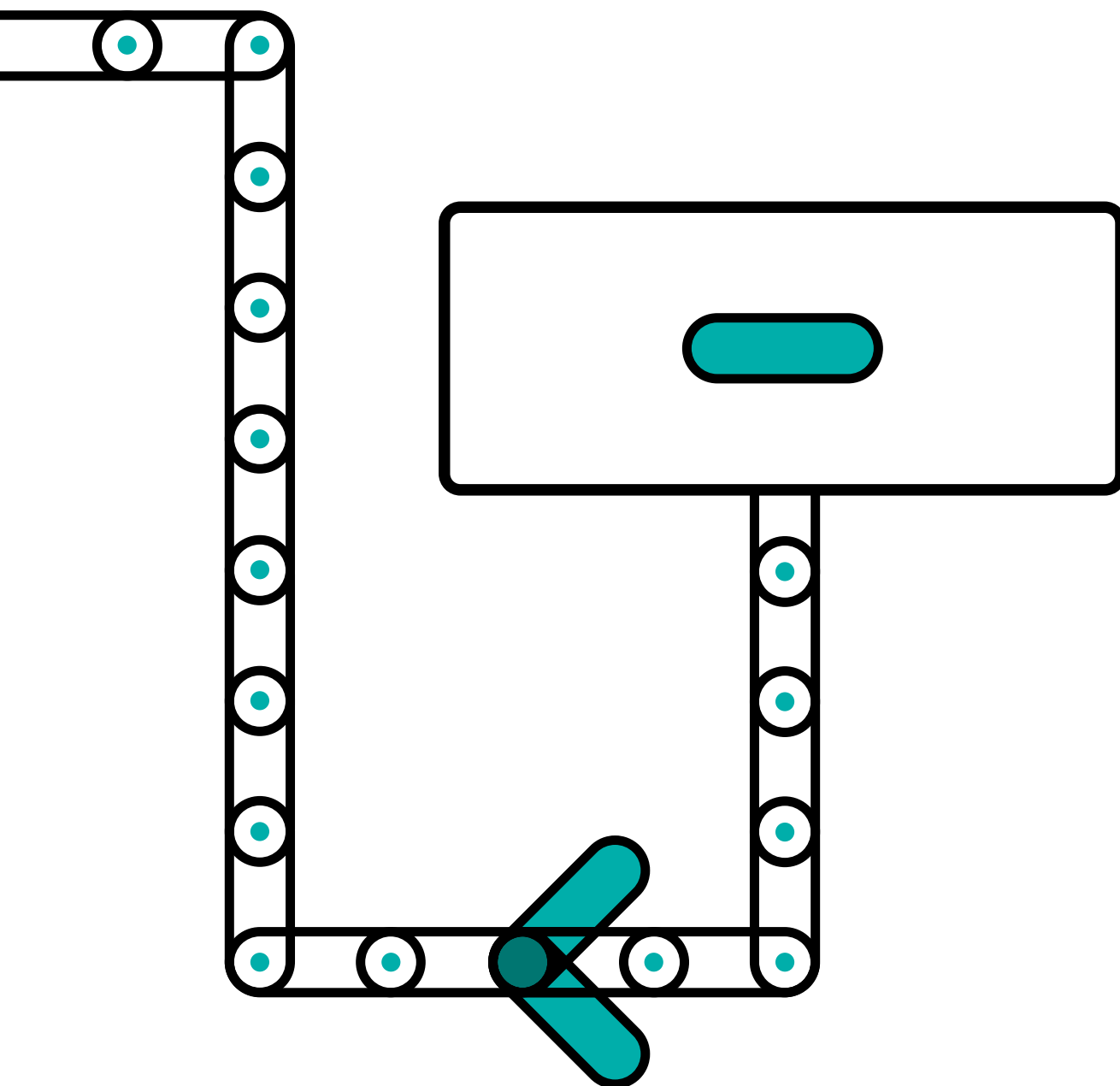


INTRODUÇÃO

Escolas Criativas

Uma viagem à mudança educacional



Telefónica
FUNDAÇÃO

| **vivo**

INTRODUÇÃO

Escolas Criativas

Uma viagem à mudança educacional

Carlos Magro

Telefonica / **vivo**
FUNDAÇÃO

2019



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

M212e Magro, Carlos
2019 Escolas criativas: uma viagem à mudança educacional / Carlos Magro; tradução de Alex Criado. -- São Paulo: Fundação Telefônica Vivo, 2019. (Coleção Escolas Criativas, v.1).
Versão impressa e digital
Recurso digital: il. 700 Kb; 92p.
Formato PDF
Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: Word Wide Web
Tradução de: Escuelas creativas: un viaje hacia el cambio educativo
ISBN 978-85-60195-48-0
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.

© 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, 2017

C/ Gran Vía, 28

28013 Madri - Espanha

Direção de projeto:

Pablo Gonzalo Gómez, Maria de Madaria e Aroa Sánchez Rodríguez

Comunicação (Fundación Telefónica):

Juan Munguía

Autoria:

Carlos Magro

Agradecimentos:

A todas as escolas criativas, a seus docentes, alunos e famílias; à equipe de elBulliFoundation e à Ferran Adrià.

Revisão do original em espanhol:

Melisa Martínez

Ilustração e design:

Prodigioso Volcán S. L.
www.prodigiosovolcan.com

Impressão:

NYWGRAF Editora e Gráfica

00 É bastante provável que não saibamos ao certo o que é educar, o que isso pode realmente vir a ser. Mas sabemos ao que a educação não pode renunciar: a acender o desejo de pensar, a abrir as portas desse desejo para qualquer pessoa e a assumir as consequências desse desejo compartilhado a partir da igualdade. 00

Marina Garcés, *Un mundo común*



Sobre este livro

Este é um livro sobre inovação, criatividade, mudança educacional e melhoria escolar. É um livro que reconhece que os protagonistas finais do sistema educacional são os alunos e alunas, e que nenhum processo de mudança nem de inovação educacional tem sentido se não for pensado com base nas necessidades desses estudantes. E se não tiver como propósito garantir o seu direito de aprender. É um livro que defende que, para transformar a educação, é necessário que os docentes o façam em primeiro lugar. É um livro que assume que a mudança educacional deve nascer dentro da própria escola, mas também deve incorporar muitos outros atores. É um livro que reconhece que ainda há muito por fazer, mas que também constata o que é uma realidade: que são os professores e professoras, junto com suas comunidades educativas, que, trabalhando de maneira conjunta, já estão desenvolvendo projetos educativos inovadores, liderando assim a transformação necessária para enfrentar os atuais desafios da educação. São os docentes, seus alunos, as escolas e suas comunidades educativas os protagonistas deste livro.

00 A realidade
também é as
possibilidades
que abriga. 00

Belén Gopegui,
El comité de la noche

É um livro escrito com a pretensão de colocar em diálogo vozes muitas vezes distantes. A voz dos profissionais da educação, que há décadas trabalham para compreender a complexidade da mudança educacional, e as vozes de milhares de docentes de todo o mundo que, incansavelmente, em suas salas de aula, também levam décadas trabalhando por essa mudança. A voz da teoria e da prática reflexiva. A voz da indagação docente e da pesquisa acadêmica. A voz dos esforços individuais e dos sonhos coletivos. A voz de cada escola, com sua realidade e contextos concretos, e a voz que surge da troca de experiências, das comunidades de práticas, dos movimentos de renovação pedagógica e das redes de escolas. É um livro para escutar e para escutar a si mesmo.

É um livro cheio de utopias transformadoras, otimismo realista e esperanças realizáveis. É um livro cheio de inspirações alcançáveis, projetos reais e pessoas com nome e sobrenome. É um livro enraizado no inconformismo, nas posturas críticas, na transformação e na mudança. É um livro sobre a realidade, e também sobre as possibilidades que esta abriga.

É um livro sobre o projeto Escolas Criativas, mas, especialmente, sobre projetos de escolas, docentes e estudantes criativos. Projetos desenvolvidos a partir da imaginação e dos sonhos. Projetos de mudança situados no extremo oposto do desleixo, da passividade ou da falta de compromisso.

É um livro que pode ser lido seguindo-se a ordem estabelecida ou aleatoriamente. Restringindo-se somente ao escrito ou adentrando pelos muitos materiais surgidos do projeto.

É, por último, um livro cheio de citações, porque entendemos que citar é uma forma de agradecer.

Ferran, isso nunca foi feito antes!

«Ferran, você é louco, isso nunca foi feito antes. Ferran, isso é uma confusão...» Levei meia vida escutando essas advertências. Muitas vezes acertadas, outras, nem tanto. Mas é verdade. Desde que aterrissei na cozinha de elBulli, em 1983, até hoje, me meti em muitas confusões; confusões maravilhosas que me obrigaram a pesquisar, a me questionar sobre tudo. Algumas dessas iniciativas foram bem-sucedidas, outras foram rotundos fracassos. Em todas elas, eu aprendi.

Eu sou cozinheiro, um cozinheiro curioso e um apaixonado pela capacidade transformadora da inovação e da criatividade. Sempre considerei a gastronomia como um espaço aberto, interdisciplinar, permeável e adequado para integrar outras linguagens. No universo de elBulli, a nossa linguagem particular, os pratos – as elaborações – podiam buscar o riso, a surpresa, a reflexão ou até a confusão. Na verdade, inventamos nossa própria linguagem, e creio que, em grande medida, contribuímos para transformar a linguagem global do mundo dos restaurantes e da gastronomia.

Há anos fechei elBulli, mas continuo me metendo em confusões, em projetos que me brindam com a oportunidade de aprender e, ao mesmo tempo, de compartilhar minhas aprendizagens. Com este espírito, minha equipe de elBulliLab e eu embarcamos em Escolas Criativas, uma iniciativa na qual, de mãos dadas com a Fundación Telefónica, nos propusemos a transferir a Sapiens, nossa metodologia, a filosofia de elBulli e seu motor criativo, ao âmbito da educação.

Há décadas, colaboro com grandes corporações e prestigiosas instituições acadêmicas mundiais, sempre no terreno da inovação, da pesquisa e do desenvolvimento, e dos processos criativos. Não sou – creio – totalmente alheio ao mundo educativo. Mas Escolas Criativas implicou um desafio especial e um grande achado.

Transladar o método de elBulli para a educação tem sido uma aventura enriquecedora e surpreendente. Temos sido acompanhados nesta viagem por excelentes pedagogos, grandes profissionais e especialistas do mundo educativo. Mas, além disso, eu, cozinheiro curioso, tive a sorte de colaborar com uma comunidade comprometida, a dos docentes. Gente apaixonada

por seu trabalho, escolas e professores inovadores, profissionais da sala de aula dispostos a melhorar nossa educação, nossa forma de adquirir o conhecimento.

De Valladolid, Sória, Múrcia, Teruel, Madrid, Almeria... Dezesete escolas participaram de forma presencial com projetos de ruptura, inovadores, que transferiam a metodologia de elBulli para casos concretos, para suas realidades. A estas, se somam outras centenas que tomaram parte da comunidade online de Escolas Criativas. A tecnologia multiplicou o impacto do projeto, demonstrando uma vez mais ser uma das melhores aliadas da inovação.

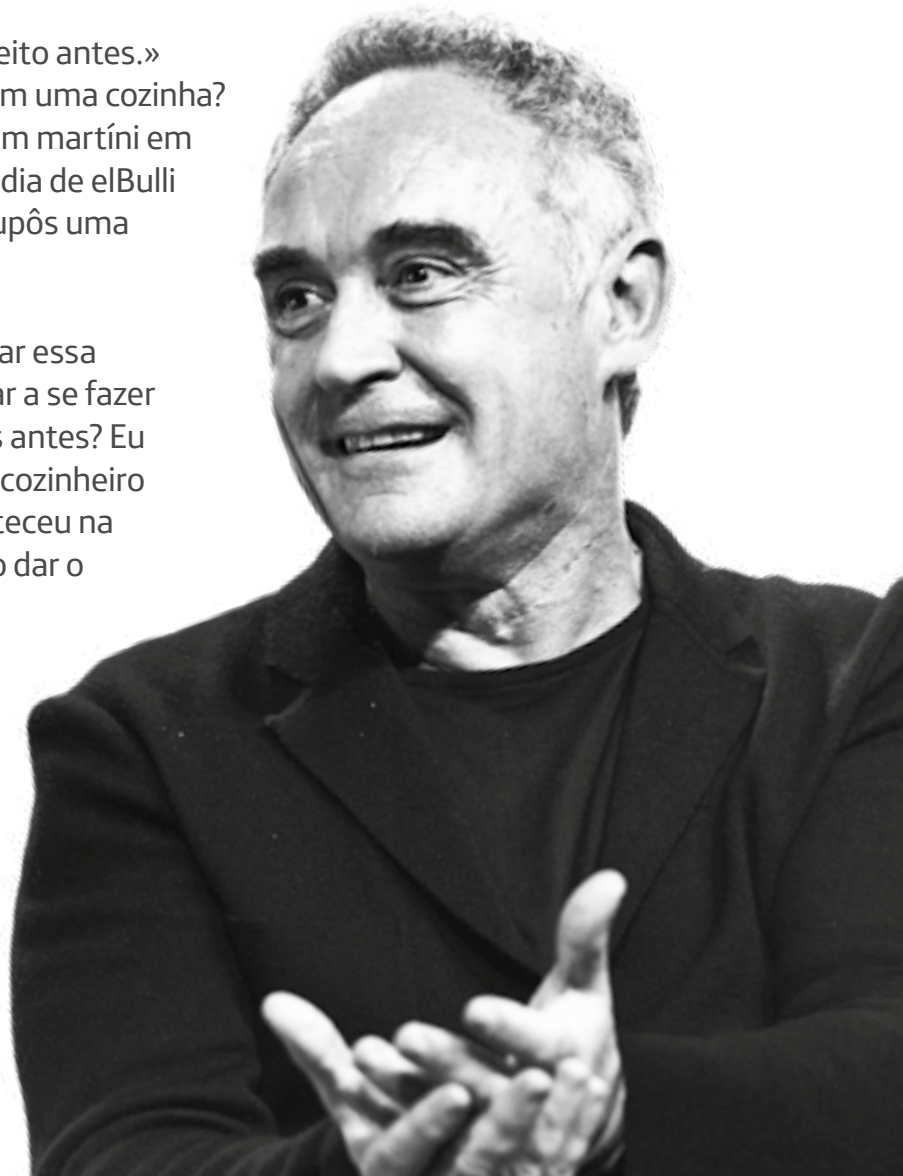
Dados surpreendentes, resultados inspiradores, projetos viáveis que melhoram nossa sociedade... Nada disso teria sido possível sem os professores. Escolas Criativas ganham sentido graças a eles, ao seu compromisso, à sua curiosidade e, ainda que pareça ingênuo, ao seu desejo de melhorar o mundo. Deles, aprendi muito neste projeto, deles levo mais do que dei.

«Ferran», me diziam, «Isso nunca foi feito antes.» E tinham razão. O que fazia um sifão em uma cozinha? Quem teve a ideia de servir fumaça? Um martíni em spray, em um vidro de colônia? A ousadia de elBulli serviu e ainda serve de inspiração, e supôs uma revolução na gastronomia.

E eu me pergunto: não se poderia iniciar essa revolução na nossa educação, começar a se fazer coisas como nunca tenham sido feitas antes? Eu não tenho a resposta, sou apenas um cozinheiro curioso. Mas posso contar o que aconteceu na minha área. E, além disso, agora posso dar o testemunho da minha experiência em Escolas Criativas. É um privilégio, um prazer, a constatação de que as coisas podem ser feitas de outra forma e a descoberta de um coletivo comprometido.

É um sopro de ar fresco.

Ferran Adrià



Prólogo

«Diante dos numerosos desafios do porvir, a educação constitui um instrumento indispensável para que a humanidade possa progredir em direção à paz, à liberdade e à justiça social.» Dessa forma, Jacques Delors iniciava o informe para a Unesco da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. Era o ano de 1996, e muitas das mudanças que já caracterizam as duas primeiras décadas do novo século somente podiam ser intuídas naquele momento. Vinte anos depois, aquelas palavras ganham um novo sentido: a educação continua sendo fator essencial para o progresso humano, mas a aceleração das mudanças profundas, típica da nossa época, faz com que as habilidades e competências desenvolvidas no processo educativo, como a criatividade, o espírito inovador ou a capacidade de adaptação a novos cenários, sejam ainda mais necessárias que então.

O estímulo à criatividade é um ingrediente básico de todo processo de melhoria educacional. E para enfrentar o desafio é preciso começar pela adoção de uma atitude criativa, um olhar aberto, uma lógica divergente que favoreça as boas ideias, inclusive quando estas se escondem nas dobras de outras boas ideias. Assim nasceu este projeto, a partir de uma proposta que, entre muitas outras, estava presente na exposição “Ferran Adrià: auditando o processo criativo”, que a *Fundación Telefónica* acolheu em 2014. Se, como defende Adrià, a criatividade é consubstancial ao ser humano, e a inovação pode ser aprendida, se existem métodos e técnicas que podem nos ajudar a desenvolver estas capacidades, por que não aplicá-las na melhoria do sistema educacional? Esta era a inspiração. E a extraordinária resposta obtida nos levou a propor, dois anos depois, o projeto Escolas Criativas. Seus destinatários foram os diretores das escolas, professores e, de forma ampla, todas as pessoas comprometidas com a inovação educacional.

Nosso convite foi respondido por 17 escolas que, cada uma a sua maneira, já tinham uma relação estreita com a criatividade – comunidades escolares com suas histórias e especificidades, com diferentes necessidades e modos de trabalho, que o projeto devia respeitar. Ao se somarem à iniciativa, os profissionais das escolas, docentes e equipes diretivas assumiram que o processo de transformação em que embarcavam exigia agir de maneira ordenada e eficiente; que implicava desenvolver a liderança individual e coletiva da escola; que a criatividade e a diversão deviam estar sempre presentes no trabalho, tanto dos professores como dos estudantes; e que a mudança desejada não seria possível sem questionar os processos e as práticas educativos.

Esta publicação reflete o intenso trabalho realizado durante os meses em que cada uma das escolas desenvolveu o projeto Escolas Criativas. Compõe-se de seis livros: este primeiro, que explica em profundidade a iniciativa; e os cinco guias que serviram de material de referência para as equipes diretivas das escolas e a seus docentes: *Sapiens de escola*, *Genoma de escola*, *EduSapiens*, *Meu genoma criativo* e *Menu de aprendizagem*¹. Tudo isso não teria sido possível sem a colaboração de OTBInnova e aulaBLOG, que disponibilizaram seu saber e sua experiência na elaboração dos guias e no assessoramento ao longo de todo o processo. A eles e a Carlos Magro, autor deste livro introdutório, que reúne as histórias das 17 escolas, quero transmitir as felicitações e agradecimentos da *Fundación Telefónica* por seu excelente trabalho.

Nestas páginas, o leitor encontrará esforço, compromisso, esperança, um otimismo contagiado e, sobretudo, uma firme determinação de converter a criatividade em alavanca da melhoria educacional. Estas páginas são o relato de um sucesso, ainda que os melhores frutos dessa aventura só poderão ser percebidos a longo prazo.

Educación – Um tesouro a descobrir era o título de um histórico informe de Jacques Delors, que antecipava os grandes desafios educacionais de nossas sociedades, às vésperas do século XXI. Na *Fundación Telefónica*, estamos convencidos de que o gênio criativo e a generosidade de Ferran Adrià, o trabalho de muitos profissionais e o desejo de aprender dos milhares de meninos e meninas que participaram das Escolas Criativas contribuíram para enriquecer um pouco mais esse imenso tesouro.

José María Sanz-Magallón,
Diretor Geral *Fundación Telefónica*



¹ Há um sétimo volume, *Historias de 17 escuelas creativas*, que não foi traduzido por tratar de experiências particulares.

Introdução à edição brasileira

Em comemoração aos 20 anos da Fundação Telefônica Vivo, é com grande alegria que apresentamos aos educadores brasileiros a coleção *Escolas Criativas*

Em nosso percurso, ao longo dessas duas décadas, temos buscado contribuir para melhorar a qualidade de vida e a educação das crianças e dos jovens do país. Atenta às demandas do mundo contemporâneo, a Fundação vem construindo sua prática baseada no conceito de inovação educativa e aprendizagem coletiva. Isso se reflete na ação das escolas apoiadas, nos projetos dos jovens empreendedores, nos cursos presenciais, nas plataformas virtuais, na ação alegre e generosa dos colaboradores do voluntariado, bem como em nossas produções audiovisuais, disponíveis em nosso site.

O conceito de inovação educativa é muito amplo e vem sendo lapidado em nosso cotidiano a partir da atuação prática. Encontramos inspiração no premiado chef espanhol Ferran Adrià e na primorosa coleção *Escuelas Creativas*, originalmente publicada pela *Fundación Telefónica* Espanha. Nela, o leitor perceberá como a criatividade é elemento essencial na construção do conhecimento e na melhoria da educação. Também verá que o talento individual, por si só, não é capaz de criar um cardápio excepcional, nem tampouco de transformar a realidade.

A ação criativa, que gera transformação, necessita de uma soma de ingredientes: esforço, análise da realidade, planejamento, reflexão contínua, trabalho colaborativo e, sem dúvida, paixão e curiosidade. Para que a inovação aconteça em qualquer âmbito, como na escola ou na cozinha, é necessário um motivo (o porquê), uma direção (um para quê), de maneira que as pessoas construam o “como fazer”, numa receita improvável, adequada a todos os paladares e às múltiplas formas de aprendizagem.

Essa coleção tem ainda o mérito de ser uma ferramenta metodológica de auxílio à inovação no dia a dia da sala de aula, baseada na prática de professores que a utilizaram. Compartilhar conhecimentos e experiências constitui uma das mais importantes maneiras de aprender e aperfeiçoar o cotidiano educativo. Por essa razão, consideramos que este material

pode ser um caminho inspirador, um apoio consistente à transformação, à busca de novas respostas para os desafios da educação.

Escolas Criativas vem se somar ao nosso acervo, gerando valor com conhecimento e inspiração para a Nova Escola que tanto desejamos.

Assim, no ano de comemoração dos nossos 20 anos, os professores são nossos convidados, porque são os protagonistas da transformação almejada na nossa educação. Desejamos que redescubram, juntamente com os demais atores da escola, os sabores de um cotidiano rico, e que isto resulte em mais aprendizagem e mais sentido para todos.

Essa é a nossa contribuição.

Boa leitura!

Americo Mattar,
Diretor Presidente Fundação
Telefônica Vivo

Janeiro de 2019



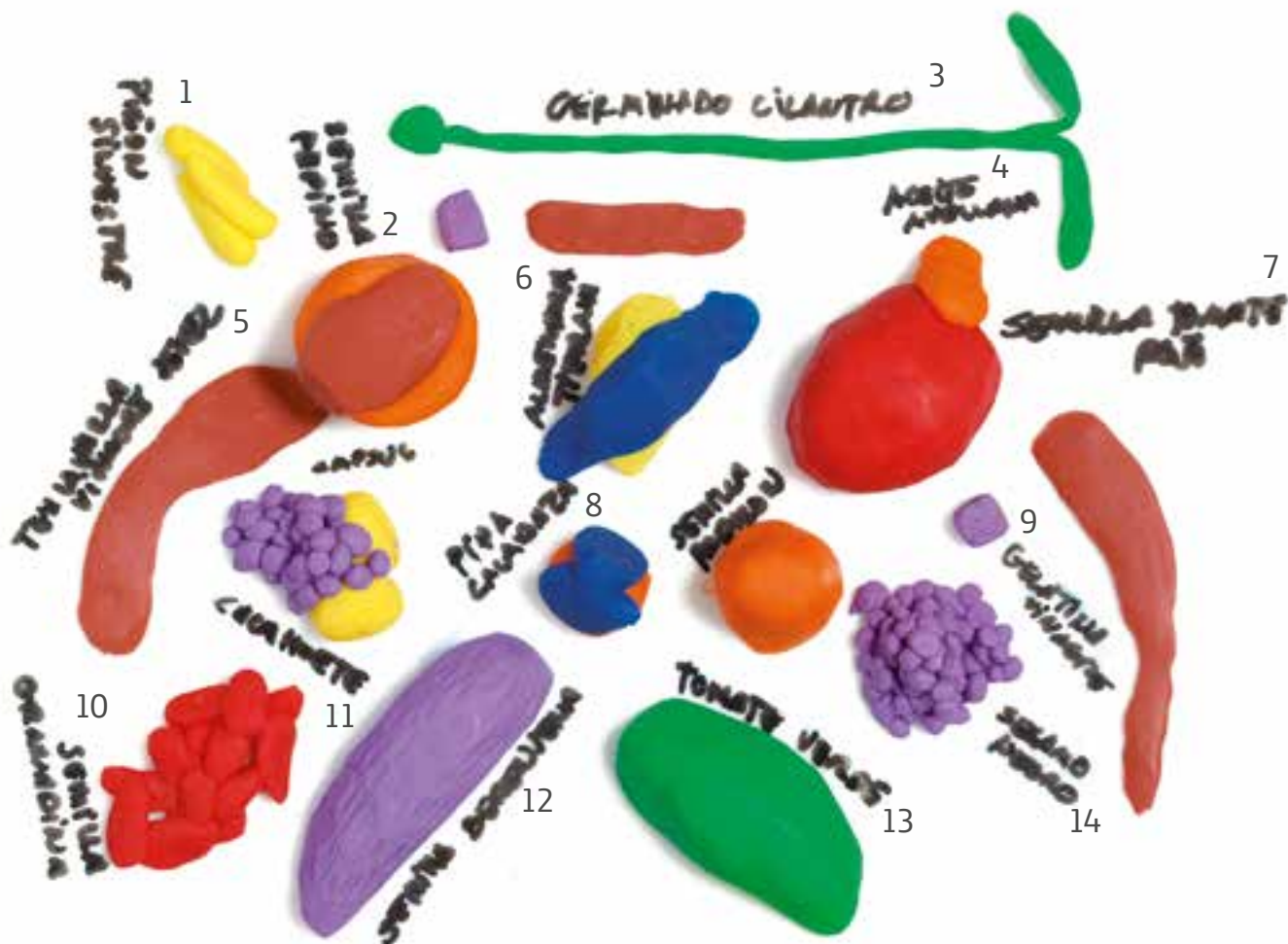
Criatividade, inovação, cozinha e escola.

O que a cozinha tem a ver com a educação? O que um cozinheiro pode contribuir com o necessário processo de melhoria escolar? E se esse cozinheiro é Ferran Adrià? Tem sentido aplicar à educação o método de inovação e criatividade que Adrià utilizou durante anos em seu restaurante elBulli? Não estaremos nos deixando levar pelo charme do personagem, pelo êxito de uma disciplina, pela exigência de inovação e pela moda da criatividade? Não estaremos simplificando demais a complexidade do ato educativo? Não estaremos sendo, no mínimo, ingênuos ao pensar que o que funcionou em um determinado contexto e em um âmbito muito concreto pode ser útil em outros âmbitos e em outros contextos? Não deveríamos ser mais cautelosos na hora de experimentar novas metodologias? O que têm em comum um restaurante e uma escola, uma cozinha e uma sala de aula, um chef de cozinha e um diretor escolar? Uma equipe de cozinheiros

e um corpo docente se parecem em algo? Existem dinâmicas de trabalho transferíveis? A cozinha é uma arte ou uma ciência? E o ensino? Quanto de planejamento e quanto de improvisação requerem essas atividades? A que exatamente estamos nos referindo quando falamos em inovação educativa? Por que essa obsessão atual pela inovação? As metodologias para inovar servem para alguma coisa? Todos devemos inovar? Todas as escolas devem inovar? E a criatividade, o que é? Pode-se ensinar a criatividade? A criatividade é um processo ou um momento? É o resultado do planejamento ou um produto da inspiração? É casual ou resultado de um processo detalhado? Provém do esforço ou da inspiração? Qual é a relação entre criatividade, inovação, escola e cozinha? Pode-se aprender a ser criativo? No fundo, por que tudo isso? Para que tantas perguntas? Para que tantas palavras? Afinal, o que realmente procuramos?

00 O início é o lugar
mais distante de todas
as coisas... 00

IES Princesa Galiana



1 Pinhão. 2 Semente pepino. 3 Broto coentro. 4 Óleo avelã. 5 Aceto balsâmico. 6 Amêndoa. 7 Semente tomate pera. 8 Semente abóbora. 9 Gelatina vinagre. 10 Semente romã. 11 Amendoim. 12 Semente beringela. 13 Tomate verde. 14 Gergelim preto.

Por que queremos escolas criativas, professores criativos, estudantes criativos? O que estamos buscando?

Deixem-me arriscar uma primeira resposta óbvia: o que buscamos é melhorar a educação de nossos alunos.

00 *Que a educação seja o trampolim para poder, no futuro, conquistar seus sonhos.* 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

Só isso. O que está, de fato, atrás de nossa crescente preocupação em torno da educação, o que subjaz a todas essas

perguntas, o que nos preocupa coletiva e individualmente como pais e como cidadãos, o que nos leva a não estarmos nunca satisfeitos, o que nos impulsiona a querer mudar as coisas, a experimentar novas metodologias, a trabalhar para além do razoável; o que está por trás das horas extras, os aborrecimentos, os sonhos e os esforços diários de milhares de docentes em todo o mundo é a convicção de que a educação, como dizia Jaume Carbonell, «como a poesia, é uma arma carregada de futuro²». A partir desta convicção, nos colocamos as perguntas anteriores e o texto que segue. Mas antes formulemos a pergunta mais importante.

² Jaume Carbonell (2008). *Una escuela para mañana*. Barcelona. Octaedro. p.11.

A pergunta mais importante

Voltemos, então, às perguntas. Perguntas sempre são relevantes. Elas sempre são importantes e necessárias. Nunca são demais. Menos ainda em educação. São um dispositivo fundamental no processo de ensino-aprendizagem, como bem defendeu durante toda a sua vida Paulo Freire: «A educação da resposta não ajuda nada a curiosidade indispensável para o processo cognoscitivo. Ao contrário, ela ressalta a memorização mecânica dos conteúdos. Só uma educação da pergunta aguça, estimula e reforça a curiosidade³» .

E, certamente, são mais necessárias do que nunca em momentos como os atuais, tão propensos a respostas rápidas e tão escassos

em perguntas. São talvez mais importantes do que nunca no âmbito educacional, no qual a necessidade de mudança é quase unânime, mas onde também escasseia o tempo para uma reflexão necessária, tanto no nível da sala de aula como no da escola e do sistema global.

As perguntas exigem tempo. Formular perguntas, mais ainda se são coletivas, requer tempo e disposição. As perguntas sempre abrem possibilidades, facilitam o diálogo e nos impelem para a ação reflexiva. As respostas, por sua vez, dão por encerrados os debates, em muitos casos asseguram o existente e, quando não, nos lançam para uma ação irreflexiva, quase sempre inútil, ou então contraproducente.

00

A educação libertadora
consiste em atos da cognição,
não de transferências
de informação.

Paulo Freire

00

³ Paulo Freire (1995). *À sombra desta mangueira*. Rio de Janeiro. Paz e Terra. p.19.

Atualmente, em educação sobram respostas e faltam perguntas. Sobram as opiniões e escasseia o debate. Sobram tanto os visionários como os imobilistas. Parece que qualquer um é capaz de fazer um diagnóstico sobre os males da escola e nos dar sua receita particular para a melhoria. Fazer-se perguntas é fundamental. Fazê-las em educação é uma questão vital.

Se não queremos entregar a responsabilidade de nossos processos e práticas educativas a abstratos sistemas de medição e aspiramos manter um controle democrático sobre eles e sobre os modos como avaliamos sua qualidade, é sumamente importante que se leve a cabo um debate sobre aquilo que nossos esforços educativos deveriam tratar de conseguir. Devemos recuperar o debate sobre os fins da educação. Temos dedicado muito tempo aos métodos e pouco a refletir sobre as metas. A escola pode ser um fator para a transformação ou para a exclusão. Mas ela não é

nem uma instituição neutra nem uma instituição reprodutora. Tornar-se uma coisa, outra ou algo diferente é questão dos atores envolvidos. Devemos decidir se queremos uma educação para a igualdade ou uma educação para a exclusão. Se queremos ser agentes de transformação ou de transmissão⁴. Devemos decidir se queremos que nossas escolas sirvam para que as crianças passem de ano, sejam aprovadas nos exames e tirem boas notas, ou para que aprendam a pensar e não aceitem, sem mais nem menos, a primeira ideia que lhes seja apresentada ou que lhes venha à cabeça⁵. Devemos decidir se queremos formar consumidores acríticos e individualistas ou cidadãos questionadores e participativos.



⁴ Ramón Flecha e Iolanda Tortajada: «Retos y salidas educativas en la entrada de siglo». En *La educación en el siglo XXI*. Francisco Imbernón (coord). Morata, 1991. Disponível em: http://cursa.ihmc.us/rid=1279035477015_658449089_20060/La%20educacion%20del%20siglo%20XXI.pdf

⁵ Rafael Feito. «Escuelas democráticas». *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*. Vol. 2, nº1. 2009. Disponível em: <https://ojs.uv.es/index.php/RASE/article/view/8611/8154>

Todo ato educativo, não importa se falamos de educação infantil ou universitária, educação obrigatória ou ensino profissional, tem um propósito, busca alguns fins. Por isso, perguntarmo-nos por esse propósito, perguntarmo-nos pelos objetivos e pela finalidade última do processo educativo, perguntarmo-nos para que educamos não é algo opcional, mas sim consubstancial ao fato de educar. E é uma pergunta que devemos nos fazer tanto em nível individual como coletivo.

O problema com as perguntas difíceis é que tendemos a evitá-las ou a simplificá-las. Ou, no melhor dos casos, nós as reformulamos de tal maneira que, *de fato*, em muitas ocasiões nós as mudamos ou as deixamos de lado. Esquivamo-nos a respondê-las. Isso acontece em parte com a pergunta sobre os fins da educação. Nos últimos anos, como tem defendido Gert Biesta entre outros, e embora aparentemente o debate em torno da educação não tenha deixado de ganhar protagonismo, temos substituído a pergunta sobre o fim da educação por outras alternativas. Por exemplo, em lugar de nos questionar em que consiste uma boa educação, temos nos feito perguntas sobre a qualidade da educação.

O discurso educativo nos últimos anos tem sido monopolizado pelo conceito de qualidade educativa. Mas bondade não é o mesmo que qualidade. A primeira é uma pergunta normativa (uma pergunta com objetivos, fins e valores); a segunda é antes de tudo uma pergunta técnica, mais

preocupada com questões como eficácia e eficiência dos processos, do que com o fim último desses processos. A eficácia, por exemplo, é um valor instrumental que nos informa sobre a capacidade de um processo para alcançar alguns objetivos, mas não nos diz nada sobre a pertinência desses objetivos, sobre se esses objetivos são desejáveis ou não. Podem existir práticas educativas eficazes que não queiramos e, ao contrário, práticas ineficazes que sejam mais desejáveis que outras. Falar de eficácia é insuficiente. Devemos sempre nos perguntar para o que algo é eficaz, e também eficaz para quem⁶.

A segunda pergunta que devemos nos fazer – igualmente complicada – é: como podemos discutir e desenvolver nossas ideias sobre a boa educação, de uma maneira que nos conduza para além da simples articulação de nossas preferências pessoais? Isto é, como podemos ir além das opiniões pessoais e abrir um debate sincero, profundo e amplo sobre os fins da educação?

Hoje, grande parte do debate educativo que nos rodeia está centrado nos “como” e não nos “porquês”. Mas os “como” dependem dos objetivos. Não podemos dizer que uma maneira de fazer é melhor que outra. Tudo depende de quais objetivos queiramos alcançar. Ou seja, qualquer discussão em torno dos processos, das metodologias, das formas de fazer as coisas, estará fortemente condicionada por um debate prévio que estabeleça os fins.

⁶ Gert Biesta (2010). *Good education in an age of measurement. Ethics, politics, democracy*. Routledge. New York. p.14.

O desafio que temos adiante está fortemente determinado pela falta tanto de uma linguagem comum como de tempo disponível para um debate sereno e profundo. Ambas as coisas são necessárias em todas as esferas da educação, mas são especialmente necessárias no contexto particular de cada escola e de cada comunidade educativa. Neste sentido, parte do acerto do projeto Escolas Criativas, e um dos pontos importantes sobre os quais Ferran Adrià insiste sempre, é a necessidade de dispor de um léxico comum. Cada uma das escolas que participaram do projeto discutiu e elaborou um léxico compartilhado a partir do qual tem trabalhado suas propostas.

Por outro lado, nos fazemos a pergunta sobre o que é uma boa educação nos leva, como tem defendido Gert Biesta, a assumir que esta é uma pergunta composta e que encontrar uma resposta supõe abordar a dimensão qualificadora da escola, mas também sua mais que importante função no processo de socialização das pessoas e o muitas vezes ignorado papel da escola na construção da personalidade de cada um, o que ele denomina «subjativação».

Para avançar em um processo de melhoria escolar, necessitamos colocar no centro do debate as questões relativas aos valores, o que realmente valorizamos, e os fins que buscamos. Se não, corremos o risco de confundir os meios com os fins, e fazer

dos primeiros os objetivos⁷. É importante lembrar que os objetivos esperados de uma escola têm a ver com valores e com atitudes, tanto quanto com conhecimentos e habilidades. Não esqueçamos que as escolas são, antes de tudo, «empresas morais⁸».

Para que os estudantes desenvolvam uma série de valores, é tão importante o que ocorre dentro da sala de aula como a cultura escolar⁹. Tão importante é a interação aluno-professor dentro da classe como o que acontece fora das salas, nos corredores, nos pátios, na entrada e na saída, no refeitório, na sala dos professores, nas interações entre os docentes e entre estes e as famílias. A aproximação deve ser global e sistêmica.

Por último, qualquer processo de mudança deve partir de um processo prévio de reflexão por parte de cada comunidade educativa em torno dos objetivos da mudança, dos fins da educação, do tipo de aprendizagem que se quer fomentar, do tipo de ensino que se exige para desenvolver esse tipo de aprendizagem e, finalmente, sobre o modelo organizativo e de liderança que se necessita¹⁰. Todas as escolas têm a capacidade interna de melhorar¹¹. Ninguém pode dizer aos outros o que têm que ser feito. Cada comunidade deve buscar suas próprias soluções e promover e gerir a mudança depois em suas instituições.

⁷ Gert Biesta. *Op. cit.* p.13.

⁸ Claxton e Lucas (2013). *Redesigning schooling 2. What kind of teaching for what kind of learning?* Technical Report. SSAT. p.5. Disponível em: <https://webcontent.ssatuk.co.uk/wp-content/uploads/2013/09/Claxton-and-Lucas-What-kind-of-teaching-chapter-1.pdf>

⁹ Claxton e Lucas. *Op. cit.* p.19.

¹⁰ Claxton e Lucas. *Op. cit.* p.5.

¹¹ Alma Harris (2002). *School improvement. What's in It for schools?* Routledge. London. p.18.

00 *Outro dos pontos-chave foi descobrir nosso potencial como escola, portadora de singularidade por nossos códigos de identidade e por suas características, e constituída por uma equipe humana que acredita na transformação da prática docente.* 00

Centro Educativo Liceo Erasmus



A necessidade de reflexão afeta também o que ocorre dentro das salas de aula. Precisamos de uma aprendizagem mais reflexiva e uma alfabetização na reflexão. A educação escolar carece de ambientes onde a aprendizagem gire em torno da reflexão e do pensamento, e onde os estudantes aprendam a refletir constantemente sobre o que fazem.

Tanto uma como outra – a reflexão global da escola como a reflexão sobre o próprio processo de aprendizagem – são duas das chaves do projeto Escolas Criativas, desenvolvidas detalhadamente nos materiais complementares, mas especialmente nos guias *Sapiens de escola* e *EduSapiens*.

Nas palavras de uma das equipes participantes, o projeto Escolas Criativas:

00 *...nos ajudou nos processos de reflexão e análise, já que nossa tendência era de muita ação, e este guia nos obrigou a pensar. Como o nosso motor é o sentir, Sapiens de escola nos completou: sentir-fazer-pensar.* 00

IES Enrique Tierno Galván

Educar sempre envolve riscos

OO O risco não é que os mestres falhem. Não é que a educação possa falhar porque não está suficientemente baseada em dados. O risco não é que os estudantes fracassem porque não estão trabalhando o suficiente ou careçam de motivação. O risco está aí porque, como disse W. B. Yeats, a educação não é questão de encher um recipiente vazio, senão de acender um fogo. O risco está aí porque a educação não é uma interação entre robôs, mas um encontro entre seres humanos. O risco está aí porque não podemos ver os estudantes como meros objetos a serem moldados e disciplinados, mas sim como sujeitos de ação e responsabilidade. OO

Gert Biesta¹²

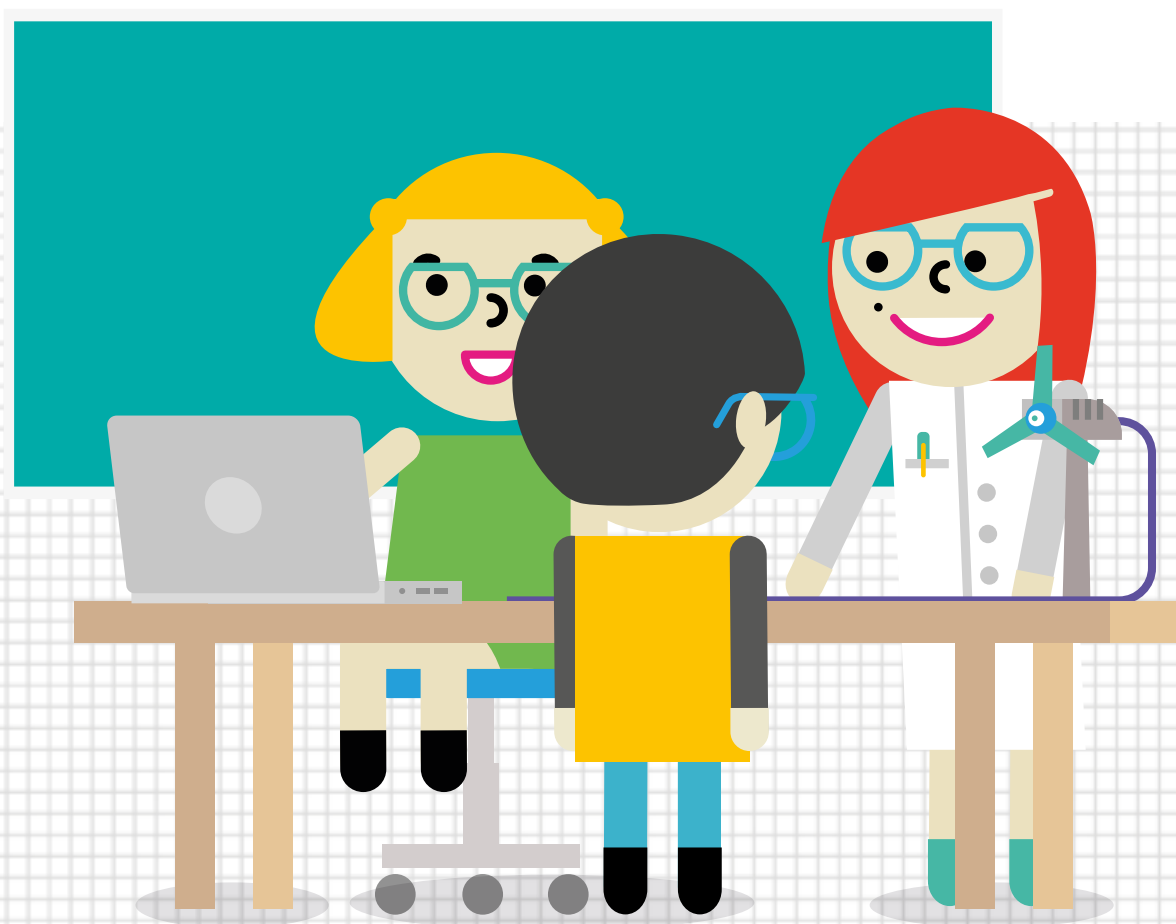
Ignorar o risco, minimizá-lo, pensar que a educação pode ser submetida a um controle total nega o fato de que o mundo não está à nossa disposição. Nega o fato de que outros seres humanos tenham seus próprios modos de ser e de pensar, suas próprias razões e motivações, que podem ser muito diferentes das nossas¹³.

Buscar uma educação segura, previsível, sem riscos, científica, baseada somente em evidências, eficiente e precisa é um sintoma também da impaciência dos nossos tempos.

Ao contrário, devemos assumir que a educação requer tempo e pausa; não é um assunto simples; não é um mecanismo controlável. Devemos assumir que a educação somente funciona por meio das frágeis conexões que ocorrem diariamente entre alunos e docentes, em um contínuo de comunicação e interpretação, de interrupção e resposta. O ato de educar é difícil e está cheio de matizes e conhecimento tácito. Especialmente se o que nos move é que aqueles que educamos se desenvolvam como sujeitos autônomos e responsáveis por suas próprias ações.

¹² Gert Biesta (2013). *The beautiful risk of education. On the weakness of education*. Routledge. p.1.

¹³ Gert Biesta (2013). *Op.cit.* p.3.



Convertam-se em cidadãos íntegros e críticos, e não só em bons alunos. A educação é o oposto da evasão. Pede-nos ação.

Educar é envolver-se. É enfrentar riscos. Educar nos exige compromisso e valentia. Tomar partido e escolher. Educar tem um forte componente ético e transformador. É olhar nos olhos de nossos alunos. Recordem que «ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo¹⁴» e que a educação «é um ato de amor¹⁵».

00 Desde o princípio, nosso desafio tem sido que a educação seja o trampolim para que nossas crianças cumpram seus sonhos e superem seu entorno social, que é o da marginalidade. 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

Certamente, aprender também implica riscos. Aprender é comprometer-se com o desconhecido, o que sempre envolve riscos. Riscos, mas também promessas e esperança de recompensas¹⁶.

¹⁴ Paulo Freire (1997). *Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra. p.51.

¹⁵ Paulo Freire (1974). *Education for critical consciousness*. Continuum. New York.

¹⁶ Guy Claxton (2001). *Aprender: el reto del aprendizaje continuo*. Paidós Ibérica. p.26.

Inovar é dialogar com a tradição

00 Não se dar conta de que o futuro já é o próprio presente nem sequer quando também esse presente está se dissolvendo no passado. 00

David Markson¹⁷

«É preciso uma educação que ensine sem querer ensinar», disse uma vez o escritor italiano Claudio Magris¹⁸. «A educação seria mais fácil se não acreditasse estar cheia de respostas [...]. A educação deve consistir tanto em encher-nos de certezas como em orientar e alimentar nossas buscas. Nada deveria ser definitivo, tudo deveria estar em discussão», defende, por sua vez, o colombiano William Ospina¹⁹.

As duas citações nos lembram o pedagogo francês Jacques Jacotot (1770-1840) e seu método de Ensino Universal. A frase de Magris nos traz à lembrança aquilo que disse Jacotot: «Pode-se ensinar o que não se sabe», e nos faz recordar a experiência daquele mestre francês exilado em Flandres (Bélgica), que ensinou (sem falar a mesma língua) seus alunos sem lhes explicar nada, mostrando a eles

a capacidade de aprender por si mesmos. Jacotot ensinou sem ensinar, convidando seus alunos a usarem sua inteligência, «alimentando suas buscas», como diz Ospina. Sem necessidade de explicações, nem de respostas, nem de certezas. Sobre Jacotot, Gert Biesta escreveu em 2011: «O educador ainda está ali, mas não como explicador, não como uma inteligência superior, mas sim como uma vontade, como alguém que exige esforço do estudante e verifica que este esforço foi realizado²⁰».

O exemplo de Jacotot é só um dos muitos que poderíamos apresentar sobre a importância de conhecer e compreender nosso passado para entender o presente e projetar o futuro da educação. A história de Jacotot também nos faz pensar na Escola Nova, na Escola Summerhill, na

¹⁷ David Markson (2012). *La soledad del lector*. La Bestia Equilátera.

¹⁸ Entrevista no jornal *El País* com Claudio Magris em 27/11/2014. Disponível em: https://elpais.com/cultura/2014/11/27/actualidad/1417125974_227525.html

¹⁹ William Ospina (2012). *La lámpara maravillosa*. Mondadori.

²⁰ Gert Biesta (2011). *Aprendiz, estudiante, hablante. ¿Por qué importa cómo llamamos a aquellos a quienes enseñamos?* En Maarten Simons, Jan Masschelein & Jorge Larrosa (2011). *Jacques Rancière. La educación y la domesticación de la democracia*. Editorial Miño y Dávila.

Instituição Livre de Ensino, nas escolas experimentais e nas escolas abertas dos anos 1970, nas escolas democráticas, em Giner de los Ríos, Bartolomé Cossío, Dewey, Freinet, Fröbel, Montessori, Vygotsky ou Freire, para citar apenas alguns.

«Não é que aprendamos fazendo. Aprendemos fazendo e refletindo sobre o que fizemos», disse Dewey a princípios do século XX. William Heard Kilpatrick, como seu mestre Dewey, defendia que a educação não é um processo que serve de preparação para a vida futura, senão que é a vida mesma, pelo que a aprendizagem, como a vida, deve surgir como resposta a um propósito. Aprendemos «pela vida através da vida» era o lema do belga Ovide Decroly. «Aprendemos combinando a atividade individual e a coletiva para gerar projetos», sustentou o francês Célestin Freinet. «O principal objetivo da educação é criar homens capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criativos, inventivos e descobridores», defendia por sua vez Jean Piaget. «Assim como Dewey, Montessori e Piaget, acredito que as crianças aprendem fazendo e pensando sobre o que fazem. Portanto, os ingredientes fundamentais da inovação educativa devem ser coisas melhores para fazer e melhores maneiras de pensar sobre si mesmos fazendo estas coisas», escreveu Seymour Papert em 1971²¹.

Aproximações ao ensino como a aprendizagem baseada em projetos, a aprendizagem experiencial, o movimento *maker*, a gamificação ou, em geral, as pedagogias ativas e centradas no aluno são bons exemplos de velhos sonhos educativos. Muitas das questões que estamos nos colocando agora já foram ditas antes. Muitas das supostas «novas metodologias» têm raízes quase centenárias: a necessidade de personalizar a aprendizagem; aprender fazendo; o enfoque integral da educação; a importância de acolher a competência artística e a criatividade; as aprendizagens relevantes e contextualizadas; a integração entre as aprendizagens formais e informais; a aprendizagem baseada no jogo.

A educação parece submetida à urgência da novidade contínua. Corremos o risco de que, no final, nada mude, porque continuamos fazendo o mesmo de sempre, mas com outro aspecto. A tensão entre mudança e estabilidade sempre existiu. Sempre tivemos necessidade de diálogo entre o novo e o velho. Inovar é dialogar. Inovar na educação é dialogar com a tradição educativa. É dialogar com nossos mestres e com os problemas que enfocaram. Pensar no futuro exige sermos generosos com nosso presente e plurais com o passado.

²¹ Seymour Papert (1971). *Enseñar a los niños a pensar*. Artificial Intelligence LOGO Memo 2. MIT. Disponível em: <http://educalab.es/documents/10180/640047/Ense%C3%B1aralosni%C3%B1osapensar.pdf/5ba58a83-cdb3-4f15-8285-b880c1f5cf2a>

A mudança escolar é um processo de aprendizagem

00 A educação, ao ser uma prática intrinsecamente imperfeita, sempre está buscando maneiras de melhorar, e isto a levou a um ciclo constante de reforma, otimismo, decepção e, de novo, reforma²². 00

Cada membro da comunidade educativa deve assumir sua responsabilidade. «Estamos tão acostumados a que alguém nos diga sempre o que fazer e como devemos agir, que quando não nos fornecem uma receita, parece haver uma flagrante omissão²³». Chegou o momento de assumir nossa responsabilidade individual e nosso compromisso coletivo. Não esperemos que nos digam o que temos que fazer. Não posso deixar de concordar com Seymour Papert, uma das pessoas que primeiro e melhor pensaram a relação entre tecnologia e educação, quando diz: «A questão da educação é como reconciliar o que é factível agora com o que sabemos que se deve fazer, e o que lutaremos para conseguir no futuro». Talvez não possamos transformar o mundo, mas a cada dia podemos transformar o entorno. O dos nossos filhos e dos nossos alunos. Imaginemos o futuro que queremos. Façamos o presente. Construamos a escola que queremos.



²² Paul Smeyers e Marc Depaepe (2016). «Mutual dependencies: Change and discourse». Capítulo 1 em *Educational research: Discourses of change and changes of discourse*. Springer, p.2.

²³ John Abbott (2014). *Battling for the Soul of Education. Moving beyond School Reform to Educational Transformation*.

Cozinha e criatividade

00 A cozinha é uma linguagem com a qual se pode expressar harmonia, criatividade, felicidade, beleza, poesia, complexidade, magia, humor, provocação, cultura. 00

Ferran Adrià

Cozinhar é uma atividade vital. Não só porque sem comer não podemos viver, mas também porque provavelmente vivemos como vivemos porque certa vez começamos a transformar os alimentos, a cozinhá-los. Cozinhar nos converteu em humanos. O aumento do tamanho do nosso cérebro há 1,8 milhão de anos – defendem os paleontólogos – está diretamente relacionado com a possibilidade de cozinhar os alimentos, que nos foi brindada com o domínio do fogo. Os alimentos passados pelo fogo não só ficavam melhores e eram mais fáceis de comer, como também eram metabolizados mais facilmente, permitindo-nos conseqüentemente desenvolver cérebros maiores e dispor de mais tempo para outras atividades.

De fato, os psicólogos evolucionistas pensam que nossas habilidades de pensamento na verdade surgiram de nossa crescente capacidade de usar ferramentas físicas. Nossos cérebros evoluíram para pensar com as mãos muito antes do aperfeiçoamento

da fala interior ou do raciocínio lógico. Parece que nossos antepassados começaram a se comunicar com a linguagem dos gestos, em seguida começaram a ampliá-la com vocalizações e finalmente superaram os gestos²⁴.

O que nos diferencia de outras espécies, o que nos faz verdadeiramente humanos – defende Juan Ignacio Pozo²⁵ – é nossa capacidade de tornar explícitas nossas próprias representações e, portanto, nossa capacidade para informar sobre elas ou comunicá-las a outros ou a nós mesmos. Não foi só, como tradicionalmente se pensava, a liberação das mãos e o uso de ferramentas que nos humanizou²⁶, mas nossa capacidade de nos representar a nós mesmos e aos demais, de converter nossa mente em um objeto de conhecimento. O que nos humanizou – afirma por sua vez o paleontólogo Eduard Carbonell²⁷ – foi a aquisição da capacidade de pensar sobre nossa inteligência, de entender o processo

²⁴ Guy Claxton y Bill Lucas (2010). *New kinds of smart. How the science of learnable intelligence is changing education*. McGraw-Hill. Open University Press. pp.60-61.

²⁵ Juan Ignacio Pozo (2006). *Adquisición de conocimiento*. Ediciones Morata. pp.119-120.

²⁶ Juan Ignacio Pozo (2006). *Op cit.* pp.121-122.

²⁷ Eduard Carbonell y Policarp Hortolà (2013). «Hominización y humanización, dos conceptos clave para entender nuestra especie». *Revista Atlántica-Mediterránea*, 15. pp.7-11.



da vida e de nos adaptarmos ao ambiente por meio do conhecimento, da tecnologia e do pensamento. Somos humanos, poderíamos concluir, porque fazemos, refletimos sobre o que fizemos e podemos comunicar aos outros o que fizemos. Somos humanos porque pensamos, fazemos e nos comunicamos.

A cozinha é pura improvisação, mistura e criatividade. Mas também é disciplina, ordem e método. Cozinhar é um ato criativo; é criar a partir da combinação de ingredientes algo diferente, algo que antes não existia. É uma arte e uma ciência. Uma cozinha é também um lugar de aprendizagem.

00 *Um restaurante de alta cozinha é um cenário de aprendizagem contínua. É um desafio emocionante, como uma sala de aula. Trata-se de compartilhar os ensinamentos de 25 anos de inovação ao nível mais elevado com escolas, com professores.* 00

Ferran Adrià

Mas o que é o ensino? Um dom que alguns possuem? Um saber fazer que provém da prática? Uma atividade que se pode seguir em um receituário? Uma ciência exata baseada nas evidências, como muitos sugerem agora? Uma empresa baseada em dados? Uma arte?²⁸

²⁸ Andy Hargreaves e Michael Fullan (2014). *Capital profesional*. Ediciones Morata. p.50.

O projeto Escolas Criativas

Nos últimos anos, falar de educação se converteu em falar de mudança, inovação e criatividade. Em primeiro lugar, porque a educação é mudança. Porque todo processo educativo tem como finalidade provocar mudanças nas pessoas. Porque os educadores, como dizia Paulo Freire, são agentes transformadores. Porque a educação deve assumir sua responsabilidade social para «contribuir para que o homem seja cada vez mais homem, mais participativo e menos máquina²⁹».

A educação, no sentido amplo do termo, e não nos limitando somente à educação escolar, é a melhor maneira que temos como sociedade para moldar nosso futuro. É onde devemos refletir e desenvolver as capacidades de que necessitamos e queremos para o futuro. É a melhor maneira

que temos para construir nosso futuro, um futuro que queremos que seja melhor que nosso presente³⁰.

Em segundo lugar, porque nas últimas décadas não parou de crescer a demanda por uma mudança educacional. A educação leva anos sob pressão da necessidade de mudança. Já em 1902, Émile Durkheim apontava que «as transformações profundas que padeceram ou estão padecendo as sociedades contemporâneas exigem transformações paralelas na educação nacional. E, no entanto, embora sintamos a necessidade de mudanças, não sabemos exatamente quais devem ser estas³¹.» A história da educação no último século é a história de uma necessária mudança educacional que nunca acaba de chegar ou com a qual nunca estamos satisfeitos.

00 A imaginação
e o sonho são forças
de mudança e vida. 00

Josep María Esquirol³²

²⁹ Paulo Freire (2013). *Educação e mudança*. 34ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

³⁰ Richard Rorty (1994). *Esperanza o conocimiento*. Editorial Gedisa. Buenos Aires. p.78.

³¹ Émile Durkheim (1902). *Educação e sociologia*. 3ª ed. Petrópolis.

³² Josep María Esquirol (2015). *La resistencia íntima. Ensayo de una filosofía de la proximidad*. Editorial Acanalado.

A sociedade nos demanda ampliar o campo de ação, incorporando novos conhecimentos, novos processos e mais atores ao ato educativo. A sociedade nos exige mais educação. E uma educação diferente. Parece evidente que necessitamos de uma mudança que afete o que ensinamos, mas também a como o fazemos, onde e por quem.

Enfrentar com certas garantias a crescente complexidade do mundo nos coloca diante do desafio de ter que adquirir competências e habilidades que nos permitam analisar e mobilizar em tempo real os recursos necessários para resolver problemas reais e complexos³³. Hoje, mais do que nunca, são necessárias habilidades como a diversidade, o espírito crítico e reflexivo, a criatividade, a inovação. O que, por sua vez, nos coloca a necessidade de formar pessoas cognitivamente flexíveis, culturalmente abertas e capazes de trabalhar colaborativamente com os outros.

00 *Estimular o espírito crítico não é suficiente. É necessário também pôr em prática todas as nossas habilidades criativas. E não falamos somente de capacidades técnicas ou retóricas, mas daquelas que genericamente chamamos de poéticas. Queremos jovens que arrisquem hipóteses, conexões, relações ou sonhos que a razão não autoriza, mas que a inteligência emocional reclama*³⁴. 00

A criatividade é vista como uma das competências mais necessárias e importantes, tanto do ponto de vista individual como coletivo. Em nível coletivo, a criatividade é considerada uma competência-chave das organizações para impulsionar a inovação. No âmbito individual, é útil em todas as esferas da vida.

Neste sentido, ganham especial relevância propostas como *Ensinar menos, aprender mais*, lema da estratégia educativa implantada em Singapura há mais de uma década, e cujo objetivo – certamente ainda não alcançado – é estimular que a curiosidade dos estudantes «vá além do currículo formal e desenvolva um amor pela aprendizagem que se mantenha ao longo da vida³⁵». Ou, dito de outra maneira, uma estratégia pensada para preparar os alunos para a vida, desenvolvendo e ampliando sua capacidade de aprender.

A principal função da escola deveria ser, como diz Helen Haste, dotar os alunos da capacidade de dar respostas criativas, a fim de gerir a ambiguidade e a incerteza que nos rodeia, e lidar construtivamente com múltiplas perspectivas, às vezes inconciliáveis. A principal função da escola seria «levar os alunos ao território dos problemas, isso entendido como tarefas relativamente abertas, que não têm uma solução única e que requerem uma gestão metacognitiva», afirma, por sua vez, Juan Ignacio Pozo³⁶. Enfim, ser criativos em um contexto como o atual, de grandes incertezas.

³³ Nikolas Rose (1999). *Powers of freedom. Reframing political thought*. Cambridge, Cambridge University Press. pp.160-161.

³⁴ Antonio Lafuente y Juan Freire (2016). *SlowU*. Disponível em: <https://www.academia.edu/30328789/slowU>

³⁵ Ministry of Education. *Nurturing students. Flexibility and diversity*. Singapore. Disponível em: <https://www.moe.gov.sg/education/education-system/nurturing-students>.

³⁶ Juan Ignacio Pozo (2015). *Aprender en tiempos revueltos. La nueva ciencia del aprendizaje*. Alianza Editorial. p.277.

A principal função da educação escolar, poderíamos concluir, deveria ser nos converter em bons aprendizes. Dotar os jovens, como defende Guy Claxton, das habilidades e da confiança em si mesmos necessárias para enfrentar bem a incerteza³⁷. Convertê-los definitivamente em bons aprendizes, em pessoas capazes de aprender a aprender.

Falar de inovação é falar também de mudança e melhoria. Falar de inovação educacional é sinônimo de melhoria escolar. Uma melhoria que, lembremos, só tem sentido se está vinculada à melhoria nos resultados dos estudantes. Uma melhoria que, por sua vez, só tem sentido no marco de uma escola ou de todo o sistema educacional, se está voltada a garantir a todos os estudantes, em todas as comunidades e em todos os contextos existentes, o direito genuíno a aprender. Converte-se, assim, tal direito no grande desafio da escola neste século³⁸.

«A capacidade de criar é algo intrinsecamente humano, que nos diferencia do restante dos seres vivos. Está em nossos genes», diz Ferran Adrià³⁹. Mas o lema de eBullFoundation é *alimentando a criatividade*, explicitando a ideia de que, embora todos tenhamos a capacidade de criar, a criatividade, assim como sua irmã, a inteligência, pode ser desenvolvida por meio de um processo contínuo de «alimentação».

Uma das coisas mais importantes que aprendemos das ciências da aprendizagem nos últimos anos é, como disse Perkins, que a

inteligência não é algo estático e fixo, que não é algo fixo e inamovível, mas uma capacidade que se desenvolve. O mesmo ocorre com a criatividade que, como diz o aforismo, não é outra coisa que a inteligência divertindo-se⁴⁰.

A criatividade não pode ser forçada⁴¹. Não se pode apressá-la e, assim como as formas mais profundas de aprendizagem, a criatividade tarda em consolidar-se⁴², o que nos convida de alguma maneira a desacelerar os ritmos educativos para adaptá-los aos ritmos da aprendizagem de nossos alunos. A criatividade é complexa e multidimensional e está fortemente influenciada pelo contexto social⁴³. A criatividade pode ser ensinada, assim como podemos “ensinar” o cérebro a ser mais inteligente. A criatividade se aprende⁴⁴. A individual e a organizacional.

OO *Todos podemos ser criativos. A inovação pode ser aprendida. Existem métodos e técnicas que podem nos ajudar a modificar os processos de aprendizagem, a olhar para além do óbvio, a melhorar, a sermos mais eficientes e mais inovadores.* OO

Ferran Adrià

As escolas não matam a criatividade. Nunca fizeram isso. Ao contrário. Podemos dizer que não há nada mais criativo que uma escola, desmentindo a popular – mas incorreta – afirmação de *sir* Ken Robinson. Não há nada mais criativo que a interação que ocorre

³⁷ Guy Claxton (1990). *Teaching to learn. A Direction for education*. Cassell Education Series.

³⁸ Darling Hammond (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Editorial Ariel. pp.41-42.

³⁹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Meu genoma criativo*. p.11.

⁴⁰ Frase atribuída a Albert Einstein.

⁴¹ Richard Florida (2002). *The rise of the creative class... and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.

⁴² Guy Claxton (2001). *Aprender: el reto del aprendizaje continuo*. Paidós Ibérica. p.17.

⁴³ Jean Lave e Etienne Wenger (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

⁴⁴ Mihály Csikszentmihalyi (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper.

diariamente em uma sala de aula entre um mestre e seus alunos. A educação em si mesma é um ato criativo ou, como afirma Gert Biesta, um ato de criar algo que não existia antes. Por isso educamos. Por isso temos ensinado durante séculos.

A criatividade está experimentando uma revolução global. Desde os anos 1990, em muitos países, a criatividade vem assumindo, ao menos no papel, uma importância crescente no currículo escolar. Mas, enquanto a maré de oportunidades aumenta, há perguntas que devem ser feitas. O que é a aprendizagem criativa? Como se relaciona com o ensino criativo? Como organizamos o currículo para estimular a criatividade? Com que estratégias pedagógicas e metodológicas? Que diferença existe entre

a aprendizagem criativa e a aprendizagem efetiva? Que dilemas e tensões se colocam para o currículo e para o ensino mais tradicional? Que responsabilidade têm os professores e as escolas para estimular a criatividade de seus alunos?

Com esta convicção e muito entusiasmo, Ferran Adrià explica o projeto Escolas Criativas. Um projeto cozinhado em fogo lento desde que, no final de 2014, a *Fundación Telefónica* organizou a exposição *Ferran Adrià: auditando o processo criativo*. Um projeto que parte da convicção de que todos somos criativos e de que a criatividade (individual e coletiva), orientada para fins compartilhados e realistas, é um potencializador da aprendizagem.



No final de 2016, dois anos depois daquela reunião, e contando com a colaboração de docentes e profissionais da educação, foi lançado o projeto Escolas Criativas, a partir de um convite dirigido a atores e coletivos ligados ao mundo educacional que quisessem mudar algum aspecto de sua realidade educativa. Concretamente, era dirigido às equipes diretivas de escolas, aos docentes com vontade de mudar, aos gestores e líderes educacionais, a grupos de escolas, aos interessados na inovação educacional. Qualquer um que pensasse que a educação, a criatividade e a inovação são alavancas de progresso social e individual⁴⁵.

Escolas Criativas se soma, assim, à atual onda de mudança educacional genuína que estamos vivendo em todo o mundo, protagonizada por escolas e docentes que estão transformando o modelo pedagógico tradicional⁴⁶ para responder às demandas sociais por mudança e que alguns já têm chamado de «primavera da inovação educacional».

Escolas Criativas é um projeto que convida a sair da zona de conforto, a refletir e trabalhar conjuntamente para abrir caminho à criatividade, à inovação e à mudança educacional⁴⁷.

Neste processo, a *Fundación Telefónica* e elBulliLab compreenderam que os métodos não podem ser transferidos; eles são fortemente vinculados ao contexto e, portanto, mais que transferir o método de Ferran Adrià ao mundo educacional, tratava-se de adequar esse método a um ambiente muito diferente e altamente

complexo como é a educação escolar. Seu acerto foi entender que tal tradução só era possível de se fazer a partir do conhecimento profundo da realidade escolar. E, portanto, devia ser feita com total liberdade por quem diariamente lida com o desafio escolar. O acerto da *Fundación Telefónica* e do elBulliLab foi entender, como há anos defendem Michael Fullan e Andy Hargreaves, que «são os docentes e diretores individualmente e em grupos reduzidos que devem criar a cultura escolar e profissional de que necessitam⁴⁸». Entender que a inovação e a mudança dependem menos de leis, reformas e metodologias mágicas que de projetos educacionais desenvolvidos em cada comunidade educativa e de boas práticas profissionais. O acerto foi, de fato, reconhecer que o fator central da mudança escolar são os profissionais da educação. Eles foram envolvidos na definição do projeto, na interpretação da metodologia, na construção dos recursos e no acompanhamento e, claro, na elaboração dos projetos concretos.

Talvez o maior acerto do método de Ferran Adrià seja que não se trata de um método. São tantos métodos como ambientes de aplicação. Adrià insiste na ideia de que o único que importa é criar um estilo; um estilo que dependerá, portanto, do momento, do lugar, de quem acredita nele e para quem e para quem se acredita. Ou seja, não há um método, há tantos métodos como realidades e contextos. No nosso caso, tantos métodos como comunidades educativas. Em todo o caso, é flexível e adaptável.

⁴⁵ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.13.

⁴⁶ Xavier Martínez-Celorrío (2017). *Innovación y reestructuración educativa en España: las escuelas del nuevo siglo*. Capítulo 1. Informe España 2016. Universidad Pontificia de Comillas.

⁴⁷ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.23.

⁴⁸ Michael Fullan e Andy Hargreaves (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. SEP/Amorrortu ed. México.

Algo que nos lembra aquilo que dizia Ovide Decroly a Célestin Freinet em 1931, referindo-se a seu método:

00 *Não há nenhum método que hoje possa pretender a solução ótima para todos os problemas da educação e do ensino... A pedagogia está ainda por construir-se em muitos aspectos. O que se passou a chamar 'método Decroly' não tem, para dizer a verdade, o verdadeiro caráter do que habitualmente se chama método, não pretende ser perfeito nem estático, mas sim ser ágil e suscetível de evoluir.* 00

Carta de Decroly a Freinet, 1931

Não há metodologias boas ou más; existem as mais adequadas para uns fins ou outros. Não há metodologias válidas para tudo e para todos. Nestes tempos de modismos metodológicos nunca é demais lembrar que a complexidade do ato de educar não pede metodologias únicas, senão diversidade metodológica. A metodologia Sapiens está fortemente determinada por valores e formas de abordar a tarefa: reflexão, perseverança, paixão pelo trabalho, curiosidade, disciplina, trabalho em equipe, colaboração, generosidade em compartilhar conhecimento, desejo de criar, senso de humor, sistematização no trabalho e na pesquisa, autoavaliação permanente. Não deve ser interpretada como uma receita, mas como um possível guia para que o corpo docente desenhe a sua proposta em função das necessidades apresentadas pelos alunos⁴⁹.

O projeto Escolas Criativas partia, assim, da profunda convicção de que qualquer programa de apoio à mudança, à inovação e à melhoria escolar deve ser consciente das diferenças entre distintas escolas, docentes e comunidades educativas. E aceitar que os processos não servem onde não haja margem para a adaptação e a mudança.

Basta entrar no elBulliLab para se deparar com seus valores: criatividade e inovação, risco, pureza, liberdade, memória e respeito pelo passado, paixão, generosidade e força de vontade compartilhada. Senso de humor, ética, honestidade e felicidade. E com vários painéis que percorrem diferentes capacidades, atitudes e valores: análise, intuição, criatividade, imaginação, disciplina, liderança, compromisso, constância, paciência, paixão, esperança, motivação, radicalidade. Todos eles, componentes que, como vamos ver, caracterizam os profissionais que estiveram à frente do projeto Escolas Criativas e, sem dúvida, que definem todos e cada um dos docentes que participaram do projeto.

00 *Pretendemos provocar emoções a partir da transformação de espaços, da incorporação de profissionais de diferentes áreas ao campo educativo para que complementem a formação do aluno e sirvam de referência com sua experiência, de profissionais que transmitam valores e, por último, por meio da busca de novos espaços para a aprendizagem.* 00

IES Las Salinas

⁴⁹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. EduSapiens*. p.46.

Uma Escola que muda

00 Em tempos de mudança, os que aprendem herdaram a terra, enquanto os sábios estão perfeitamente equipados para um mundo que deixou de existir. 00

James Thurber

A mudança educacional tem uma longa história. Desde os anos 1980 não deixou de crescer o interesse social, político e acadêmico pela mudança educacional. Um interesse pela melhoria escolar, a inovação e a mudança, que tem se traduzido, por um lado, em um sem-fim de pesquisas, estudos e projetos, e por outro, por uma pressão cada vez maior por parte dos dirigentes políticos e administrativos responsáveis pela implantação de reformas dirigidas a provocar tal mudança.

Tem sido muito frequente tentar melhorar as escolas por meio da reestruturação de todo o sistema educacional⁵⁰. Tem-se buscado a mudança escolar principalmente em nível macro com amplos projetos legislativos para o conjunto do sistema educacional, centrando-se em aspectos como a mudança curricular, as provas externas, a gestão das escolas, o status dos docentes, etc. Uma estratégia de medida única que se mostrou inútil, mas que respondia a uma ação de cima para baixo, muito centrada nos resultados e não nos processos. Uma estratégia que, com os anos,

foi rumando para um maior controle sobre as escolas, intensificando as inspeções e as provas externas padronizadas, mas também uma descentralização da responsabilidade para implementar as reformas, deixando-a em última instância para as escolas ou até mesmo para os docentes em âmbito individual.

A mudança desejada, como bem se sabe, não ocorreu, ou não aconteceu com a profundidade e o alcance necessários. Em muitas ocasiões provocou um efeito contrário ao buscado, convertendo-se em um freio para a inovação. A mudança não ocorreu, entre outras razões, pela precipitação e falta de debate e consenso de muitas dessas reformas. Também porque em geral ignorou-se a resistência à mudança que encontramos em muitos setores envolvidos com a educação, uma área que por natureza tende a ser conservadora. Reformas que certamente não geraram a mudança esperada, buscada e necessária, e que deixaram as práticas escolares praticamente imutáveis, sem alterar substancialmente o que acontece nas salas de aula. A modificação das práticas é

⁵⁰ Alma Harris. *School*, op. cit. p.6.



mais uma questão de aprendizagem que um problema de organização.

Paralelamente à mudança educacional buscada a partir das administrações educacionais, as últimas décadas também têm sido o cenário de projetos e inovações provocadas por inúmeros docentes em sua prática diária. Mudanças que, no entanto, na maioria das vezes, terminaram diluindo-se ao carecer de apoio e de condições que garantissem sua sustentabilidade no tempo e a dimensão de escala necessária para impactar todo o sistema educacional.

Uma das conclusões que podemos tirar,

como veremos, dos abundantes processos de mudança que se implantaram nas últimas décadas é que a inovação e a mudança educacional têm mais possibilidades se as abordamos a partir de uma média escala (a escola, a rede de escolas, os coletivos docentes) do que se o fizermos no nível macro das políticas (os grandes planos) ou no nível micro (a sala de aula ou o professor isolado). E isto, como vimos, por exemplo, no projeto Escolas Criativas, aumenta a importância das equipes dirigentes e das equipes docentes, da liderança compartilhada, das culturas escolares colaborativas e dos projetos educacionais da escola.

Sobre os processos de mudança educacional e melhoria escolar nos últimos anos, Gairín Sallán e Goikoetxea Piérola identificam alguns momentos claros. Na década de 1980, as administrações assumiram o controle da mudança, com um papel ativo, sobretudo na orientação curricular das escolas, colocando muita ênfase na gestão eficiente e na avaliação dos ganhos acadêmicos dos alunos. Modelos gerenciais que foram pouco a pouco se instalando na cultura educacional.

Nos anos 1990, ocorreu uma segunda onda de caráter mais horizontal, de baixo para cima, que descentraliza as políticas curriculares e dá autonomia às escolas. Esta segunda onda insiste no fracasso das reformas vindas de cima, assinalando que não se podem prescrever as melhorias educacionais, que as prescrições sobre o que devem fazer os professores não transformam suas práticas, e que não se convertem em mudanças reais se não são adaptadas pelas próprias escolas que se apropriam delas; que uma coisa é a legalidade e que outra é a realidade. As escolas não mudam por decreto⁵¹.

As iniciativas dos anos 1990 deram prioridade às mudanças organizacionais e nas estruturas, minimizando as mudanças voltadas à melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem dos alunos⁵². Para muitos, há pouca evidência de que a mudança baseada exclusivamente na gestão da escola tenha uma relação direta com mudanças na aprendizagem dos alunos⁵³.

Ambos os momentos são paradigmáticos das principais posições que dominaram o

discurso, as políticas públicas e as reformas de mudança educacional nos últimos anos e que, simplificando muito, poderíamos agrupar na tensão existente entre controle e compromisso, e entre centralização e autonomia. Hoje sabemos que nem a autonomia completa nem a centralização produzem mudanças por si sós. A descentralização curricular e de gestão que se promoveu nos anos 1990 é uma condição necessária para a mudança, mas não suficiente.

Nos primeiros anos de 2000 voltou-se, como se fosse um pêndulo, a insistir nos processos de melhoria escolar por meio de mudanças nos processos didáticos, a partir do desenvolvimento de novas competências profissionais individuais; e somente em segundo lugar, se as novas práticas de ensino exigissem, em mudanças organizacionais. Entendia-se, então, que qualquer processo de melhoria no funcionamento de uma escola deve ser acompanhado de um objetivo claro, que incluía a melhoria das práticas diárias dentro da sala de aula.

David Hopkins defendia em 1996 que as escolas devem manter um equilíbrio entre dois tipos de atividades: as de manutenção e as de desenvolvimento. As primeiras seriam as atividades necessárias para manter o dia a dia de uma escola. As segundas, as de desenvolvimento ou inovação, seriam aquelas necessárias para que a escola avance e não fique paralisada diante das novas demandas sociais. Alma Harris, por sua vez, classificava as escolas em quatro grandes categorias, conforme estivessem mais ou menos focadas na melhoria escolar. A classificação de Harris

⁵¹ Enrique Miranda Martín (2002). *La supervisión escolar y el cambio educativo*. Disponível em: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>

⁵² Joaquín Gairín Sallán e Javier Goikoetxea Piérola (2008). «La investigación en organización escolar». *Revista de Psicodidáctica*, vol. 13, núm. 2, pp. 73-95.

⁵³ Richard Elmore (1993). «School decentralization. Who gains? Who loses?». Em Hannaway & Carnoy (eds). *Decentralization and school improvement. Can we fulfill the promise?* Jossey-Bass. p.33-54.

parece mais operativa se a enxergarmos não tanto como quatro categorias fixas, mas como um mapa de duas dimensões no qual podemos situar as escolas, segundo desenvolvam mais ou menos atividades de manutenção ou de inovação. Em um extremo desse contínuo encontraríamos aquelas escolas capazes de combinar ao mesmo tempo ambas as atividades. São escolas bem organizadas e que dispõem de sistemas eficazes para registrar e revisar suas ações. São escolas que estão ativamente envolvidas em sua melhoria, mas escolhem cuidadosamente as áreas de melhoria e mudança. No outro extremo, estariam as escolas que têm dificuldades para gerir seu dia a dia e não são capazes de se engajar em projetos de inovação, muitas vezes devido a uma cultura escolar muito fragmentada. Estas escolas costumam carecer de projeto educacional e não têm explicitados seus objetivos, nem seus valores, nem seus planos de ação. Entre esses dois extremos, encontramos a maioria das escolas. Algumas estão mais do lado da gestão eficaz, e outras do lado da inovação, promovendo constantemente atividades inovadoras, mas, às vezes, em detrimento do dia a dia.

Esta é a tensão enfrentada todos os dias pelos docentes, equipes dirigentes e escolas. Resolver favoravelmente essa tensão significa conseguir criar um ambiente de confiança entre os docentes, de apoio mútuo, de tensão criativa e geradora. Um ambiente de colaboração e relação entre toda a comunidade educativa. Um ambiente orientado em fazer o possível para garantir a aprendizagem de todos os alunos.

00 *Tratem de envolver o maior número possível do corpo docente e busquem o respaldo da comunidade educativa. Assim será mais fácil!* 00

IES Las Salinas

Todas as escolas engajadas nos processos de melhoria enfrentam o desafio de gerar esse ambiente, o que implica mudar ou reforçar sua cultura escolar. E ainda que, como já se apontou em diversas ocasiões, não haja receitas fáceis nem únicas, podemos sim assinalar alguns aspectos que parecem importantes: fixar de maneira conjunta os objetivos, apoiar o desenvolvimento profissional, construir uma cultura que permita processos de tomada de decisão compartilhada e de colaboração com sua comunidade educativa⁵⁴.

Uma «boa» cultura escolar estimula a colaboração dos professores, aumenta sua motivação e melhora sua eficácia⁵⁵. Este é o principal objetivo do projeto Escolas Criativas e da metodologia Sapiens aplicada à escola.

Toda melhoria supõe uma mudança, mas nem toda mudança supõe uma melhoria⁵⁶. Algumas mudanças podem ser, de fato, contraproducentes ou tremendamente difíceis de implantar na realidade.

00 *Mudar não quer dizer mudar tudo, mas reconhecer aquilo que fazemos bem e podemos fazer muito melhor, crescer e criar a partir daquilo.* 00

CPEE Eusebio Martínez

⁵⁴ Leithwood, K., Jantzi, D. e Steinback, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.

⁵⁵ Alma Harris. *School*, op. cit. p.18.

⁵⁶ Michael Fullan (2009). *O Significado da mudança educacional*. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed.

Em última análise, as mudanças superficiais tampouco nos levarão a nada. Quase sempre é necessário que haja um clima para a mudança. O que, de sua parte, exige um trabalho de preparação prévio. As escolas que conseguiram mudar quase sempre selecionaram com cuidado as áreas de mudança e dispõem dos meios para levar adiante essa mudança. Conhecem também quais são os obstáculos para a mudança. Uma das maiores dificuldades encontradas pelas escolas que querem mudar não é tanto começar, mas saber

dar continuidade à mudança. A mudança educacional, como disse o mesmo Fullan, é relativamente simples tecnicamente, mas muito complicada socialmente⁵⁷.

Por outro lado, a mudança escolar está longe de ser uma atividade linear e racional. Ao contrário, é altamente emotiva. Talvez uma das maiores lições que podemos tirar de projetos como Escolas Criativas é que afinal, como nos deixou dito Peter Drucker, «a mudança não se administra, mas se sonha».



⁵⁷ Michael Fullan. *Op. cit.*

A mudança a partir do projeto Escolas Criativas

00 Nunca acreditei que pudéssemos transformar o mundo, mas acredito que todos os dias as coisas podem ser transformadas. 00

Françoise Giroud

Parece existir enfim certo consenso em relação à mudança educacional e à inovação escolar. Nestes tempos de mudança, «as escolas se veem obrigadas a aprender a dar respostas às demandas de um ambiente incerto, turbulento, instável, sem esperar nem confiar em reformas estruturais⁵⁸». A seguir, iremos pouco a pouco repassando algumas das principais ideias, resultado de anos de pesquisa, mas também vindas das escolas. Combinam, portanto, pesquisa e reflexão sobre a prática. E muitas, como veremos, orientaram a reflexão e a ação das escolas participantes durante o projeto Escolas Criativas.

NÃO HÁ RECEITAS PARA A INOVAÇÃO

A pesquisa mostra que não há um ponto de partida universalmente correto para todas as escolas. Em cada uma, o contexto, a história, a liderança, o corpo docente, os incentivos

e a história pessoal de cada membro da comunidade educativa são diferentes, e todos esses fatores desempenham um papel considerável na melhoria escolar⁵⁹.

A ESCOLA SÃO OS ALUNOS

É importante lembrar que não há melhoria possível se não houver uma melhoria das aprendizagens dos alunos. E que qualquer processo de transformação que não persiga, portanto, como objetivo final a melhoria dos resultados e aprendizagens dos alunos será inútil.

00 Acredito que existem maneiras de fazer com que a escola seja menos escola e mais educação, e menos educação e mais aprendizagem; que a distribuição de informação entre professor e aluno seja mais entre iguais e menos vertical; que se utilize mais a tecnologia, e que o professor seja mais organizador de ambientes e menos transmissor de conteúdos⁶⁰. 00

⁵⁸ Antonio Bolívar (2001). «¿Qué dirección es necesaria para promover una organización que aprenda?». *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, n.º 1. p.13-18.

⁵⁹ Alma Harris (2000). «What works in school improvement?». *Educational Research*. Volume 42. n.º1. Spring, p.6.

⁶⁰ Mariano Fernández Enguita em Carles Capdevila (2016). *Educar mejor. Once conversaciones para acompañar a familias y maestros*. Arcadia.

O objetivo da mudança é a melhoria da aprendizagem dos alunos. A inovação educacional só tem sentido se está focada na melhoria dos alunos, não na melhoria da docência. Não inovamos por inovar. O objetivo nunca deve ser os projetos. Os projetos inovadores são um meio para a melhoria, não um fim.

00 *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 com que 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 de perdermos de vista o objetivo final, por muito utópico que nos possa parecer.* 00

*Genoma de escola*⁶¹

Os critérios de sucesso são os resultados dos alunos em seu desempenho, não as percepções dos professores sobre a inovação. A melhoria de todos os alunos, como dizíamos anteriormente, com toda a sua diversidade. Nada mais e nada menos, porque comprovar essa melhoria das aprendizagens não é algo evidente.

00 *Inovar, mudar, mas sempre pensando no aluno, em sua diversidade, seus interesses, motivações, para que sejam pessoas que utilizem todas as capacidades que adquirirem na escola em favor da sociedade da qual fazem parte. Não se trata apenas de que sejam capazes, mas de utilizar essas capacidades de forma correta para um ser social.* 00

CEIP Estela de Zurita

A ideia, no entanto, é de uma evidência insultante para a maioria dos docentes, plenamente conscientes de qual é sua tarefa e principal responsabilidade. E os únicos, certamente, capazes de avaliar o avanço real de cada um de seus alunos. Mas não parece ser igualmente evidente para todos os atores do sistema educacional, em alguns momentos empenhados nos processos de mudança e inovação, nos quais esta parecer ter sentido somente em si mesma, ou levados por modismos metodológicos ou tecnológicos, ou por um processo de fuga adiante sem reflexão ou contextualização, ou inclusive de regressão com a ideia de que qualquer tempo passado foi melhor.

Como vimos, as diferentes ondas de mudança e melhoria escolares em nível macro, que ocorreram em todo o mundo nas últimas décadas, oscilaram entre duas alternativas e duas maneiras de fazer totalmente opostas entre si, e em muitas ocasiões parecia que havíamos esquecido

⁶¹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Genoma de escola*. p.32.

o objetivo final da mudança. Por isso, não é demais insistir uma vez mais em que o foco tem que ser a melhoria das aprendizagens dos alunos. E, por sinal, como vimos dizendo, também a melhoria da própria escola, como garantia de que a mudança nas práticas responda a um projeto coletivo e tenha certas garantias de sustentabilidade e dimensão de escala.

Especialistas em mudança educacional, como David Hopkins, têm apontado que a inovação educacional deve buscar a melhoria dos resultados dos estudantes e fortalecer ao mesmo tempo a capacidade da escola de dirigir a mudança⁶².

Um plano de melhoria escolar deve, então, ser construído sobre uma concepção ampla dos resultados escolares; deve centrar a inovação na melhoria dos processos de sala de aula; e trabalhar para desenvolver a capacidade interna de mudança de cada escola⁶³.

Três aspectos que têm a ver, como vimos apontando, com três grandes áreas de trabalho.

Primeiro, a necessidade de uma reflexão prévia, tanto em nível individual como de escola, sobre quais são os fins da educação ou, dito de outra forma, a necessidade de elaborar uma visão pessoal e coletiva sobre o que é importante para nós em termos

educacionais, única maneira, no fundo, de poder adotar uma postura voltada a um futuro melhor⁶⁴.

Segundo, como já dissemos, não perder de vista o sujeito e o objetivo finais de qualquer inovação educacional: os alunos.

Terceiro, a centralidade da escola neste processo, portanto, a necessidade de trabalhar, entre outras coisas, a cultura escolar, orientando-a para a colaboração e a inovação. Por que, para que e como.

Os processos de mudança educacional e melhoria escolar devem desenvolver a capacidade de mudança de cada escola.

00 *Os melhores planos de melhoria das escolas são aqueles que entendem a melhoria como processo longo, contínuo e evolutivo, que centram seus objetivos concretos e realistas principalmente no enriquecimento da aprendizagem dos alunos e das práticas em sala de aula, e que propõem estratégias de avaliação ricas e diversificadas dos processos e dos resultados de aprendizagem, sempre em função da capacitação do professorado e das condições organizativas de cada escola*⁶⁵. 00

⁶² Hopkins, D. (1996). «Towards a theory for school improvement», em J. Gray, D. Reynolds, C. Fitz-Gibbon (eds.) *Merging traditions: The future of research on school effectiveness and school improvement*. London: Cassell. Citado em Alma Harris.

⁶³ Joaquín Gairín Sallán e Javier Goikoetxea Piérola (2008). «La investigación en organización escolar». *Revista de Psicodidáctica*, vol. 13. núm. 2. pp.73-95. p.76.

⁶⁴ Michael Fullan (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Akal.

⁶⁵ Joaquín Gairín Sallán e Javier Goikoetxea Piérola (2008). «La investigación en organización escolar». *Revista de Psicodidáctica*, vol. 13. núm. 2. pp.73-95. p.77.

A ESCOLA É O CENTRO DA MUDANÇA

Sob este paradigma se agrupam todos os esforços que veem na transformação da cultura escolar, e não só nas alterações estruturais, a chave para o sucesso da mudança. A aproximação à mudança deve ocorrer em todos os níveis. É necessário estimular a mudança no âmbito da escola, no âmbito docente e no âmbito da sala de aula.

Aceitar que a unidade de transformação é a escola ou a rede de escolas não deve servir para que as administrações competentes se esquivem de suas responsabilidades. Ao contrário, devem assegurar as condições e os recursos necessários que possibilitem esses processos, garantindo sempre a equidade dentro do sistema.

Dessa linha de raciocínio derivam a importância do contexto particular de cada escola, a necessidade de liderança educacional na escola, a importância do compromisso e o desenvolvimento profissional dos docentes, e a inexistência de um roteiro único.

Desse ponto de vista, as escolas têm a capacidade de levar adiante a mudança, sempre que haja condições oportunas. O objetivo passa, então, por determinar e prover a escola dessas condições favoráveis. Passa também por entender que qualquer esforço de melhoria dependerá em última instância do contexto social e cultural de cada escola e deverá levar em conta também a subjetividade dos docentes.

Não há ponto de partida universalmente correto para todas as escolas. Em cada uma,

o contexto, a história, a liderança, o corpo docente, os incentivos, a trajetória pessoal de cada professor, a tipologia das famílias... são diferentes, e todos esses fatores desempenham um papel considerável na melhoria escolar⁶⁶. Em consequência, qualquer processo de inovação deve partir da análise prévia da situação da escola. Deve partir de uma análise coletiva das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Deve partir de uma coleta de dados, mas sobretudo de uma reflexão profunda e serena sobre sua cultura escolar e seu contexto, que permitam identificar as necessidades e áreas de melhoria e estabelecer as estratégias que sejam mais corretas.

00 *É necessário partir da compreensão profunda de quem somos para dar início a planos de inovação realistas e ambiciosos, que abarquem todos os setores, coletivos e processos que configuram o cotidiano das escolas, entendidas estas como grandes ecossistemas vivos e em evolução constante.* 00

Centro Educativo Liceo Erasmus

O contexto socioeconômico da escola é um dos fatores mais relevantes e não podemos pensar em uma única maneira de produzir a melhoria e a mudança. São necessárias estratégias distintas para escolas em diferentes contextos socioeconômicos⁶⁷. Inclusive, é preciso adotar um enfoque que leve em conta também as diferenças dentro da mesma escola, entre níveis e modalidades de ensino, áreas, alunos e docentes, e estabelecer

⁶⁶ Alma Harris. *What Works*, op. cit. p.6.

⁶⁷ Alma Harris. *School*, op. cit.9

e desenvolver estratégias que tenham impacto simultâneo e consistente em todos esses setores⁶⁸.

00 *O sucesso da melhoria da escola só pode ocorrer quando as escolas aplicam as estratégias que melhor se ajustam a seu contexto e necessidades particulares. Em consequência, um primeiro passo no processo de melhoria da escola é diagnosticar e identificar as necessidades que existem dentro da escola e, posteriormente, selecionar as estratégias de melhoria mais adequadas⁶⁹.* 00

A MUDANÇA É SISTÊMICA

As conexões com o ambiente mais amplo são essenciais para o sucesso⁷⁰. Nos últimos tempos, tem sido habitual enxergar as escolas como um ecossistema para dar conta das complexas interações que ocorrem em seu seio. A ideia da escola como ecossistema nos convida a contemplá-la como um sistema articulado que responde às mudanças.

00 *Quando nos referimos a processos de transformação, o fazemos conscientemente, e com a intenção de distinguir mudança de transformação. Partimos da convicção de que nas escolas são feitas muitas coisas que valem a pena, e que melhoram a vida dos alunos e de suas famílias. Mas acreditamos também que é necessário abordar algo mais*

que mudanças que, se são bem-vindas, nem sempre acarretam os resultados que todos gostaríamos. Por esta razão, nossa aposta é propor verdadeiras transformações sistêmicas que coloquem sobre a mesa novos contextos e formas de entender nossa atividade profissional, seja como dirigentes ou como docentes. 00

Sapiens de escola⁷¹

A melhoria escolar requer um plano global de transformação na escola. Exige intervir ao menos em dois níveis: o da escola e o da sala de aula. Requer também atender simultaneamente aos processos organizacionais, como a análise, o planejamento e a projeção de uma estratégia inovadora, ou o impulso, a criação e o apoio de equipes inovadoras internas e externas. Mas também exige dar início a processos pedagógicos, estratégias metodológicas e práticas inovadoras que transladem ao cotidiano da sala de aula e dos alunos o que foi planejado. Nada se pode fazer de maneira isolada. A inovação de uma escola não leva a lugar algum se for um processo desconectado de todo o resto.

00 *Como profissionais da educação, temos que nos questionar os 'porquês' e os 'para quê', e, em consequência, aplicar as mudanças que sejam coerentes com nosso objetivo pedagógico e que acreditemos que podem dar um resultado melhor.* 00

Menu de aprendizagem⁷²

⁶⁸ Alma Harris. *What Works*, op. cit. p.7

⁶⁹ Alma Harris. *School*, op. cit. p.17

⁷⁰ Michael Fullan (2004). *Las fuerzas del cambio. La continuación*. Akal. p.32.

⁷¹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.12.

⁷² Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.58.

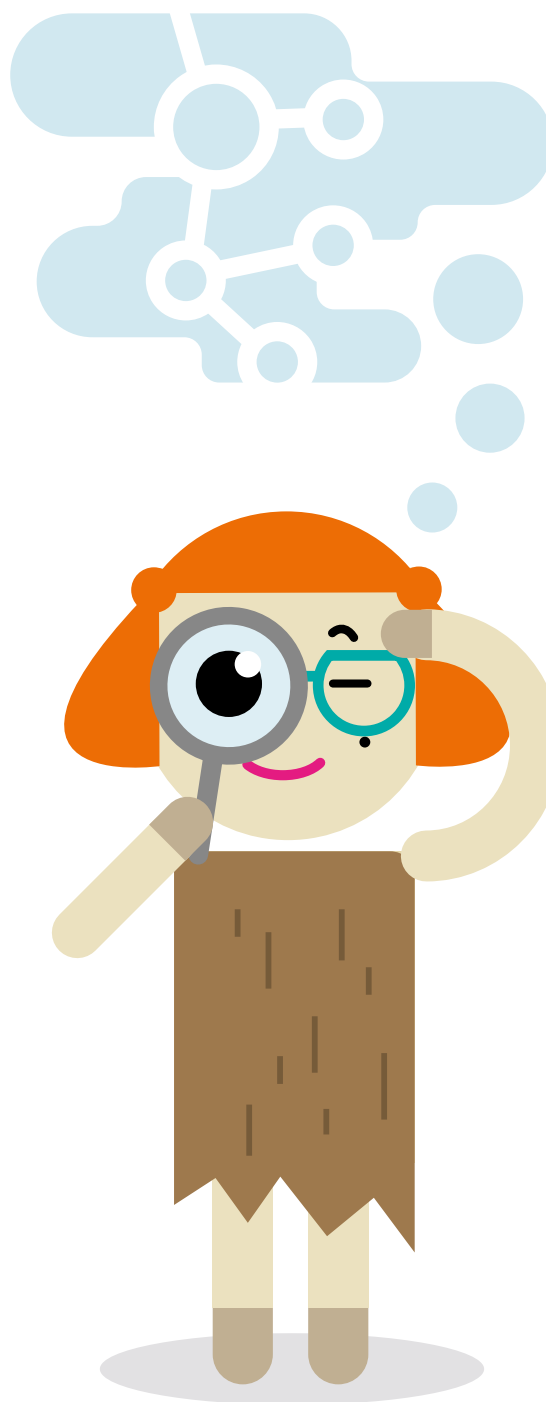
A metodologia Sapiens de Ferran Adrià insiste sempre no caráter holístico de qualquer processo criativo e de inovação.

00 *A mudança nas escolas deve partir de uma compreensão profunda de quem somos para dar início a planos de inovação realistas e ambiciosos que abarquem todos os setores, coletivos e processos que configuram o cotidiano das escolas, entendidas estas como grandes ecossistemas vivos e em constante evolução.* 00

*Sapiens de escola*⁷³

Toda a metodologia de Ferran Adrià está alicerçada na ideia da compreensão⁷⁴. *Sapiens* é uma metodologia para a compreensão e criação. Compreender para poder criar. Para Adrià, o processo de criação se sustenta sempre na análise, na pesquisa e na experimentação. O que, por sua vez, requer uma organização e registro rigoroso dos dados e da informação. Organização e documentação são chaves em todo o processo. «É preciso atacar a incoerência. A conectividade e a criação de conhecimento são cruciais⁷⁵.»

Este processo baseado na compreensão profunda dos fenômenos, mas também um processo sistemático, ordenado e no qual a documentação é chave, permitiu que elBulli se mantivesse durante mais de uma década como o restaurante de referência mundial. Em *Sapiens* mistura-se um processo de análise e sistematização com uma estratégia



⁷³ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.11.

⁷⁴ Neste sentido a adaptação da metodologia Sapiens feita pela equipe de Aulablog dialoga com a escola de Harvard, o Projeto Zero e o Ensino para a Compreensão de David Perkins e seus colaboradores.

⁷⁵ Michael Fullan (2004). *Las fuerzas del cambio. La continuación*. Akal. p.33.

contínua de questionamento que interroga e busca respostas⁷⁶.

A aproximação à mudança deve ocorrer em todos os níveis. Durante muito tempo, a melhoria escolar centrou-se somente na melhoria da escola. Sabemos que é necessário estimular a mudança no âmbito da escola, no âmbito docente e no âmbito da sala de aula.

00 *Como ensinar, como programar, como trabalhar na sala de aula e avaliar as atividades de ensino e aprendizagem.* 00

Colégio Kostka

00 *Na sala de aula podemos criar um ecossistema criativo que ajude a ter consciência e impulsionar o potencial de cada aluno.* 00

*Meu genoma criativo*⁷⁷

A ideia de abordar a mudança e a inovação escolar a partir de um ponto de vista global do sistema é algo sobre o que a literatura a respeito da mudança educacional vem insistindo há anos. Peter Senge, por exemplo, apontou a necessidade de ir além da inovação centrada no que ocorre entre docentes e alunos. Sendo importantíssima como é a inovação na sala de aula, Senge insistiu em ir além da inovação que se ocupa dos tempos e espaços compartilhados entre alunos e docentes, e trabalhar para desenvolver uma visão completa do sistema sobre o qual se está inovando, que vai sempre além da interação aluno/professor em uma sala de aula.

00 *Os que têm um propósito comum aprendem a alimentar um sentido de compromisso em um grupo ou organização, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que buscam criar, e roteiros que os ajudem a chegar a essa meta. Uma escola ou comunidade que deseje viver aprendendo necessita de um processo comum de visão compartilhada*⁷⁸. 00

00 *Se entendemos a escola como um grande ecossistema, as transformações a que nos propusermos devem afetar todos e a cada um dos processos, pessoas e setores que fazem parte da escola.* 00

*Sapiens de escola*⁷⁹

Michael Fullan, por sua vez, e com um enfoque ainda mais amplo, que vai além da escola, demonstrou que a mudança é possível somente a partir de uma aproximação verdadeiramente sistêmica.

Em suas palavras: «Cada parte vital de todo o sistema – a escola, a comunidade e o governo – contribui individualmente e de maneira complementar para promover o movimento e o sucesso». E apontou como variáveis a não se perder de vista novamente, ter como objetivo claro a melhoria da aprendizagem dos alunos, buscar dados que deem suporte à mudança, estimular uma cultura de liderança, dispor de recursos necessários, e integrar a comunidade.

⁷⁶ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. EduSapiens*. p.12.

⁷⁷ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Meu genoma criativo*. p.14.

⁷⁸ Peter Senge et al (2017). *Escolas que aprendem. Um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação*. Porto Alegre: Artmed. p.19.

⁷⁹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.14.

A MELHORIA ESCOLAR NÃO É SIMPLES

Como vimos, pelo menos desde a década de 1980, em todo o mundo ocorreram numerosas tentativas e projetos de melhoria escolar, fundamentalmente a partir das políticas e das administrações educacionais, que não conseguiram os resultados esperados. Não se pode dizer que as iniciativas tenham sido completamente desatinadas. Algumas delas tinham de fato muito sentido. Mas fracassaram em sua insistência na ideia de que a inovação e a mudança educacional cabem em um papel e podem ser prescritas.

O lado positivo é que aprendemos muito. Entre as conclusões que podemos tirar, destaca-se o consenso geral de ver a escola como a unidade principal da mudança, aspecto compartilhado pelo projeto Escolas Criativas.

00 *Entendemos a escola como um ecossistema, no qual participam diferentes sistemas que se inter-relacionam e que condicionam uns aos outros, de maneira que seu funcionamento se explica tanto pelo funcionamento das partes envolvidas, como pelas relações que se estabelecem entre elas.* 00

*Sapiens de escola*⁸⁰

Dito isto, não devemos cair na simplificação de pensar que basta que uma escola queira mudar e inovar para que essa mudança e essa inovação aconteçam sem mais nem menos. Se aprendemos algo nestas últimas décadas é que a inovação educacional e a melhoria escolar são um assunto de enorme complexidade e que as soluções, se existirem, não serão nunca nem simples nem universalmente válidas. «O conflito e a diversidade são nossos amigos⁸¹.»

Os processos de inovação e melhoria são dinamicamente complexos. E, como todos os sistemas complexos, em geral, são sistemas nos quais não há uma causalidade linear. Não são processos lineares. São sistemas nos quais não somos capazes de identificar de maneira clara e concreta todas as variáveis que intervêm. E em que as mudanças nas variáveis são constantes. Podemos saber de onde partimos, mas não aonde chegaremos. A inovação e a mudança escolar estão carregadas de incerteza e emoção.

00 *Nossa prática está condicionada por uma multiplicidade de elementos, como o currículo, o modelo educacional que prevalece em nosso entorno mais próximo, nossas competências (disciplinares e pedagógicas), nossos valores, nossas emoções e nossa filosofia docente, para citar apenas alguns deles. Com toda essa bagagem, projetamos e colocamos em prática a nossa intervenção.* 00

*EduSapiens*⁸²

⁸⁰ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.41.

⁸¹ Michael Fullan (2004). *Las fuerzas del cambio. La continuación*. Akal. p.33.

⁸² Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. EduSapiens*. p.42.

A aproximação sistêmica à mudança nos obriga a levar em conta condições externas que não são 100% controláveis pela escola. Condições socioeconômicas de seu entorno mais próximo com as quais pode e deve trabalhar, mas sobre as quais não tem mais influência. Ou as condições educacionais que lhe são impostas a partir de outras instituições, regionais e estatais, que determinam os recursos disponíveis, definem os currículos a seguir.

00 *Custou-nos compreender o modelo Sapiens proposto em Escolas Criativas. Isso nos submeteu a um processo de reflexão que nos levou, em primeiro lugar, a compreender o colégio como um organismo formado por diversos sistemas em relação entre eles, sistemas em transformação e evolução. No final das contas, compreender melhor nos ensinou a contextualizar melhor.* 00

San Ignacio Ikastetxea

Como afirmou Michael Fullan, as escolas estão inevitavelmente sujeitas a trabalhar na tensão contínua entre estabilidade e mudança. Certa estabilidade do contexto externo parece ser a condição necessária para poder mergulhar com êxito em um processo de mudança, pelo menos se o que buscamos é uma mudança generalizada de todo o sistema e não só mudanças pontuais de escolas concretas. É difícil criar condições internas ótimas se fora nos encontramos com uma mudança incessante de marcos legais, como infelizmente tem acontecido e acontece em nosso país.

Ver a escola como um ecossistema composto de vários sistemas que se inter-relacionam, tanto internamente como com a comunidade externa, é um marco útil para incorporar e levar em conta essas condições internas e as relações com o exterior.

00 *Permitiu que tivéssemos uma visão holística de nossa comunidade escolar.* 00

Colégio Ártica

É também uma boa maneira de vincular as aprendizagens formais com as não formais e informais, que é hoje um dos principais desafios da educação.

00 *Se algo pode diferenciar o nosso projeto do resto, é que o nosso desejo é que o colégio seja não só um centro de ensino, mas um espaço social e multicultural de encontro no qual associações e pessoas do bairro possam desfrutar da cultura em todas suas facetas.* 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

No projeto Escolas Criativas parte-se, portanto, da premissa de que as escolas são um grande sistema, composto por sua vez de vários sistemas. Propõe-se abordar a mudança a partir da análise e da compreensão de um ecossistema com seis sistemas inter-relacionados: em primeiro lugar, o sistema de «conceitualização ou criação do projeto educacional, no qual se define claramente a missão por meio de todos os documentos que apresentam o propósito que se pretende, a filosofia, os valores e os princípios⁸³»; em

⁸³ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.42.

segundo lugar, o pedagógico, «no qual se inclui a concretização do projeto, a tarefa educativa, a opção metodológica, o modelo de atenção à diversidade dos alunos»; em terceiro lugar, o sistema administrativo e de gestão, «onde se expressa a função principal de prover a infraestrutura, os recursos materiais, humanos e financeiros necessários para desempenhar a missão a que se propôs»; em quarto lugar, o sistema organizativo, responsável por estabelecer «quem, quando e onde se realizam as diferentes ações que permitem dirigir a escola para alcançar os objetivos voltados para cumprir sua missão»; o quinto sistema nos ajuda a vincular os outros sistemas com o exterior, e aqui encontramos «as experiências dos alunos para além dos muros da escola, e as sinergias e influências que trazem as famílias, a comunidade e os agentes socioeducativos para melhorar a vida das pessoas da escola»; e em sexto e último lugar, tudo aquilo «relacionado com a eficácia para contatar, comunicar e conectar os diferentes microsistemas (família e docentes, território e escola, secretarias de educação e famílias...) para que se alinhem em torno da missão»: o sistema comunicacional.

Dentro de cada sistema tem lugar uma série de processos mais ou menos complexos e mais ou menos explícitos. Processos que variam de uma escola para outra.

OO *O conhecimento, o exame e a análise dos sistemas que compõem nossa escola e dos processos que fazem parte de cada um deles nos ajudarão a melhorar e ser mais eficazes. Além disso, uma observação*

*detalhada deles amplia a visão de conjunto e permite compreender o valor de cada ação para cumprir a missão. Isso facilitará a combinação, a associação e a coragem para explorar novas possibilidades*⁸⁴. OO

Os processos de melhoria escolar passam por várias fases que estão relacionadas com a largada, a consolidação e a manutenção da mudança. Em todo processo de mudança não se pode esquecer, como estamos dizendo, a natureza complexa desta e, portanto, os efeitos não previstos. A inovação é sempre uma viagem. Nunca um projeto totalmente determinado. Sempre vai estar cheia de incerteza. A ansiedade, as dificuldades e o temor pelo desconhecido sempre vão estar presentes⁸⁵. Na mudança não existe ordem, por muito que tentemos e desejemos. A mudança é desordem, é incerteza, é medo e é fragilidade. A mudança é algo complexo e contraditório. Por mais que tratemos de fixar um caminho, quase não sabemos para onde vamos; e muito menos onde acabaremos. Mas a mudança, para ocorrer e ser criativa, necessita precisamente de altas doses de desordem, de mistura, de casualidade e de encontro fortuito.

OO *Os primeiros passos foram confusos, já que era tanta informação a digerir, tantas as ideias que surgiam, tantas as dúvidas, tantas as possibilidades abertas diante de nós, que era difícil focarmos e pararmos para concretizar.* OO

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

⁸⁴ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.44.

⁸⁵ Michael Fullan (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Akal.



Dar início a um processo de mudança e inovação de forma rigorosa requer dispor do tempo e dos espaços apropriados. A fase de largada, a conceitualização da mudança, pode começar por razões tanto internas como externas. O que realmente importa é que desde o início se pense nas implicações desta mudança para o professorado. Qualquer mudança que queiramos fazer que ignore o que esta supõe para os docentes está condenada ao fracasso⁸⁶. Isso exige dispor, no sentido de facilitar, as condições necessárias para que estes possam trabalhar de maneira compartilhada com seus colegas.

Após a conceitualização inicial vem o momento de executar; de desenhar e implantar os planos de ação. É nesta etapa que certamente haverá desafios difíceis, quando irá parecer que não se avança ou

até mesmo que se retrocede. É importante manter claros os objetivos e distribuir a responsabilidade em equipes.

Finalmente uma das tarefas mais difíceis em qualquer processo de mudança escolar é a de manutenção da mudança.

00 *A melhoria escolar constitui, portanto, um desafio para corredores de fundo, em que cada avanço se apoia em um processo inicial de revisão institucional que serve para identificar as áreas de aperfeiçoamento, e estabelecer as prioridades de melhoria que cada escola deve planejar de forma evolutiva em sucessivos ciclos (planejamento, desenvolvimento e avaliação) de acordo com suas possibilidades⁸⁷.* 00

⁸⁶ Gray, J. e Wilcox, B. (1995). *Good school, bad school: Evaluating performance and encouraging improvement*. Buckingham: Open University Press.

⁸⁷ Joaquín Gairín Sallán e Javier Goikoetxea Piérrola (2008). «La investigación en organización escolar». *Revista de Psicodidáctica*. Volumen 13. nº 2, pp.73-95. p.79.

IDENTIFICANDO OS SISTEMAS

Uma das primeiras fases do projeto Escolas Criativas foi a identificação e análise dos principais sistemas de cada escola. Isso lhes permitiu realizar processos que nem sempre estão em seu cotidiano: refletir individual e coletivamente sobre a escola; pensar nos sistemas mais relevantes em cada caso; identificar os processos desses sistemas e as interações entre eles; questionar-se sobre sua realidade educacional, sua história, seu contexto, suas práticas e metodologias; conhecer-se melhor e conhecer outras realidades similares.

00 O singular ecossistema educacional nos facilitou o parar para pensar e nos convidou a aprofundar, descobrir e tomar impulso, exatamente quando nos encontrávamos em um momento vital do processo. Lembro como permanecemos ali, analisando sistemas, descobrindo as relações de uns com os outros e a interconexão entre todos. 00

Centro Educativo Liceo Erasmus

00 Participar também nos permitiu conhecer realidades semelhantes às nossas em outros territórios, e saber que, em outras escolas, profissionais como nós perseguem novos desafios educativos. 00

Colégio La Salle Comtal

00 As experiências mais dinâmicas e vivas durante este breve período de 15 anos de vida são aquelas nas quais membros da comunidade se envolvem... A reflexão conjunta sobre os diferentes sistemas contribuiu para facilitar a organização de todas as ideias e processos da escola e estabelecer prioridades de uma maneira consensual. 00

IES Princesa Galiana

00 É preciso reiterar os objetivos da escola como maneira contínua de reflexão e busca por melhorar o projeto, se possível em todos os períodos letivos. 00

IES Princesa Galiana

00 A análise dos diferentes sistemas demonstrou que estamos no ponto de 'criar uma escola', de considerarmos a organização que queremos, o modelo a implantar, a relação de que necessitamos com as famílias para conseguir nossos objetivos. A análise dos sistemas nos permitiu avaliar nossos pontos fortes e trazer à luz nossas carências e limitações. 00

A identificação dos sistemas e sua análise em profundidade levam a conhecer muito melhor a escola e permitem aprofundar em uma primeira fase reflexiva e estabelecer um debate prévio sobre os objetivos e valores. Se não se faz isto, algo infelizmente habitual, é muito provável que não haja pontos comuns sobre temas

importantes, como, por exemplo, o que cada um entende por educação, e pode acontecer que cada membro da escola atue à sua maneira. A reflexão conjunta (analisar o ecossistema, dedicar tempo à análise detalhada da escola, a definição dos objetivos) é talvez um dos pontos mais valiosos do processo de Escolas Criativas.

00 *Conheçam a fundo o ecossistema de vocês, porque nele estão todos os que estiveram, os que estão, os que querem ser seduzidos e os que não querem ou não podem se deixar seduzir. E todos são todos.* 00

IES Al-Qázeres

00 *Reflexão, de onde eu parto e onde quero chegar. Compromisso com a escola, com os alunos, os colegas, as famílias, o entorno. Convicção com o que se está fazendo, segurança de que isto melhora a realidade educacional de sua escola.* 00

CEIP Estela de Zurita

00 *Levem em conta que o processo de desenvolvimento de um projeto de transformação precisa de tempo, mas também são necessários os períodos de descanso. Fazer uma parada permite ver o bosque de fora.* 00

IES Las Salinas

DOCUMENTAR O PROCESSO DE MUDANÇA

Outro dos pontos importantes da metodologia de Ferran Adrià é a necessidade de combinar ordem e desordem. A inovação e a criatividade necessitam tanto do encontro fortuito, do imprevisto e da diversidade, como da ordem e da eficiência. Neste sentido, Adrià considera necessário dispor de um léxico comum, de um modelo compartilhado de acompanhamento e avaliação do que fizermos, e de estruturas e sistemas internos que nos permitam documentar os processos. Esta ideia de ordem foi chave no projeto Escolas Criativas e foi avaliada como determinante pelas escolas participantes.

00 *Estamos no início do processo e talvez não tenhamos prestado atenção na importância de ir documentando todo o percurso. É imprescindível fazê-lo. Dessa forma, em qualquer momento podemos voltar o olhar para trás e reler, repensar sobre os diferentes aspectos do processo criativo.* 00

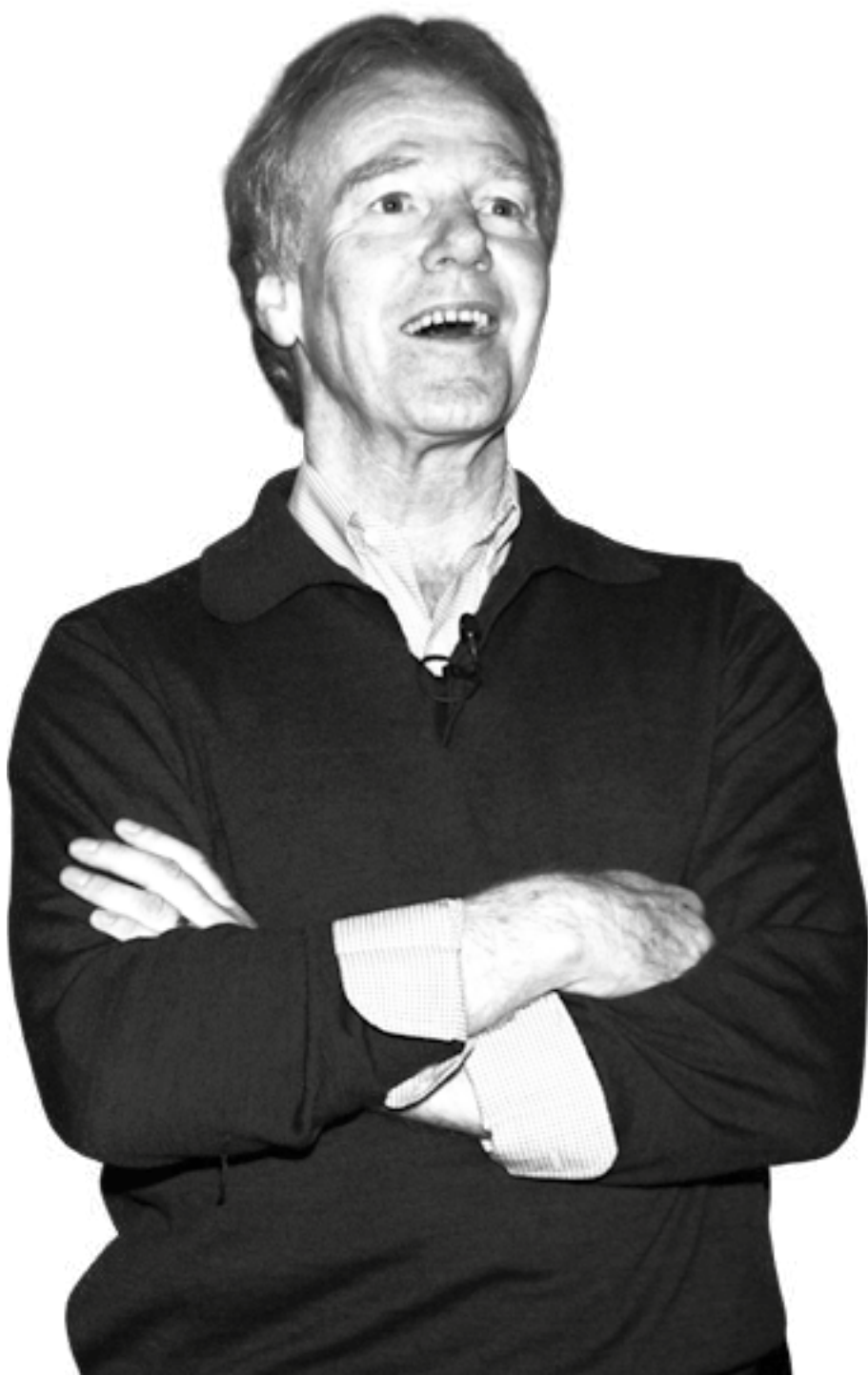
IES Las Salinas

Documentar é liberar o conhecimento gerado em um processo de aprendizagem, criativo e colaborativo, e torná-lo acessível a outros. Documentar é tornar transferível o conhecimento. Documentar é tornar os outros competentes. Documentar é aprender e ensinar. É permitir que outros aprendam com o já feito, que possam replicar. Explicitar nossas representações nos permite não só gerar um novo conhecimento, mas também dar um novo sentido ao que já temos, isto é, aprender e, portanto, poder ensinar.

Esta ênfase em documentar os processos nos vincula diretamente com o conceito das «escolas que aprendem», de Peter Senge:

00 *As escolas podem se refazer, revitalizar e renovar-se de forma sustentável, não por decreto ou ordens nem por regulamentos, mas assumindo uma orientação de aprendizagem. Isto significa fazer com que todos os que pertencem ao sistema expressem suas aspirações, tomem consciência e desenvolvam juntos suas capacidades. Em uma escola que aprende, indivíduos que tradicionalmente podem ter desconfiado uns dos outros – pais e mestres, educadores e homens de negócios, administradores e representantes sindicais, pessoas de dentro e de fora das escolas, estudantes e adultos – reconhecem seu interesse comum no futuro do sistema escolar e o que podem aprender uns dos outros⁸⁸. 00*

00 *As organizações que aprendem são hábeis em diferentes graus para criar as estruturas formais e informais que permitem assegurar os processos de criação de nova informação, a integração da mesma dentro dos esquemas da instituição, a interpretação coletiva e a geração de novas propostas de atuação⁸⁹. 00*



Peter Senge. Foto © Americans4Arts

⁸⁸ Peter Senge et al (2017). *Escolas que aprendem. Um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação*. Porto Alegre: Artmed. p.17.

⁸⁹ Nancy Dixon (2000). *El ciclo del aprendizaje organizativo*.

Quando uma escola é capaz de gerir o que Nancy Nixon chama de fases do ciclo de aprendizagem: produção, integração, interpretação (coletiva) e atuação, então «a cultura da aprendizagem institucional se instala na organização e nas mentes dos profissionais que nela trabalham, convertendo-se em uma verdadeira organização que aprende⁹⁰.» «Todas as organizações aprendem, mas somente algumas estão comprometidas com um processo de construção social da aprendizagem organizacional⁹¹.» A capacidade de inovação de uma escola para responder ao ambiente instável estará em relação direta com sua capacidade de gestão e criação de conhecimento.

00 *Nosso humilde desafio inicial foi capaz de desenvolver um projeto, de redefinir alguns objetivos, de envolver mestres e alunos de todas as idades, de inter-relacionar matérias e conteúdos, de unir uma comunidade educativa em um projeto comum... E tudo isso em um tempo recorde. Além disso, contamos com as opiniões que tanto pais como alunos nos deram sobre o nosso projeto.* 00

CEIP Juan Lorenzo Palmireno

Também se vincula com a ideia de «escola inteligente» de David Perkins⁹², que seria aquela que possui três características: está informada, é dinâmica e reflexiva. Em uma escola inteligente, os professores, equipe dirigente e alunos sabem muito sobre aprendizagem e sobre o melhor funcionamento da estrutura e da cooperação escolar. Uma escola inteligente necessita não só de informação, mas de uma atitude de mudança. As medidas tomadas geram energia positiva na estrutura, na direção e nos docentes. Por último, uma escola inteligente é um lugar de reflexão, entendido no sentido de atenção para com os outros e de incorporação do pensamento nos processos de tomada de decisão.

00 *Entre os acertos do projeto, o professorado destaca o caráter participativo da experiência e a sua natureza reflexiva.* 00

IES Princesa Galiana

As duas perguntas fundamentais são: como iniciar e manter a melhoria, e como podemos assegurar que o processo de mudança e melhoria impacte diretamente na melhoria das aprendizagens dos alunos e em suas conquistas. A primeira está relacionada com «como» conduzir o processo. A segunda está relacionada com o «para quê» do processo.

⁹⁰ Joaquín Gairín Sallán e Javier Goikoetxea Piérola (2008). «La investigación en organización escolar». *Revista de Psicodidáctica*. Año 2008. Vol. 13. nº 2. pp.73-95. p.81.

⁹¹ Davide Nicolini e Martin B. Meznar (1995). *The Social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field*. *Human Relations*. Vol. 48. nº7. pp.727-746.

⁹² David Perkins (2001). *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Gedisa. p.17.

Um ensino que não produz aprendizagem

00 Não se pode deixar nunca que as crianças fracassem; fazê-las triunfar ajudando-as, caso necessário, por meio de uma generosa participação do mestre. É preciso fazê-las se sentirem orgulhosas de seu trabalho. Assim será possível conduzi-las até o final do mundo. 00

Célestin Freinet,
As técnicas Freinet da escola moderna

Aprender não é copiar nem reproduzir a realidade. «A meta da aprendizagem não é tanto proporcionar informação, mas ajudar as pessoas a adquirir os processos e as formas de pensar que lhes permitam digerir a informação e transformá-la em verdadeiro conhecimento⁹³.» «Não se trata de derramar informação na cabeça de nossos alunos. Ao contrário, aprender é um processo ativo. Construimos nosso entendimento do mundo a partir da exploração ativa, da experimentação, da discussão e da reflexão⁹⁴.» A aprendizagem tem sentido na medida em que nos permite conectar com a realidade. Aprendemos se o conteúdo nos é apresentado de uma maneira organizada em relação às nossas experiências e aprendizagens anteriores.

Aprender é um ato intencional e devemos atender aos interesses despertados por essa intenção.

Não aprendemos sobre o nada. Não se constroem novos conhecimentos sobre o vazio, mas sim a partir dos conhecimentos prévios que nos permitem dar significados aos novos. Aprender nos exige também o esforço de modificar nossos esquemas prévios. Ensinar seria ajudar os alunos neste custoso processo de modificação e mudança. Ensinar consistiria, então, em mover ou ajudar aquele que aprende a se mover em direção a algo: partir do que os alunos querem e desejam aprender para levá-los àquilo que eles não gostariam de aprender ou ao que não estão inicialmente interessados em aprender. Ensinar é também um verbo de ação.

⁹³ Juan Ignacio Pozo (2015). *Aprender en tiempos revueltos. La nueva ciencia del aprendizaje*. Alianza Editorial.

⁹⁴ Mitchel Resnick (2002). «Rethinking learning in the digital age». *The global information technology report: Readiness for the networked world*, editado por G. Kirkman. Oxford University Press.

Educar não é somente transferir, transmitir, transladar. Educar não é só proporcionar informação, mas ajudarmos a adquirir os processos, as formas de pensar e os critérios que nos permitam converter essa informação em conhecimento, diz o mesmo Pozo.

00 *Educar(-se) supõe reconstruir não somente os modelos mentais conscientes e explícitos, mas também, de maneira muito especial, os mecanismos, hábitos, crenças e mapas mentais inconscientes e tácitos que governam nossos desejos, inclinações, interpretações, decisões e reações automáticos*⁹⁵. 00

Educar(-nos) nos exige experiência, ação e reflexão.

Se as ciências da aprendizagem nos ensinaram algo nas últimas décadas é que desenvolver a capacidade de aprender tem muito a ver com atitudes, crenças, tolerância emocional e valores. Tem a ver com estimular a confiança, com acreditar que se pode solucionar os desafios, com saber gerir com calma a incerteza que cerca qualquer problema relevante da vida, com não desanimar quando as coisas não saem como imaginávamos, com manter o esforço. Aprender requer a capacidade de tolerar a frustração e a confusão; agir sem saber o que acontecerá, viver na incerteza sem se sentir inseguro. Aprender demanda, em grande parte, sentir-se apoiado e legitimado, saber que se tem o direito de ser curioso,

de fazer perguntas incômodas, de discutir, de ser contraditório, de imaginar como as coisas poderiam ser de outra maneira, de equivocar-se. Expandir a capacidade de aprender exige criar um clima e um ambiente de aprendizagem adequado onde tudo isso ocorra.

Durante muito tempo, as instituições educacionais foram o reino do cognitivo, mas não o domínio do afetivo⁹⁶. Estávamos tão centrados na construção e reprodução racional do conhecimento que deixamos de fora das salas de aula os aspectos corporais e emocionais, as atitudes e as relações com os outros. Delegamos aos âmbitos informais da educação tudo o que tivesse a ver com a preparação para a vida pessoal, interpessoal e social. Mas hoje sabemos com certeza que não podemos separar inteligência e corpo⁹⁷, assim como não há aprendizagem sem emoção. Que toda aprendizagem é emocionante. Que as emoções têm um impacto importante e duradouro nas conquistas de aprendizagem⁹⁸. E que, ao invés de deixar de lado ou suprimir o corpo, as emoções e as atitudes, o mais eficaz para a aprendizagem é incorporá-los para construir o conhecimento cognitivo.

00 *Hoje sabemos que o cérebro humano é um órgão social que aprende mais e melhor quando compartilha sua atividade com outras pessoas. E também, que o cérebro, para aprender, necessita da emoção*⁹⁹. 00

⁹⁵ Ángel I. Pérez Gómez (2014). «Aprender a pensar para poder elegir». *Cuadernos de Pedagogía*, nº 447, Sección Monográfico. Julio 2014.

⁹⁶ Miguel Ángel Santos Guerra (2010). *Una pretensión problemática: Educar para los valores y preparar para la vida*.

⁹⁷ Guy Claxton (2012). *Turning thinking on its head: How bodies make up their minds. Thinking Skills and Creativity*, 7. pp.78-84.

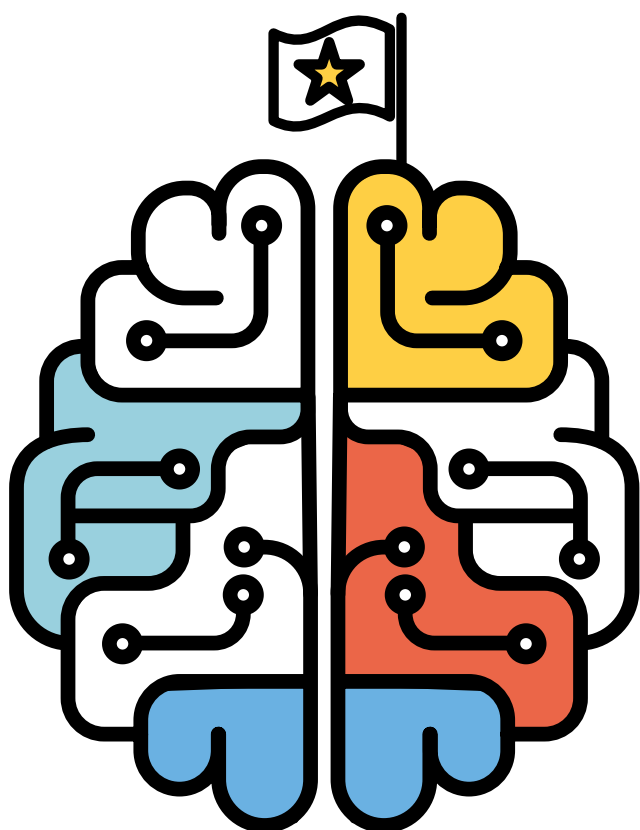
⁹⁸ Reyes, María R. et al. (2012). «Classroom emotional climate, student engagement and academic achievement». *Journal of Educational Psychology*, vol. 104. núm. 3. pp.700-712.

⁹⁹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.21.

Hoje sabemos que aprender para a vida implica sermos capazes de aprender a dizer, a fazer, a ser, e que, por mais importantes que sejam os conhecimentos, e de fato são, eles não são suficientes. Assim como é insuficiente treinar e desenvolver habilidades. É necessário também saber quando, onde e para que usar esses conhecimentos e essas habilidades. E é imprescindível ainda ter a autonomia, a vontade e a disposição para usar tanto uns como outras quando as situações o exigirem.

Preparar para a vida exige um ensino em que é necessário utilizar estratégias e métodos didáticos diversificados e complementares. Devemos levar os alunos ao território dos problemas, entendendo isso por tarefas relativamente abertas, que não têm uma única solução e que exigem uma gestão metacognitiva¹⁰⁰. Devemos levá-los ao terreno da exploração, da experimentação em condições reais.

Aprendemos porque queremos¹⁰¹. Aprendemos para algo. A aprendizagem é uma viagem e deve ter uma meta. A motivação vai estar ligada a essa meta. Devemos ajudar os alunos a se sentirem capazes de conquistar as metas. Os métodos tradicionais de ensino centraram seus esforços na construção racional do conhecimento.



00 *No contexto da sala de aula, emocionar pressupõe conectar-se com o cérebro dos estudantes, abrir um canal para que se estabeleça essa conexão, com a qual se inicia o desejo de aprender.* 00

*Menu de aprendizagem*¹⁰²

Desenvolver um sistema escolar adequado à sociedade de hoje exige ensinar todos para a compreensão. Ou seja, ensinar não só uns poucos, mas todos os alunos a compreenderem as ideias, os conceitos, os conhecimentos de uma maneira profunda que lhes permita utilizá-los em contextos reais quando seja necessário. Que lhes permita ser competentes.

¹⁰⁰ Juan Ignacio Pozo (2015). *Aprender en tiempos revueltos. La nueva ciencia del aprendizaje*. Alianza Editorial. p.277.

¹⁰¹ Juan José Vergara (2015). *Aprendo porque quiero. El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), paso a paso*. Editorial SM.

¹⁰² Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.22.

Um sistema muito rígido que gera mal-estar

00 É preciso mais imaginação para ver e interpretar o mundo tal como ele é. 00

G. W. Stonier¹⁰³

O que temos hoje é um sistema muito rígido que, em geral, cria um modelo de ensino de formato único, excessivamente isolado do entorno, baseado quase sempre na transmissão de alguns conteúdos estabelecidos e com um currículo demasiado extenso. Um sistema que não responde bem às necessidades da sociedade atual, e que pensa que ensinar é fornecer matérias-primas de um lado, e obter produtos finais de outro. Um sistema, sobretudo, que continua gerando altas taxas de fracasso escolar, de abandono precoce e de repetência, que nos mostram que ainda não resolvemos bem a passagem de um sistema educacional seletivo e propedêutico a outro formativo e inclusivo. Um sistema que não funciona, ou pelo menos não funciona para todos.

O que temos hoje é um sistema no qual seus dois principais atores, alunos e professores, não estão satisfeitos com o que se aprende, nem como se aprende, nem com os resultados obtidos, nem com a percepção social sobre seu desempenho. É comum ouvir falar do mal-estar docente¹⁰⁴, e cada vez mais do mal-estar

discente. Um mal-estar que se manifesta, entre outras coisas, em uma profunda desmotivação. Desmotivação, acima de tudo, de nossos alunos.

00 *Na educação de hoje não te ensinam a aprender, mas só a memorizar e a devolver tudo numa prova... As pessoas estão mais preocupadas com não serem aprovadas num exame que com não aprenderem nada, existe uma falta de curiosidade nos jovens.* 00

Alunos do último ano do Ensino Médio¹⁰⁵

Desmotivação também dos docentes. Ser professor é uma tarefa complexa, trabalhosa, paciente e difícil. Muito mais do que as pessoas acreditam e muitíssimo mais do que pensam os políticos, defende Francisco Imbernón¹⁰⁶. O ensino não é unidimensional. Não é um dom inato, nem uma arte prática derivada da experiência, nem resultado de seguir e aplicar metodicamente uma receita, nem uma ciência exata baseada na evidência, nem um empreendimento baseado em dados¹⁰⁷. O ensino é muito menos simples do que a

¹⁰³ G. W. Stonier (1937). Citado por Wallace Stevens em *Sur plusieurs beaux sujets*.

¹⁰⁴ José Manuel Esteve Zaragoza (1999). *O mal-estar docente*. Bauru: Edusc.

¹⁰⁵ Retirado do blog de Manuel Jesús Fernández. *Voces sobre educación* 27/9/2017. Disponível em: <http://manueljesus.es/educacion/>

¹⁰⁶ Francisco Imbernón (2017). *Ser docente en una sociedad compleja. La difícil tarea de enseñar*. Graó. p.21.

¹⁰⁷ Andy Hargreaves e Michael Fullan (2014). *Capital, op. cit.* p.50.

maioria das pessoas acredita¹⁰⁸. E assim é, entre outras coisas e em primeiro lugar, porque quase sempre é desenvolvido em condições imperfeitas e de alta incerteza. E também porque nossa sociedade se tornou muito mais complexa e diversificada, como nos vêm alertando há anos pensadores como Giddens, Bauman e Sennett.

00 *Observando a realidade de nossas salas de aula e as mudanças produzidas na sociedade atual, sentimos o dever de dar resposta às necessidades que surgem e que interferem no processo educacional de nossa escola e de nossos estudantes. Temos mais de 30 nacionalidades diferentes no nosso alunado, e alguns deles vivem em situação de risco socioeconômico. Somos uma escola de matrícula viva.* 00

Colégio La Salle Comtal

A cada dia se exige mais da educação porque se sabe que somente as pessoas capazes de se adaptarem às mudanças e às novas aprendizagens poderão encarar o futuro com alguma garantia. Mas, ao mesmo tempo, parece estar ocorrendo uma lacuna crescente entre as necessidades sociais de educação e os resultados que os sistemas educacionais são capazes de gerar, o que aumenta ainda mais as exigências ao sistema educacional. Isto provoca, por sua vez, que «os profissionais do ensino não consigam evitar a sensação de que a escola esteja sob

fogo cruzado, tenha seu prestígio degradado e seja criticada por todos», como dizia há mais de 20 anos Mariano Fernández Enguita.

Não lhes falta razão, prosseguia Enguita, «pois parece não existir nada mais confortável para uma sociedade que culpar a escola pelos seus males – desculpando assim, de passagem, outras instituições como as empresas ou o Estado – e tratar de encontrar soluções mágicas por meio de sua permanente reforma¹⁰⁹». Um diagnóstico que não só continua atual, mas também, de certa maneira, é hoje ainda mais pertinente. «A desorientação, a falta de preparo para enfrentar os novos desafios e a tentativa de manter as rotinas levam muitos professores a desenvolverem seu trabalho em um ambiente no qual se percebe uma crítica generalizada, que os aponta como os responsáveis universais por todas as falhas do sistema educacional¹¹⁰», e que estão acentuando a crise de identidade de uma profissão que, salvo exceções, vive uma progressiva deterioração de seu autoconceito identitário.

O ensino hoje em dia, não há 30 ou 40 anos, é complicado, não é simples¹¹¹. Essas novas exigências requerem dos docentes colocarem em jogo três grandes capacidades: conhecimento (saber o que fazer e refletir sobre por que se faz o que se faz), compromisso (encontrar sentido no que se faz) e contexto (conhecer a realidade que o circunda)¹¹².

¹⁰⁸ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.* p.54.

¹⁰⁹ Mariano Fernández Enguita (1995). *La escuela a examen*. Ediciones Pirámide. p.17.

¹¹⁰ Carlos Marcelo García (2011). *La profesión docente en momentos de cambio*. Disponível em: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/31398/La_profesion_docente_en_momentos_de_cambios.pdf?sequence=1

¹¹¹ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.*

¹¹² Francisco Imbernón (2017). *Ser docente en una sociedad compleja. La difícil tarea de enseñar*. Graó. Barcelona.

00 *Acreditamos firmemente que a única maneira de transformar uma escola é transformando as pessoas que fazem parte dela, e para isso, o envolvimento dos educadores nos projetos de inovação é de vital importância.* 00

San Ignacio Ikastetxea

Conhecimento, compromisso e contexto que devem permitir-lhes não só saber o que e como ensinar, mas também desenvolver a capacidade de aprender dos colegas, dos alunos, de seu contexto e, muito importante, da reflexão constante sobre a experiência. Além disso, essas capacidades devem garantir para todos os alunos o direito de aprender e de melhorar sua aprendizagem¹¹³.

É preciso também recuperar o conceito de John Dewey quando falava da «reflective action» e Donald Schön e seu «profissional reflexivo».

00 *Adaptar, associar, revisar pressupostos, ou seja, introduzir modificações em nossa programação didática exige um processo de avaliação a partir da reflexão sobre a prática.* 00

Menu de aprendizagem¹¹⁴

Apesar das numerosas tentativas de reforma educacional que ocorreram nas últimas décadas, as práticas escolares permaneceram, em geral, invariáveis e

não modificaram substancialmente o que acontece nas salas de aula. As medidas que adotamos não foram suficientes. Tiveram um impacto limitado. As determinações sobre o que os professores devem fazer não transformaram suas práticas. Se não se reconhece nos docentes o fator central de mudança, esta não ocorrerá¹¹⁵.

Tudo isso não faz mais que reforçar a ideia, como suspeitávamos, de que a melhoria da aprendizagem dos alunos não acontecerá se não ocorrer uma aprendizagem dos professores e se não houver mudanças organizacionais que promovam o desenvolvimento das escolas¹¹⁶. A escola deve ser não só o local de aprendizagem para os alunos, mas também um espaço estimulador para a aprendizagem de seus professores¹¹⁷.

00 *A reclusão na sala de aula individual não leva a inovação muito longe se, ao mesmo tempo, não forem incrementados os modos de trabalhar e aprender juntos*¹¹⁸. 00

A mudança nas práticas não é apenas algo técnico. É uma mudança de mentalidade (expectativas, valores, metas, concepções). Para que mude o que se faz em sala de aula, é preciso mudar o que os alunos e professores entendem por aprender e ensinar. Além disso, a mudança educacional só passa a ser significativa se ativar os processos de ação-reflexão-ação nos sujeitos

¹¹³ Carlos Marcelo García (2011). *La profesión docente en momentos de cambio*. Disponível em: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/31398/La_profesion_docente_en_momentos_de_cambios.pdf?sequence=1

¹¹⁴ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.62.

¹¹⁵ Denise Vaillant (2005). *Reformas educativas y rol de docentes*. Disponível em: <http://denisevaillant.com/articulos/2005/RefEduPRELAC2005.pdf>

¹¹⁶ Antonio Bolívar, Juan Manuel Escudero, María Teresa González, Rodrigo García Gómez (2007). *El centro como lugar de innovación*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277311548_1505_Bolivar_Domingo_Escudero_y_Rodrigo_El_Centro_como_lugar_de_Innovacion

¹¹⁷ Antonio Bolívar, Juan Manuel Escudero, María Teresa González, Rodrigo García Gómez. *Op. cit.*

¹¹⁸ Antonio Bolívar, Juan Manuel Escudero, María Teresa González, Rodrigo García Gómez. *Op. cit.*

que a executam de forma participativa, cooperativa, negociada e deliberativa¹¹⁹. Seu sentido deve ser compartilhado. Qualquer tentativa de evitar o conflito, a discussão ou as queixas por meio do planejamento racional resultará em fracasso: por mais razoáveis que sejam as mudanças propostas, o processo de implantação deve permitir que os participantes expressem seu impulso de recusá-las¹²⁰.

00 *Levem em conta a opinião e os interesses dos alunos. Eles desempenham um papel importante neste projeto.* 00

IES Las Salinas

Mudar o ensino passa por compreender sua complexidade e entender melhor um de seus principais agentes, os docentes. Sem compreensão, não há melhora possível. Isto, por sua vez, passa por reconciliar a responsabilidade externa – do sistema, digamos – com a responsabilidade profissional individual e coletiva. Passa por desenvolver o capital profissional dos docentes, tanto como indivíduos quanto como equipes e como profissão¹²¹.

00 *Compartilhar experiências e reflexões de forma coletiva é o melhor caminho para a formação contínua.* 00

*Menu de aprendizagem*¹²²

¹¹⁹ Enrique Miranda Martín (2002). «La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros». *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2). Disponível em <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>

¹²⁰ Peter Marris (1974). *Loss & change*. Pantheon Books.

¹²¹ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.* p.71.

¹²² Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.25.

¹²³ Darling Hammond e Mclaughlin (2004). "Políticas que apoyan el desarrollo profesional en una época de reforma". *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado* 8 (2). Disponível em: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev82COL1.pdf>

¹²⁴ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.* p.121.

Os professores aprendem fazendo, lendo e refletindo, da mesma maneira que os estudantes, por meio da colaboração com outros professores, observando de muito perto o trabalho dos estudantes e compartilhando o que observam¹²³. Quando aumenta a aprendizagem dos docentes trabalhando em equipe, se obtêm tanto resultados a curto prazo como benefícios a longo prazo¹²⁴. Tradicionalmente os sistemas educacionais têm dado respostas coletivas (iguais para todos) baseadas no trabalho individual dos docentes. Agora, devem dar respostas individualizadas a partir do trabalho coletivo das equipes docentes.



Os alunos e docentes, principais atores da mudança

00 Uma inovação não pode ser assimilada se seu sentido não é compartilhado. 00

Peter Marris¹²⁵

Mudar o que acontece nas salas de aula não é um assunto simples. Melhorar as aprendizagens dos alunos exige melhorar as práticas de ensino-aprendizagem nas salas de aula. E isso passa por melhorar a interação entre docentes e alunos, mas também por mudar as dinâmicas entre os docentes de uma escola, incorporar os alunos em seus próprios processos de aprendizagem e ampliar os atores que intervêm na aprendizagem, começando pelas famílias, e prosseguindo com a incorporação, de alguma maneira, de toda a comunidade de aprendizagem.

00 *Uma das chaves foi conseguir que os estudantes assumissem o projeto como próprio. Quando algo os apaixona, muda a motivação e eles se envolvem ativamente.* 00

Colégio La Asunción

00 *A participação dos alunos nos processos de idealização e formatação do projeto permitiu não só algumas das soluções desejadas, mas também construiu vínculos entre eles, com os professores*

e com o projeto. Para além do protagonismo que adquirem, o maior ganho é a sensação de responsabilidade que nasce neles diante do projeto educacional. 00

Gredos San Diego Buitrago

A mudança nas práticas em sala de aula, como vimos, não consiste em seguir uma receita ou uma metodologia. A mudança é altamente incerta. Não há manuais para a mudança. Ao contrário, é um processo cada vez mais complexo. É uma mudança de cultura, mentalidade, expectativas, valores, metas e concepções e, portanto, uma mudança altamente complexa que exige muita participação, muita discussão e diálogo e muito tempo para ser efetivada.

00 *Aconselhamos não partir de ideias preconcebidas que possam resultar em paralisia criativa monolítica e pouco adaptável. Por outro lado, é bom conviver com uma saudável dose de incerteza que forçará a adotar soluções imprevisíveis a velhos problemas.* 00

Gredos San Diego Buitrago

¹²⁵ Peter Marris (1974). *Loss & change*. Pantheon Books.

Iniciar um processo de melhoria escolar é parecido com sulcar um oceano de incertezas. A única maneira de fazê-lo é contar com «certos arquipélagos de certeza de onde é possível atrever-se a singrar e navegar nesse oceano¹²⁶». Arquipélagos de diferentes natureza e escala: sentir-se acompanhado dos outros, trabalhar em uma cultura profissional colaborativa, tomar decisões individuais e coletivas a partir da reflexão. Lembremos que «uma elevada porcentagem dos problemas com que lida um profissional não está nos livros e não pode ser solucionada unicamente com a ajuda dos conhecimentos teóricos ou a partir dos procedimentos ensinados¹²⁷».

Quando reivindicamos inovação educacional, estamos reivindicando um esforço enorme que deve ser liderado pelos docentes, facilitado e impulsionado pelas equipes diretivas e compartilhado com toda a comunidade educativa.

00 *Esta estratégia coloca a equipe em uma permanente atitude de aprendizagem e descoberta em vários níveis: pessoal, interpessoal e de projeção externa do projeto.* 00

Gredos San Diego Buitrago

Melhorar as aprendizagens dos alunos passa por um processo que deve ocorrer em cada escola. Já o dissemos. A melhoria escolar só pode acontecer quando as escolas analisam sua realidade, traçam estratégias que se adequam ao seu próprio contexto, envolvem



toda a comunidade educativa no processo de reflexão, dão confiança e autonomia a seus docentes, conferem responsabilidade aos alunos sobre sua aprendizagem, fixam as bases comuns sobre o significado de educar e estabelecem um modelo e um projeto pedagógico.

00 *O educador adquire um novo papel em sala de aula para converter-se no líder que questiona, motiva e inspira seus alunos e estimula sua curiosidade, utilizando para isso novas ferramentas. Isso requer necessariamente novas metodologias de aprendizagem*

¹²⁶ Antonio Bolívar, Juan Manuel Escudero, María Teresa González, Rodrigo García Gómez (2007). *El centro como lugar de innovación*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277311548_1505_Bolivar_Domingo_Escudero_y_Rodrigo_

¹²⁷ Philippe Perrenoud (2002). *A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica*. Artmed. Porto Alegre.



que ajudem a potencializar todas as inteligências dos alunos. 00

San Ignacio Ikkastetxea

É importante também a participação igualitária de todos os envolvidos, a busca de consenso, a gestão adequada das ideias que guardem um excessivo peso específico, o protagonismo do conjunto frente aos indivíduos, o assumir as soluções e propostas a partir da equipe e não da pessoa, o exercício de uma liderança distribuída de maneira consciente, tomando para si facilmente as necessidades pessoais que satisfazem os membros como profissionais e pessoas individuais. Faz tempo que sabemos que

num processo de mudança escolar são os professores, junto com as equipes diretivas, os principais agentes da mudança. «Todas as pessoas são agentes da mudança¹²⁸.»

00 *Falar de processos de mudança, de inovação ou de transformação é falar de pessoas e equipes que querem fazer as coisas de outras maneiras, que questionam o status quo de tudo o que as rodeia. Em resumo, é falar de grupos e indivíduos que têm personalidade criativa.* 00

*Sapiens de escola*¹²⁹

É NECESSÁRIO CRIAR UMA VISÃO COMPARTILHADA

Um grande número de projetos de melhoria escolar exige que as escolas compartilhem uma visão a respeito de onde poderiam estar, ou gerem sua própria visão com o apoio e a ajuda de agentes externos. As evidências dos últimos anos apoiam a ideia de que as possibilidades de melhoria se ampliam se existe uma visão clara. Também apontam a importância de que esta visão seja compartilhada e adaptada à medida que a mudança aconteça. De outro modo, a ausência de uma visão clara tem demonstrado levar à confusão, à desmoralização e ao fracasso em muitos projetos de melhoria escolar¹³⁰.

¹²⁸ Michael Fullan (2004). *Las fuerzas del cambio. La continuación*. Akal. p.32.

¹²⁹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.20.

¹³⁰ Alma Harris. *What Works*, op. cit. p.6.

Liderar a mudança

00 Construir a utopia passa por sermos capazes de projetar e executar, de maneira serena, participativa e humilde, uma renovação pedagógica que supere as disfunções que a cada dia são mais manifestas, contribuindo ao mesmo tempo para satisfazer melhor as necessidades das pessoas (os alunos) no instável mundo que os espera. 00

Ferrán Ruiz Tarragó¹³¹

Refletindo sobre sua experiência no elBulli, Ferran Adrià conclui que alguns dos elementos-chave para manter o impulso inovador e criativo foram, sem dúvida, os recursos e as pessoas dedicadas aos processos de inovação.

00 *Quando nos propomos a executar 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. 00

Genoma de escola¹³²

A proposta do projeto Escolas Criativas passa por configurar uma equipe que disponha dos

¹³¹ Ferrán Ruiz Tarragó (2011). *Evasión y utopía*. Disponível em: <https://notasdeopinion.blogia.com/2011/043001-evasi-n-y-utop-a.php>

¹³² Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Genoma de escola*. p.11.

tempos e espaços para a reflexão. É chave contar:

00 *Com docentes, gestores, equipes dirigentes e funcionários em geral com essa personalidade criativa, mas também da necessidade de dispor dos espaços, estruturas e atividades necessárias para que os alunos gerem, dentro de si, as competências, as emoções e as atitudes para ter essa mesma personalidade. Trata-se de que, entre todos, possam imaginar um mundo novo e melhor.* 00

*Genoma de escola*¹³³

Constituir uma equipe com estas características pode ser complexo em função dos perfis de seus docentes, de sua estabilidade, da situação legal da escola, dos recursos disponíveis, do tempo e da disponibilidade ou não de outras pessoas e coletivos externos à escola. Isso pode ser, sem dúvida nenhuma, de extrema dificuldade para algumas escolas, dadas as condições de escassez de recursos e infraestrutura com que trabalham¹³⁴.

Como já foi apontado, as melhorias educacionais podem ser prescritas, mas não se convertem em mudanças reais se não são apropriadas e adaptadas pelos docentes e pelas escolas¹³⁵. Mais que planejar os processos de mudança e transformação

educacional a partir de fora e de cima para baixo, a melhoria de uma escola surge, como vimos dizendo, quando é a escola que gera sua própria cultura de melhoria, analisando e planejando a mudança, e desenvolvendo sua própria cultura de inovação. Nem as estratégias externas nem as internas irão impactar os estudantes se não impactarem ao mesmo tempo as condições internas da escola. Defendia Andy Hargreaves em 2009 que «a gestão centrada na implementação de políticas padronizadas dá lugar, na era da pós-padronização, a uma liderança que permita construir comunidades profissionais inovadoras e inclusivas¹³⁶».

Criar essa cultura exige, em primeiro lugar, entender a mentalidade existente para, depois, decidir o que deve ser mudado. Nem a mudança de cima para baixo nem de baixo para cima funcionam sozinhas. Estas duas forças têm que estar em equilíbrio, em uma espécie de tensão criativa¹³⁷.

As mudanças devem ser iniciadas de dentro e de maneira coletiva, incluindo todos os envolvidos na busca de seus próprios objetivos de desenvolvimento e melhoria¹³⁸. O tipo de comunidade de aprendizagem que favorece a melhoria escolar envolve mudanças profundas na visão que temos sobre a prática profissional. A mudança escolar exige a participação e o compromisso por parte dos docentes. Exige também certa pressão externa. Devemos dar ênfase em

¹³³ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Genoma de escola*. p.11.

¹³⁴ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.39.

¹³⁵ Joaquín Gairín Sallán e Javier Goikoetxea Piérola (2008). «La investigación en organización escolar». *Revista de Psicodidáctica*. Volume 13. nº 2. pp.73-95. p. 74

¹³⁶ Andy Hargreaves (2009). «El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión». *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, vol. 19. Junio, 2009, pp. 181-195; p.191.

¹³⁷ Christopher Day, Pam Sammons, Ken Leithwood, David Hopkins, Qing Gu, Eleanor Brown e Elpida Ahtaridou (2011). *Successful School Leadership. Linking with Learning and Achievement*. McGraw-Hill.

¹³⁸ Antonio Bolívar (2010). «El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones». *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9. nº. 2. pp.9-33. Disponível em: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

uma liderança ativa e participativa, no lugar de uma liderança de cima para baixo. Assim como estabelecer normas, valores e crenças centradas nos estudantes e que apoiem o desenvolvimento profissional contínuo. Para que a melhoria escolar seja uma melhoria sustentável a longo prazo, tem que haver previamente uma mudança profunda dentro da própria escola¹³⁹.

É nesta direção que apontam a metodologia de Escolas Criativas e os recursos que gerou. De fato, tanto *Sapiens de escola* como *Genoma de escola* trabalham para criar as condições, em termo de conhecimentos, planejamento e equipes, dentro de cada escola para desenvolver processos inovadores e criativos de mudança.

00 *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.* 00

*Genoma de escola*¹⁴⁰

A pesquisa em escolas tem demonstrado que uma cultura escolar que promove a colegialidade, a confiança e as relações de trabalho colaborativas, e que se centra no processo de ensino e aprendizagem, é mais provável que se renove e seja sensível aos esforços de melhoria e inovação¹⁴¹. As culturas escolares mais favoráveis à melhoria escolar são aquelas colaborativas, que estimulam relações de trabalho colegiadas

e geram um clima propício em direção à mudança¹⁴². É preciso, portanto, prestar especial atenção em como se estimulam e desenvolvem os processos de colaboração dentro das escolas. O ensino se converteu em um trabalho imprescindivelmente coletivo, diz Francisco Imbernón¹⁴³. Pensar a escola como tarefa coletiva é convertê-la no local onde se analisa, trocam-se experiências e se reflete, conjuntamente, sobre o que acontece e o que se quer conquistar.

00 *Entre os elementos-chave do projeto Escolas Criativas destacamos a criação de um clima de trabalho no qual se desfruta e se cresce em nível pessoal e profissional.* 00

IES AI-Qázeres

No entanto, a organização escolar atual não favorece esse trabalho colaborativo. A estrutura e a distribuição das salas de aula, os agrupamentos homogêneos de alunos, a especialização, a organização por áreas, no caso do ensino fundamental 2, a fragmentação por disciplinas, dificultam, quando não impedem, trabalhar de forma conjunta.

00 *Dentro das escolas, os professores tendem a pensar em termos de 'minha sala de aula, minha matéria ou meus alunos'. Poucas escolas estão estruturadas para permitir que os professores pensem em termos de problemas compartilhados ou de objetivos organizacionais mais amplos. Para*


¹³⁹ Alma Harris. *School*, op. cit. p.18.

¹⁴⁰ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Genoma de escola*. p.15.

¹⁴¹ David Hopkins (2000). «Powerful learning, powerful teaching and powerful schools», *Journal of Educational Change*, 1(2), pp.135-154.

¹⁴² Alma Harris. *School*, op. cit. p.12.



¹⁴³ Paco Imbernón. *Claves para una nueva formación del profesorado*. Disponível em: http://www.ub.edu/obipd/docs/claves_para_una_nueva_formacion_del_profesorado._imbernón_f.pdf

*mudar esses hábitos, é necessário criar uma cultura colaborativa de aprendizagem e de resolução de problemas; a colaboração e o intercâmbio entre colegas devem ser valorizados como um recurso profissional*¹⁴⁴. 

Neste contexto, a confiança se revela como fundamental. Gerar um ambiente de confiança entre todos os envolvidos é um elemento-chave para constituir uma comunidade de aprendizagem. A inovação e a mudança exigem que se façam esforços explícitos para estimular e desenvolver nas escolas ambientes de confiança¹⁴⁵, estabelecer relações dentro da escola e criar as condições para que se produzam melhorias. Requerem também um esforço consciente para criar um ambiente que apoie assumir riscos e aprender mutuamente. Cada ator envolvido no processo de mudança deve ter confiança em sua própria capacidade, na de seus colegas e na da escola globalmente, para promover a inovação e a mudança.

Os líderes escolares, como vamos ver, têm um papel importante a desempenhar na criação dessas condições, mas em última instância, a melhoria da escola é um esforço coletivo que se centra fundamentalmente na construção de uma comunidade de aprendizagem profissional, em que professores e estudantes se desenvolvem e aprendem juntos¹⁴⁶. Em Escolas Criativas se fala de personalidade criativa e de equipes criativas. Uma personalidade criativa que evolui por meio da experiência e das

experiências de trabalho com outros e que nos permite:

 *Tomar decisões e dialogar com a realidade a partir da dúvida e do questionamento constante.* 

*Sapiens de escola*¹⁴⁷

A personalidade criativa é algo que existe em cada um de nós e que devemos cultivar e incrementar. Podemos descrevê-la como



¹⁴⁴ Darling-Hammond e McLaughlin (2004). «Políticas que apoyan el desarrollo profesional en una época de reforma». *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 8 (2). Disponível em: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev82COL1.pdf>

¹⁴⁵ Alma Harris. *School, op. cit.* p.5.

¹⁴⁶ *Ibid.*, p.5.

¹⁴⁷ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Sapiens de escola*. p.20.

o resultado da potencialização de um conjunto de dimensões de caráter atitudinal, cognitivo, sensorial e emocional, que no *Genoma de escola* descrevemos assim¹⁴⁸:

○ **Paixão:** é o componente primário 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 aparecendo 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 de 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 expressos em cada uma das ações e das comunicações, de maneira que nos tornemos, como pessoas, como equipe e projeto, em 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 podem surgir.

○ **Eficiência:** na gestão e no trabalho em si, a fim de poder 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.

Todas essas dimensões e variáveis são, com certeza, fundamentais para os profissionais da educação e, sobretudo, para nossos alunos.

A escola deve também desenvolver nos alunos um conjunto de comportamentos, habilidades, atitudes e estratégias cruciais

¹⁴⁸ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Genoma de escola*. p.28

para responder às demandas da vida atual e do futuro.

00 *Nossos alunos terão que dar respostas eficazes aos desafios e aos problemas que surgirem em um futuro que é incerto. Prepará-los para que sejam capazes de enfrentar esses desafios com possibilidade de êxito nos leva a questões do tipo: para que serve a escola?, o que temos que ensinar?, como temos que educar?* 00

*Menu de aprendizagem*¹⁴⁹

00 *Nossos alunos devem ser formados em um ambiente físico e acadêmico que facilite a aprendizagem de outras competências: trabalho em equipe, flexibilidade e criatividade, adaptação a ambientes de realidade profissional, atualização digital.* 00

CIPFP Mislata

Grande parte tem a ver com o desenvolvimento das capacidades de tomada de decisões, «com a transformação de padrões de conduta, a aquisição de valores, a consolidação de atitudes de tolerância à diversidade, o desenvolvimento de habilidades para pertencer e trabalhar em grupos, e a construção da identidade pessoal¹⁵⁰».

Muitas capacidades se agrupam no que a literatura denomina habilidades

«socioemocionais» e são básicas para reconhecer e lidar com as emoções, estabelecer e alcançar metas positivas, tomar decisões responsáveis e administrar situações interpessoais. Existem as habilidades pessoais e de equilíbrio pessoal e intrapessoais. Existem as interpessoais, como o trabalho em equipe. Existem as cognitivas e metacognitivas. Algumas estão mais relacionadas aos processos de aprendizagem. Todas são aperfeiçoáveis por meio da educação¹⁵¹.

00 *As características pessoais dos sujeitos do processo de ensino-aprendizagem são um elemento-chave de contextualização, análise e compreensão, já que cada um estará sujeito a algumas restrições e limitações, mas também a potencialidades, capacidades, etc.* 00

*EduSapiens*¹⁵²

Hoje é difícil entabular uma conversa sobre inovação educacional ou sobre a melhoria escolar sem apelar para a necessidade de liderança, de mais e melhor liderança. Um conceito escorregadio, que nem todos entendemos, mas sobre o qual todos temos uma ideia do que quer dizer, mesmo que na maioria das vezes não passe de uma mera intuição.

Já dissemos, a capacidade de melhoria de uma escola depende, em grande parte, de que exista nela a capacidade de liderança, entre as pessoas e na organização, que

¹⁴⁹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.23.

¹⁵⁰ Francesc Pedró (2017). *Tecnologías para la transformación de la sociedad*. Fundación Santillana. p.14-15.

¹⁵¹ Francis Green (2011). «What is skill? An interdisciplinary synthesis». *Centre for Learning and Life Changes in Knowledge Economies and Societies*. Citado em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002455/245576e.pdf>

¹⁵² Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. EduSapiens*. p.13.

permita aproveitar as oportunidades de progresso existentes. A melhoria de uma escola depende de sua capacidade para desenvolver internamente a mudança. Passa por serem capazes de estabelecer diretrizes claras e compartilhadas, entre todos os membros de uma comunidade educativa, e orientadas para a reflexão, a indagação e a ação sobre os processos de ensino-aprendizagem da escola. Passa por desenvolver e potencializar a personalidade criativa individual e coletiva dentro da escola. E tudo isso está relacionado ao complexo conceito de liderança.

Sabemos muito sobre a importância da liderança. A melhoria da educação, entre outros fatores, passa por mudanças no modelo de direção das escolas. Esta é, depois dos docentes e dos processos de ensino, o fator mais importante nas conquistas de seus estudantes¹⁵³. Supõe uma função-chave na melhoria dos resultados escolares. A liderança escolar exerce sua maior influência não diretamente sobre os alunos, mas sim gerando as condições adequadas para desenvolver o esforço e o talento do corpo docente. Inlui na sua motivação por meio da melhoria do ambiente de trabalho¹⁵⁴. É importante que a direção atue para criar um contexto de trabalho para os docentes que impacte positivamente na melhoria da aprendizagem dos alunos.

Poderíamos definir a liderança como «a capacidade de exercer influência sobre

outras pessoas, de maneira que estas possam adotar as linhas propostas como premissa para sua ação. Essa influência, não baseada no poder ou autoridade formal, pode ser exercida em diferentes dimensões, especialmente no plano organizacional, quando uma direção consegue alcançar consenso e mobiliza a organização em torno de metas comuns¹⁵⁵».

A liderança, assim como a mudança educacional, não a vamos encontrar nas páginas de um livro. Não responde a um método. A liderança, assim como a mudança educacional, não pode ser prescrita nem regulada. Não podemos exigir liderança por decreto. Ela não está colada a um perfil de cargo. A liderança é altamente contextual. Liderar é difícil, entre outras coisas, porque o contexto afeta profundamente a natureza, a direção e o ritmo das ações da liderança. Requer conhecer a história, a cultura e as possibilidades de mudança que existem no entorno.

Liderar não é gerir. Gerir tem a ver com fazer algo, inclui o planejamento, a execução e a entrega de resultados. Liderar significa motivar e influir em uma comunidade para determinar conjuntamente uma meta e caminhar nesta direção.

Hoje, no entanto, o modelo mais difundido é o de uma direção escolar quase exclusivamente administrativa. Um

¹⁵³ Andy Hargreaves e Alma Harris (2015). «High performance leadership in unusually challenging educational circumstances». *Estonian Journal of Education*. Vol. 3, nº1.

¹⁵⁴ OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. Disponível em: <https://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>

¹⁵⁵ Antonio Bolívar (2010). «El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones». *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, nº. 2 (2010). pp.9-33.

modelo que parece claramente insuficiente para as necessidades atuais. Limitar as responsabilidades da direção escolar a uma mera gestão administrativa dilui as responsabilidades sobre as aprendizagens dos alunos¹⁵⁶ e tem efeitos negativos sobre estas. Além disso, compromete o direito dos alunos a aprender e a equidade do sistema, ao fazê-lo depender muito do que cada professor realiza em sua sala de aula.

Não é possível uma mudança profunda, real e duradoura em uma escola sem envolver toda a comunidade. As “escolas criativas” são escolas que têm culturas criativas e que não temem assumir riscos que estimulem e animem seus trabalhadores a ter liberdade e flexibilidade para inovar e experimentar. A liderança escolar significa cooperação dentro da escola, mas também entre escolas, gerando e impulsionando redes e

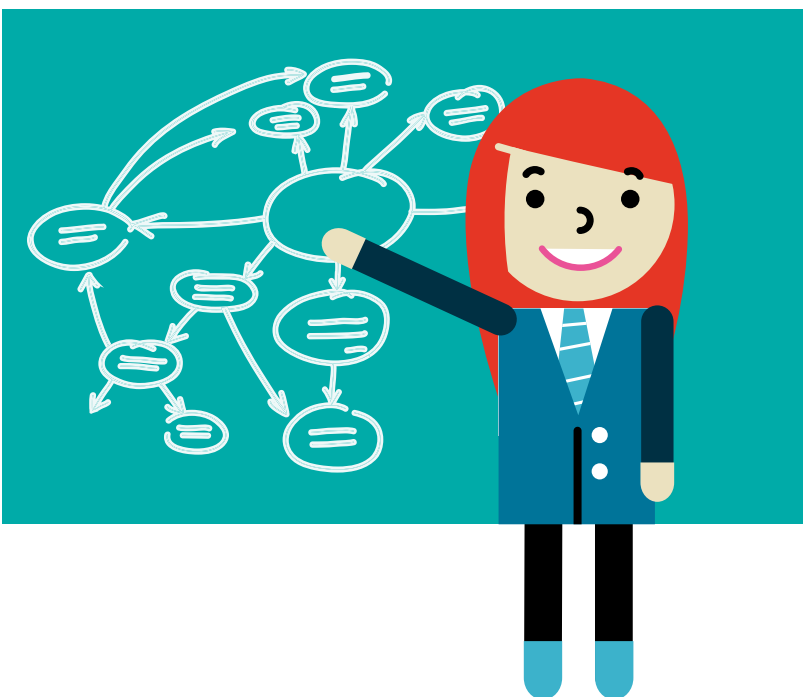
comunidades de aprendizagem. Significa aprender de e com os colegas.

A liderança mais eficiente e a que gera mais impacto é aquela que está distribuída por toda a organização. Uma liderança distribuída, ampliada e compartilhada deve ser entendida não na acepção de apontar tarefas ou responsabilidades às pessoas, mas sim em desenvolver um sentimento de comunidade, com missões e propósitos compartilhados, que suponha o envolvimento, iniciativa e cooperação de todo o pessoal. Supõe a descentralização de responsabilidades, a instituição de sistemas de cooperação, comunicação e interação.

Tem a ver também com dar-se o tempo necessário. O ritmo da mudança é tão importante quanto seu fluxo. Não se trata de iniciar a mudança de forma muito veloz, nem de ampliá-la o mais rápido possível. Trata-se de buscar um crescimento sustentável.

Dizíamos que o papel da liderança escolar, especificamente da equipe diretiva nos resultados dos alunos, está bem descrito pelas pesquisas¹⁵⁷, mas liderar hoje em dia é altamente complexo. O trabalho e as responsabilidades que pressupõe dirigir uma escola aumentaram nos últimos anos e adquiriram maior complexidade. Os sistemas escolares estão investindo no desenvolvimento das capacidades dos diretores.

As pesquisas identificaram oito dimensões-chave da liderança bem-sucedida, centrada



¹⁵⁶ Antonio Bolívar (2010). *Op. cit*

¹⁵⁷ Hallinger, P., e Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school Improvement*, 9 (2), p.157-191.

na aprendizagem, no bem-estar e nas conquistas dos alunos¹⁵⁸:

1. Definem seus valores e visão, no sentido de elevar as expectativas, definir uma direção e construir a confiança.
2. Mudam as condições de ensino e aprendizagem.
3. Reestruturam parte da organização e redesenham papéis e responsabilidades.
4. Enriquecem o currículo.
5. Melhoram a qualidade dos docentes.
6. Melhoram a qualidade do ensino e da aprendizagem.
7. Trabalham por uma cultura interna colaborativa.
8. Constroem fortes relações externas com o resto da comunidade escolar.

Os diretores são a principal fonte de liderança em suas escolas¹⁵⁹, mas, em uma escola, a liderança não pode ser identificada apenas com seu líder, nem este com a direção. A liderança escolar se constrói por meio de comunidades de aprendizagem profissional dentro de todo o sistema educacional. Mediante o desenvolvimento de uma linguagem comum, conceitos compartilhados e uma cultura compartilhada. Em tempos

de mudança, a liderança tem algo de narração, de desafio e de viagem. Tem a ver com criar um sonho e trabalhar com determinação para alcançá-lo, com tomar caminhos inexplorados, e, sobretudo, com a colaboração e a construção de uma comunidade. E também está relacionada à correta ponderação entre metas de curto e longo prazo e à sustentabilidade dos recursos necessários para alcançá-las¹⁶⁰. É ser capaz de estabelecer conexões claras, convincentes e desafiantes entre as dificuldades atuais e um sonho distante. Tem a ver também com abrir caminhos claros e criativos para avançar por lugares que outros recusaram ou passaram ao largo. Passa por contrariar a corrente principal, se for necessário. Passa, sobretudo, por envolver todos.

De todas as dimensões da liderança, a que se revela como a mais importante e necessária hoje em dia é a pedagógica. Estimular a liderança pedagógica significa trabalhar para gerar um ambiente favorável à aprendizagem, apoiar uma cultura coletiva da indagação focada na aprendizagem dos alunos e docentes, dar especial atenção ao desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem alinhada à pesquisa, e focar-se nas mudanças necessárias para melhorar a aprendizagem de alunos e docentes.

Um aspecto importante da liderança, para os integrantes do projeto Escolas Criativas, é a chamada liderança situacional, que é «um modelo que sugere adotar diferentes tipos de

¹⁵⁸ Christopher Day, Pam Sammons, David Hopkins, Alma Harris, Ken Leithwood, Qing Gu e Eleanor Brown (2010). *10 strong claims about successful school leadership*. Disponível em: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327938/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf

¹⁵⁹ Christopher Day, Pam Sammons, Ken Leithwood, David Hopkins, Qing Gu, Eleanor Brown e Elpida Ahtaridou (2011). *Successful school leadership. Linking with learning and achievement*. McGraw-Hill.

¹⁶⁰ Andy Hargreaves e Alma Harris (2015). «High performance leadership in unusually challenging educational circumstances». *Estonian Journal of Education*. Vol. 3 (nº 1).

liderança em função do contexto, da tarefa e das competências da equipe¹⁶¹».

Na hora de estabelecer lideranças, é importante lembrar algumas premissas¹⁶²:

1. Que haja flexibilidade e capacidade de adaptação, de acordo com as características da escola e do projeto.
2. Que as tarefas a realizar estejam claras e cada integrante da equipe saiba o que tem que fazer.
3. 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.
4. 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.
5. Gerar as condições ambientais, organizacionais e de gestão que promovam o compromisso e o envolvimento da equipe e dos docentes.
6. Conhecer os talentos da equipe e aproveitá-los.
7. Trabalhar com o clima da escola e o clima institucional para conseguir um ambiente ótimo de trabalho e inovação.

CULTURAS DO CORPO DOCENTE

Nada do que estamos descrevendo é possível se a cultura de nossa escola não está orientada para a inovação e a criatividade, e não é colaborativa. Lembremos que:

00 *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

*Genoma de escola*¹⁶³

Ou como apontaram Michael Fullan e Andy Hargreaves:

00 *A variável-chave que determina o êxito de qualquer inovação é o grau de capital social na cultura da escola. Aprender é o trabalho, e o capital social é o combustível. Se o capital social é frágil, todo o resto está destinado ao fracasso*¹⁶⁴. 00

Isto nos exige, em primeiro lugar, trabalhar sobre a cultura profissional dos integrantes da nossa escola.

Infelizmente, a cultura profissional do ensino continua estando excessivamente baseada no individualismo. Não há dúvida de que o ensino é uma profissão com propósitos compartilhados, responsabilidade coletiva e aprendizagem mútua¹⁶⁵, mas a crescente incerteza do ensino, o isolamento tradicional

¹⁶¹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas criativas. Genoma de escola*. p.19.

¹⁶² Fundação Telefônica Vivo (2019). *Op. cit.* p.19.

¹⁶³ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Op. cit.* p.32.

¹⁶⁴ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.* p.122.

¹⁶⁵ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.* p.174.

e o individualismo constituem um coquetel tóxico.

Michael Fullan e Andy Hargreaves identificaram duas grandes categorias que agrupam as culturas profissionais existentes hoje nas escolas: o individualismo e as culturas colaborativas.

A cultura individualista é, nas palavras de Francisco Imbernón, «uma cultura muito perigosa que, se instalada no professorado, faz com que este não compartilhe seus problemas, não observe a prática do outro, mantenha-se isolado em sua esfera profissional e não aceite que ninguém a invada¹⁶⁶».

Fullan e Hargreaves dividem, por sua vez, essa última em culturas «balcanizadas», caracterizadas por relações em grupos particulares e separados, às vezes competitivos, e que muitas vezes refletem concepções muito diferentes sobre a tarefa de educar, sobre a aprendizagem, sobre o papel docente ou o currículo¹⁶⁷; culturas de colegialidade artificial, que embora sirvam para colocar os docentes em contato, são caracterizadas pelos procedimentos burocráticos e formais para estimular o trabalho em equipe entre os docentes, e na hora da verdade, não são efetivas; comunidades de aprendizagem caracterizadas por serem espaços mais ou menos informais de relação entre docentes (não só da mesma escola), em que se pesquisam melhorias nas práticas docentes, sempre com o objetivo de melhorar as

aprendizagens de seus alunos, seu bem-estar e seu rendimento¹⁶⁸; e finalmente culturas profissionais em rede, nas quais os docentes se relacionam formal ou informalmente, presencial ou digitalmente com outros docentes e outras escolas.

Fullan e Hargreaves assinalam que as culturas mais eficientes são as colaborativas, mas esclarecem, com razão, que eliminar o individualismo docente não é conseguir que todos os docentes sejam iguais nem tampouco defender o pensamento grupal, mas sim conseguir que os professores se soltem; romper o individualismo com uma colaboração sólida entre os docentes.

00 *Podemos encontrar docentes inspiradores na sala de aula ao lado da nossa; em encontros de educadores que se reúnem para aprender uns dos outros e para inovar; ou até mesmo na rede, onde profissionais publicam sua experiência em páginas web da sua escola, blogs, redes sociais ou portais específicos de educação.*

00 *Menu de aprendizagem¹⁶⁹*

Este também é o sentido que o projeto Escolas Criativas dá à ideia de personalidade criativa. É necessário que cada componente desenvolva em âmbito individual sua personalidade criativa para conseguir finalmente que a escola em seu conjunto tenha uma personalidade criativa.

¹⁶⁶ Francisco Imbernón (2017). *Ser docente en una sociedad compleja. La difícil tarea de enseñar*. Grao. p.84.

¹⁶⁷ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.* p.146.

¹⁶⁸ Andy Hargreaves e Michael Fullan. *Capital, op. cit.* p.158.

¹⁶⁹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.25.



Ao final, o que se busca a partir de Escolas Criativas é configurar a personalidade criativa da comunidade educativa. Isto significa imbuir de inovação e criatividade, além da equipe diretiva, todos os docentes da escola, os alunos, as famílias e o pessoal da administração e apoio¹⁷⁰.

As culturas colaborativas não surgem sozinhas. Nem todo tipo de colaboração é igualmente efetivo. Exigem tempo para desenvolver as relações com os demais, a confiança e o respeito. Os aspectos informais da colaboração são essenciais. A colaboração não deve ser imposta. Se a impomos, podemos cair naquilo que Fullan e Hargreaves denominaram colegialidade dirigida, ou pior, colegialidade artificial.

Muitas vezes, a existência de subgrupos reflete posturas muito diferentes sobre a aprendizagem, sobre o ensino, sobre as metodologias, o currículo ou a avaliação.

Diferenças, por outro lado, que se reproduzem em outra escala nos entornos da escola, principalmente entre as famílias.

Dizíamos que as culturas colaborativas não podem ser impostas nem tampouco surgem sozinhas, mas devemos trabalhar para que existam.

00 *É preciso trabalhar em grupo, de maneira motivada (para nós, para estimular a motivação do professorado, ajudou muito fazer uma oficina de docentes no início do ano letivo, já que acabam sendo criados laços afetivos e se pensando em conjunto), sem obrigar, e realizar uma divisão de tarefas que se pudesse assumir.* 00

Escola de Arte e Superior de Desenho de Sória

¹⁷⁰ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Genoma de escola*, p.33.

Escolas otimistas, esperanças realizáveis e inspirações alcançáveis

OO O ensino pressupõe o otimismo, assim como a nataçãõ exige um meio líquido para acontecer. OO

Fernando Savater¹⁷¹

Como dizíamos no início deste texto, citando Jaume Carbonell, «a educação – como a poesia – é uma arma carregada de futuro¹⁷²». Um futuro que se desenha sempre a partir do presente. Um futuro que se mostra, como todos os futuros, carregado de dilemas, dúvidas e incertezas, com mais perguntas que respostas. Um presente, por sua vez, também cheio de perguntas que interpelam a educação e convertem a tarefa de educar em um ato de crescente complexidade. Em educação, diz Philippe Meirieu, «o normal é que as coisas não funcionem. O normal é que o outro se revele, ainda que só para nos lembrar que não é um objeto que se fabrica, mas um sujeito que se constrói¹⁷³». Não em vão, educar não é moldar nem adaptar. Não é nem subtrair nem somar.

É como se esta complexidade e estas dúvidas que nos acompanham diariamente nos estivessem conduzindo irremediavelmente para um pessimismo crônico que parece ter se instalado no debate educacional. Mas também é verdade que a tarefa educacional é consubstancial ao otimismo¹⁷⁴ e, portanto, que as dificuldades não podem se converter nunca em um alibi para o desalento, o pessimismo e o derrotismo. «Como indivíduos e como cidadãos, temos todo o direito de ver tudo da cor da maior parte das formigas e de grande número de telefones antigos, ou seja, tudo muito preto. Mas, como educadores, não nos resta outro remédio que sermos otimistas¹⁷⁵.» «Educar é acreditar na possibilidade de aperfeiçoamento humano, na capacidade inata de aprender e no desejo de saber¹⁷⁶.» «Não convém esquecer que a desesperança nos imobiliza e constitui um

¹⁷¹ Fernando Savater (2012). *O valor de educar*. São Paulo: Planeta. p.9.

¹⁷² Jaume Carbonell (2008). *Una escuela para mañana*. Barcelona. Octaedro. p.11.

¹⁷³ P. Meirieu (1998). *Frankenstein educador*. Barcelona. Laertes.

¹⁷⁴ M. A. Santos Guerra (2013). *Aula de encuentro*, nº 15. pp. 191-198. Julio 2013.

¹⁷⁵ Fernando Savater (1997). *Op. cit.* p.9.

¹⁷⁶ Fernando Savater (1997). *Op. cit.* p.10.

grande freio à mudança e à inovação, e que a educação exige otimismo¹⁷⁷.»

A pedagogia é práxis. Ela tem que trabalhar sem cessar sobre as condições de desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, tem que limitar sua atuação para que o outro ocupe seu posto. Não deve jamais conformar-se a não intervir sobre o âmbito das condições, mas tampouco pode deixar de dedicar-se obstinadamente ao das causas. É condição e é causa. Se caísse no fatalismo, negaria a si mesma. «É ação precária e difícil, é ação obstinada e tenaz, mas desconfia, acima de tudo, da pressa em concluir¹⁷⁸.» Os pessimistas podem ser bons domadores, mas não bons mestres¹⁷⁹.

«Não preconizo um otimismo ingênuo e tolo, que leve à complacência e não à autocrítica, à paralisia e não à inovação, à passividade e não ao esforço, à preguiça e não ao compromisso¹⁸⁰», dizia há alguns anos Miguel Ángel Santos Guerra. A escola necessita, porém, recuperar espaço para as emoções, para o humor, para a alegria e a esperança. Muitas de nossas escolas se converteram em espaços rígidos demais, pressionados, urgentes, formais, pouco alegres. Lugares de impaciência, paralisados. Não se trata de deixar de lado a exigência, nem cair num otimismo exagerado e vazio, mas sim de sermos capazes de balancear esta situação com atitudes mais positivas.

A educação, as escolas, os docentes, os alunos e as famílias, devemos recuperar um otimismo que hoje parece perdido. O otimismo também se aprende. Devemos trabalhar para construir «culturas de otimismo» ao nosso redor, necessárias como o ar¹⁸¹. Devemos trabalhar para desenvolver em cada escola um «otimismo acadêmico», construído especialmente sobre a crença coletiva dos docentes, em sua própria confiança na eficácia de seu ofício e em sua capacidade de incidir positivamente na vida de seus alunos, na sua confiança em seus estudantes e famílias¹⁸², envolvendo-os nas decisões sobre o ensino e a aprendizagem, e sua confiança na capacidade de aprender de todos os estudantes. Carbonell nos pedia para recuperar o otimismo educativo. Um otimismo cotidiano¹⁸³, entendido como uma maneira de imaginar o futuro. A tarefa de ensinar é agora mais complexa do que nunca, mas também mais estimulante.

Em um mundo cheio de visões catastrofistas sobre a educação, precisamos urgentemente de esperanças realizáveis¹⁸⁴ e inspirações alcançáveis, dizia há pouco Axel Rivas. Necessitamos de exemplos concretos e praticáveis que possam mobilizar mudanças profundas nas práticas de ensino-aprendizagem de nossas escolas. Necessitamos de um olhar esperançoso, baseado na criatividade, na inovação pedagógica e na participação. Necessitamos

¹⁷⁷ Jaume Carbonell (2008). *Una escuela para mañana*. Barcelona. Octaedro. p.12.

¹⁷⁸ Philippe Meirieu (1998). *Frankenstein educador*. Barcelona. Laertes. p.140.

¹⁷⁹ Savater, 1997. Citado por M. A. Santos Guerra (2013). *Aula de encuentro*, nº 15, pp.191-198. 2013.

¹⁸⁰ Miguel Ángel Santos Guerra (2013). «Invitación al optimismo». *Aula de encuentro*, nº15, pp.191-198. Julio.

¹⁸¹ Oliver Bennett (2015). *Cultures of optimism. The institutional promotion of hope*. Palgrave Macmillan. p. 1.

¹⁸² Roxanne M. Mitchell Brenda J. Mendiola Randall Schumacker Xaviera Lowery (2016). «Creating a school context of success: the role of enabling school structure & academic optimism in an urban elementary & middle school setting». *Journal of Educational Administration*, Vol. 54 Iss 6.

¹⁸³ Oliver Bennett (2015). *Op. cit.* p. 10.

¹⁸⁴ Axel Rivas (2017). *50 innovaciones educativas para escuelas*. Laboratorio de Innovación y Justicia Educativa del Programa de Educación de CIPPEC. Buenos Aires.

de inspirações alcançáveis e esperanças realizáveis, como as que representa o projeto Escolas Criativas.

Algumas inspirações alcançáveis que «sustentam uma visão de altas expectativas colocam em prática o reconhecimento da diversidade e a consideram um valor em si mesmo, colocam ênfase no sentido da aprendizagem e buscam a construção de relações pedagógicas mais horizontais, que facilitam a realização de todos os outros princípios¹⁸⁵».

COMPARTILHAR OS ÊXITOS

Ninguém duvida de que a escola e a educação requerem importantes transformações. Não é verdade, como às vezes se diz, que os resultados de hoje sejam piores que os de décadas atrás. O que temos é uma lacuna crescente entre as necessidades sociais de educação e os resultados que o sistema educacional é capaz de gerar. Temos a sensação de retroceder, quando na realidade são as expectativas que aumentaram, e as metas de aprendizagem que se distanciam. Cada vez pedimos mais à educação, porque somos conscientes de que, nesta sociedade de aprendizagem, a formação é uma condição indispensável, ainda que insuficiente, para garantirmos a capacidade necessária de adaptação às mudanças e à incerteza que, parece, o futuro nos exigirá.

00 *O que se sente não se esquece. O envolvimento emocional para nós é imprescindível. As mudanças,*

se vão juntas com os sentimentos, ganham vida, são potentes e, por sua vez, geram energia que retorna ao processo. Então se produz uma concentração de fadas e magos que se somam e dão brilho ao projeto. 00

IES Enrique Tierno Galván

Claro que é necessária uma mudança profunda, especialmente nos sistemas educacionais formais, mas é preciso fazê-la a partir do reconhecimento tanto das carências e disfunções que temos, como do muito que se avançou nas últimas décadas. O contrário seria injusto com o esforço coletivo que fizemos.

Joan Dean dizia que os docentes são pouco afeitos a compartilhar êxitos e os motivos de satisfação que existem em sua prática diária, e que são mais propensos a comentar os problemas e a alimentar os fracassos. Construir essas culturas do otimismo que dizíamos passa por, entre outras coisas, compartilhar os êxitos, as satisfações de gratidão expressadas pelos alunos ou por seus pais. Passa por dar visibilidade às ações das escolas, de suas equipes diretivas e docentes, por favorecer o intercâmbio de práticas, por estimular e apoiar os programas e planos de melhoria escolar, pela criação de redes de docentes e de escolas que favoreçam o compartilhamento de práticas, problemas, dúvidas e projetos. Passa por ser uma fonte de otimismo, estímulo e esperança¹⁸⁶.

Os 17 centros que participaram na

¹⁸⁵ Belén Sánchez e Paula Coto (2016). *Inspiraciones alcanzables: 15 políticas educativas destacadas en América Latina*. CIPPEC. Buenos Aires.

¹⁸⁶ Miguel Ángel Santos Guerra (2013). «Invitación al optimismo». *Aula de encuentro*. nº 15, pp.191-198.

modalidade personalizada do projeto Escolas Criativas são escolas otimistas. Seus docentes são otimistas. São escolas e docentes totalmente conscientes da necessidade de mudança e inovação. Como Freire, são otimistas realistas. Como muitos outros docentes do mundo, mostram um profundo compromisso profissional pela educação e a convicção de que o que estão fazendo melhora a realidade educativa de sua escola.

00 *Para nos adaptarmos às novas demandas da sociedade, precisamos contribuir com nossa reflexão à reflexão estratégica da escola. Dado que durante os últimos anos foram sendo introduzidos nas salas de aula modelos, teorias, técnicas, estratégias e recursos que estão revendo o trabalho da comunidade educativa e a necessária avaliação dos processos inovadores ao longo do tempo, na escola surge a necessidade de criar um grupo para a reflexão e a análise de todas aquelas inovações que mudaram o modo de dar aulas, de nos relacionarmos dentro da equipe e com os alunos e famílias, e assim dar sentido ao que fazemos.* 00

Colégio Kostka

São escolas cheias de sonhos e de criatividade. Escolas que compartilham a ideia que temos defendido nestas páginas de que todos somos criativos, de que a criatividade se aprende e se desenvolve, e que a criatividade deve fazer parte do

processo de ensino-aprendizagem¹⁸⁷. São escolas inovadoras que estão trabalhando para modificar diferentes aspectos de sua realidade educativa.

Cada uma das escolas e todo o projeto geraram uma grande quantidade de propostas sonhadoras e apaixonantes que vão desde mudanças em sua concepção da aprendizagem e, portanto, dos processos de ensino, a mudanças nos espaços educativos da escola ou nas relações com seu entorno mais próximo. Todas as escolas que participaram trabalharam para conhecer-se melhor por meio da reflexão e do trabalho em equipe. Trabalharam para construir uma cultura escolar democrática e participativa, distribuindo lideranças e reconhecendo o valor de cada um. Todas se esforçaram para criar ambientes de trabalho mais participativos e mais criativos. Ambientes seguros, divertidos, estimulantes, atraentes, inspiradores, reflexivos, divergentes e acolhedores¹⁸⁸.

Desenvolveram projetos de mudança educacional reais, praticáveis e operacionais que geraram uma quantidade enorme de materiais, conselhos e reflexões de enorme valor para a comunidade educativa.

00 *Uma das finalidades será promover uma reflexão profissional coletiva que produza mudanças na cultura da escola, propensa a buscar uma visão integral da educação.* 00

Colégio Kostka

¹⁸⁷ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.20.

¹⁸⁸ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Menu de aprendizagem*. p.20.

Materiais que mostram, por um lado, o enorme conhecimento implícito que existe em todas as escolas, mas também todas as possibilidades abertas pelos processos coletivos de reflexão, visibilização do conhecimento e trabalho em rede.

00 *Escolas Criativas nos ajudou muito a abrir o colégio a novas experiências que nos permitem realizar novas aprendizagens trabalhando em rede com outras pessoas.* 00

San Ignacio Ikastetxea

A partir de suas realidades educacionais particulares e enfocando seus próprios projetos, mas compartilhando o pertencimento a um projeto e a alguns recursos comuns (Escolas Criativas); trabalhando individualmente, mas ao mesmo tempo com apoios externos e com a certeza de pertencer a uma rede, todas as escolas foram capazes de elaborar uma grande quantidade de conhecimento transferível e de utilidade para outras.

«Tudo é o esconderijo de outras coisas», diz a comunidade escolar do IES Princesa Galiana. Às vezes, precisamos de algo, alguém que nos convide a explorar, a bisbilhotar, a ir além do estabelecido. Para muitas das escolas participantes, Escolas Criativas abriu algumas portas fechadas. Foi o catalisador que as fez encarar a si mesmas.

00 *Seguir os diferentes passos de Sapiens de escola e, de maneira um tanto estranha, ir encontrando uma escola diferente, como se fosse um espelho com memória que nos mostrasse com surpresa a escola*

que éramos e que não somos e não seremos, e que seremos sim com o que somos. 00

IES Princesa Galiana

Nas entrevistas que fizemos com os responsáveis pelos projetos em cada uma das escolas, várias ideias surgiram com frequência. Nem sempre foram formuladas da mesma maneira, mas houve certo consenso sobre alguns pontos-chave durante o desenvolvimento do projeto Escolas Criativas.

«Poderíamos começar dizendo que o que mais sentíamos era desejo. Para mergulhar em qualquer processo de mudança, é preciso sonhar. Para fazê-lo em um processo de mudança escolar, ao sonho é preciso juntar empreendimento e trabalho em equipe», defende a comunidade educativa do CEIP Juan Lorenzo Palmireno. «Uma pequena mudança é fundamental, e atrás de uma vem outra; o importante é o desejo e a paixão.»

O desejo dispara os processos, mas é fundamental mantê-lo ao longo dos mesmos e este desejo deve ser mantido de maneira coletiva. Sabemos bem disso. Por isso, o ponto-chave seguinte no processo de mudança e inovação que todas as escolas participantes desenvolveram passou pelo grupo de trabalho. Não só na formação das equipes (para a qual foram oferecidos muitos recursos), mas também em saber trabalhar de maneira colegiada.

00 *O primeiro ponto-chave foi o trabalho em equipe de maneira «profissional», sistematizada, organizada e competente. O segundo ponto seria a visão holística*

da análise e reflexão. O terceiro ponto, os encontros e aprendizagens com os outros, outras escolas que estavam vivendo o mesmo processo, com os tutores dos guias, etc. 00

Colégio Kostka

00 *Aproveitamos muito por diferentes motivos. Por um lado, as pessoas que fomos encontrando pelo caminho, famílias e pessoas do entorno, entusiasmadas e com o desejo de colaborar com ideias maravilhosas e fazer um colégio que estava começando a ser construído em todos os sentidos. Por outro, o corpo docente e o restante do pessoal da escola e as relações que são construídas.* 00

Centro Educativo Liceo Erasmus

Dizíamos mais acima que a inovação educacional é dialogar com o passado. Se isso é verdade em termos gerais, tem muito mais sentido se se trata de desenhar um projeto de mudança e melhoria escolar, um projeto de inovação em uma escola.

Dialogar com o passado é, neste caso, ser plenamente consciente da história da escola, das trajetórias de seus docentes, de seus alunos. Dialogar com o passado para uma escola é valorizar o presente também. É entender que se deve partir do que se tem, do que foi feito ou se deixou de fazer. Partir da cultura de cada escola, entendida como o conjunto de pessoas que estão ou estiveram, de projetos, de iniciativas que formaram a escola de hoje.

00 *Nas escolas, suportamos muita carga de trabalho (mais ainda nas escolas pequenas como a nossa e nas de educação especial), por isso aconselhamos que separem as coisas boas que têm e as guardem como pedras preciosas, que leiam, entendam e reflitam sobre os guias e vão introduzindo as mudanças oportunas à medida que o corre-corre vá permitindo. Não há pressa quando se trata de fazer bem as coisas.* 00

CPEE Eusebio Martínez

Com sonhos, vontade e trabalho em equipe podemos começar. Podemos fazê-lo estabelecendo primeiro um processo de reflexão ou fazê-lo fixando primeiro um objetivo. Em Escolas Criativas as escolas começaram fixando alguns objetivos, alguns desafios.

Começaram definindo, na maior parte delas, um objetivo:

00 *Motivador e que se possa realizar dentro do processo de ensino-aprendizagem.* 00

Escola de Arte e Superior de Desenho de Sória

Os responsáveis pelo projeto Escolas Criativas do Colégio Ártica dizem que, para eles, os três passos-chave em seu processo foram:

00 *Refletir e avaliar em que momento nos encontrávamos; desenvolver um plano para focalizar nossos desafios; e disparar novos sonhos para empreender o nosso futuro.* 00

Colégio Ártica

Para o Colégio La Asunción, a chave estava no envolvimento e participação dos alunos:

00 *Conseguir que os alunos assumissem o projeto como próprio. Quando algo os apaixona, muda a motivação e se envolvem ativamente. Ao integrar o projeto no plano estratégico, tudo começa a ter sentido; e mudar o conceito de “erro” e considerá-lo como uma oportunidade de melhoria.* 00

Colégio La Asunción

Para o Centro La Salle Comtal, a chave estava nas três D:

00 *Criar um projeto envolve um processo em que os 3 D (duvidar, dialogar e decidir) devem ser conjugados e experimentados por uma equipe de profissionais comprometidos.* 00

Colégio La Salle Comtal

Para outros, é a incorporação ao projeto de toda a comunidade educativa:

00 *O processo com o resto da comunidade educativa. Ir vendo como todos foram se somando ao projeto, como foram surgindo propostas, como inclusive aqueles que nunca se expressam se entusiasmaram. Fazer um colégio pensando em nossos alunos e famílias, muitas vezes rompendo as regras estabelecidas, e todos, como comunidade, perseguindo o mesmo objetivo: que nossos alunos conquistem seus sonhos.* 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán



00 *É muito bom contar com a rua como lugar educador, porque os alunos aprendem, de forma transversal, a compreender os contextos, a ser parte deles e a contribuir com sua análise e possível melhoria.* 00

Escola de Arte e Superior de Desenho de Sória

Para os representantes do CPEE Eusebio Martínez, a chave foi trabalhar a visão holística e a reflexão:

00 *Todas as semanas temos momentos de trabalho individual que depois compartilhamos nas reuniões semanais, estas são*



registradas em atas. 00

CPEE Eusebio Martínez

Algo que também está muito alinhado com a opinião do CEIP Estela de Zurita:

00 Acreditamos que toda inovação e mudança devem partir de uma reflexão e de uma base teórica que justifique essas mudanças em nossa pedagogia. (...) E uma vez que se tenha claro, deve estar perfeitamente documentado para que todo aquele que faça parte da comunidade educativa possa sempre saber quais são nossos

traços de identidade, objetivos e metodologia. 00

CEIP Estela de Zurita

00 Pareceu-nos muito interessante fazer todo o corpo docente refletir sobre as coisas que fazemos bem e os aspectos positivos tanto da escola como do pessoal, assim como coisas que fazemos mal ou não tão bem e deveríamos melhorar. 00

CPEE Eusebio Martínez

E a visão do CEIP Juan Lorenzo Palmireno:

00 Para inovar, para criar algo novo, para sermos criativos com nosso desafio... Primeiro tivemos que nos conhecer. Conhecer nosso passado, nosso presente, e saber o que queríamos no futuro. Reconhecer nossas debilidades, apoiarmo-nos em nossas forças, ter clareza de nossas ameaças e lembrar nossas oportunidades. Para isso, realizamos dinâmicas que nos ajudaram. 00

CEIP Juan Lorenzo Palmireno

A reflexão sobre a prática:

00 Refletir sobre o que se faz no dia a dia enriquece a prática educativa. Sem dúvida, será uma atividade que implantaremos daqui por diante. 00

CPEE Eusebio Martínez

A necessidade de organizar a criatividade e de lhe dar visibilidade:

00 *Percebemos que uma de nossas grandes falhas é que, embora sejamos muito criativos, muitas vezes pecamos por sermos pouco planejados, que devemos otimizar recursos, já que fazemos muitas coisas que não utilizamos novamente, e sobretudo que devemos compartilhar nossas experiências, torná-las conhecidas para que perdurem no tempo e para que outras escolas que vejam e gostem possam trabalhá-las com seus alunos.* 00

CPEE Eusebio Martínez

00 *Uma das finalidades será promover uma reflexão profissional coletiva que produza mudanças na cultura da escola, propensa a buscar uma visão integral da educação.* 00

Colégio Kostka

Entre os pontos mais valorizados por muitos dos participantes do projeto Escolas Criativas está a oportunidade de ver o que fazem outras escolas e docentes, de trocar e trabalhar em rede; a importância de não se sentir sozinho, de ter apoio de outros:

00 *O primeiro ponto era a ajuda que pressupunha conhecer as pessoas envolvidas, tanto os tutores como o restante dos colegas de outras escolas. Ver que pessoas tão diferentes se juntam por um mesmo motivo é realmente inspirador.*

Compartilhar angústias, momentos criativos, momentos nos quais tudo vai mal, (...) é enriquecedor, já que a gente se sente protegida. 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

A importância do tempo e a necessidade de calma e paciência:

00 *Uma coisa depois da outra, passo a passo. Devemos ter paciência nos processos de mudança. Às vezes, parece que os projetos não avançam, mas, se a gente persiste, os resultados aparecem. É preciso a “coragem” de um bom empurrão inicial que faça o motor da mudança dar a partida. Em seguida, a persistência faz o resto.* 00

IES Enrique Tierno Galván

00 *O ativismo sem freio e sem rumo é uma das piores doenças escolares. A pressão do currículo, a imposição das modas, a imensa oferta de programas e atividades, vindas de todos os tipos de organização, públicas e privadas, dificultam o trabalho do corpo docente na hora de discriminar o essencial do secundário, o urgente do realmente importante¹⁸⁹.* 00

Envolver a comunidade parece um mantra ou um slogan. Ouvimos isto sem cessar como um elemento-chave do processo educacional e de qualquer processo de inovação e melhoria escolar, mas também constatamos continuamente a dificuldade dessa pretensão. Muitas vezes são as famílias as que não se

¹⁸⁹ Jaume Carbonell (2008). *Una escuela para mañana*. Barcelona. Octaedro. p.22

sentem integradas na vida da escola (para além das obrigatórias reuniões de pais, festas...). Outras vezes, são os docentes que reclamam mais envolvimento familiar. Ambas as situações evidenciam sérias carências de comunicação e de compreensão entre as partes. Ninguém parece ter o que quer.

Neste sentido, foram várias escolas participantes de Escolas Criativas que destacaram a importância de «envolver toda a comunidade educativa da escola no desafio» (Colégio La Salle Comtal), como um ponto-chave do processo. Destacaram a importância de estar atentos ao vínculo entre a escola e a comunidade mais próxima (pais, familiares, vizinhos, empresas), indo além dos muros escolares, para enriquecer os processos de aprendizagem de seus alunos. Promoveram a capacidade de aprender, trabalhar e viver juntos, com projetos que integravam grande parte de sua comunidade educativa interna e externa.

00 Toda a tribo é indispensável¹⁹⁰. É importante incluir toda a comunidade educativa nos processos de mudança. Todos os pontos de vista são necessários. Nós propusemos grupos de trabalho de professores, alunos e pais, nos quais também participaram o pessoal de administração e serviços de apoio. Por outro lado, envolver a sociedade, todo o território (entidades sociais, culturais, políticas...) se mostrou fundamental no nosso caso. 00

IES Enrique Tierno Galván

A metodologia Sapiens os levou a um processo profundo de autorreflexão que lhes permitiu iluminar seus processos não só de ensino e aprendizagem, mas também de gestão e relação com os demais atores do ecossistema educacional. Todos os participantes trabalharam nos processos de meta-aprendizagem, o que lhes permitiu tirar conclusões muito valiosas. Como bem apontou grande parte dos participantes, o projeto os levou a questionar a realidade educacional e refletir de maneira conjunta sobre os processos que ocorrem em suas escolas.

00 Preparando os relatórios finais, sentimos a necessidade de dedicar um tempo e um espaço para analisar o que aprendemos e que contribuições o projeto nos trouxe, tanto em nível de equipe como individual. 00

IES Princesa Galiana

00 Questionarmos a realidade educacional e refletimos sobre todos os processos que ocorrem em uma escola. Também se tornou explícita a importância do trabalho em equipe em qualquer processo de mudança. 00

IES Princesa Galiana

Uma conclusão recorrente do processo é a percepção do valor do trabalho em equipe, colaborativo e participativo do corpo docente. Não é uma novidade, e as pesquisas sobre mudança organizacional e escolar levam anos insistindo na importância da colaboração para superar as dificuldades

¹⁹⁰ Uma versão muito mais bonita desta expressão pode ser encontrada em 'No es la tribu, es el pueblo', de Fernando Trujillo (08/11/2014). Disponível em: <http://fernandotrujillo.es/no-es-la-tribu-es-el-pueblo/>

e a complexidade de qualquer processo de mudança e melhoria escolar. O projeto Escolas Criativas de alguma maneira promoveu, sem cair na colegialidade forçada sobre a qual nos alertam Fullan e Hargreaves, o trabalho em equipe, ao colocar como condição inicial e de desenvolvimento a constituição de uma equipe criativa.

Equipes que em alguns casos se limitaram às figuras que as integravam, e em muitos outros foram as catalisadoras para gerar processos de colaboração e participação mais extensos, envolvendo grande parte do corpo docente, as famílias ou a comunidade educativa em sentido mais amplo.



Os guias

00 Ainda hoje um atlas é minha leitura favorita. Sempre os mesmos pontos, sempre distintas fantasias. Um dia eu estaria realmente em todos os lugares que apontava com o dedo. Seguir o mapa com o dedo não era para mim uma frase pronunciada irrefletidamente, mas um sentimento exultante. Sonhava com minhas viagens futuras e com quando e como as faria. 00

Thomas Bernhard, *Origem*

Os materiais de apoio que foram elaborados para o projeto Escolas Criativas respondem a essa visão. Eles podem ser agrupados em dois grandes blocos: o primeiro voltado para a escola (*Sapiens de escola e Genoma de escola*) e o segundo para a sala de aula

(*EduSapiens, Meu genoma criativo e Menu de aprendizagem*). Duas esferas e não dois níveis (escola e sala de aula) para reforçar a imagem de que o processo é holístico e combina continuamente ambas as esferas de decisão e de atuação. Funcionam melhor quando são utilizados de maneira global.

00 Para nós, os guias são um conjunto não divisível, mas global. Não se pode prescindir de nenhum deles. 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

Não há ou não deveria haver decisões de escola que não tenham impacto nas salas de aula, e não há ou não deveria haver decisões de sala de aula à margem do projeto educacional da escola. O que não quer dizer que não possa haver diferenças, diversidade



e discordâncias. Nem tampouco quer dizer que todos devemos pensar ou agir da mesma forma, mas que tudo deve responder a um mesmo projeto educacional.

Os cinco guias editados para o projeto foram elaborados por docentes e profissionais da educação com uma enorme experiência em sala de aula e em processos de inovação educacional. Eles trabalharam para adaptar as ideias e a metodologia de Ferran Adrià ao âmbito da educação escolar, a sua linguagem, a suas problemáticas, suas dificuldades e peculiaridades. Fizeram isso a partir de um profundo conhecimento da realidade educacional contemporânea, das dinâmicas de mudança e melhoria escolar que estão ocorrendo em centenas de escolas de todo o mundo e a partir da liderança pedagógica inovadora que cada um deles representa. Não só foi feito um grande esforço para adequá-las à realidade da escola, em questões como a linguagem, a organização e a estrutura escolar, mas também para vinculá-las aos processos atuais de melhoria escolar e, sobretudo, aos processos e projetos de inovação educacional que estão surgindo em muitas salas de aula e escolas. Tudo isso a partir da autoridade que confere a experiência, a formação contínua, a prática inovadora, a reflexão e o envolvimento pessoal das equipes de profissionais que participaram de processos de inovação educacional. Estão cheias de recursos e ferramentas para pensar, inovar, desenhar e trabalhar a criatividade, para compartilhar experiências e para melhorar. Representam um conjunto de ferramentas para a mudança e a inovação, tanto da escola em seu conjunto como das práticas em sala de aula.

00 *A criatividade pode ser desenvolvida em qualquer situação em sala de aula, é necessário apenas que existam as condições adequadas.* 00

*Meu genoma criativo*¹⁹¹

Os guias foram pensados para trabalhar com os alunos, mas também para trabalhar individualmente e com outros docentes.

00 *Os guias de Escolas Criativas são uma ajuda às equipes de trabalho para sistematizar e balizar o trabalho de análise e de tomada de decisões. São guias muito completos e exaustivos, nos quais são apresentadas todas as vertentes de uma boa análise e reflexão, e são oferecidas ferramentas de coleta de dados e exposição dos mesmos. (...) Além disso, são guias suficientemente abertos para serem adaptados às realidades e peculiaridades de cada escola ou projeto.* 00

Colégio Kostka

O conjunto dos cinco guias cobre os aspectos e âmbitos mais relevantes de um processo de mudança educacional. Desde aqueles relacionados à organização da escola, até os mais ligados ao que ocorre em sala de aula. Não existe uma maneira única de usá-los. Não é necessário utilizá-los todos. Nem é preciso fazê-lo de maneira simultânea. Tampouco há uma só motivação. Embora a principal razão seja, como dissemos, a melhoria de cada um dos alunos, podemos acrescentar outras motivações, como dar

¹⁹¹ Fundação Telefônica Vivo (2019). *Escolas Criativas. Meu genoma criativo*. p.14.

uma guinada em direção à criatividade, saber como impulsionar as ideias que se tem, potencializar o trabalho em equipe, melhorar o conhecimento da escola, saber onde se está e para onde se pode ir, explorar o ensino com e por meio da criatividade, reconhecer a necessidade de pensar e debater, gerir melhor a mudança, mobilizar o corpo docente, somar olhares e talentos, ser mais criativos nos processos, aprender dos erros, aprender a nos avaliar. Para muitos, os guias foram o elemento catalisador que lhes permitiu situar-se na hora de tomar decisões dentro de sua comunidade escolar.

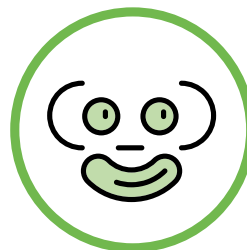
00 *O uso dos guias nos deu a oportunidade de nos conhecermos melhor, entender nossas debilidades e forças; isto é, aquilo que fazemos bem e vamos conservar e que aspectos do nosso dia a dia temos que melhorar.* 00

Colégio Ártica

Mergulhar em um processo de mudança supõe criar um plano de transformação de forma ordenada, criativa e eficiente (*Sapiens de escola*); trabalhar na liderança individual e coletiva da escola (*Genoma de escola*); refletir sobre o processo de ensino e a prática docente (*EduSapiens*); trabalhar de maneira criativa e divertida com alunos e com docentes (*Meu genoma criativo*); questionar as práticas educacionais e planejar as aulas de outra maneira (*Menu de aprendizagem*).

Acreditamos que a melhor maneira de apresentar os guias do projeto Escolas Criativas é dar a palavra aos protagonistas do projeto: os docentes que trabalharam com eles.

Sapiens de escola



00 *Por ser o começo da aventura, por descrever um processo, por propor*

interrogações, por trazer ideias inspiradoras, por sua possibilidade de adaptação, por sua linguagem simples, mas cheia de conteúdo. 00

IES Al-Qázeres

00 *Ajudou-nos a refletir sobre quem somos, de onde partimos e onde queremos chegar.* 00

CEIP Estela de Zurita

00 *Ideal, porque nos situa e nos direciona em todo o processo de concretização e análise.* 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

00 *O guia Sapiens de escola integra de forma lógica e orgânica um processo complexo como a criação, a execução e a avaliação de um projeto que suponha uma transformação sistêmica da organização ou de algum de seus setores. A partir do Sapiens de escola, compreende-se a importância de aspectos que costumam passar ao largo, como por exemplo, dedicar tempos adequados à magnitude das mudanças e cuidar dos ritmos na hora de dar cada passo. Sapiens de escola promove uma visão holística desde os primeiros passos para que as ações e propostas se façam*

de forma coerente com o DNA da organização. Assegura, através de suas fases de Compreensão e Focalização, que a evolução desse DNA organizacional leve em conta sua história e origem. Por adição, está bem focado para integrar todos os atores que podem se envolver com o projeto: famílias, alunos, docentes, pessoal administrativo e de apoio. 00

Gredos San Diego Buitrago

00 Útil, pelo conjunto de materiais, exemplos práticos e links que servem para transladar ideias tanto em nível de sala de aula como de escola. 00

CEIP Juan Lorenzo Palmireno

00 Permitiu-nos entender as escolas como grandes ecossistemas nos quais intervêm e interagem inumeráveis fatores e protagonistas. É essencial para esclarecer, compreender e transformar nossos ambientes educativos. Sua análise holística, estudo histórico e comunicação entre sistemas são perfeitos e essenciais para um início de compreensão e transformação de qualquer escola. Uma transformação ordenada, sistêmica e participativa favorece e protege de sustos indesejáveis o arranque inovador e criativo que nossa sociedade demanda e nossas escolas necessitam. 00

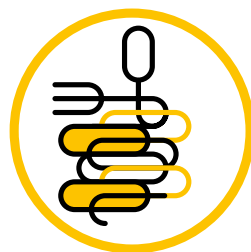
IES Princesa Galiana

00 Sapiens de escola foi nosso guia de referência, nos ajudou a demarcar

o processo de inovação no qual estamos imersos e dirigi-lo a toda a escola. As reflexões derivadas da leitura e das dinâmicas do guia nos permitiram reenfocar a proposta inicial e trabalhá-la como projeto da escola, passando de uma atividade centrada em determinada faixa etária para uma proposta global que perpassa todos os ciclos e etapas, constituindo-se assim em um projeto singular que responde à missão e à visão da escola. Além disso, nos permitiu identificar todos os aspectos necessários para ajustar aquela proposta original. 00

San Ignacio Ikastetxea

Genoma de escola



00 Ajuda a aglutinar a capacidade criativa e cercar-se do melhor de cada um, e orienta

sobre como se pode e se deve consegui-lo. 00

CEIP Ramón María del Valle-Inclán

00 Pode ser um material fundamental para a constituição de equipes eficazes que saibam tirar partido do potencial de cada um dos membros. Convida as organizações a materializar os princípios básicos de liderança, participação e criatividade em projetos específicos. Em sua simplicidade, promove a criação de equipes eficazes e bem alinhadas. 00

Gredos San Diego Buitrago

00 *Refletir sobre as capacidades e a personalidade criativa sem atribuições místicas, românticas tardias e demiúrgicas... Favorece o caminho e a aproximação ao novo, que tanta timidez e medos nos causa. O criativo não como fenômeno individual, mas como processo de mudança de um coletivo com vontade de errar muito para acertar.* 00

IES Princesa Galiana

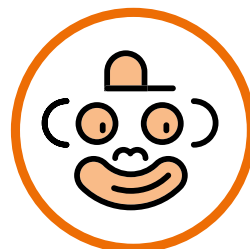
00 *Genoma de escola nos ajudou a definir a equipe de trabalho em torno a este e outros projetos que são desenvolvidos na escola, idealizando estratégias para integrar equipes externas e considerando os alunos como parte fundamental dessas equipes.* 00

San Ignacio Ikastetxea

00 *Não há dúvida de que os protagonistas da escola são nossos alunos, mas os profissionais que os acompanham diariamente se convertem em pilares fundamentais de sua aprendizagem. Genoma de escola nos permitiu constatar que todos éramos uma peça fundamental do quebra-cabeça da criatividade, que nos completávamos maravilhosamente e, além disso, que todos tínhamos níveis muito altos de criatividade.* 00

CPEE Eusebio Martínez

EduSapiens



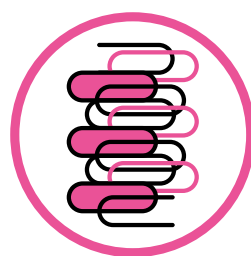
00 *EduSapiens se ajusta erfeitamente em seu enfoque voltado à compreensão.* 00

San Ignacio Ikastetxea

00 *Por oferecer propostas concretas; por descrever procedimentos, por propor interrogações e oferecer possíveis soluções; por conter realidades inspiradoras, por sua adaptação à realidade educacional; por seus formulários, sistematizados e aplicáveis.* 00

IES Al-Qázeres

Meu genoma criativo



00 *Divertido e incrivelmente inspirador para o desenvolvimento da criatividade.* 00

Colégio La Asunción







00 *Meu genoma criativo e Menu de aprendizagem foram dois guias muito atraentes e com alguns procedimentos muito detalhados e nos ajudaram a criar novas atividades e introduzir alguns elementos motivadores que trarão criatividade e inovação às mesmas.* 00

Colégio La Salle Comtal








Para saber mais

Há muitas fontes para você se aprofundar sobre o tema da inovação educativa. Apresentamos uma lista delas.

FILMES

- **Destino educação: escolas inovadoras (Futura):**
<https://bit.ly/2DHwxCO> 
- **Educação.doc (Buriti Filmes):**
<https://bit.ly/2GGAeih> 
- **Janelas de inovação (parceria entre FTV e Futura):**
<http://janelasdeinovacao.org.br/> 
- **Looking for heroes:**
<https://bit.ly/2EtOA2T> 
- **Quando sinto que já sei (Despertar Filmes):**
<https://youtu.be/HX6P6P3x1Qg> 
- **Websérie Inova Escola:**
<https://bit.ly/2E8Rd8X> 

PUBLICAÇÕES

- **Bibliografia do Professor José Moran (ECA-USP):**
<http://www2.eca.usp.br/moran/> 
- **CIEB Estudos**
<http://www.cieb.net.br/cieb-estudos/> 
- **Desafio diário de inovações 2ª edição:**
<https://bit.ly/2CQWeEZ> 
- **Experiências avaliativas de tecnologias digitais na educação:**
<https://bit.ly/2EeihUf> 
- **Faz sentido:**
<http://fazsentido.org.br/> 
- **Inova Escola:**
<https://bit.ly/2c3O9fP> 
- **Inovação Tecnoeducativa:**
<https://bit.ly/2NtOehn> 
- **MANIFESTO 55 – Experiências**

transformadoras:

<https://bit.ly/2qdpYLh> 

○ **Publicações da professora Maria Elizabeth Bianconcini Trindade**

Morato Pinto de Almeida:

<https://bit.ly/2Ea83Ez> 

○ **Publicações da professora Lilian Bacich:**

<https://bit.ly/2BSAcQ7> 

<https://bit.ly/2BNglld> 

○ **Recriando a Educação (Redesign education):**

<https://bit.ly/2ViEJmo> 

○ **Volta ao mundo em 13 escolas – Sinais do futuro no presente:**

<https://bit.ly/2SotqHh> 

SITES DE DIVULGAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS

○ **Caindo no Brasil:**


<https://www.caindonobrasil.com.br/> 

○ **Centro de Referências em**

Educação Integral:

<https://educacaointegral.org.br/> 

○ **Cidade Escola Aprendiz:**

<https://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/> 

○ **Cidades Educadoras:**

<https://cidadeseducadoras.org.br/> 

○ **Clubes TED-Ed:**

<https://www.clubesteded.com/> 

○ **Escolha Transformar:**

<https://escolhatransformar.org.br/> 

○ **Escolas Criativas – Guias (disponível a partir de abril/2019):**

<https://bit.ly/2SpZYkd/> 

○ **Movimento de Inovação na Educação:**

<http://movinovacaonaeducacao.org.br/o-movimento/> 

○ **Porvir – Inovações em educação:**

<http://porvir.org/> 

○ **Projeto Âncora:**

<https://www.projetoancora.org.br/> 



Antes de terminar

00 Ao ler não buscamos ideias novas, mas pensamentos já pensados por nós mesmos que adquirem na página uma chancela de confirmação. Acabam nos impressionando as palavras alheias que ressoam em uma região já nossa – que já vivemos – e, ao fazê-la vibrar, nos permitem encontrar novos motivos dentro de nós. 00

Cesare Pavese¹⁹²

«Às portas do século XXI é preciso deixar para trás muitas coisas que foram úteis em seu momento, com a intenção de dar um salto adiante. A inovação educacional tem que impulsionar uma mudança educativa constante. Sabemos que temos uma história, um passado, mas no século XXI a educação caminhará entre a incerteza, a complexidade e a diversidade. Uma atitude favorável à mudança tem que ser uma característica de qualquer movimento reformador¹⁹³», dizia Francisco Imbernón em 1996. Nesse mesmo ano Michael Fullan e Andy Hargreaves publicaram seu esclarecedor livro *La escuela que queremos – Los objetivos por los que vale la pena luchar*, no qual, entre outras ideias, defendiam que a mudança educacional devia vir das mãos dos docentes («sem livrar

outros da responsabilidade», ponderavam). Derrubar os muros do individualismo era para eles um dos objetivos básicos pelos quais valia a pena lutar. Também valia a pena lutar para dar visibilidade ao que os outros fazem, e para facilitar o acesso a suas ideias e práticas. Vale a pena lutar, diziam, para que as escolas não sejam «negativas por omissão», mas «positivas deliberadamente» (otimistas, dizíamos mais acima). Vale a pena lutar «para ter o tempo, a coragem e o compromisso que nos permitam chegar ao mais profundo de nós mesmos; que nos permitam localizar, desenvolver e expressar nossa intenção e nossa voz¹⁹⁴». Vale a pena lutar para apoiar outros docentes, sobretudo se estão começando sua carreira. Vale a pena lutar pelo real trabalho em equipe e por uma

¹⁹² Cesare Pavese (1988). *O ofício de viver*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

¹⁹³ Francisco Imbernón (1996). *En busca del discurso educativo. La escuela, la innovación educativa, el currículum, el maestro, la formación*. Buenos Aires. p.47.

¹⁹⁴ Michael Fullan e Andy Hargreaves. *La escuela, op. cit.* p.66.



liderança compartilhada nas escolas. Vale a pena lutar por nossos alunos.

Todos temos uma parcela de responsabilidade para «definir as escolas do futuro e torná-las lugares mais produtivos e satisfatórios para o aluno e o docente que desenvolve uma carreira¹⁹⁵» e construir a escola que queremos. Todos temos a necessidade de compartilhar, falar em voz alta, aprender de e com os outros. A transformação educacional é um assunto de todos.

As páginas deste livro estão cheias de compromisso e responsabilidade por parte de todos os docentes e profissionais da educação que participaram de uma ou outra maneira do projeto Escolas Criativas. Os que ajudaram a definir o projeto, os que o concretizaram em uma metodologia e em alguns materiais, os que o levaram adiante em suas escolas.

Por trás de cada uma das muitas citações que utilizamos existem pessoas concretas. Há equipes que trabalharam para transformar a realidade de suas escolas e melhorar a educação de seus alunos. Por trás de cada uma das palavras existem sonhos e existem ações. Há passado e há futuro. Há problemas e soluções. Existem dúvidas, mas também esperanças. Há dificuldades e ajuda mútua. Há realidades diversas. Há, finalmente, muitas horas de trabalho.

Nas páginas deste livro quisemos estabelecer um diálogo entre a academia e a sala de aula, entre a pesquisa e a prática, entre o passado, o presente e o futuro. Entre diferentes comunidades educativas e contextos diversos. Os protagonistas destas páginas são os docentes e seus alunos.

Obrigado a todos.

¹⁹⁵ Michael Fullan e Andy Hargreaves. *La escuela*, op. cit. p.98

00 A arte de recordar é a arte de pensar. Quando queremos fixar algo novo em nossa mente ou na do aluno, o esforço consciente não deveria limitar-se a imprimir e reter o novo conhecimento, mas sim, a conectá-lo com outras coisas que já sabemos. Conectar é pensar, e se prestamos atenção à conexão, é muito provável que o conectado permaneça na memória. 00

William James¹⁹⁶

ESCOLAS CRIATIVAS

O objetivo principal desta publicação é relatar, a partir de um olhar externo, o projeto Escolas Criativas da *Fundación Telefónica*, facilitando a compreensão integral do projeto, o acesso aos resultados, a utilização dos materiais (guias) criados durante o projeto, assim como contextualizar o projeto Escolas Criativas nos atuais processos de inovação e mudança educacional que a escola está experimentando. Os protagonistas deste projeto e de qualquer processo de mudança educacional são cada comunidade educativa, em especial alunos e professores, que, acompanhados da liderança de suas equipes diretivas, são os responsáveis por desenvolver projetos educativos de escolas inovadoras, que lhes permitam enfrentar os

desafios educacionais do presente. O livro, portanto, se estrutura em torno de alunos, professores e escolas como principais agentes da mudança.



¹⁹⁶ Citado por David Perkins (2001) en *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Gedisa. Barcelona. p. 21.

IDEIAS

A large grid of graph paper for writing ideas. The grid is composed of small squares and covers most of the page below the header.

IDEIAS

ESCOLAS CRIATIVAS

O objetivo principal desta publicação é relatar, a partir de um olhar externo, o projeto Escolas Criativas da Fundación Telefónica, facilitando a compreensão integral do projeto, o acesso aos resultados, a utilização dos materiais (guias) criados durante o projeto, assim como contextualizar o projeto Escolas Criativas nos atuais processos de inovação e mudança educacional que a escola está experimentando. Os protagonistas deste projeto e de qualquer processo de mudança educacional são cada comunidade educativa, em especial alunos e professores, que, acompanhados da liderança de suas equipes diretivas, são os responsáveis por desenvolver projetos educativos de escolas inovadoras, que lhes permitam enfrentar os desafios educacionais do presente. O livro, portanto, se estrutura em torno de alunos, professores e escolas como principais agentes da mudança.

Realização:



Cooperação:

