

módulo 03

# TRANSFORMAÇÃO DE UMA ESCOLA EM COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM

*Formação em Comunidades  
de Aprendizagem*





CREA. Community of Research on Excellence for All, 2020

Esta obra está sob licença da Creative Commons Atribuição – Não Comercial – Sem Derivações 4.0 Internacional.

©2020 por CREA. Community of Research on Excellence for All.

---

Este documento foi produzido com o apoio financeiro da União Europeia.  
As opiniões aqui expressas não podem de forma alguma ser consideradas  
como reflexo da opinião oficial da União Europeia.

# ÍNDICE

módulo 03

**TRANSFORMAÇÃO  
DE UMA ESCOLA EM COMUNIDADE  
DE APRENDIZAGEM 5**

**3.1 Fases de transformação de uma escola  
em comunidade de aprendizagem 6**

**3.1.1 A sensibilização 8**

**3.1.2 A tomada de decisão 9**

**3.1.3 O Sonho 11**

**3.1.4 A seleção de prioridades 15**

**3.1.5 A planificação 16**

**3.2 Organização de uma comunidade  
de aprendizagem 17**

**3.3 Bibliografia 22**



---

módulo 03

## TRANSFORMAÇÃO DE UMA ESCOLA EM COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM

*Neste módulo explica-se a transformação de uma escola em Comunidade de Aprendizagem. As escolas, que se transformam, devem abrir as suas portas à comunidade para que possam sonhar com uma educação que supera o fracasso escolar, bem como os problemas de convivência e que se direciona para uma educação de qualidade para todas as crianças. Neste processo, todas as pessoas implicadas conhecem os objetivos e comprometem-se na sua consecução. As fases necessárias, para que esta se produza, são as seguintes: sensibilização, tomada de decisão, o sonho, seleção de prioridades e planificação.*

*É importante sublinhar que as fases devem situar-se no contexto da escola e vão sendo modificadas, debatidas e refletidas com toda a comunidade educativa. A transformação da escola não é um processo fechado, ao invés encontra-se aberto a novas modificações, contribuições, reflexões e avaliações constantes.*

### 3.1 Fases de transformação de uma escola em comunidade de aprendizagem

As Comunidades de Aprendizagem costumam surgir de escolas que decidem, por si, iniciar o processo de transformação. Durante mais de vinte anos, a maioria das escolas decidiu transformar-se em Comunidades de Aprendizagem, devido à participação de alguns dos seus membros, em espaços de conferências, jornadas, seminários ou formação, onde tiveram conhecimento do projeto e, no regresso à escola, quiseram partilhá-lo com a restante equipa. Os colegas ouviram o seu relato sobre as contribuições da comunidade científica internacional. De qualquer forma, não foi este o único caminho que levou à conversão das escolas em Comunidades de Aprendizagem. Também existem casos em que se tratou de uma decisão tomada pela direção da escola desde o início. Noutros casos, as próprias famílias tiveram a oportunidade de conhecer as Comunidades de Aprendizagem e propuseram à escola, onde andam os seus filhos, que se transformasse em Comunidade de Aprendizagem. Finalmente, a própria administração educativa também pode incentivar as escolas a que se convertessem em Comunidades de Aprendizagem.

Um exemplo é o CEIP-Ses La Paz de Albacete, que se transformou em Comunidade de Aprendizagem, a partir de uma decisão da própria administração educativa da Comunidade Autónoma de Castilla-La Mancha, como forma de solucionar uma situação grave de fracasso escolar e de conflito.

#### **A transformação da Comunidade de Aprendizagem de “La Paz” (Albacete)**

O processo, levado a cabo pela Comunidade de Aprendizagem La Paz, foi analisado pela comunidade científica internacional. Nos artigos seguintes, é possível aprofundar o processo que conduziu à transformação de uma escola “gueto”, na qual existia um elevado índice de insucesso escolar e graves problemas de convivência, em direção a uma escola que tem e revela evidências de sucesso, após a sua transformação.

Aubert, A., Elboj, C., García, R., García, J. (2010). Contrato de Inclusión Dialógica. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 67 (24,1), 101-111.

Girbés, S., Macías, F., & Álvarez, P. (2015). De la Escuela Gueto a una Comunidad de Aprendizaje: Un Estudio de Caso sobre la Superación de la Pobreza a través de una Educación de Éxito. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 4(1), 88-116.  
<https://doi.org/10.17583/rimcis.2015.04>

As escolas, que decidem transformar-se em Comunidades de Aprendizagem, realizam o processo em várias fases. Em cada uma delas, é levada a cabo uma sucessão de ações, direcionadas para a transformação, com a orientação básica para alcançar o sucesso educativo e a inclusão de todos. Esta orientação para a transformação do contexto e da escola é fundamental e define o sucesso do processo, muito mais do que uma mera adaptação às circunstâncias já existentes.

Não obstante que as fases estejam claramente definidas, cada escola desenvolve o processo de uma maneira única, tendo em conta as suas particularidades e/ou necessidades. As fases são as seguintes:



Este processo de transformação não acaba na última fase. O sonho continua e as pessoas que pertencem à Comunidade de Aprendizagem analisam os seus sonhos e sonham outros num processo que não tem fim. Cada ano escolar é uma nova oportunidade de alcançar novas metas e tornar novas ilusões em realidade, para que não se deixe de proporcionar um ensino baseado na excelência e na equidade. Em seguida, descrevem-se cada uma destas fases.

### 3.1.1 A sensibilização

A fase de sensibilização consiste numa formação inicial, baseada em contribuições científicas das investigações – teorias mais relevantes e atuais – sobre a aprendizagem e a educação, partindo de uma perspetiva interdisciplinar, ou seja, contando com as contribuições científicas de disciplinas como a sociologia, a psicologia, a pedagogia e a antropologia. Para esta sensibilização, contribuem as teorias, as práticas e as Ações Educativas de Sucesso, reconhecidas internacionalmente, nas quais se baseiam as Comunidades de Aprendizagem. Investigadores e investigadoras, profissionais da educação, agentes da comunidade educativa, familiares, entre outras pessoas, analisam e refletem de maneira conjunta, sobre os desafios que se colocam à sociedade atual, juntamente com as prioridades que é necessário abordar na escola. Tudo isto tem como objetivo melhorar a educação que recebem os seus alunos e alunas, filhos e filhas.

O objetivo principal da sensibilização é colocar à disposição de todas as pessoas interessadas, as Ações Educativas de Sucesso e os conhecimentos científicos em que se baseiam as Comunidades de Aprendizagem, para que, após um processo intenso de reflexão e debate, possam decidir se querem ou não se constituir como Comunidade de Aprendizagem.



Sensibilização no Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro, Portugal



A sensibilização tem uma duração de cerca de 30 horas e realiza-se de maneira intensiva, ou seja, recomenda-se que se realize de forma contínua (não dilatada no tempo) durante vários dias, já que esta forma permite aprofundar, completamente, as reflexões que vão surgindo e colocá-las em debate, para mudar de forma conjunta a situação da escola. Habitualmente, a sensibilização decorre em sessões presenciais, uma vez que a sua finalidade é dotar a comunidade educativa de conhecimentos baseados em evidências científicas, assim como promover a reflexão, de todas as pessoas interessadas em iniciar um processo de transformação.

Nesta sensibilização, recomenda-se a presença da maioria (ou de todos) os elementos da escola e, se possível, também a dos agentes educativos da comunidade, uma vez que se está a propor uma transformação global da escola, o que implica toda a comunidade educativa. A inclusão das famílias e outros membros da comunidade enriquece a reflexão e o debate, durante esta fase, e contribui para a consolidação das Comunidades de Aprendizagem.

Os temas, que são trabalhados nesta sensibilização incluem: bases científicas das Comunidades de Aprendizagem; aprendizagem dialógica na sociedade da informação; fases de transformação em Comunidades de Aprendizagem; organização da comunidade de aprendizagem; grupos interativos; tertúlias dialógicas; participação educativa da comunidade: leitura dialógica, prorrogação do tempo de aprendizagem, comissões mistas de trabalho; formação de familiares; formação dialógica; modelo dialógico de prevenção e resolução de conflitos; multiculturalismo em Comunidades de Aprendizagem; voluntariado; socialização preventiva da violência de género, etc.

As pessoas, que realizam a formação em Comunidades de Aprendizagem, devem conhecer as bases científicas das mesmas, incluindo bases psicológicas, sociológicas, entre outras e, de forma imprescindível, conhecer as Ações Educativas de Sucesso, que a comunidade científica internacional demonstrou contribuir para o sucesso educativo e para a melhoria da convivência após a transformação e implementação das Comunidades de Aprendizagem (Flecha & Garcia, 2007).

A fase de sensibilização não compromete, em caso algum, o início do processo de transformação em Comunidades de Aprendizagem.

### 3.1.2 A tomada de decisão

A tomada de decisão é a fase em que toda a comunidade educativa decide iniciar (ou não) o processo de transformação da sua escola em Comunidade de Aprendizagem. Isto implica que a decisão não deve ser unicamente consensual entre o corpo docente, embora este o faça em primeiro lugar, mas também se deve contar com o aval das famílias e da comunidade educativa em geral. Para tal, realiza-se uma assembleia com a comunidade educativa. É habitual que este processo de tomada de decisão implique

um debate intenso entre os membros da comunidade educativa, sobre as implicações da transformação da sua escola em Comunidade de Aprendizagem.

Uma vez que a decisão deve incluir os membros da comunidade educativa, torna-se crucial que seja facilitada a participação do maior número de pessoas (Mello, 2009). Neste sentido, é importante que o corpo docente, familiares, estudantes e voluntários, bem como todas as pessoas que fazem parte dessa escola conheçam as Comunidades de Aprendizagem e tenham a oportunidade de participar na tomada de decisão. Para que tal suceda, podem desenvolver-se diferentes ações como, por exemplo, facilitar a participação propiciando diferentes horários de reunião, para que todos, independentemente das suas situações pessoais e das suas obrigações, tenham a oportunidade de estar presentes nas reuniões, onde a decisão é tomada. Em algumas escolas (como a escola Mare de Déu de Montserrat, em Terrassa, Barcelona), a mesma reunião é proposta e realizada em diferentes horários, ao longo do dia, para que todas as pessoas tenham a oportunidade de poder conciliar o tempo de trabalho, as tarefas domésticas ou outro tipo de responsabilidades da sua vida quotidiana.

Nestas assembleias ou reuniões é tomada a decisão de transformar (ou não) a escola em Comunidade de Aprendizagem. Antes da assembleia, o corpo docente pode organizar sessões prévias e internas, para debaterem alguns pormenores específicos em profundidade.

A decisão final deve sair do consenso a que cheguem todos os membros da comunidade. Recomenda-se que a maior parte dos docentes esteja a favor da conversão da escola em Comunidade de Aprendizagem. De qualquer forma, a decisão tem que ser aprovada e ratificada pelo órgão responsável pelas decisões da escola. Claro está, que é sempre bom poder contar com o apoio das administrações educativas.

Quando a comunidade tiver decidido transformar a escola em Comunidade de Aprendizagem, inicia-se a fase seguinte: o sonho. É a fase mais emocionante, em que a escola começa a mudar de forma real.



### 3.1.3 O Sonho

*Que a aprendizagem que queremos para os nossos filhos esteja ao alcance de todas as crianças.*

Como afirma Ramón Flecha na entrevista realizada por Vieites, “Os sonhos são possíveis, melhorar a realidade sem sonhar é impossível” (Vieites, 2006: 26). Todos os exemplos históricos de transformações têm sempre os sonhos das pessoas como ponto de partida. Paulo Freire dizia que “a educação, na realidade, necessita tanto de formação técnica, científica e profissional, como de sonhos e utopia” (Freire, 1997: 34). As Comunidades de Aprendizagem são um projeto que nasce das ilusões e dos sonhos das pessoas. Nasce da escola, que mães, pais e professorado, estudantes, voluntários, membros da administração... toda a gente deseja. Nas Comunidades de Aprendizagem não há lugar para discursos duplos, já que a escola que se pretende é a mesma que quereríamos para os nossos filhos e filhas.

As Comunidades de Aprendizagem são escolas, nas quais se aplicam Ações Educativas de Sucesso (Flecha, 2015) reconhecidas pela comunidade internacional, fruto dos sonhos de todas as pessoas que formam a referida comunidade. Por este motivo, esta fase é central e crucial no processo de transformação de uma escola, em Comunidade de Aprendizagem. Uma vez que este é o ponto da partida, para que o professorado obtenha resultados dos seus esforços e para que sintam que as suas solicitações têm resposta. É também o ponto de partida para que as famílias realizem os sonhos que depositaram, de que os seus filhos e filhas podem aprender de forma excelente, para que não se baixe o nível de exigência na aprendizagem, para que todas as crianças, sem ter em conta a sua origem, tenham acesso aos “presentes” que milhares e milhares de pessoas, nos legaram durante séculos, nesse edifício que é o “saber e conhecimento universal” (e que vemos no currículo designados por “Matemática”, “Língua Portuguesa”, “Estudo do Meio”, “História”, “Música”, etc.). O sonho é o núcleo, onde se unem as evidências científicas com as ilusões e as expectativas de todos os membros da comunidade. Por isso, é importante que toda a comunidade sonhe. Que todos e todas tenham a oportunidade de partilhar o seu sonho, sempre com o objetivo de melhorar a educação das crianças e jovens.

De acordo com este lema, toda a comunidade educativa sonha com a escola que deseja e trata-se de sonhar sem limites. Da mesma forma que muitos projetos começam com uma lista das carências, necessidades e problemas que é necessário contornar, neste caso a transformação começa com uma utopia. Em conjunto e de igual forma, familiares, alunos, pessoal docente e não docente, voluntariado, associações do bairro, vizinhos, todos sonham.

Para organizar a fase do sonho, uma comissão encarregue da gestão desta fase (de preferência formada por representantes do corpo docente, famílias e outros agentes) apresenta a forma de recolher e reunir os sonhos de toda a comunidade educativa. A maneira de os alcançar varia em função do que cada escola ou instituto decide, partindo da premissa que se deve conseguir o maior número de pessoas possível para participar neste processo. Há escolas que têm facilidade em chegar às famílias em



Convite. Sonho do Agrupamento de Escolas de Boa Água, Portugal

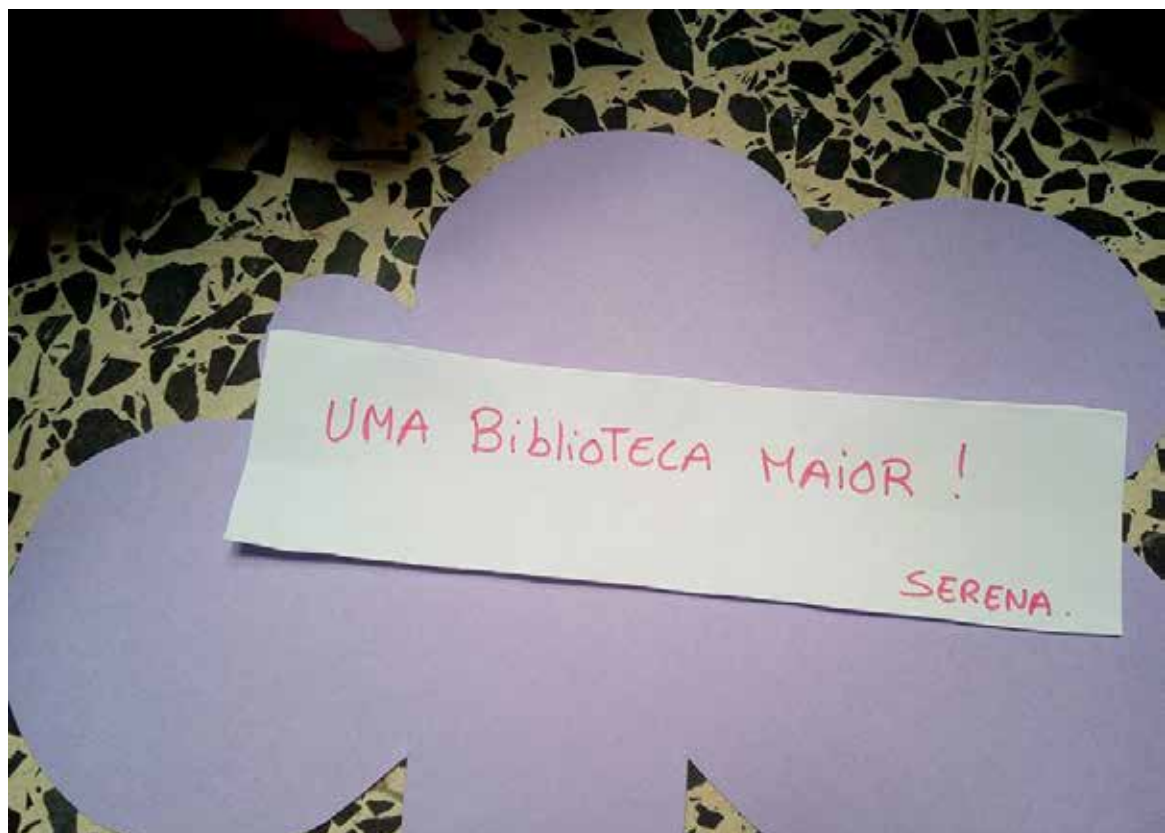
momentos pontuais e, assim, explicam o projeto educativo da escola. Noutras escolas, o que funciona normalmente é a transmissão de boca a boca: as famílias do bairro passam a informação em espaços informais, tais como diante da porta de entrada, à saída da escola, no mercado, na vizinhança, etc.

Em alternativa, o que funciona melhor é enviar cartas ou notas às famílias, através dos alunos, informando-os da reunião. Além disso, a comunicação pode ocorrer via WhatsApp e redes sociais. Cada escola tem as suas próprias circunstâncias e a sua própria realidade. Em cada escola, em cada bairro, a forma de chegar às pessoas e de fazer convocatórias para reuniões é diferente. Porém, o objetivo é sempre o mesmo: que toda a comunidade sonhe com a escola que quer para as crianças e jovens. O mais importante é a diversificação de canais, através dos quais se chame a atenção de todas as pessoas da comunidade, bem como diversificar a forma como se recolhe o sonho. Por exemplo, numa escola onde havia uma percentagem de famílias marroquinas, que frequentemente não falam espanhol, foi enviada uma nota em árabe para os convidar para a reunião dos sonhos, que se realizava, aproveitando a época natalícia.

O sonho pode não se associar apenas a uma reunião ou uma assembleia, em que todas as pessoas participam. Há escolas, onde o sonho durou meses, onde se realizavam reuniões, assembleias, onde todos os grupos de estudantes, desde a pré-primária até ao último ano, passavam algum tempo a escrever os seus próprios sonhos. Há escolas, nas quais se decide colocar um mural à entrada, no qual todos vão escrevendo os seus sonhos. Outras há, em que se penduram os sonhos em cada porta da sala de aula. Outras escolas decidem colocar uma “Caixa de Correio de Sonhos”. Noutras, ainda, colocam-se os sonhos na “Árvore dos Sonhos”. Há escolas, onde se penduram nuvens no teto, de onde “Chovem Sonhos”, os quais, quando se concretizam, convertem-se em estrelas que adornam todas as paredes do “Hall dos Sonhos”.

Até há escolas, nas quais, à medida que nos aproximamos caminhando pela rua e vemos a vedação do pátio, descobrimos um comboio cheio de sonhos. Está escrito nos seus diferentes vagões de cores: “O Comboio dos Sonhos” chegou à escola. A forma de recolher os sonhos também difere em cada escola, que se converte em Comunidade de Aprendizagem. Cada escola tem a sua própria forma e sonha com o seu próprio processo de sonho. O que importa, como sempre, é que todas as pessoas participem, desde o pessoal da cozinha até a direção, passando pelas famílias, estudantes, etc.

Os sonhos costumam ser muito diversificados, embora neste processo, haja uma consciencialização de que, na realidade os diferentes grupos e agentes, que integram a comunidade educativa têm um sonho comum e essencial, isto é, todos querem a melhor educação para as crianças. Muitas vezes, este processo de sonho ajuda a superar resistências e barreiras entre o corpo docente e as famílias, que, pela primeira vez tomam consciência que ambas as partes trabalham com o mesmo objetivo. E, frequentemente, embora com linguagens e formas diferentes de expressá-los, os sonhos são muito parecidos: os docentes sonham com a melhoria da convivência e os estudantes sonham com menos lutas, mas estão a sonhar o mesmo.



Sonhos dos Agrupamentos de Escolas Agualva Mira e Boa Agua, Portugal



No processo do sonho, pode haver uma assembleia em que participe toda a comunidade educativa. Nesta, realiza-se um procedimento, no qual há concordância sobre o sonho comum, segundo o lema “Que escola queremos?”. O objetivo é que assistam o maior número de pessoas, pelo que se podem realizar diferentes convocatórias, oferecendo horários diversificados. A pontualidade é importante. A assembleia pode iniciar-se com a leitura dos sonhos, que se têm vindo a guardar durante os dias anteriores na “Caixa de Correio dos Sonhos”.

### Alguns exemplos de fases de sonhos explicados pelos protagonistas

Fase do sonho em Brasil.

CdA Escuela Eva Santos, de Uruçuca (Bahia)

<https://www.comunidadeaprendizagem.com/uploads/materials/436/c8c937a921c93fd2c12eb2f1283baea9.pdf> [Recuperado el 26-07-2020]

Fase do sonho em Perú

Instituto Natura (16 dic. 2014)

<https://www.youtube.com/watch?v=Rj1hOETJiDs>  
[Recuperado el 26-07-2020]

Fase do Sonho em Espanha.

CEIP San Lucas y María, Toledo

<https://www.youtube.com/watch?v=hm-O8LF6zHg>  
[Recuperado el 26-07-2020]

O sonho é fundamental na transformação de uma escola em Comunidade de Aprendizagem. Mas também é importante revisitar os sonhos, ver quais se cumpriram e não se cumpriram. E voltar a sonhar. É um processo que nunca termina, porque há sempre novos objetivos a alcançar, novas ilusões, novas possibilidades, novas oportunidades. As Comunidades de Aprendizagem reveem os seus sonhos, não os deixam esquecidos. São marcas no caminho, que segue sempre em frente e, a cada novo passo, vislumbra-se um novo ponto de referência na estrada, que orienta os nossos passos conjuntamente, e com consenso. Realiza-se a assembleia do sonho. Algumas escolas, por exemplo, agendam um fim de semana para reunir (o maior número de pessoas possível) e fazem uma revisão crítica do que aconteceu ao longo do ano com o que foi sonhado, para voltar a sonhar o futuro, juntos. Num estabelecimento infantil para crianças dos 0 a 3 anos foi decidido que o sonho deveria realizar-se ano após ano, para recolher e implicar todas as novas famílias, que se juntam à escola, em cada novo ano. Cada escola é diferente. Cada escola e comunidade decidem. Tudo depende das dinâmicas das escolas e do que foi acordado por toda a comunidade educativa.

### 3.1.4 A seleção de prioridades

Depois de atravessar uma fase cheia de desejos e utopias, chega o momento de planificar o que é possível realizar, por onde se deve começar a movimentação, que sonhos são os primeiros a concretizar-se. Trata-se de um momento de tomada de decisões, uma fase em que são selecionadas as prioridades em função do contexto, a importância, as possibilidades, etc.

Cada escola tem a sua realidade concreta, os seus próprios recursos. Em cada escola, encontramos possibilidades diferentes. Torna-se necessário ver os recursos disponíveis, para decidir o que se prioriza. É imprescindível também pensar quais são os sonhos mais urgentes e quais podem esperar. Uma comissão mista, criada concretamente para este processo, encarrega-se de rever os sonhos e ver quais são os que se podem alcançar a curto, médio e longo prazo. Para estabelecer uma prioridade sobre quais os sonhos a abordar, é importante analisar a realidade da escola, valorizando o que é mais necessário apresentar em primeiro lugar.

Neste processo de decisão, é importante que se recolham entre as prioridades, sonhos de todos os agentes implicados. Alguns exemplos de sonhos prioritários são a abertura da escola do bairro, aulas digitais com tutoria, bibliotecas com tutoria, a formação de familiares, tertúlias literárias dialógicas, grupos interativos e assembleias de familiares. Uma escola pode decidir que o mais prioritário é uma atuação relativamente à matemática, porque as competências de matemática (resolução de problemas, geometria, etc.) tiveram resultados tão baixos, que se pretende melhorar a competência geral das crianças, em matemática. Então, a decisão reside em realizar Grupos Interativos de Matemática. Contudo, o problema é que não há voluntários suficientes para organizar esses grupos, para todos os anos, todos os dias. A decisão que se toma é realizar Grupos Interativos de Matemática uma vez por semana, com o quarto e o sexto, porque são os anos, em que os alunos têm que realizar testes de diagnóstico de competências, com origem na administração educativa correspondente.

No ano seguinte, aguarda-se a abrangência dos Grupos Interativos a outras matérias e a outros anos de escolaridade. Cada escola é uma realidade diferente. Cada Comunidade de Aprendizagem seleciona as suas prioridades, em função das aprendizagens e do diálogo entre todas as pessoas da comunidade.

### 3.1.5 A planificação

Finalmente, após a seleção de prioridades e para concretizar os sonhos, elabora-se a planificação; as decisões, que se tomam neste processo, são acordadas com toda a comunidade. A escola convoca uma assembleia, na qual a comissão mista prévia faz a proposta de junção de prioridades, por temas e grupos de trabalho. A planificação é necessária para chegar a um acordo de como levar a cabo os sonhos, que se priorizaram na fase anterior. Desta maneira, os sonhos não se ficam por meras declarações de intenção, ao invés, pensa-se neles e organizam-se as ações concretas que vão a levar à consecução dos sonhos priorizados.

Em geral, costumam constituir-se comissões mistas (formadas de maneira voluntária por qualquer pessoa, que faça parte dessa comunidade) para levar a cabo os sonhos priorizados, como explicaremos mais adiante.



### Artigo sobre a transformação de uma escola em Comunidade de Aprendizagem

Cifuentes, A. & Fernández, M. (2010). Proceso de transformación de un centro educativo en Comunidades de Aprendizaje: el Colegio “Apóstol San Pablo” de Burgos (España). *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 67 (24,1), 57-73.

## 3.2 Organização de uma comunidade de aprendizagem

As Comunidades de Aprendizagem, baseadas na aprendizagem dialógica, incorporam os seus princípios nas diferentes ações educativas, que promovem na organização e gestão da escola. Neste contexto, em Comunidades de Aprendizagem:

- A organização é democrática e horizontal, recolhe as vozes de todas as pessoas da comunidade; o diálogo igualitário, baseado na validação das argumentações, é o protagonista. O que predomina são os consensos, mais do que as votações.
- A organização não é um modelo rígido, está em mudança continua, é dinâmica, e está ao serviço da tomada de decisões democrática, na qual está implicada toda a comunidade educativa.
- A organização está baseada na participação; tem sentido, na medida em que abre as portas à participação de toda a comunidade em todos os espaços e em todas as atividades, que ali acontecem. Este tipo de organização, como veremos mais adiante, em forma de comissões mistas, promove um modelo de liderança dialógica (Redondo-Sama, 2015).
- Trata-se de uma organização dependente das prioridades definidas pela comunidade. Removem-se as barreiras estabelecidas pelas organizações próprias da sociedade industrial e baseada em hierarquias e a tomada de decisões passa a ser responsabilidade de toda a comunidade.

Esta organização mais flexível e democrática, ajustada às necessidades que a sociedade da informação exige, também favorece as interações diversificadas no processo de aprendizagem, incorporando na vida da escola a participação de toda a comunidade através da tomada de decisões em todas os ângulos e na gestão da escola, incluindo a sua dimensão instrumental (Gatt, Puigdellívol, & Molina, 2010).

Na planificação é importante ter em conta que as decisões são acordadas com toda a comunidade, convocando uma assembleia. Uma comissão prévia faz a proposta de listagem de prioridades. Planificam-se os recursos internos e externos, com os quais a escola e a comunidade contam. Em algumas Comunidades de Aprendizagem, durante a assembleia de tomada de decisões formam-se as comissões mistas, que são as que planificam a concretização do sonho, que foi priorizado, por exemplo, fazer tertúlias literárias dialógicas com as famílias: Onde se fazem? Em que espaço? A que horas? Em que dia? Como se convocam as pessoas? etc.

Chegados a este ponto, o que fica por fazer é lançar as comissões mistas, dar a conhecer de forma pública as decisões tomadas pela comunidade e ativar as atividades acordadas.

#### **Sobre a organização em Comunidades de Aprendizagem**

Flecha, A. García, R.; Gómez, A. & Latorre, A. (2009). Participación en escuelas de éxito: una investigación comunicativa del proyecto INCLUD-ED. *Cultura y Educación*, 21(2), 183-196.

#### **Comissões mistas de trabalho**

A gestão da Comunidade de Aprendizagem é realizada através da organização em **comissões mistas de trabalho**. As comissões mistas são formadas por diferentes pessoas da comunidade educativa, que nelas queiram participar. É importante definir as funções de cada comissão.

As comissões mistas são coordenadas pela comissão gestora.

- Comissão gestora**
- **Representante da comissão mista 1**
  - **Representante da comissão mista 2**
  - **Representante da comissão mista 3**
  - **Representante da comissão mista X**

- **Comissão Gestora**  
Coordena e faz a gestão das outras comissões mistas. É formada por representantes da direção e representantes de cada uma das comissões mistas da escola. No seu conjunto também é mista.
- **Comissões Mistas**  
As comissões mistas constituem a forma de organização das Comunidades de Aprendizagem, asseguram que todas as pessoas participam no diálogo igualitário, independentemente da sua posição. São comissões específicas, constituídas para abordar uma temática concreta e responder às diferentes prioridades. Podem ser constituídas por pessoal docente e não docente, estudantes, familiares, associações locais, etc.

As comissões mistas têm autonomia, capacidade para decidir, embora as decisões tomadas devam ser corroboradas pela comissão gestora e ser ratificadas pelo Conselho Pedagógico. Deve-se confiar nas decisões tomadas por cada uma das comissões. Todas as comissões têm a mesma validade, tanto a de infraestrutura como a de qualidade educativa. A comissão gestora serve, acima de tudo, para coordenar os esforços, porque é ela que detém o conhecimento sobre tudo o que acontece na Comunidade de Aprendizagem.

Desta forma, por exemplo, se o grupo da comissão das Tertúlias Literárias Dialógicas com famílias decide realizá-las às quartas-feiras entre as 17:00 e as 18:00 horas, na biblioteca da escola, enquanto a comissão da Biblioteca Tutorada decide também realizar a sessão às quartas-feiras entre as 17:00 e as 18:00 horas na biblioteca da escola, a comissão gestora, que possui toda esta informação, coordena para evitar este tipo de sobreposições.

Evidentemente, todas as decisões têm que ser ratificadas pelo Conselho Pedagógico, que é o órgão de coordenação, supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento. Por isso, o que sucede é que a comissão gestora e o Conselho Pedagógico mantêm sempre um diálogo e uma relação quotidiana muito estreitos.

Cada comissão elabora uma série de propostas viáveis, dentro dos prazos estabelecidos, que cada tema exija. As propostas são apresentadas à comissão gestora que as aprova, reconsidera, etc. As comissões vão-se formando em função das prioridades estabelecidas em assembleia. O seu funcionamento baseia-se na liderança partilhada, promovendo o acesso a todas as famílias da escola, o que implica estabelecimento de horários adequados e flexíveis, pontualidade ao iniciar e ao terminar, dar a palavra, etc.



É importante destacar três critérios básicos para o bom funcionamento das diferentes comissões:

- **Decisões instrumentais**  
O objetivo nuclear da escola, tanto para a escola como para as famílias, é a aprendizagem das crianças, pelo que outros objetivos enriquecem o objetivo principal, mas não o substituem.
- **Tempo produtivo**  
O tempo é um bem escasso, por isso é importante aproveitá-lo bem na tomada de decisão relativamente aos aspetos instrumentais. Por consequência, é importante tomar o máximo de decisões instrumentais, no mínimo de tempo possível, argumentando ao máximo, mas sem desperdiçar o tempo disponível. Além disso, as reuniões realizam-se sempre (haja as pessoas que houver) e estas são sempre estritamente pontuais, no início e no final.
- **Pluralidade de vozes**  
Às vezes pensa-se: “eu ir ou não ir, o resultado vai ser o mesmo, falam sempre os mesmos, eu não entendo nada disso”. É por isso que, é necessário que se falem o maior número de pessoas presentes, sem que nenhuma se sinta forçada a fazê-lo. Para tal, é necessário que haja prioridade no uso da palavra para quem até esse momento a tenha utilizado menos. Deve ser a própria comissão quem ativa as mudanças ou propostas que tenha realizado.

**Para aprofundar na organização da Comunidade de Aprendizagem**

O CEIP Jaume Conqueridor explica-nos como, ao longo da fase do sonho, decidiu organizar e dar início às comissões a partir dos sonhos apresentados: voluntariado, TIC, infraestrutura, pedagógica, convivência. Todas elas coordenadas pela comissão gestora, embora com autonomia própria.

Moreno, V. (2013). Organização transformadora da Comunidade de Aprendizagem. *Suplemento Escuela*, 4, 7-8.

<https://www.comunidadedeaprendizagem.com/uploads/materials/380/0341652ede0ef27fe225709b1adc9419.pdf>  
[Recuperado 26-07-2020]

Alguns exemplos de tipos de comissões mistas, de acordo com temas ou centros de interesse, poderiam ser os seguintes: comissão de aprendizagem, comissão de voluntariado, comissão de infraestrutura, comissão de relações, comissão da relação família-escola, comissão de reivindicações, comissão da biblioteca, etc.

As comissões mistas representam a vida da escola. O seu dinamismo e funcionalidade respondem às necessidades e prioridades da escola. Por exemplo, há escolas para as quais, a comissão de voluntariado é um pilar básico de funcionamento e encarrega-se da gestão, capacitação, acolhimento e supervisão do voluntariado.

Numa escola, uma das prioridades, a médio prazo, era poder abrir uma cantina para as crianças, para que contassem com este espaço que haviam sonhado; neste caso, a comunidade decidiu, especificamente, criar uma comissão para conseguir a cantina, e as suas funções foram direcionadas para conseguir iniciar o projeto de remodelação do espaço e criação do mesmo. Noutra escola, uma das prioridades era ter uma biblioteca no bairro para os alunos fazerem os trabalhos de casa, uma vez que não existia nenhuma na zona. Neste caso, a comunidade educativa decidiu abrir uma biblioteca na escola.

**Para aprofundar**

Elboj, C., Puigdelívol, I., Soler, M., & Valls, R. (2002). *Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación*. Graó.

Flecha, R. (2009). Cambio, inclusión y calidad en las Comunidades de Aprendizaje. *Cultura y Educación*, 21(2), 157-169.

### 3.3 Bibliografía

FLECHA, R., & GARCIA, C. (2007). Prevención de conflictos en las comunidades de aprendizaje. *Idea La Mancha: Revista De Educación De Castilla-La Mancha*, 4, 72-76.

FLECHA, R. (ED.). (2015). *Successful educational actions for inclusion and social cohesion in Europe*. Springer.

FREIRE, P. (1997). *A la sombra de este árbol*. Hipatia Editorial.

GATT, S., PUIGDELLÍVOL, I., & MOLINA, S. (2010). Mead's contributions to learners identities. *Revista de Psicodidáctica*, 15(2), 223-238.

MELLO, R. (2009). Diálogo y escuela en Brasil: Comunidades de aprendizaje. *Cultura y Educación*, 21(2), 171-181.

REDONDO-SAMA, G. (2015). Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje. *Intangible capital*, 11(3), 437-457.  
<http://dx.doi.org/10.3926/ic.651>

VIEITES, M. (2006). Entrevista a Ramon Flecha: Los sueños son posibles, mejorar la realidad sin sueños es imposible. *Escuela*, 3.718(1074), 26-28.