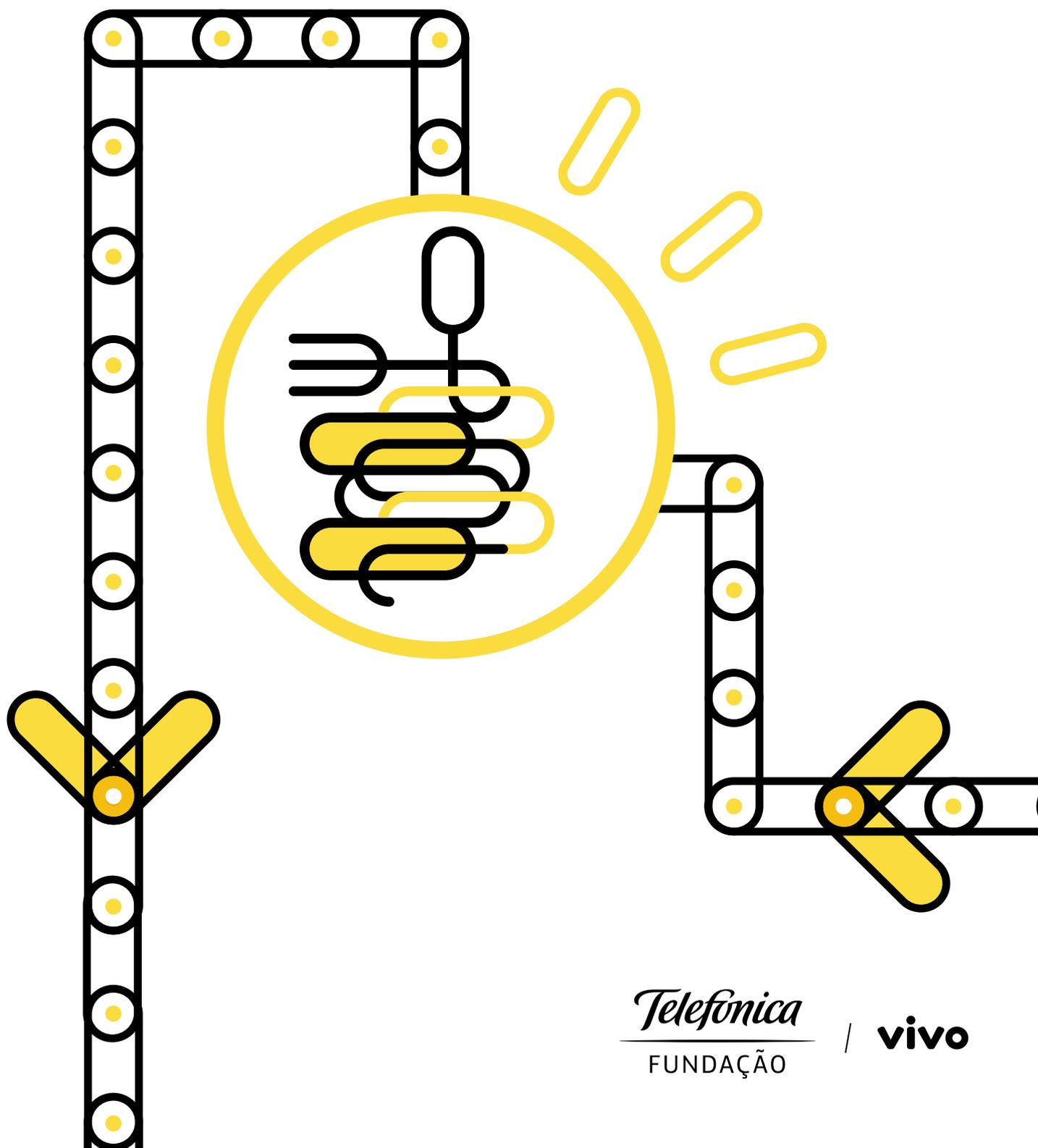


PARA ESCOLAS

Genoma de escola

Um guia para decifrar o DNA
criativo da escola



Telefónica
FUNDAÇÃO

| vivo

PARA ESCOLAS

Genoma de escola

Um guia para decifrar o DNA criativo da escola

Maite Martinez, Sonia Murcia,
Ramón Romero, Dalia Fernández
e Juan M. Núñez

Telefónica
FUNDAÇÃO

| **vivo**

2019

© 2019 FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO
Av. Eng. Luís Carlos Berrini, 1.376, 10º andar
São Paulo-SP – 04571-936

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO

Diretor Presidente:

Americo Mattar

GERÊNCIA DE PROGRAMAS SOCIAIS

Gerente:

Mila Gonçalves

Responsáveis pela tradução na Fundação Telefônica Vivo:

Beatriz Lomonaco e Regina Calia

Tradução e revisão em português:

Alex Criado

© FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2016

C/ Gran Vía, 28

28013 Madri - Espanha

Direção de projeto:

Pablo Gonzalo Gómez, Maria de Madaria e Aroa Sánchez Rodríguez

Equipe OTBInnova:

www.otbinnova.com

Coordenação do projeto OTBInnova:

Juan Manuel Núñez

Coordenação do guia Genoma de escola:

Juan Manuel Núñez

Autoria:

Maite Martinez, Sonia Murcia, Ramón Romero, Dalia Fernández e Juan M. Núñez

Colaboradores:

José Luis Pastor e Carles Suero

Agradecimentos:

Equipe Fundación Telefónica, Equipe elBulliLab, Equipe AulaBlog e, como não, a Ferran por sua inspiração e provocação constantes.

Revisão do original em espanhol:

Montse Alberte

Colaboração literária:

Mayte Ortiz

Ilustração e design:

Prodigioso Volcán S. L.
www.prodigiosovolcan.com

Impressão:

NYWGRAF Editora e Gráfica



Esta publicação está disponível em acesso livre ao abrigo da licença Atribuição-Partilha 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Ao utilizar o conteúdo da presente publicação, os usuários aceitam os termos de uso do Repositório UNESCO de acesso livre (<http://unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>).

Esta publicação tem a cooperação da UNESCO no âmbito do projeto 570BRZ1012, o qual tem o objetivo de avaliar o impacto, custo-efetividade e os resultados pedagógicos na melhoria da aprendizagem de alunos das escolas públicas dos projetos Escolas Rurais Conectadas e Escolas que Inovam. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco da delimitação de suas fronteiras ou limites. As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores e não refletem obrigatoriamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Elaborado por Francisco Lopes de Aguiar - CRB8ª-7856,
São Paulo, Brasil

M385g
2019
Martinez, Maite
Genoma de escola: um guia para decifrar o DNA criativo da escola / Maite Martinez; Sonia Murcia; Ramón Romero; Dalia Fernández; Juan M. Núñez; tradução de Alex Criado. -- São Paulo: Fundação Telefônica Vivo, 2019. (Coleção Escolas Criativas, v.3).
Versão impressa e digital
Recurso digital: il. 831 Kb; 40p.
Formato PDF
Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: Word Wide Web
Tradução de: Genoma de centro: una guía para descifrar el ADN creativo del centro educativo
ISBN 978-85-60195-59-6
1. Educação. 2. Educação para criatividade. 3. Inovação educativa. 4. Projeto Escolas Criativas. 5. Criatividade. 6. Processo criativo. 7. Mudança educacional. 8. Método Ferran Adrià. I. Fundação Telefônica Vivo. II. Título. III. Coleção Escolas Criativas.

CDD 370.118

00

Reflexões
sobre a
personalidade
e a liderança
criativas. 00



Introdução

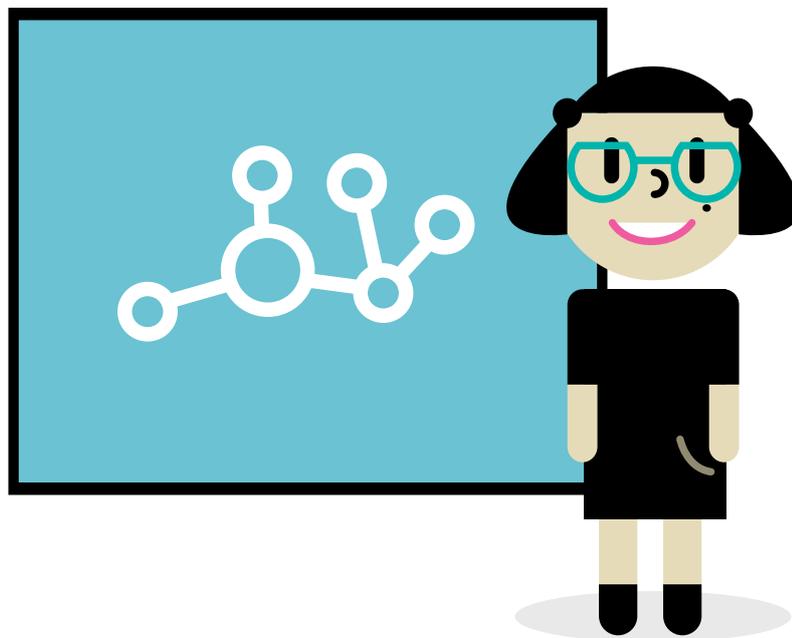
Falar de PERSONALIDADE CRIATIVA, de Ferran Adrià e da equipe de elBulli é tudo a mesma coisa. Provavelmente ninguém na história moderna da criatividade em geral, e da gastronomia em particular, foi capaz de inovar tanto, em um nível tão elevado e de forma sustentável no tempo. Além disso, durante os últimos anos, Ferran e sua equipe trabalharam no elBulliLab definindo e documentando um método que explica o porquê do seu sucesso e quais foram os princípios que os levaram a conseguir isto.

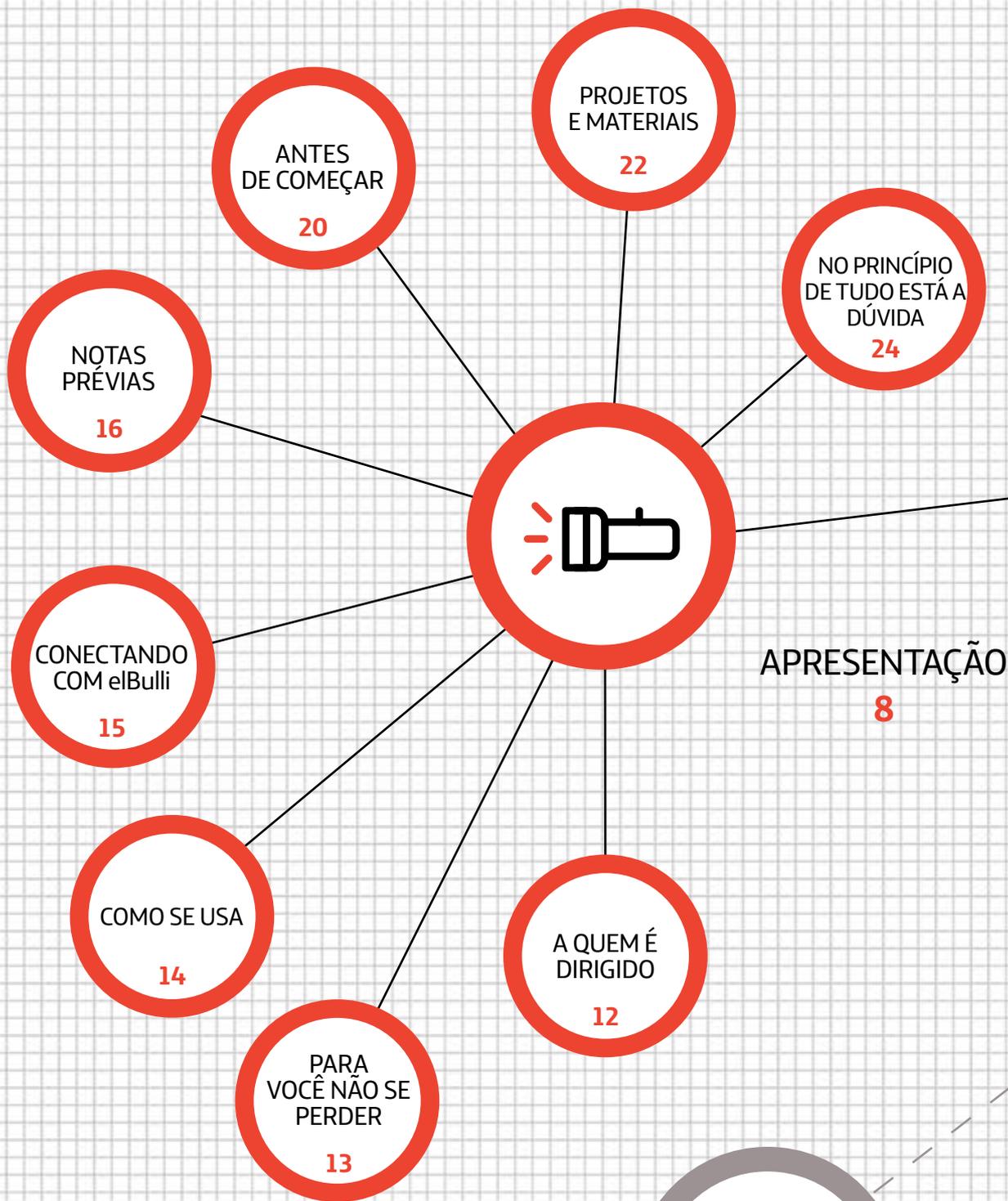
Este guia pertence ao conjunto de materiais e conteúdos do projeto Escolas Criativas. Nesta coleção é feita a tradução do método de Adrià para aplicá-lo às escolas, com o objetivo de auxiliar suas equipes dirigentes, de gestão e de inovação em seus processos de transformação.

Esta viagem começou já há alguns anos, a partir da exposição «Ferran Adrià: auditando o processo criativo», na qual a *Fundación Telefónica* e a equipe de elBulli apostaram em desentranhar os segredos da criatividade e colocá-los ao alcance de todos. Com essa experiência e o trabalho feito com algumas escolas, no âmbito desta exposição, nasceu a possibilidade de adaptar o modelo à educação com a ajuda de docentes, pedagogos, sociólogos e especialistas em outras disciplinas.

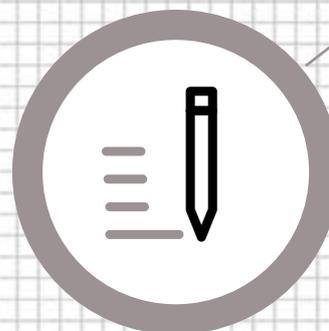
Este guia, *Genoma de escola*, complementa o restante dos recursos. Oferece uma proposta de como devem ser a personalidade e a liderança criativas, tanto individualmente como em equipe e na escola.

Esperamos que
seja de grande
utilidade na sua
prática docente





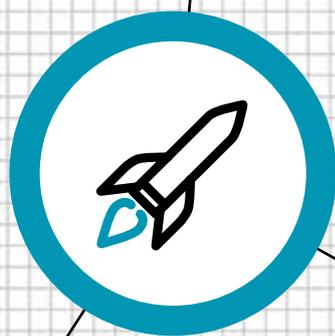
APRESENTAÇÃO
8



MATERIAL
COMPLEMENTAR
34



A
PERSONALIDADE
CRIATIVA
26



A ESCOLA
E SUA
COMUNIDADE
32

A EQUIPE
30

NOTAS
PRÉVIAS

16

CONECTANDO
COM eBulli

15

COMO
SE USA

14

PARA
VOCÊ NÃO SE
PERDER

13

A QUEM É
DIRIGIDO

12

ANTES
DE COMEÇAR

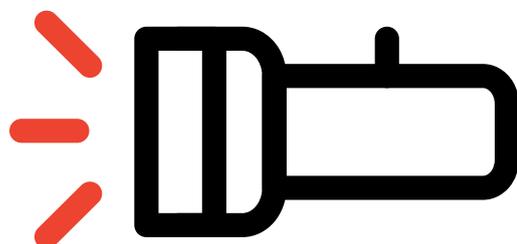
20

PROJETOS E
MATERIAIS

22

NO PRINCÍPIO
DE TUDO
ESTÁ A DÚVIDA

24



1. APRESENTAÇÃO

Como já comentamos, este guia se complementa com três materiais da coleção:

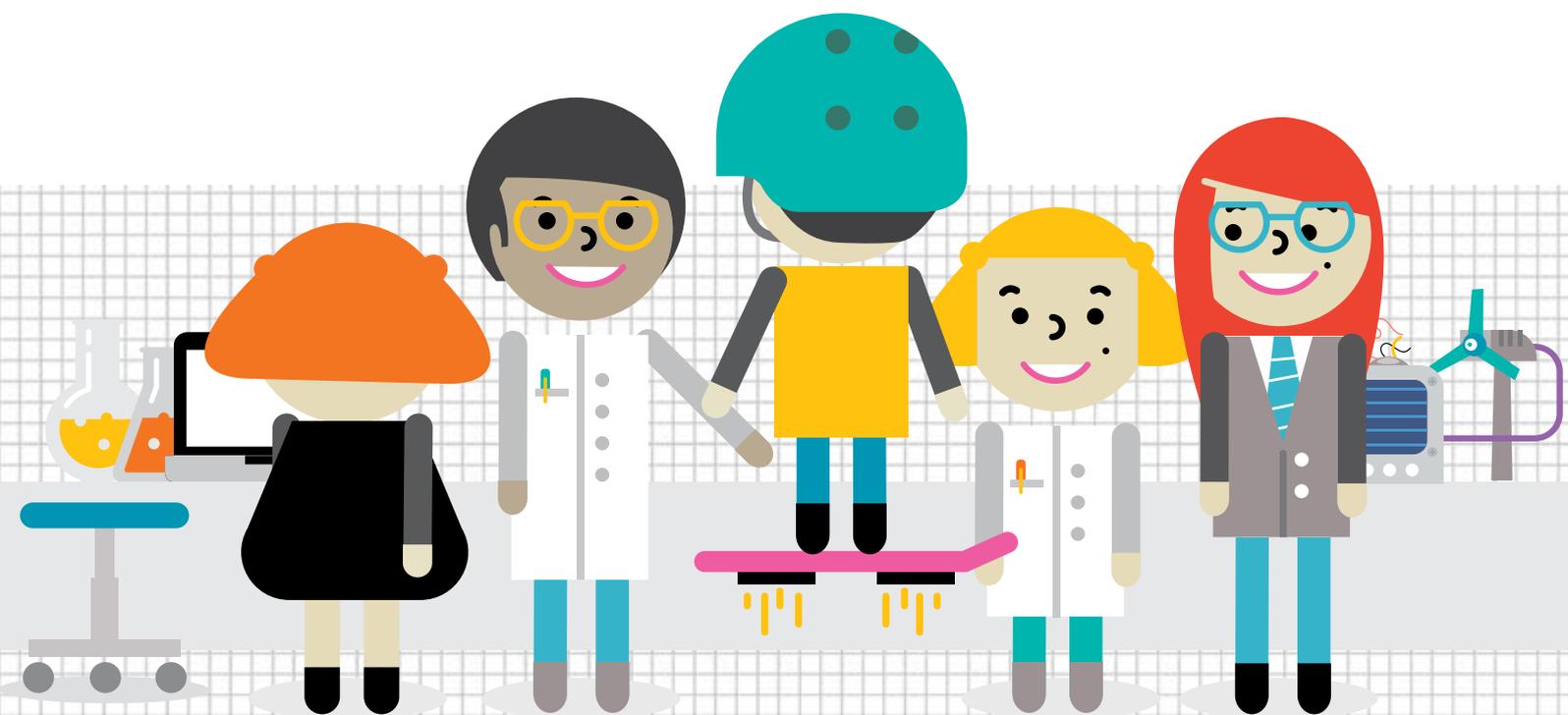
O guia *Sapiens de escola*, que o ajudará a criar um plano de transformação da sua escola de forma organizada, criativa e eficiente. Você pode consultar este material aqui:



O guia *Meu genoma criativo*, no qual você encontrará materiais destinados aos seus alunos com o objetivo de potencializar a personalidade criativa deles:



O guia *EduSapiens*, no qual você, docente, poderá refletir sobre o fazer profissional a partir da inovação e da criatividade:



APRESENTAÇÃO

Quando nos propomos a desenvolver um projeto, se pretendemos que ele seja transformador, inovador e criativo, aparecem imediatamente duas necessidades, que algumas vezes já foram consideradas excludentes, mas que do nosso ponto de vista são complementares. De um lado, a necessidade de contar com um líder ou líderes capazes de pensar, motivar e impulsionar todas as ações e tarefas necessárias; e, de outro, a necessidade de contar com uma equipe com a personalidade, as capacidades e as competências necessárias para assumir responsabilidades, complementar-se e levar o projeto a bom termo.

Estas figuras não podem ser vistas a partir dos modelos tradicionais de liderança. Se queremos gerar processos de inovação, ela deve nascer da base, desde a própria concepção das estruturas necessárias para executá-los, isto é, desde a própria concepção dos processos. Por isso, neste guia, não nos referimos tanto ao conceito

de líder, mas sim ao de *personalidade criativa*. É aqui que deve surgir a reflexão sobre pessoas e equipes com as quais contamos para realizar a tarefa educativa.

Por outro lado, também devemos ter consciência da necessidade não só de contar nas escolas com docentes, gestores, equipes dirigentes e funcionários em geral com essa *personalidade criativa*, mas também da necessidade de dispor dos espaços, estruturas e atividades necessários para que os alunos gerem, dentro de si, as competências, as emoções e as atitudes para ter essa mesma personalidade. Trata-se de que todos juntos possam imaginar um mundo novo e melhor. E de que sejam capazes de se orientar na direção correta para consegui-lo.

Como se pode comprovar, a ideia de liderança e *personalidade criativa* que oferecemos aqui parte de uma visão educacional que é criativa, inovadora e, sobretudo, transformadora da sociedade e do contexto no qual se desenvolve. Entendemos que uma comunidade educativa é aquela em que todos participam e são ouvidos.



A QUEM É DIRIGIDO

O guia *Genoma de escola* é dirigido a:

- Equipes dirigentes de escola.
- Docentes que pretendam iniciar um projeto novo.
- Gestores e líderes educacionais.
- Estruturas organizacionais e de gestão de escolas ou redes.
- Em geral, a qualquer organização, equipe ou pessoa interessada na transformação educacional



ATENÇÃO

Como já vimos em outros materiais e guias, concebemos a escola como um grande ecossistema, no qual todos os sistemas e processos estão relacionados. Por esta razão, este material, na verdade, é uma proposta para qualquer pessoa ou comunidade educativa que acreditem que a educação é uma alavanca de progresso e de transformação social e que desejem colocar mãos à obra para avançar nesta direção.



ATENÇÃO

Este guia não é dirigido exclusivamente aos dirigentes, nem a pessoas acostumadas a liderar ou definir o caminho. Para usá-lo, este guia, a única coisa de que você precisa é contar com uma ideia ou um projeto inovador e transformador e ter o desejo de colocá-lo em prática.

Se você cumpre esses requisitos, encontrará aqui as qualidades e as competências que devem ter as pessoas que forem acompanhá-lo em seu projeto.



APRESENTAÇÃO

PARA VOCÊ NÃO SE PERDER

Apresentamos aqui os ícones que você vai encontrar ao longo deste documento e explicamos o seu significado:



Acesso a outro guia.



Acesso a outra seção.



Material complementar.



Material complementar na web¹.



Links externos.

¹ Todos os links da versão original que não estavam ativos foram retirados desta publicação. E, sempre que possível, os links de sites estrangeiros foram substituídos por outros em português.



COMO SE USA

Como você já deve ter visto no índice, este guia tem três grandes blocos, além da introdução. **São estes:**

○ **A PERSONALIDADE CRIATIVA** a partir do indivíduo e como deve se configurar. Que capacidades e competências seria bom ter, cultivar ou buscar nas pessoas que fazem parte da equipe para que se complementem entre si.

○ **A EQUIPE** como peça-chave da inovação e da criatividade. Trabalhamos com a ideia da *personalidade criativa* da equipe em seu conjunto, como uma estrutura que inova.

○ **A ESCOLA E A COMUNIDADE EDUCATIVA** como ecossistema que deve ter também *personalidade criativa* em si mesma.



CONECTANDO COM elBulli

O título deste guia, *Genoma de escola, devemos, como não, a Ferran Adrià, que empregou o termo ou, melhor dito, o conceito gene para se referir àquilo que têm os produtos que os fazem ser únicos.*

A partir deste conceito e em relação ao tema que nos toca, aparece uma primeira e importante reflexão: todos temos um gene, algo que nos torna únicos e irrepetíveis. Esta é a magia de nossos alunos, o poder do trabalho em equipe dos docentes e um dos pilares básicos dessa *outra educação* que todos queremos.

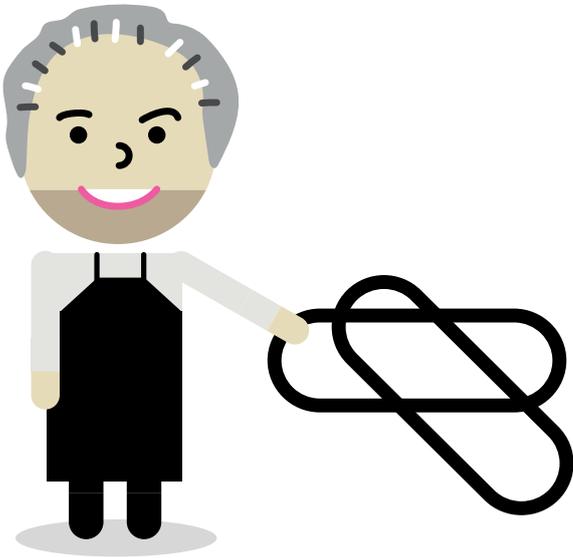
Mas este gene não só está em cada indivíduo. Podemos extrapolar esta reflexão para uma equipe docente, ou dirigente, ou inclusive uma escola ou toda sua comunidade educativa. Cada equipe tem algo que a torna especial e que é mais do que a soma de todas as competências, capacidades, habilidades e talentos que têm as pessoas que a compõem. Entender assim a *personalidade criativa*, tanto de uma pessoa como de um grupo, nos ajudará a ter consciência de seu potencial e de suas fragilidades, assim como da necessidade de apoio entre seus componentes para construir uma *personalidade de equipe equilibrada* e capaz de enfrentar os desafios que surjam.

Como já comentamos, este material nasce a partir das reflexões da equipe de elBullifoundation e *Fundación Telefónica* em torno do processo criativo. Por esta razão, nos parece importante nos aproximarmos, ainda que brevemente, deste espaço de criação, estudo e compreensão.

O elBullifoundation é uma instituição que nasce da necessidade de transformação do restaurante elBulli. Sua visão de futuro se sustenta na vontade de promover a educação e o empreendedorismo mediante a inovação para deixar um legado à sociedade.

Seus valores apelam aos pilares que caracterizaram durante muitos anos a maneira de atuar e de pensar do restaurante elBulli:

-
- Criatividade e inovação
 - Risco
 - Transparência
 - Liberdade
 - Memória e respeito pelo passado
 - Paixão
 - Generosidade e desejo de compartilhar
 - Senso de humor
 - Ética e honestidade
 - Felicidade
-



Alguns de seus objetivos, como você poderá ver, têm muito a ver com o que pretendemos com esta publicação:

- Pesquisar sobre a eficiência e a longevidade no processo de inovação, decodificando o processo criativo.

Nota: link para o vídeo de elBullifoundation <https://vimeo.com/155948256> 

Se você quer saber mais e se interessa por entender este fenômeno, os convidamos a assistir à série de documentários *elBulli*, *historia de un sueño* neste link: <http://www.rtve.es/alicarta/videos/elbulli-historia-de-un-sueno/> 

Para saber mais, você também pode ir diretamente à fonte, visitando a página de elBullifoundation neste link: <http://www.elbullifoundation.com/home/> 

- Criar um modelo de compreensão analítica a partir da sua metodologia.
- Refletir sobre a mudança de paradigma educacional a partir de sua metodologia e das novas tecnologias, entendendo que a pesquisa e a educação são contínuas.

Em relação a sua metodologia, elBullifoundation propõe:

1. Ter o máximo de organização para dispor de uma liberdade radical para criar.
2. Infundir o questionamento contínuo que provoque uma maneira nova de compreender as coisas.
3. Relacionar o conhecimento e a criatividade, a organização e a eficiência.
4. Entender o método que levou elBulli a ser uma referência mundial em inovação.

Além do que acabamos de mostrar na seção anterior, Ferran Adrià e a equipe do elBulliLab refletiram muito, e continuam refletindo hoje, sobre o que é, como se constrói e que qualidades deve ter a *personalidade criativa*.

Parece-nos especialmente interessante e relevante a referência feita ao perfil de um empreendedor no livro *Mise en place*, publicado em 2016, no qual é explicado o percurso para abrir e gerir um restaurante. Embora o livro, obviamente, esteja voltado ao mundo da gastronomia, ele nos oferece muitas e boas ideias sobre a liderança, gestão de projetos e *personalidade criativa*.



Você pode consultar o livro aqui:
[http://www.caixabanklab.com/
elbullifoundation/es/libro-mise-en-place/](http://www.caixabanklab.com/elbullifoundation/es/libro-mise-en-place/)


No que se refere à personalidade do empreendedor, propõe a necessidade de atender a estas cinco dimensões: atitudes, capacidades físicas, capacidades cognitivas, capacidades sensoriais e capacidades emocionais. Resumimos e adaptamos aqui aquelas que nos parecem mais relevantes e as que consideramos que podem nos dar pistas sobre o trabalho que temos a fazer:

1. Atitudes

- Liderança para indicar o caminho.
- Pragmatismo para ser eficiente.
- Constância para perseverar nos objetivos propostos.
- Ambição para buscar a excelência necessária.
- Paciência para esperar os frutos do esforço.
- Compromisso do líder e da equipe com o projeto.
- Exigência, porque só assim são conquistados os mais altos objetivos.
- Autoensino para estar sempre aprendendo.
- Compartilhar os êxitos com a equipe.

2. Capacidades cognitivas

- Esforço, entendido como a capacidade de sacrifício.
- Análise para poder hierarquizar e priorizar.
- Talento que pode ser aperfeiçoado.

- Intuição para compreender as coisas de forma instantânea, às vezes inclusive sem raciocínio nem dedução.
- Liberdade para criar e conduzir o projeto para onde o imaginamos.
- Sensibilidade em gastronomia e, obviamente, também em educação.
- Imaginação para continuar abrindo caminho sempre.
- Síntese para poder reduzir prazos e otimizar tempos e esforços.
- Disciplina para não se render.
- Visão de futuro para olhar adiante e planejar as etapas seguintes.
- Agilidade para tomar decisões rápidas quando for necessário.
- Autopressão para manter o nível de exigência.
- Caos para criar, porque, se você quer criar, é preciso planejar espaços de caos e ruptura.
- Criatividade, que pode ser considerada em parte um componente inato, mas que pode ser cultivada e educada.

3. Emoções

- Paixão, que é talvez a emoção mais importante, o motor que em geral move tudo.
- Felicidade para buscar um bom estado de satisfação e paz interior, de euforia e de alegria.
- Motivação, que ativa, dirige e mantém a conduta voltada para o objetivo.
- Radicalidade, porque às vezes é preciso trabalhar sem concessões, com uma atitude extrema.
- Sonho, que é o início de tudo e mantém vivo o projeto.





NOTAS PRÉVIAS

A personalidade criativa é algo que existe em cada um de nós e devemos cultivar e potencializar



ou liderança criativa. A razão é simples: a *personalidade criativa* é algo que existe em cada um de nós e que devemos cultivar e potencializar, mas isso não implica que todos queiramos ou saibamos ser líderes.

Uma *personalidade criativa* é alguém capaz de:

- Viver em diálogo com seu entorno, estar atento a ele.
- Identificar problemas e necessidades.
- Propor soluções.
- Implantar a solução proposta e concluí-la.
- Conseguir que essa solução gere coisas boas, melhorias nas vidas das pessoas para as quais a solução foi pensada.

Nestes materiais propomos mais a necessidade de falar de *personalidade criativa* que de liderança

Você pode encontrar uma reflexão mais ampla e profunda sobre o processo criativo e de inovação nos materiais Sapiens de escola:



Dito isto, é necessário fazer alguns comentários e apontar algumas ideias sobre a *personalidade criativa* e a aproximação que fazemos a este conceito a partir do projeto Escolas Criativas:

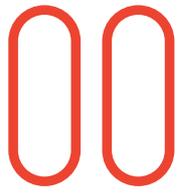
- A criatividade é um *músculo* que todos temos e que, como tal, podemos e devemos cultivar para estar em forma e impedir que se atrofie. Nesta linha, os docentes, as equipes dirigentes e os alunos devem trabalhá-la.

No que se refere a docentes e alunos, você pode encontrar materiais para trabalhar a criatividade em *Meu genoma criativo*:

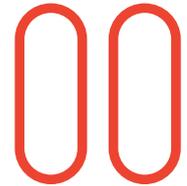


- Não é necessário ser um líder ou ter uma equipe sob sua responsabilidade para cultivar e colocar em prática a *personalidade criativa*. De fato, qualquer pessoa,





A atitude inovadora está ao alcance de todos.



Ferran Adrià

esteja onde estiver na escola, deve pensar sempre a partir da criatividade e viver questionando-se sobre como pode fazer melhor seu trabalho e como pode melhorar a vida das pessoas que tem ao seu redor.

Outro conceito importante a ser incorporado ao projeto é a chamada *liderança situacional*, um modelo que sugere adotar diferentes tipos de liderança em função do contexto, da tarefa e das competências da equipe. Além disso, deve-se levar em conta a necessidade de empregar diferentes tipos de liderança em outras circunstâncias, como são, por exemplo, a fase do projeto em que se está ou o processo ou sistema no qual se encontra.

É necessário também na hora de estabelecer lideranças:

- Que haja flexibilidade e capacidade de adaptação, de acordo com as características da escola e do projeto.
- Que as tarefas a realizar estejam claras e cada integrante da equipe saiba o que tem que fazer.
- Propor a ideia de micrometas e microlideranças. Isto é, planejar metas diárias, semanais ou mensais com a indicação dos respectivos líderes, designados para alcançá-las. Assim, irá sendo criada uma comunidade de líderes.
- Entender a liderança distribuída como uma proposta a distintos profissionais da organização, para que desenvolvam a capacidade de liderança em sua área ou áreas de trabalho.
- Gerar as condições ambientais, organizacionais e de gestão que promovam o compromisso e o envolvimento da equipe e dos docentes.
- Conhecer os talentos da equipe e aproveitá-los.
- Trabalhar com o clima da escola e o clima institucional para conquistar um ambiente ótimo de trabalho e inovação.



ANTES DE COMEÇAR: O 'U' DE OTTO SCHARMER

Existe uma multiplicidade de teorias e paradigmas sobre a liderança e a criatividade

Mas não é o objetivo deste material detalhá-las, nem muito menos analisá-las. Um passeio por qualquer buscador web, ou a visita

à seção «**Projetos e materiais que nos inspiram**», deste guia, dará a você uma visão muito mais profunda sobre este tema e oferecerá uma bibliografia de qualidade para que, se quiserem, possam ampliar seus conhecimentos.

Dito isto, nos pareceu importante nos aproximarmos de um enfoque que, por suas proposições de fundo e sua forma de abordar os diferentes casos e situações que surgem em nosso dia a dia, era de especial interesse. Estamos nos referindo, tal como aparece no título desta seção, à teoria do 'U', de Otto Scharmer.

Esta teoria parte da ideia de liderar o futuro à medida que este emerge, o que tem para nós especial relevância por muitas razões, mas fundamentalmente por estas duas:

- Pressupõe uma visão sistêmica dos problemas e de suas soluções: lembremos que para nós a escola é um grande ecossistema composto de vários sistemas que, por sua vez, se decompõem em processos.
- Entende a liderança como uma necessidade coletiva e um modo de enfrentar os desafios de forma



consciente, intencional e estratégica.

Esta teoria do 'U' se baseia na necessidade de tornar-se consciente da esfera mais profunda da tomada de decisões, o que se chama ponto cego, nome dado pela convicção de que, em geral, sabemos pouco ou analisamos pouco o porquê mais profundo do êxito na liderança coletiva. A primeira necessidade é, então, iluminar este ponto cego para entender a essência da autêntica liderança.

Para poder compreender uma boa *personalidade criativa*, deve-se ter grande capacidade de escuta. A partir da teoria do 'U', esta questão é abordada propondo-se quatro níveis, desde o mais simples até o que verdadeiramente transforma tanto o indivíduo como a organização:

- **Escuta inicial:** um nível simples no qual realmente a única coisa que se faz é comprovar os pensamentos e as visões, sem atentar para o que realmente é proposto.
- **Escuta dos fatos:** enfocamos o que é novo e já conhecido por nós, relacionado com o problema que se nos apresenta. Consideramos os fatos, e não o fundo da questão.
- **Escuta empática:** entramos aqui no modelo de escuta mais profunda. Não somente se escuta, mas também se



procura entender o outro ao situar-se ante o problema desde o seu ponto de vista, seus sentimentos e suas emoções.

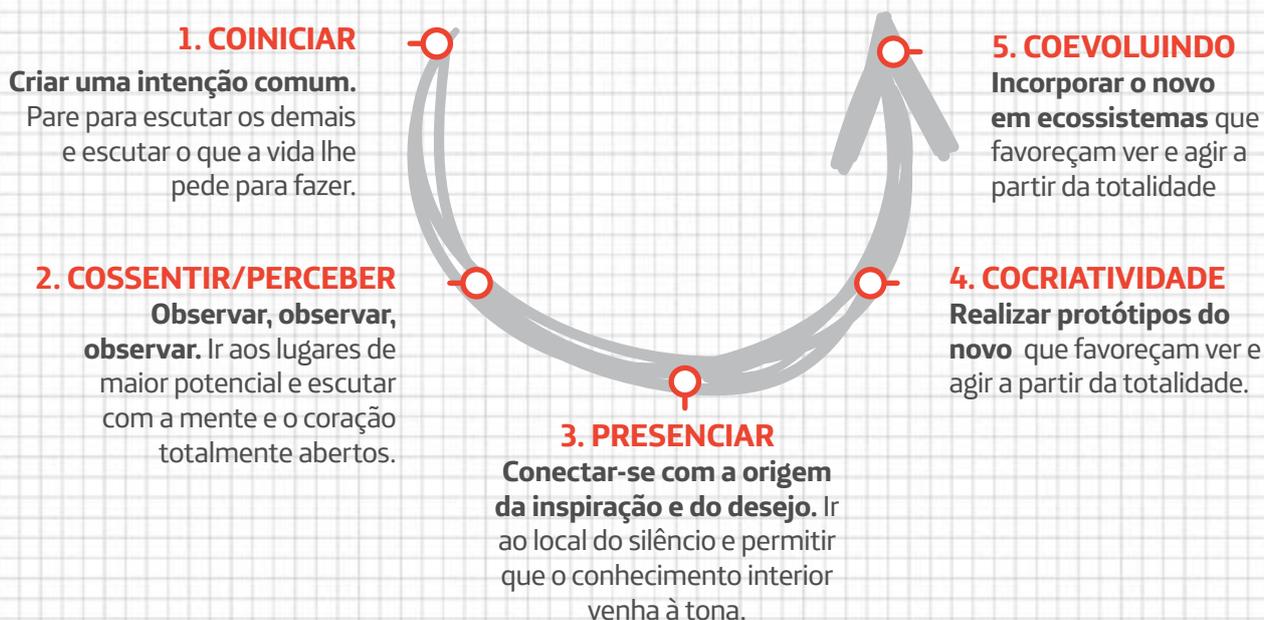
- **Escuta geradora:** é a forma mais profunda e eficiente de escuta, refere-se àquela que busca não só entender o outro, mas também considerar todo o potencial de crescimento que a situação apresenta diante do contexto em que nos encontramos, de maneira que se sente uma verdadeira capacidade transformadora.

Nossa forma de entender a escola a partir da metodologia Sapiens, desenvolvida no

eIBulliLab, você tem a sua disposição nos materiais desta coleção, acessando aqui:



A partir destas premissas, o modelo propõe um processo de cinco movimentos, que se relaciona com a visão que se tem, a partir de *Sapiens*, sobre como deve ser o processo criativo e a tomada de decisões. Estes cinco movimentos são: coindicar, cossentir/perceber, presenciar, cocriatividade e coevoluindo.





PROJETOS E MATERIAIS QUE NOS INSPIRAM

Estes projetos, documentos e materiais que propomos aqui podem ajudá-lo no seu processo, para entender o que é a *personalidade criativa*, e também para organizar e impulsionar uma equipe transformadora e de inovação e criatividade na sua escola.

TOP 100 INOVAÇÕES EDUCACIONAIS

Fundación Telefónica

Top 100 Inovações Educacionais é um projeto que identificou iniciativas educacionais inovadoras com resultados comprovados. A edição 2014 enfocou o fomento de vocações e competência STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática, na sigla em inglês) e a de 2016 no estímulo de competência para a sociedade digital.

<http://top100desafio.fundaciontelefonica.com/> 

PENSE GRANDE

É um programa que convida os jovens de diversas partes do Brasil a desenvolverem, a partir de seus conhecimentos e habilidades, um negócio que impacte positivamente a vida de muitas outras pessoas, ao mesmo tempo em que gere renda.

<http://pensegrande.org.br> 

VIAGEM À ESCOLA DO SÉCULO XXI

Alfredo Hernando

É um livro que reúne as experiências de viagem do autor por 80 das escolas mais inovadoras do mundo. Oferece ferramentas para que o docente possa adaptar e aplicar as iniciativas propostas em seu ambiente.

<http://fundacaotelefonica.org.br/acervo/viagem-a-escola-do-seculo-xxi/> 

PORVIR

É uma iniciativa de comunicação e mobilização social que mapeia, produz, difunde e compartilha referências sobre inovações educacionais para inspirar melhorias na qualidade da educação brasileira e incentivar a mídia e a sociedade a compreender e demandar inovações educacionais.

<http://porvir.org/> 



MOVIMENTO DE INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO

O Movimento de Inovação na Educação (MIE) reúne instituições, escolas, profissionais, ativistas e iniciativas sociais que desenvolvam novas propostas frente a tradicionais formas de educar, com a intenção de contribuir com a qualidade na educação, com a superação das desigualdades, com a transformação de contextos e com a garantia da aprendizagem e do desenvolvimento integral de todos e todas. <http://movinovacaonaeducacao.org.br/>  e também <https://bit.ly/2CRBBHp> 

SCOLARTIC

Comunidade educativa voltada a docentes, que promove a inovação e a qualidade educacional. Disponibiliza um bom número de cursos online grátis, recursos para a sala de aula, bate-papos, apresentações e oficinas. <https://www.scolartic.com> 

TALENTOS DA EDUCAÇÃO

A rede Talentos da Educação valoriza a diversidade com pessoas de diferentes áreas de atuação, experiências e trajetórias. Do norte ao sul do país, a rede busca líderes comprometidos com a transformação social, a fim de apoiá-los em seu desenvolvimento e estimular a troca de experiências para o aperfeiçoamento profissional e a geração de impactos na educação. <https://fundacaoemann.org.br/projetos/talentos-da-educacao> 

DESIGN FOR CHANGE

Com presença em mais de 40 países, este movimento oferece a oportunidade a crianças e adolescentes de colocar em prática suas próprias ideias para mudar o mundo a partir do seu entorno. Sua premissa é «contagiar o maior número de crianças com o vírus EU SOU CAPAZ». <http://www.dfcpain.com/> 





NO PRINCÍPIO DE TUDO ESTÁ A DÚVIDA

Propomos a dúvida como um passo prévio a todas as reflexões



colocar em xeque continuamente o statu quo de tudo.

Partindo desta premissa, propomos a dúvida como passo prévio a todas as reflexões e trabalhos que venham depois sobre a personalidade criativa, a formação de equipes e a cultura escolar.

Imaginamos que, se você chegou a este ponto, ao menos pensou em desenvolver um projeto e provavelmente liderá-lo. Ou no mínimo propor a criação de uma equipe de trabalho que o impulse e seja capaz de conduzi-lo até o fim. Neste ponto, e antes de começar a viagem, o convidamos a se fazer algumas perguntas:

- É realmente necessária uma mudança? De onde surge essa necessidade?
- Você está inserido no projeto? O que estão fazendo?
- Que consequências pode trazer?
- Para que direção você deve orientar a mudança?
- Este projeto pressupõe uma adaptação? Envolve uma transformação?
- Aonde você quer chegar?
- Quem irá embarcar nesta viagem?

Uma das máximas que definem e caracterizam o sucesso de elBulli é o questionamento constante, o

É importante refletir sobre estas questões antes de começar, e questionar-se se o projeto que se quer implantar é algo necessário, estratégico para a organização e se nasce de uma inquietude lógica ou parte de problemas conjunturais ou de necessidades pontuais, ou inclusive de modas ou tendências sem nenhuma base pedagógica.

Também é importante questionar-se no início sobre quem são as pessoas apropriadas para impulsioná-lo, e fazer um primeiro levantamento de quem poderá enfrentar as tarefas que surgirão no começo do trabalho.

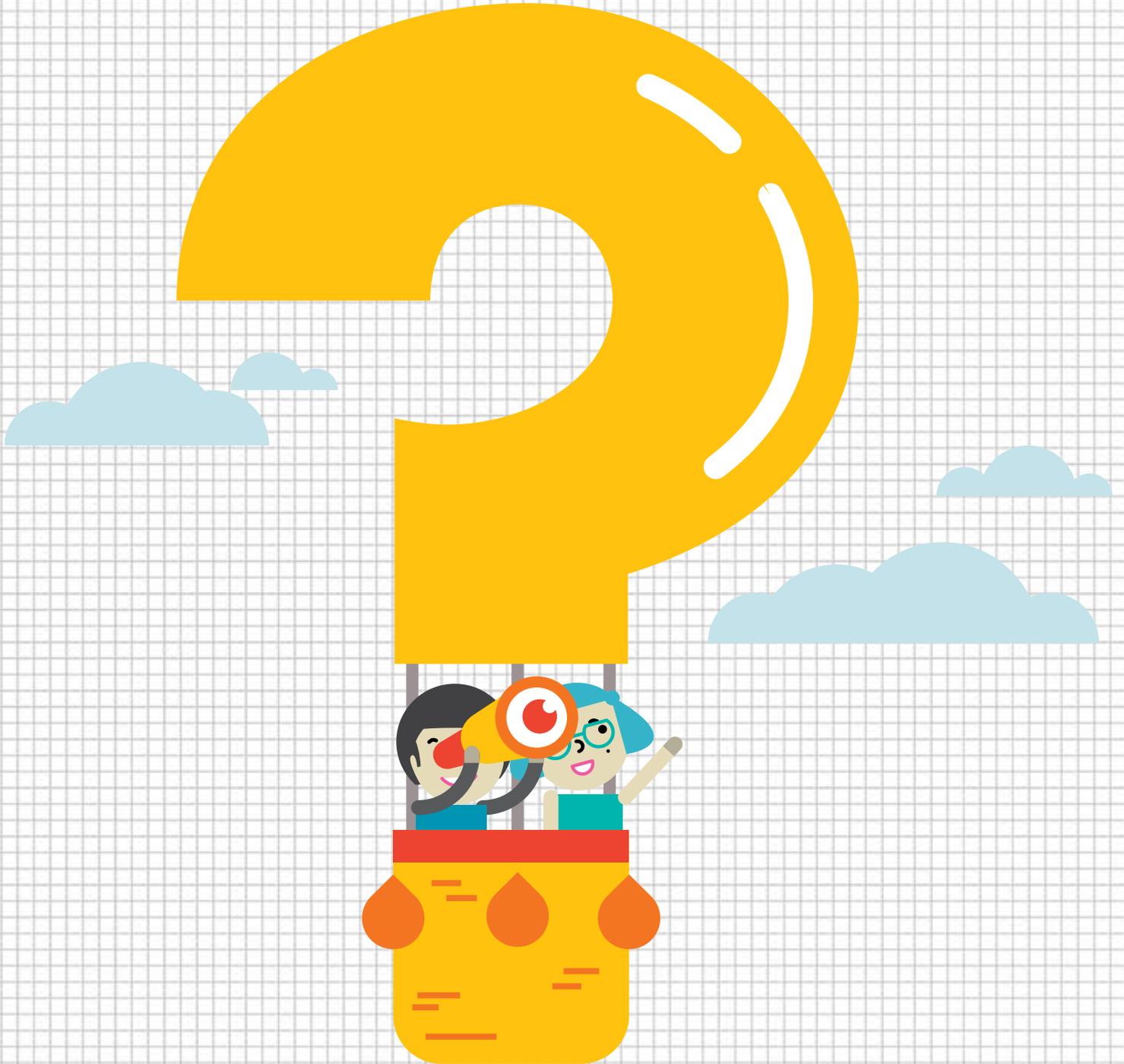
Se depois de fazer estas perguntas iniciais, de duvidar desde o princípio, se tem certeza da importância e da necessidade de desenvolver algo novo, algo importante... então, **ADIANTE!** Nas próximas páginas, você encontrará algumas ideias que ajudarão a liderar e formar uma equipe com garantia de sucesso.

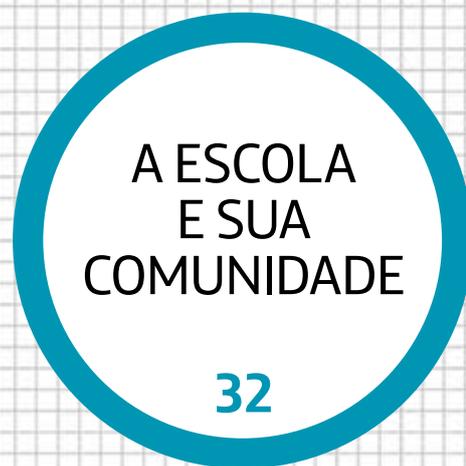
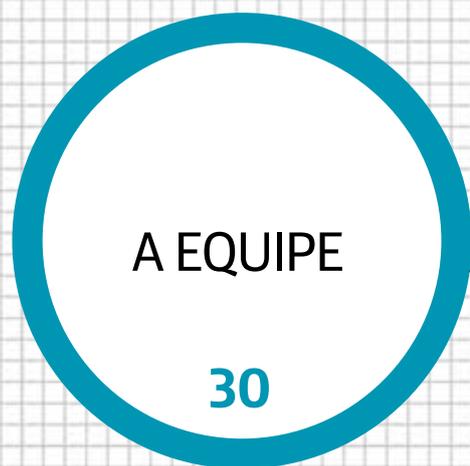
Todos os materiais do projeto Escolas Criativas nascem também de uma dúvida, aquela que faz referência ao porquê de muitas coisas, que faz pensar que outra educação é possível.

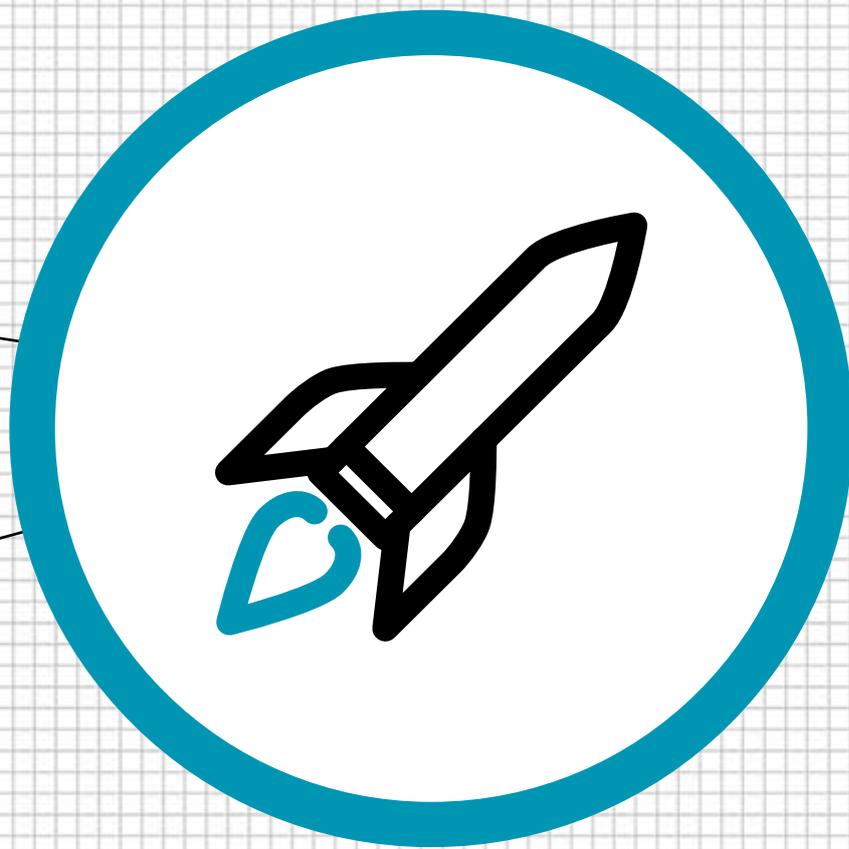
Convidamos você a ver o vídeo que preparamos a partir dessa ideia, acessando este link:

https://www.youtube.com/watch?v=Id_0szCUOnI&feature=youtu.be 









2. A PERSONALIDADE CRIATIVA

A PERSONALIDADE CRIATIVA

Já fizemos neste guia duas abordagens sobre a *personalidade criativa*. Uma a que faz o elBulliLab como instituição, e outra a que aparece nos materiais que, a partir desse centro de inovação. Ambas foram desenvolvidas em relação à *personalidade do empreendedor em sua obra Mise en place*.

A seguir, apresentamos um resumo destas visões e uma adaptação da mesma ao ambiente educacional, a partir de uma perspectiva realista, mas com capacidade transformadora.

Não entraremos na discussão sobre se estamos nos referindo a capacidades, talentos ou competências. Somente apontaremos as características que devem iluminar esta *personalidade criativa-educativa*:

- **Paixão:** é o componente primeiro que move tudo, impulsiona a avançar e a não esmorecer, move o sonho necessário para olhar sempre na direção dos objetivos que foram fixados.
- **Visão:** como proposta clara a longo prazo. Tanto para uma instituição ou escola como para um projeto ou uma equipe, ter uma missão, visão e valores claros oferecerá o ponto de referência necessário para responder a todas as perguntas que vão surgindo e façam duvidar do caminho escolhido.
- **Generosidade e humildade:** são provavelmente as duas características que melhor definem a *personalidade criativa* em educação. Dois aspectos que deveriam fazer parte de qualquer missão ou projeto educacional.
- **Compromisso:** ajuda a não ceder nunca no empenho e a dar sempre, e em cada momento, o melhor de nós mesmos.
- **Trabalho em equipe:** não há possibilidade de criar se não se trabalhar em equipe. Supera-se a ideia do indivíduo e se chega à cocriação e à contribuição de todos para melhorar e enriquecer o projeto.
- **Liberdade:** possibilidade de pensar diferente, de dar a própria opinião sem restrições, de poder optar e escolher. É imprescindível para levar a cabo o projeto sem travas nem obstáculos desnecessários.
- **Sensibilidade:** esta qualidade permite, por um lado, entender e estar próximo de cada pessoa e, por outro, admirar o trabalho bem feito, desfrutar da beleza e ser capaz de reconhecê-la e valorizá-la.
- **Honestidade e compromisso ético:** dois valores que devem ser vistos e transmitidos em cada uma das ações e das comunicações, de maneira que nos tornemos, como pessoas, equipe e projeto, um exemplo para todos.
- **Organização e planejamento:** são imprescindíveis para otimizar tempos e recursos. É fundamental ter claramente definido o caminho que se quer percorrer, sem esquecer que se deve contar com a flexibilidade necessária para adaptar-se às mudanças que possam surgir.
- **Eficiência:** na gestão e no trabalho em si, a fim de ter tranquilidade para criar.
- **Comunicação:** deve-se poder transmitir, tanto ao restante da equipe como à comunidade educativa em geral, aquilo que se quer executar.
- **Risco:** se você quer passar da mudança à transformação verdadeira, é preciso

aprender a conviver com a incerteza e, mais ainda, a suportar um nível de caos e ruptura suficientes para que apareçam ideias transformadoras.

- **Disciplina:** dedicar os tempos, recursos e espaços necessários ao projeto, assim como cumprir o planejamento que foi estabelecido.
- **Senso de humor:** é um fator básico para enfrentar os momentos bons e os maus, transmitir a alegria em todos os momentos e contagiar o restante da equipe.
- **Criatividade:** definitivamente, trata-se de ter vontade de criar, de transformar as salas de aula e as escolas.

Nos materiais *Sapiens de escola* você encontrará uma explicação mais detalhada do processo criativo ou de inovação, no qual é analisada esta fase individual a que nos referimos, e se insiste em que o trabalho em equipe é chave para o êxito. Você pode ver neste link:



IR PARA SAPIENS DE ESCOLA

Ferran Adrià e a equipe de elBulliLab estão trabalhando com a Escola de Design Elisava em um mestrado sobre o processo criativo aplicado ao design. Você pode consultar a informação aqui: <http://www.elisava.net/ca/master-creative-process> 

Neste contexto, foi criado um questionário no qual você poderá identificar suas competências criativas e compará-las com criativos de todo o mundo. Acesse aqui: <http://decoding.elisava.net/es/projects/creative-decoding-tool/> 

De qualquer forma, para ajudá-lo nesta tarefa de autoanálise, tanto em nível individual como em nível grupal, como veremos a seguir, criamos uma ficha de trabalho simples e colocamos à sua disposição nos materiais complementares do guia sob o título «Auditando minha personalidade criativa»:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 36)

São estas também **as competências, habilidades e talentos** que esperamos que tenham as crianças e adolescentes que povoam nossas escolas? Eles estão em seu projeto educativo?





00

Se você tem a melhor
equipe de colaboradores,
terá o melhor projeto. 00

Ferran Adrià, en *Mise en place*

A PERSONALIDADE CRIATIVA: A EQUIPE

Uma vez que tenhamos nos analisado como indivíduos com *personalidade criativa*, é necessário apresentar este processo aos integrantes da equipe ou equipes, de maneira que se possa encontrar, no conjunto, uma *personalidade criativa de equipe* a mais completa e complementar possível.

É necessário entender que, na verdade, é a equipe quem deve ter esse conjunto de capacidades e competência de que tratamos no ponto anterior.

Mas, atenção, quando nos referimos a uma equipe, o fazemos a partir do sentido mais profundo do termo, aquele que faz referência a que, no grupo, todos são conscientes de suas limitações, suas capacidades e seu potencial, e que trabalham unidos e apoiando-se uns aos outros a partir da convicção de que o todo é muito mais que a mera soma das partes.

00

É o momento de identificar talentos, reuni-los em torno do projeto e conservá-los. 00

Se os diferentes membros da equipe, seja a dirigente, a de inovação e criatividade ou qualquer outra equipe de projeto, se perguntam sobre suas competências e capacidades, e depois sobrepõem as que cada um agrega, deveríamos ser capazes de compor um mapa perfeito no qual se veja que todas estas características existem e estão equilibradas.

Se você não tem alguma das competências e capacidades descritas anteriormente, busque ao seu redor e encontre pessoas que o complementem ou que possam ajudá-lo a adquirir as competências e capacidades que você acredita não ter.

Complementando a ficha «Auditando minha personalidade criativa» nos materiais complementares deste guia, você encontrará outra ferramenta chamada «Personalidade criativa da equipe». Para usá-la, todos devem responder a primeira ficha e depois colocar na segunda os resultados de cada um dos integrantes. Se você fizer isto, terão o mapa da *personalidade criativa da equipe*.



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 38)





A PERSONALIDADE CRIATIVA: A ESCOLA E SUA COMUNIDADE

Nesta última fase da reflexão em torno da *personalidade criativa*, a ideia é ter consciência de duas realidades próximas, mas que nem sempre são percebidas:

- Todos os esforços devem ser dirigidos para a transformação da escola, de seus espaços, das metodologias, dos modelos de gestão e de organização e da melhoria da forma como nos relacionamos. Digamos que a escola é o objeto de estudo e transformação, mas na verdade são os alunos, e sua capacidade e liberdade de construir projetos de vida, o objetivo final de qualquer ação formadora. Enfim, não sejamos obsessivos com o projeto ao ponto de não vermos ou perdermos de vista o objetivo final, por muito utópico que nos possa parecer.
- É a comunidade educativa em seu conjunto quem finalmente deve ter, como ente, a *personalidade criativa* que permita gerar as mudanças que tenham sido propostas.

00

É a escola e sua comunidade educativa que **devem ter** *personalidade criativa*. 00

A partir desta perspectiva, a tarefa generosa não será tanto, ou não será somente, liderar, mas sim organizar o ecossistema escola, de maneira que seja criativo e possa buscar dentro de si e no seu entorno mais próximo as capacidades e competências necessárias para continuar se desenvolvendo.

Para construir essa *personalidade criativa* da comunidade educativa, além da equipe dirigente, de inovação e criatividade ou responsáveis pelo projeto, aparecem outros atores com os quais se deve contar, pela contribuição valiosa que podem oferecer. E também porque a tarefa educativa traz junto a necessidade de contar com todos e incluir todos.

Esses outros atores a que nos referimos são, ao menos, os seguintes:

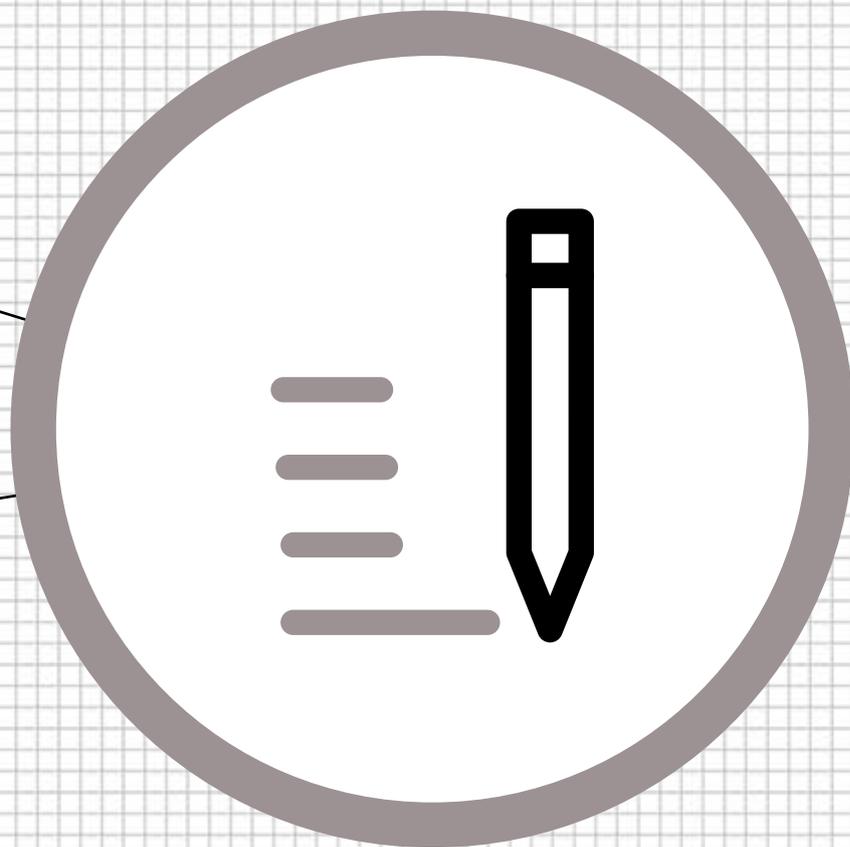
- Os alunos, para os quais reservamos um conjunto de materiais, sobre os quais já nos referimos em várias ocasiões.
- Os docentes, para os quais também existem alguns materiais específicos nesta coleção, destinados a trabalhar por meio da criatividade e a refletir, a partir desta ótica, sobre a tarefa docente e o fazer profissional.
- As famílias, que devem se integrar na comunidade e fazer parte da vida e das decisões da escola.
- O pessoal de administração e serviços, que desempenha um papel-chave na organização e na gestão da escola.
- Qualquer outro ator social ou organização que pertença ao contexto próximo ou distante da escola, que deseje contribuir e se agregar à *personalidade criativa da comunidade*.

AUDITANDO
MINHA PERSONALIDADE
CRIATIVA

36

EQUIPE
(COMUNIDADE)

38



7. MATERIAL COMPLEMENTAR



FICHA: Auditando minha personalidade criativa

	1	2	3	4
PAIXÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VISÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GENEROSIDADE E HUMILDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPROMISSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABALHO EM EQUIPE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIBERDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SENSIBILIDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HONESTIDADE E COMPROMISSO ÉTICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EFICIÊNCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RISCO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISCIPLINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SENSO DE HUMOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRIATIVIDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



VOLTAR PARA A PERSONALIDADE CRIATIVA (p. 28)





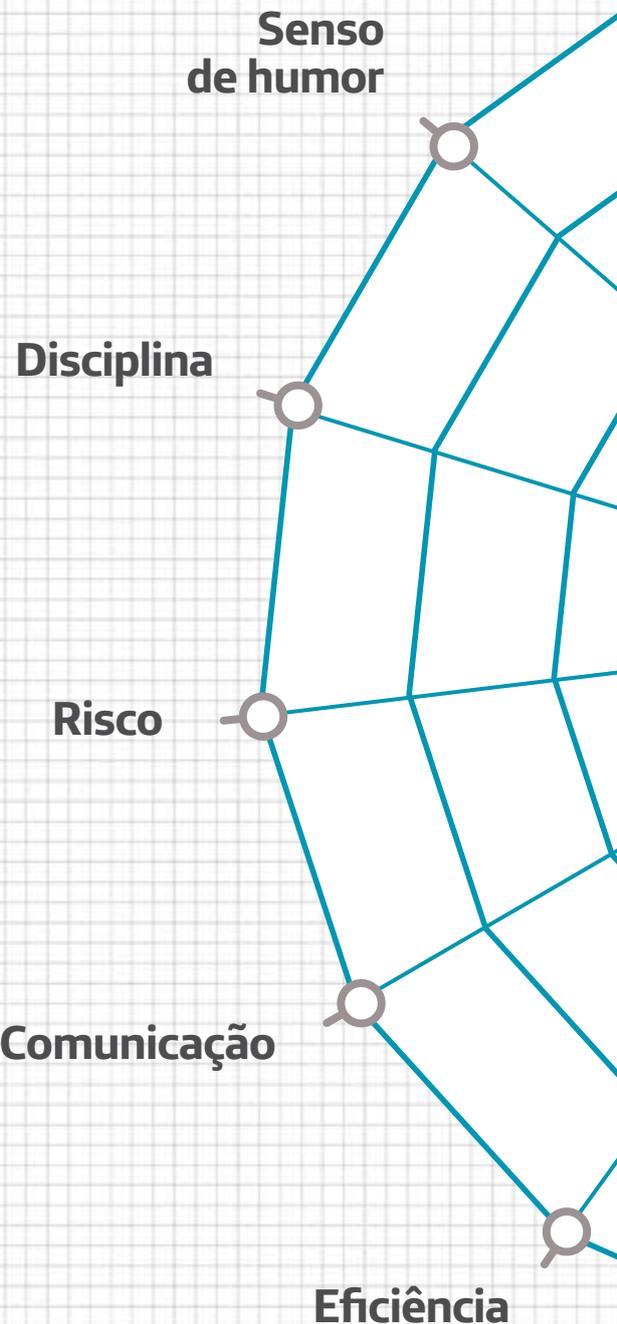
FICHA: Personalidade criativa da equipe (comunidade)

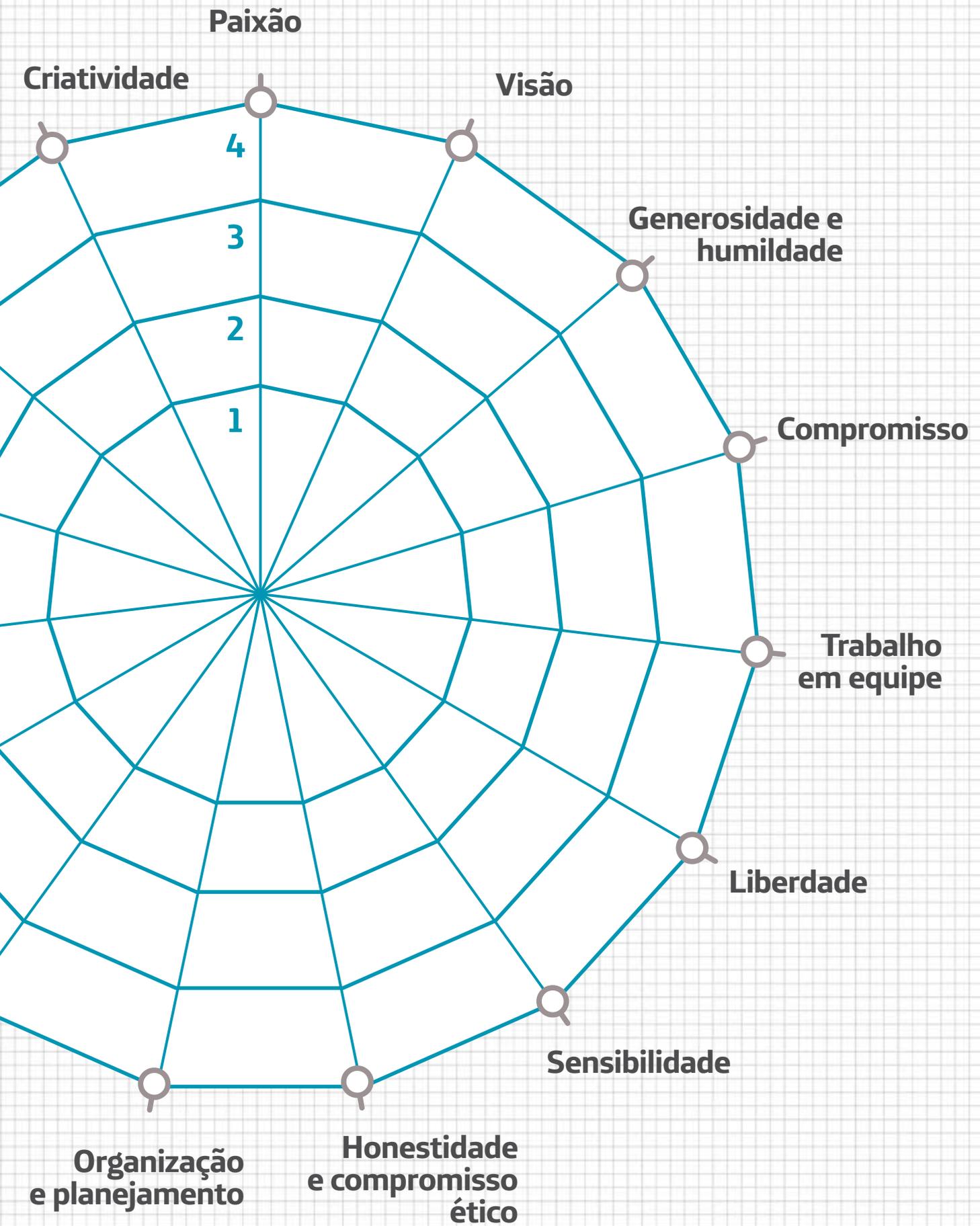


VOLTAR PARA A
EQUIPE (p. 31)

Para usar esta ficha: cada um dos membros da equipe deve preencher previamente a ficha «Auditando minha personalidade criativa» e, em seguida, os resultados são recolhidos e introduzidos nesta teia. Assim, será possível ver qual é a *personalidade criativa da equipe*.

Para colocar o ponto em seu lugar exato, some as pontuações da equipe para cada conceito e depois divida o resultado pelo número de integrantes.





IDEIAS

GENOMA DE ESCOLA

Este guia é dirigido a todos os integrantes de uma escola. Tem como objetivo realizar uma reflexão sobre a personalidade criativa. E fazê-la a partir de três visões: as personalidades criativas do líder, da equipe e da comunidade educativa em seu conjunto, entendendo que é essa última que deve ser criativa e orientar-se para a inovação se queremos gerar uma verdadeira transformação educacional.

Realização:



Cooperação:

