode contribuir para resolver conflitos e também para criar uma sinergia entre os estudantes e os outros grupos da comunidade escolar e pode também estimular e apoiar a participação dos estudantes em outras instâncias.*
- ✓ **Intercâmbio Escolar:** *Promover o intercâmbio de estudantes e /ou organizações estudantis de diferentes escolas, para fortalecer os laços desse grupo e para que os estudantes realizem ações conjuntas com os estudantes de outras escolas, visando a troca de experiências, realização de atividades extraclasse, etc.*

### 3.4.3. EIXOS TEMÁTICOS DO PERCURSO FORMATIVO

Abaixo sugere-se alguns eixos temáticos que podem ser trabalhados com a metodologia do *Word Café* e que fazem parte das demandas que foram identificadas nas escolas.



- ✓ Fomento à participação comunitária;
- ✓ Autonomia e emancipação de sujeitos;
- ✓ Cidadania e direitos;
- ✓ Atuação e articulação e interlocução com instituições e órgãos locais, com integração regional;
- ✓ Comunicação não violenta, confiança, promoção de vínculos com a escola e inclusão social;
- ✓ Apartidarismo político e controle social;
- ✓ Impessoalidade e transparência;
- ✓ Inovação e ações empreendedoras;
- ✓ Ações continuadas em educação socioambiental, de acordo com a realidade local, visando a realização de atividades extraclasse;
- ✓ Educomunicação e uso de novas tecnologias na educação;
- ✓ Construção e difusão coletiva do conhecimento.



## 4. CONCLUSÃO

Este produto teve como objetivo a proposição de metodologias para a elaboração e execução de ação coletiva que envolvesse toda a comunidade escolar. De acordo com o que foi exposto no decorrer deste produto e nos produtos anteriores, foram encontradas realidades bastante diversificadas nas escolas e essas realidades demonstraram que o processo de participação nas escolas ocorre de forma incipiente e pontual.

Na maioria das vezes, o estímulo que é dado para a participação é pouco democrático e orientado de acordo com visões tradicionais. Essa forma de pensar a participação dos grupos reflete na forma como a participação acontece nas escolas.

Portanto, mais do que propor uma metodologia que vise tão somente organizar as instâncias de participação já existentes na escola, buscou-se nesse produto propor uma metodologia que atenda aos parâmetros de promoção inicial de diálogos entre a comunidade escolar, visando num primeiro momento resgatar o interesse desses grupos em participar das ações da escola, para que deste modo seja possível pensar numa de reorganização das instâncias de participação já existentes e ainda propor a criação de novas instâncias de participação, que sejam pautadas na democracia e na colaboração coletiva desses grupos.

Mais do que atender a demandas pontuais, é importante ressaltar que os problemas identificados nas escolas apontam para rompimentos de vínculos, falta de estímulo à execução de novas ações, desmotivação por parte dos profissionais da educação e todos esses fatores contribuem para que a participação dos diferentes atores se dê de forma incipiente e fragmentada.

Ainda assim, é necessário compreender que esse processo é uma construção, na medida em que é necessário que esses atores, que esses grupos voltem a conversar independentemente das hierarquias postas no ambiente escolar, para que o diálogo e o debate sejam possíveis.

Neste sentido, optou-se por apresentar uma metodologia que seja eficaz para promover a integração intergeracional, que é a comunidade escolar e ainda fazer frente aos problemas identificados nas escolas. E é com base nesse olhar, percebido por meio



das visitas às escolas e constatado empiricamente através das entrevistas e grupos focais, é que se propôs como metodologia integrativa o *World Café*, que é uma metodologia que se propõe a trabalhar aspectos diversificados, em situações problemas e que impactam na forma como os diferentes grupos convivem nas instituições, neste caso, nas escolas.

Por fim, vale ressaltar que o *World Café* sendo uma metodologia colaborativa tem um enorme potencial para trabalhar as demandas dos diferentes grupos e ainda ser um instrumento de diálogo cotidiano entre a comunidade escolar, pois é uma metodologia capaz de atender às especificidades dos grupos e ao mesmo tempo promover a integração para que outras ações possam ser efetivadas coletivamente no âmbito da escola pela comunidade escolar.



## BIBLIOGRAFIA

BROWN, J., ISAACS, D. *O Word Café – dando forma ao nosso future por meio de conversações significativas e estratégias.* Editora Cultrix, SP, 2007.

CHAUÍ, M. *O que é ideologia?* São Paulo: Brasiliense, 2008.

CHAUÍ, M. *Cultura e Democracia.* Coleção Cultura é o que? Volume I. Salvador. Secretaria de Cultura, Fundação Pedro Calmon, 2008, 68p.

GOMES, M. E. S. e BARBOSA, E. F. *A técnica de Grupos Focais para obtenção de Dados Qualitativos.* Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais. [www.educativa.org.br](http://www.educativa.org.br) (Publicação interna). Fev. 1999.

GONDIM, S. M. G. *Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos.* Paidéia, 12(24), 149-161, 2003.

KIND, L. *Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais.* Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 10, n. 15, p. 124-136, jun. 2004.

MONTORO, A. F. Construir uma sociedade mais justa. In: CHALITA, G. (Org.) *Vida para sempre jovem.* São Paulo: Siciliano, 1992.

SEN, A. Desenvolvimento como liberdade. 2000.