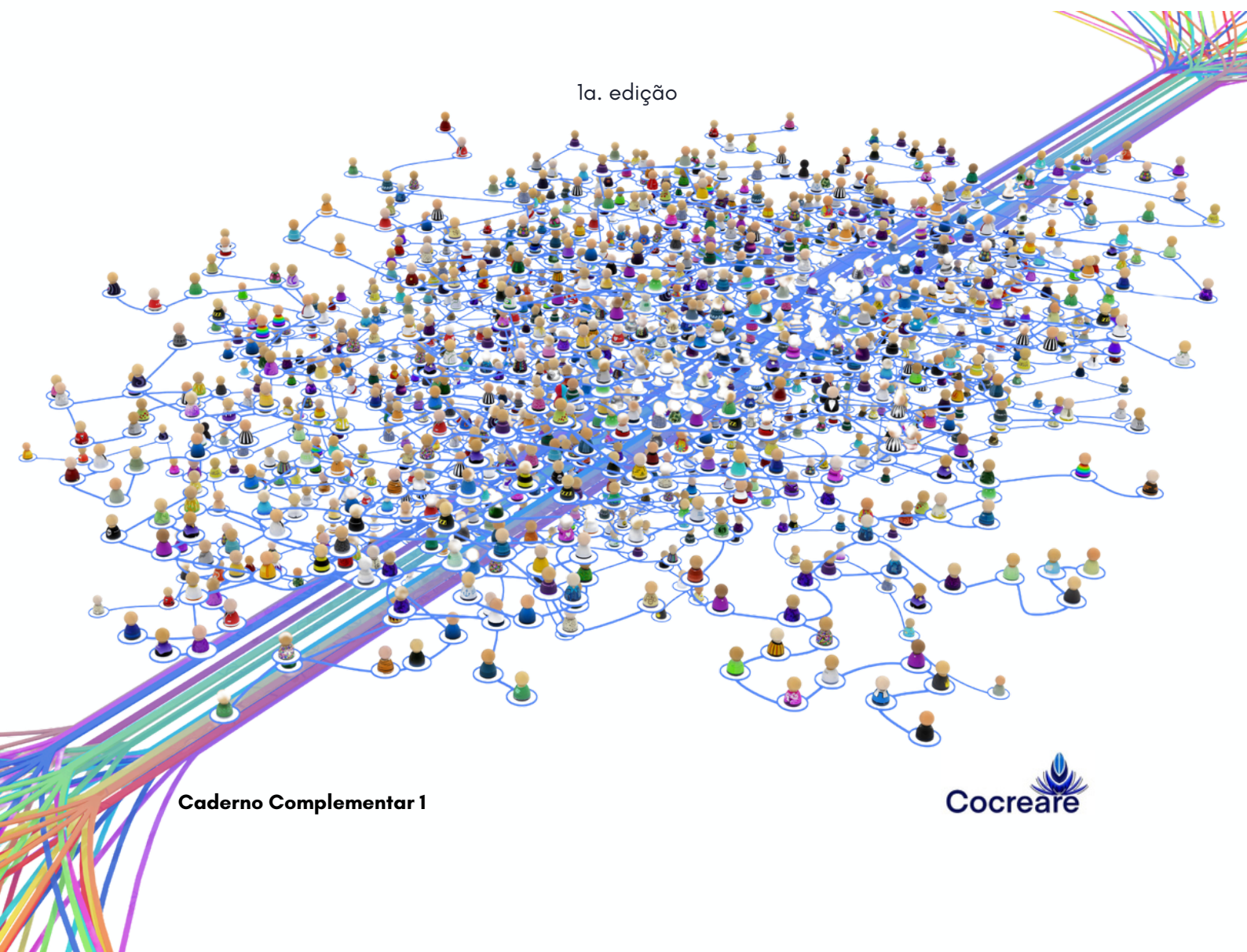


CADERNOS DE FORMAÇÃO
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO VIVO

COMUNICAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

1a. edição



Caderno Complementar 1

Cocreare 

Todos os direitos reservados.

Coordenação: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Revisão de língua portuguesa: Eva Célia Barbosa

Autoras: Adriana Silva e Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Projeto gráfico e diagramação: Cocreare Consultoria Ltda

Realização: Cocreare Consultoria Ltda

Parceiro Técnico: Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC)

Facilitadores e tutores da Formação PPP Vivo: Alícia Freijo Rodriguez, Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa, Marlene de C. Trievellato Ferreira, Adriana Silva, Sandra Rita Molina e Maurício Martins Ferreira.

Silva, Adriana; Rosa, Lilian Rodrigues de Oliveira, autoras. Comunicação e Gestão Escolar – Ribeirão Preto. São Paulo, 2023. Cocreare. 1a. Edição. Série Cadernos de Formação Gestão Educacional.

32p.

ISBN 978-65-981072-1-5

1. Comunicação

2. Planejamento Escolar

3. Rede de Conversação

Esta publicação é um volume complementar da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico Vivo. Tem como público-alvo gestores escolares e educacionais, particularmente de escola pública. O material foi pensado para ser usado como um guia para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), com o objetivo de auxiliar na reflexão-ação sobre planejamento e gestão escolar.

Cada um dos cadernos da Série representa uma etapa da revisão do PPP da escola, compreendido como um processo dinâmico, pautado no princípio da Gestão Democrática e alinhado à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), à formação para os Direitos Humanos e aos conceitos da Educação Integral. Todo o material foi elaborado na perspectiva da aprendizagem pela ação, na qual os gestores escolares são convidados a assumirem o protagonismo na coordenação e gestão do PPP, planejando e solucionando problemas reais da escola e sendo capazes de tomar decisões de maneira colaborativa.

Nesse caminho, os conteúdos e atividades dos seis cadernos foram alinhados à BNC-Diretor Escolar – Parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021). O foco é auxiliar o desenvolvimento profissional do gestor escolar, de maneira transversal. As 27 competências (dez gerais e 17 específicas) enfatizam o trabalho escolar coletivo dentro dos princípios modernos da administração pública, cujos resultados são fruto do conhecimento e da articulação com a comunidade, sob a coordenação do gestor escolar.

Esclarecimentos: A Cocreare e seus consultores, em linha com os procedimentos preconizados pela Unesco em suas publicações, mantém em suas prioridades, o respeito à igualdade de gênero, em todas as suas obras, formações e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta série, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Dessa forma, embora alguns termos sejam escritos no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

SUMÁRIO

Olá, Gestores Escolares!

Capítulo I. Comunicação

Comunicação e Engajamento

Comunicação eficiente

Capítulo II. Comunicação na gestão escolar

Competências na dimensão pessoal e relacional

Gestão da comunicação escolar

Capítulo III. Educomunicação

Abrangência da educomunicação

Educomunicação na escola

Capítulo IV. Comunicação como ponte para a cultura de paz na escola

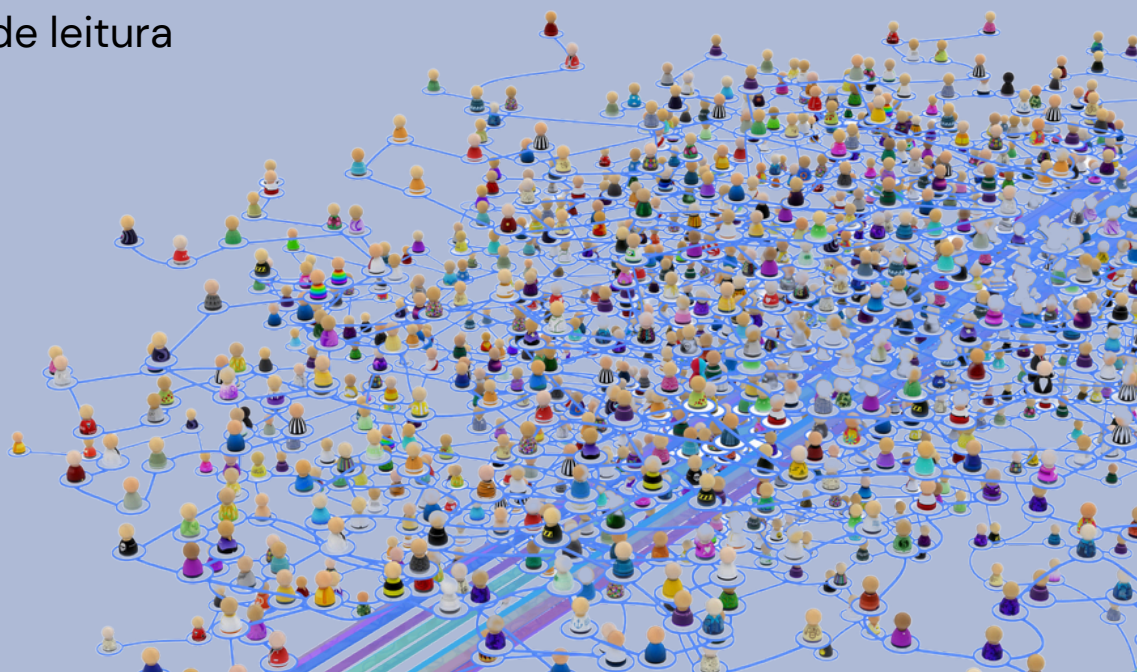
Comunicar para uma cultura de paz

Comunicação não violenta (CNV)

Capítulo V. Mão na Massa: Plano de Comunicação

Plano de Comunicação

Sugestões de leitura



Olá, Gestores Escolares!

“Comunicação e Gestão Escolar” é um volume complementar da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico Vivo. Foi especialmente preparado para facilitar a construção de estratégias de comunicação tanto na revisão, quanto na implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) das escolas. Seu objetivo é oferecer *insights* para reflexão-ação no planejamento e na gestão escolar.

Para que o PPP torne-se uma ferramenta efetiva de planejamento da melhoria da qualidade da educação, ele deve ser conhecido e compreendido por todos. Isso só ocorre se houver diálogo e comunicação de suas metas para a comunidade escolar. Se o PPP não for periodicamente comunicado, corre o risco de se tornar um documento de gaveta.

A experiência em gestão escolar vem mostrando que a comunicação tem falhado em vários aspectos da vida na escola: entre os atores que participam do ensino-aprendizagem; pais e escola; gestores e docentes; docentes e alunos e assim por diante.

Esse material pensa exatamente nessa questão: como melhorar esse cenário. Para isso, sugerimos o uso de recursos como a educomunicação, que parte da premissa de que **Educar** sempre será um processo comunicativo e, que, **Comunicar**, sempre será uma prática educadora.

Para que essa perspectiva se materialize na escola é necessário planejar uma gestão da comunicação nos espaços educativos, como orientou [Ismar de Oliveira Soares no livro “Educomunicação”](#).

Como um comunicador, o gestor escolar atua como uma liderança articuladora de redes internas e externas, viabilizando e incentivando:

- **clima escolar** baseado na interação e na cooperação;
- **intersectorialidade** com outros setores e áreas das políticas públicas;
- **trocas** que geram conectividade;
- **oportunidades** para que a comunidade participe, opine e se envolva na escola;
- **fortalecimento** dos colegiados da gestão democrática;
- **educação** em suas múltiplas formas e plataformas, integrando a escola ao território.

Nessa perspectiva, a gestão da comunicação no ambiente escolar é um dos aspectos enfatizados no [Parecer n. 4/2021 do CNE, que aprova a Matriz Comum de Competências do Diretor Escolar \(Ver BNC do Diretor\)](#). O documento oferece diretrizes para que o gestor escolar se desenvolva profissionalmente, preparando-se para usar uma variedade de métodos e tecnologias para garantir uma boa comunicação.

Quais as competências ligadas à comunicação na BNC do Diretor?

Todas as [10 competências da BNC do Diretor](#) tem a comunicação como tema transversal:

1. **Coordenar a organização escolar nas dimensões:** Político Institucional, Pedagógica, Administrativa e Pessoal Relacional;
2. **Configurar a cultura organizacional** com a equipe;
3. **Assegurar** o cumprimento da BNCC;
4. **Valorizar o desenvolvimento profissional**, promovendo ambiente de formação com foco nas competências do corpo docente;



5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola, engajando e corresponsabilizando todos os profissionais da instituição por seu sucesso, aplicando conhecimentos teórico-práticos que impulsionem a qualidade da educação e o aprendizado dos estudantes e (re)orientando o trabalho educativo por evidências, obtidas através de processos contínuos de monitoramento e de avaliação;

6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros, garantindo o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucionar-los;

7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola, criando estratégias e apoios integrados para o trabalho coletivo, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e desenvolvendo o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar;

8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade, incluindo equipamentos sociais e outras instituições, mediante comunicação e interação positivas, para o fortalecimento do PPP;

9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação, além de desenvolver na escola um clima de respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover ambiente colaborativo nos locais de aprendizagem;

10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários, refletidos no ambiente de aprendizagem.

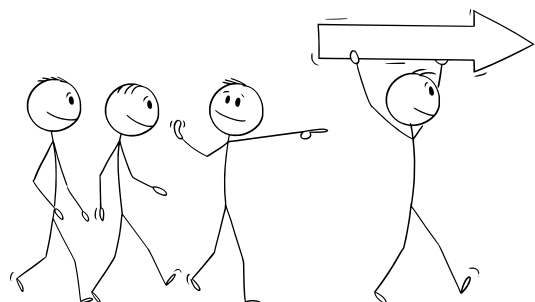
Das competências listadas acima, as últimas cinco são as que mais dependem de uma boa comunicação. Afinal, não é possível fazer uma boa gestão de pessoas sem conhecimentos e habilidades relacionais e pessoais, não é mesmo?

No apoio ao trabalho coletivo, é preciso articular, coordenar ações e ser claro quanto às responsabilidades de cada um. Ao planejar a integração entre a escola e seu contexto, o gestor escolar deve pensar estratégias de engajamento, escuta e articulação.

Para mediar conflitos, é preciso ter empatia e respeito à diversidade, que são as bases para uma comunicação efetiva. Por fim, para incentivar a autonomia e ter abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, o diretor escolar se coloca como mediador de pessoas e ideias muitas vezes contraditórias. Nesse caminho, deve assegurar, antes de tudo, que todos estejam alinhados, compreendam os objetivos e metas da escola e trabalhem juntos para garantir uma educação de qualidade social: equitativa, inclusiva e com respeito à diversidade.

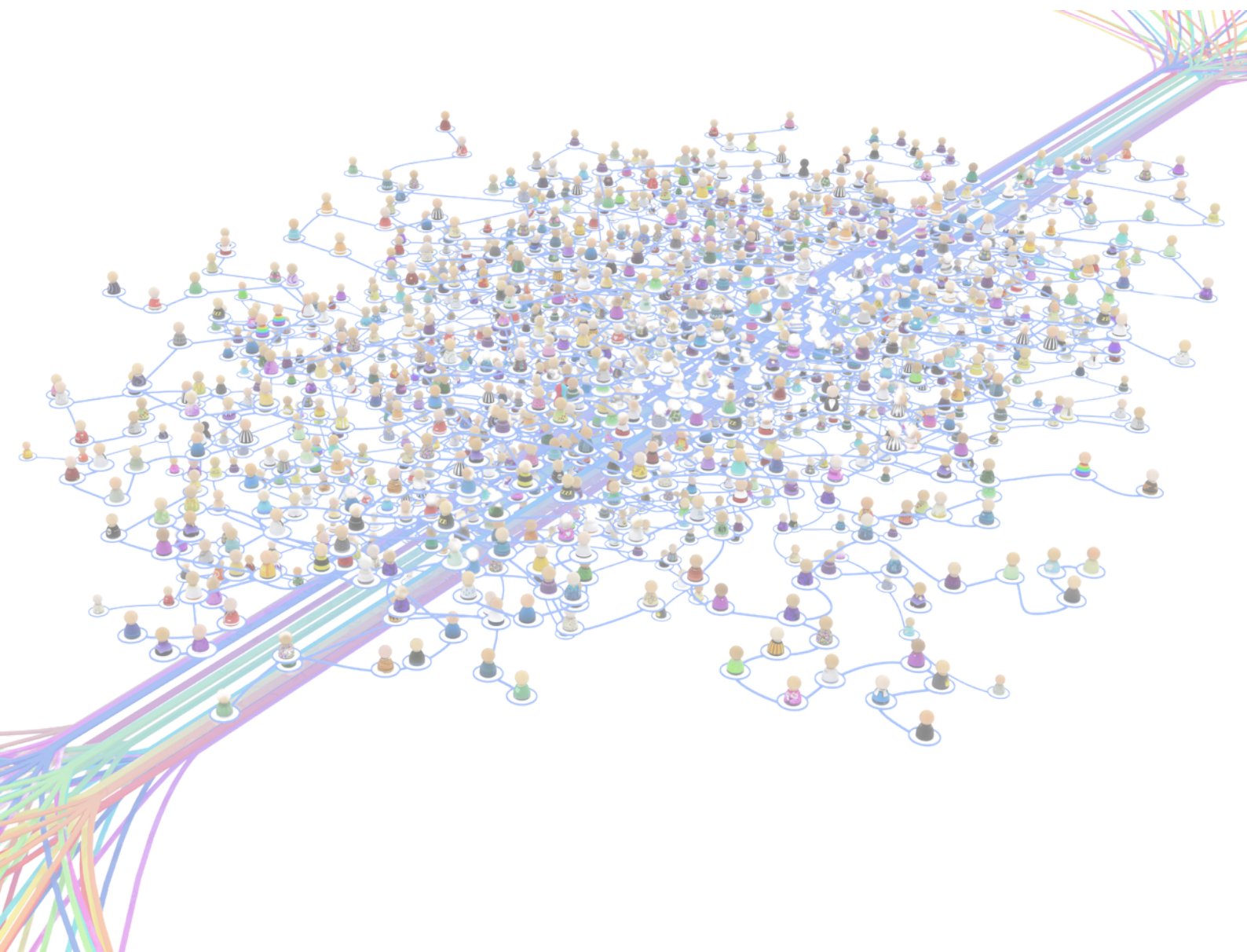
A BNC-Diretor evidencia que uma comunicação eficaz é crucial para a liderança escolar, principalmente na criação e manutenção de relacionamentos com as partes interessadas. O diretor representa a escola e é o principal elo de comunicação entre a instituição que lidera, as comunidades escolar e local, a Secretaria Municipal de Educação e outros órgãos, como o Tribunal de Contas e o Ministério Público.

Portanto, as habilidades de comunicação na liderança escolar são fundamentais para estabelecer confiança, transparência e responsabilidade, contribuindo para promover uma cultura escolar positiva.



CAPÍTULO I

Comunicação



1.1 Comunicação e engajamento

Comunicar, por quê?

Uma boa comunicação tem um grande potencial para melhorar a participação da comunidade escolar na revisão do PPP, condição prevista na LDB. Bem executada, auxilia no engajamento dos vários segmentos e garantir a transparência do processo.

Precisamos pensar na comunicação como um recurso que garante ao outro o direito de saber, de obter informações, pois é certo que a comunicação materializa a ação. Se os pais dos alunos não ficarem sabendo o que a escola faz, para eles, a escola não faz. Isso é especialmente relevante quando pensamos que a Lei 12.527/2011 (Transparência e Lei de Acesso à Informação) determina que os órgãos públicos façam uma gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação

Então, muito mais do que um meio de divulgar, a comunicação é um instrumento que colabora, e muito, com os resultados eficazes, eficientes e efetivos que a escola objetiva com seu PPP.

É importante promover o engajamento da comunidade, como já foi descrito em outros momentos desta trajetória formativa, e é sabido, ainda, que essa tarefa não é simples e nem fácil.

O engajamento torna-se possível quando as pessoas se veem como relevantes, no processo. Para isso, é preciso exercitar a escuta qualificada, considerar as sugestões e discutir com transparência as dificuldades e os obstáculos, respeitando as diferentes opiniões.

Boas estratégias de engajamento possibilitam que as comunidades escolar e local atuem de maneira ativa na transformação da realidade do território. Contudo, manter uma equipe de trabalho engajada não é tarefa fácil.

O resultado de todas as iniciativas depende muito do momento em que as pessoas estão em suas vidas. Esse é um dos papéis da liderança: motivar os membros da equipe, considerando as suas diferenças.

Para enfrentar este desafio, comece comunicando o potencial transformador do PPP. Permita que as pessoas conheçam seus projetos para melhorar a realidade da escola. Busque refletir os desejos dos componentes de sua equipe. Para engajar a todos e todas, eles precisam sentir que fazem parte, que são acolhidos e que a contribuição de cada um é muito importante para alcançar o objetivo final.

Emoção como recurso de engajamento

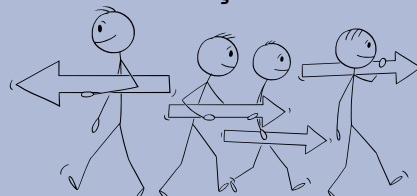
Emocionar o outro é primordial para conseguir comprometimento. Existem muitos especialistas na arte de emocionar, mas os efeitos positivos da emoção vêm e vão.

Por isso, emocionar deve ser uma ação constante. Coisas simples podem emocionar o outro sem que ele se dê conta disso, por exemplo: "Como posso te ajudar?" Essa pergunta é poderosa. Em especial feita pela liderança.

Ser um bom ouvinte também emociona. Mas não finja estar interessado na conversa, o outro sempre sabe.

Precisa dar sequência depois de ouvir, querer saber mais, responder, fazer perguntas.

Quem não se sente parte do processo, não desenvolve pertencimento, engajando-se menos na implementação das ações.



Mesmo que você deseje que o outro faça o que ele tem mesmo que fazer, parta do pressuposto, neste caso, de que essa pessoa precisa ser motivada, precisa de estímulo. Frases encorajadoras devem ser comuns nos diálogos dos líderes. Outra recomendação são as pequenas celebrações. Valorize as pequenas vitórias para alcançar as maiores.

O inesperado também é um recurso valioso para emocionar. Surpreenda sua equipe positivamente. Organize sem planejamento um café com bolo e conduza uma conversa com setores específicos, criando uma ocasião especial.

Entre o discurso e a prática

Ditos populares são carregados de sabedoria. Um em especial ensina muito sobre liderança: "O melhor discurso é o bom exemplo". Mantenha-se coerente. Pratique suas recomendações, execute seus próprios conselhos.

O que mais?

Muitas outras iniciativas poderiam ser realizadas em suas escolas para melhorar a comunicação. O ideal é não fazer coisas aleatórias; para cada desafio, um projeto; mas propor uma parada para pensar colaborativamente a respeito de algumas estratégias. Ter um plano de comunicação, uma intencionalidade.

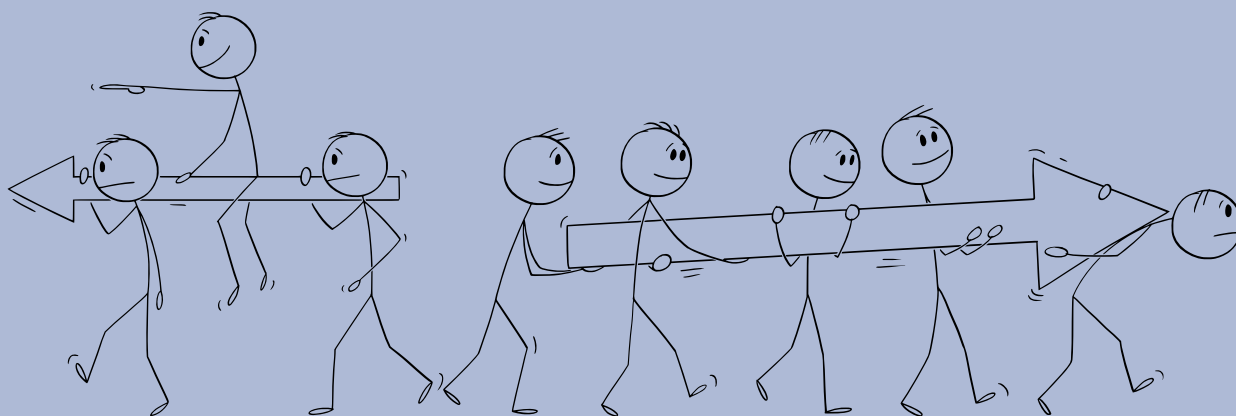
Envolve os conselhos escolares, grêmios, os professores, debata sobre possibilidades, considerando a realidade da escola, do território, e escolha um conjunto de ações. Reflita sobre os resultados e estabeleça rotinas, periodicidades, materiais... Isso é elaborar um plano de ação para comunicar tudo a todos e todas.

Lembre-se que as suas estratégias de comunicação devem estar alinhadas com o PPP da sua escola!

Por último: a carga é pesada quando estamos sozinhos, mas fica mais leve quando trabalhamos de maneira colaborativa e integrada.

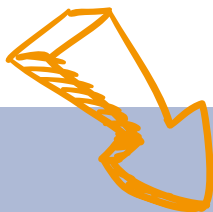
É comum as pessoas reclamarem da carga de trabalho, da responsabilidade excessiva e, muitas vezes, praguejar: "Isso não depende só de mim".

Neste caso, concorde com a pessoa, mas afirme que mesmo não dependendo somente dela, também depende dela. Não desejamos que as pessoas façam as coisas sozinhas, mas que se apresentem motivadas a fazerem junto.



Isso não depende só de mim. Sim! Mas, depende TAMBÉM de mim.

O que fazer para engajar de maneira efetiva?



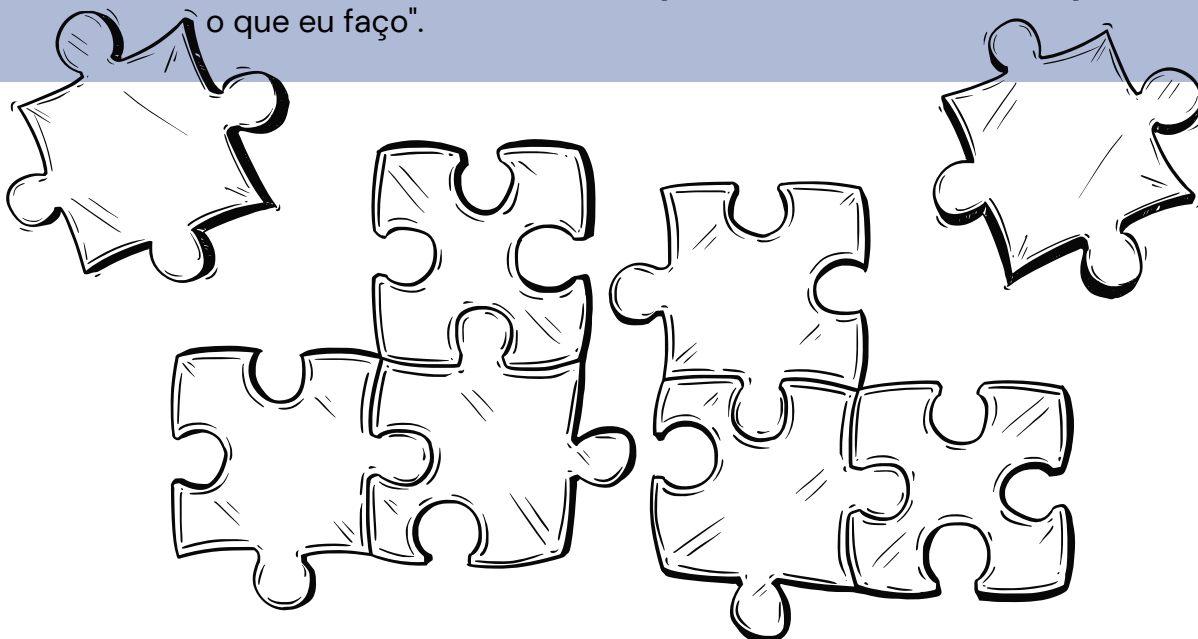
Engajamento com efetividade

O **engajamento relaciona-se com comprometimento**. Com a energia que se dispensa a uma determinada tarefa. Significa estar com o coração, a mente e a vontades abertos para colaborar e assumir sua corresponsabilidade na garantia de educação de qualidade.

Resumindo, envolve dizer: "Estamos juntos!"

O que o gestor pode fazer para engajar?

1. Dê devolutiva periodicamente. Isso gera confiança;
2. Comunique a missão, os valores e a visão da escola;
3. Incentive o desenvolvimento individual dos membros da sua equipe;
4. Escute, promova e valorize as ideias dos profissionais da escola;
5. Pactue e debata as metas e as responsabilidades de cada um no PPP;
6. Seja acolhedor;
7. Dê preferência ao estímulo e a motivação, ao invés da exigência rígida, sem explicação;
8. Como líder, seja sempre um bom exemplo. Nunca aplique em si mesmo o ditado popular: "faça o que eu falo, mas não faça o que eu faço".



1.2 Comunicação eficiente

Comunicar bem em sua versão mais simples, significa ser entendido. Sou eficiente, quando o interlocutor compreende minha mensagem. Falar com clareza, no momento certo, para a pessoa que realmente precisa ouvir, usando as palavras adequadas, com ritmo sugerindo harmonia, é uma comunicação aparentemente sofisticada. Entretanto, comunicar é técnica, estratégica e controle emocional, e, com prática, é algo que pode ser aprendido.

São muitas as recomendações, como por exemplo, evitar as palavras “mas, tentar, acho e não”, pois cada uma possui seus efeitos.

Mas...

Quando você usa muito “**mas**”, o seu interlocutor já fica esperando que sempre depois de dizer, você retira, contraria, anula sua informação. Com o tempo, a pessoa pode acostumar a não prestar atenção na primeira parte de sua fala, porque aprendeu que a segunda é a que vale. Isso pode acontecer de maneira inconsciente.

Tentar...

A palavra “**tentar**”, quando muito comum da fala de alguém, passa aquela sensação de que não se compromete em fazer, somente em tentar. Acho é autoexplicativo, porque nega suas certezas e isso fragiliza a sua posição de liderança.

Não...

A palavra “**não**” é a mais problemática no universo da comunicação. Embora o “**não**” seja um recurso pedagógico importante no desenvolvimento infantil, como elemento na comunicação midiática apresenta outros sentidos. O não evoca aquilo que ele nega. Por exemplo: não pense em um fusca azul. Imediatamente o seu cérebro desenhará um fusca azul. Essa condição do cérebro é tão expressiva que com o tempo, campanhas com frases como: “**não use droga**”, foram e estão sendo revistas.



Embora tenham sido compartilhadas muitas informações sobre como se comunicar bem, existem muitas outras técnicas e estratégias que podem ajudar no cotidiano de sua prática profissional. Se tiver dificuldade de se aprofundar no tema cabe alertar para manter-se atento. Não cometa o erro de achar que para comunicar basta falar. Muito diferente disso, toda fala pode ser potencializada se dita na hora certa, para a pessoa certa, usando as palavras corretas, no tom de voz adequado, acompanhado de práticas de escutas.

Os benefícios da boa comunicação

Não é fácil aferir os bons resultados da comunicação, seja em práticas de gestão, na condução de equipe, nos relacionamentos, no sucesso no emprego e em vitórias do dia a dia. Entretanto, sabemos que comunicar bem, pode garantir êxito em todos os exemplos citados.

A boa comunicação consegue ser encantadora e quando utilizada adequadamente, promove engajamento. Se intencionalmente praticada, pode agilizar processos, resolver dúvidas, evitar conflitos, aproximar pessoas e ser facilitadora diante de muitos desafios.

O ponto de atenção é que o inverso também é verdadeiro. **A má comunicação tende a evidenciar problemas de entendimento que, por sua vez, promovem tantos outros desarranjos.**

Para se comunicar bem não basta decidir mudar o seu modelo de comunicação, é fundamental dedicar atenção ao tema e buscar meios de aprimorar técnicas e estratégias. Este é um ponto que você deve ficar atento ao elaborar o PPP.

Saiba ouvir, saber escutar

Um dos benefícios mais evidentes em se comunicar bem é a possibilidade de conquistar parcerias, fortalecer o engajamento e obter atenção dos liderados.

Nesses casos, não se trata de somente ter eloquência ao falar, boa voz, ritmo adequado, é muito importante organizar os conteúdos, escolher bem as palavras e saber ouvir.

Sim, saber ouvir é uma das habilidades para aprender a falar melhor. Isso significa afirmar que quem sabe ouvir cria repertório oportuno. Ou seja, as pessoas querem ouvir sobre o que elas querem falar. É nessa relação imediata que acontece a conversa, a comunicação.

Para ouvir bem, precisamos desenvolver uma escuta empática e transformadora, colocando minha mente, coração e vontade de ouvir abertos a todas as possibilidades que podem emergir da interação com meu interlocutor. Significa que estou disposto a construir pontes, mediar conflitos, encontrar soluções e aprender a me comunicar melhor.

Para que você saiba mais sobre ouvir e ter uma escuta qualificada. Acesse o Ebook Gestão Democrática: escuta e mobilização da comunidade para revisão do Projeto Político-Pedagógico.

Coloque ordem nos conteúdos

Quanto a colocar ordem nos conteúdos, a maneira como falamos releva o que estamos sentindo, nosso nível de estresse, empolgamento, certeza ou dúvida. A ordem de uma simples frase claramente me apresenta como uma pessoa otimista ou pessimista.

Por exemplo, alguém pergunta se você está melhor de uma dor que estava sentindo. Observe a mesma frase dita em ordem inversa.



Frase 1 – Estou melhor, mas ainda está doendo.

O falante da **frase 1** comunica para baixo, mostrando desânimo.



Frase 2 – Ainda está doendo, mas estou melhor.

O da **frase 2** deixa o ouvinte mais animado. Assim é em tudo o que falamos. Nenhum líder animará uma plateia, ou convencerá uma parceria se ao falar deixar ser visto como uma pessoa pessimista, nervosa ou medrosa.

O cérebro, onde toda a comunicação acontece, recebe essas informações.

Recomendações para comunicar bem

Não pressuponha o conhecimento do outro, pergunte.

Antes de qualquer coisa, quando tiver dúvida se as pessoas do seu entorno já sabem, ou não, sobre determinada coisa, não parta do pressuposto que sim e, não comunique. **Pergunte.** Permita que todos saibam sobre tudo; isso poderá ajudar em vários momentos, desde em um recado bem formulado, até mesmo uma orientação mais técnica.



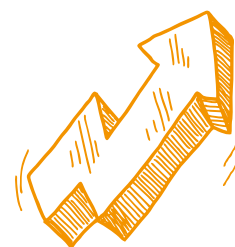
Retome o tema

Uma das regras da comunicação é que ela não acontece quando você diz algo, mas quando quem ouve o que você diz entende o que foi comunicado. Confirme sempre se houve entendimento. Simplifique, quando for necessário. Retome alguns temas, se ficar com dúvida sobre o nível de compreensão.



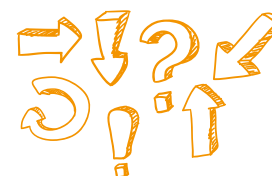
Seja didático

A comunicação só acontece de fato quando o seu interlocutor está preparado. Isso significa dizer que as pessoas entendem quando já sabem algo sobre o que está sendo comunicado. Seja didático. É como ler um romance. Não é possível começar a ler da página 50 e compreender com perfeição. Cuide para que as pessoas tenham as informações prévias necessárias para entender o que está sendo compartilhado.



Use modelos diferentes

É importante ter sempre em mente que interlocutores diferentes exigem estratégias distintas de se comunicar. Tenha isso com clareza e crie modelos específicos para estabelecer a comunicação com os vários segmentos do público interno da escola e com a comunidade.



Pactue ideias e esteja preparado para fazer curvas

Evite apenas transmitir informações aos estudantes, familiares, professores e funcionários, ou levar suas ideias e decisões já definidas, apenas para serem validadas pelo conselho escolar. Essa é uma postura baseada na autoridade de quem transmite, ignorando a opinião e o poder que outro tem de contribuir e de deliberar, comprometendo a convivência. Prefira levar minutas e rascunhos de ideias, promovendo a cocriação do resultado final. Esteja preparado para fazer curvas e aceitar boas ideias. Isso é pactuação entre os diferentes.



Com essas recomendações em mente, crie meios alternativos, de acordo com os diversos segmentos das comunidades escolar e local

Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

O capítulo "Comunicação" trata da importância da comunicação como recurso para o engajamento. Destaca o papel da emoção como elemento para estabelecer a compreensão entre interlocutores.

- **Comunicar bem:** a importância da devolutiva para gerar confiança; da comunicação da missão, visão e valores da escola. O papel da escuta qualificada. O papel do líder dar o bom exemplo.
- **Comunicação eficiente:** é aquela que atinge o objetivo; é simples, clara e com adequação aos diferentes públicos.
- **Para uma boa comunicação:** saiba ouvir, saiba escutar; coloque em ordem os conteúdos e organize a fala; não pressuponha o conhecimento do outro; retome sempre o tema; seja didático; use modelos diferentes; pactue ideias.

Este tema no Projeto Político-Pedagógico

- Use este material para ajudar você a engajar os segmentos da escola no processo de revisão do PPP. Em particular, use os conceitos aqui discutidos na escuta qualificada com a comunidade (ver como fazer a escuta no E-book I – Gestão Democrática)
- **No documento final:** planejamento da escuta da comunicação da revisão do PPP, de seus objetivos, metas, missão, visão e valores.

Saiba mais

Legislação

Transparência e Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) – Divulgação proativa, pelo poder público, de informações que são de interesse coletivo e geral.

[Parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021 – Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar \(BNC-Diretor Escolar\).](#)

Vídeo

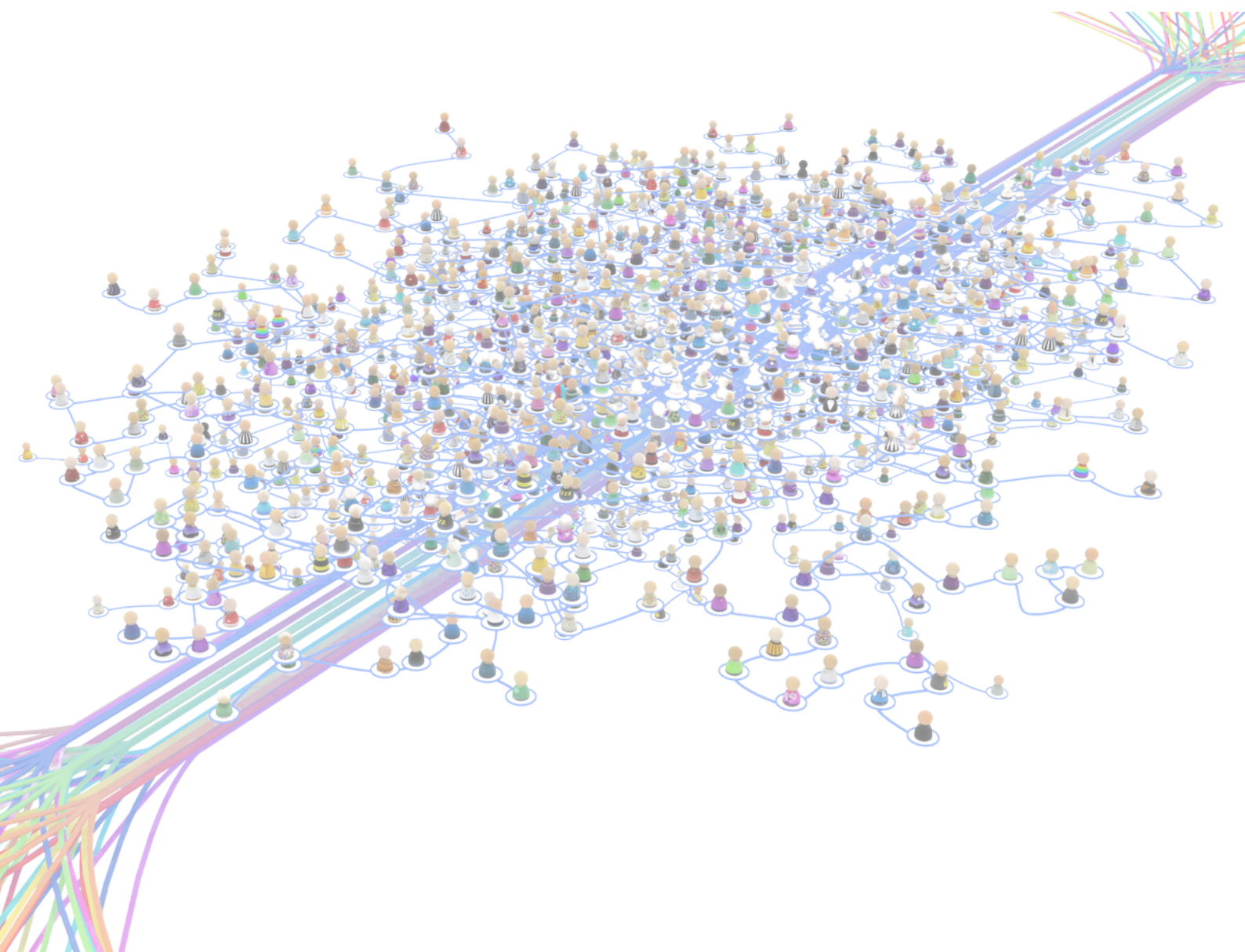


[Comunicação e Engajamento na escola – Palestra no Projeto Itanhaém educadora – 2022](#)



CAPÍTULO II

Comunicação na gestão escolar



2.1 Competências na dimensão pessoal e relacional

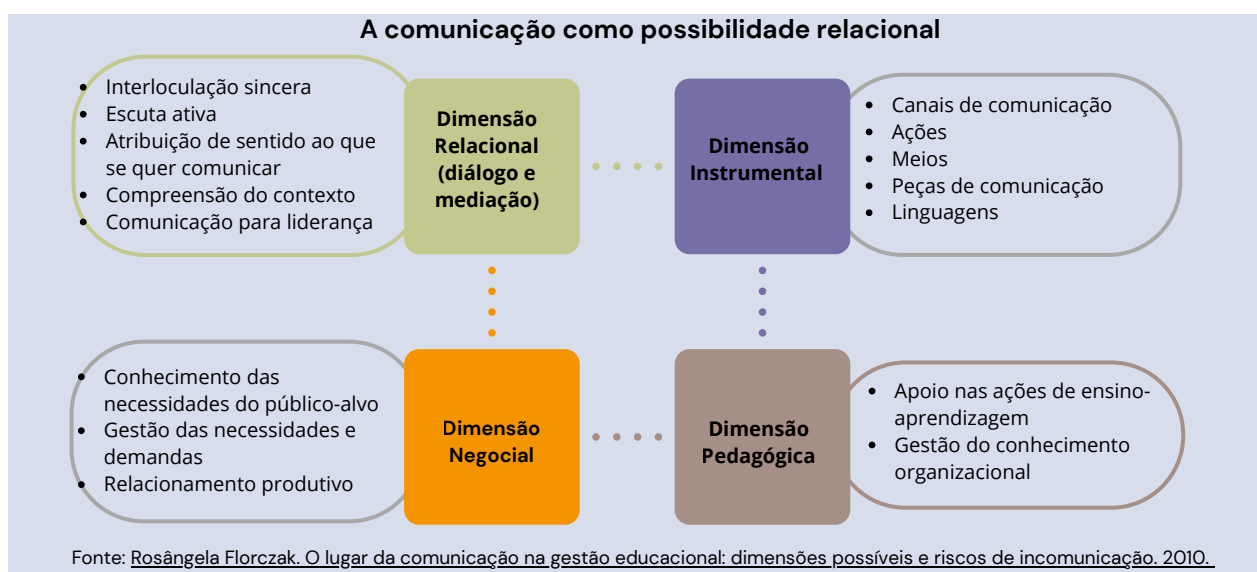
Heloisa Lück [1] ensina que a interlocução e o diálogo assumem grande relevância na gestão educacional. Afinal, trata-se de uma exigência vinculada à interação entre as dimensões política e pedagógica, na condução dos destinos e das ações das organizações educacionais.

A comunicação tem o poder de transformar a cultura organizacional da escola, facilitando a cooperação e aumentando a credibilidade e o comprometimento com a missão, visão e valores da instituição. Nesse sentido, a comunicação precisa transcender o modelo instrumental, de transmissão. Deve admitir que o espaço relacional da escola é baseado no diálogo democrático. O lugar da comunicação é transversal a todas as atividades da gestão educacional.

Isso quer dizer que a comunicação conquista novo lugar no contexto organizacional se for compreendida pela possibilidade relacional.

Em relação dialógica com a gestão contribui na produção de sentido dos novos elementos que se incorporam ao universo educacional.

Esse movimento contribui para o estabelecimento e a manutenção do diálogo imprescindível entre pedagógico, administrativo, político e cultural e no compartilhamento de conhecimento e de vivências que podem produzir saberes específicos para cada organização educacional, como no quadro, abaixo.



O quadro acima, com as múltiplas dimensões da comunicação como possibilidade relacional na gestão escolar, se relaciona diretamente com o que o Conselho Nacional de Educação definiu como uma das dimensões da Matriz de Competências do Diretor de Escola: a pessoal e relacional, que define, além do perfil deste profissional, uma referência para atitudes e posicionamentos no ambiente escolar.

Para isso, o diretor escolar deve cuidar e apoiar pessoas e saber comunicar-se e lidar com conflitos. Adotar uma abordagem transformacional da liderança, com capacidade de desenvolver um trabalho colaborativo, mantendo o foco nas atividades pedagógicas e no bem-estar dos alunos e dos professores da educação que lidera.

[1] Lück, Heloisa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

2.2 Gestão da comunicação escolar

A BNC do Diretor busca referências na literatura internacional para apontar o impacto deste profissional:

“ [...] não existe escola que consiga garantir a melhoria da aprendizagem dos estudantes sem a presença de um líder talentoso e democrático. Esses líderes talentosos apresentam efeito direto na aprendizagem porque conseguem criar, nas escolas por eles geridas, verdadeiras comunidades de aprendizagem. [...] O Diretor Escolar que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de, não só construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e realinhando a escola, como também é capaz de desenvolver a equipe e o currículo com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar. ”

Como realizar esta tarefa?

Com uma gestão da comunicação que planeja ações para transformar a cultura escolar, colocando o foco na ensinagem (professor) e na aprendizagem (aluno). Para isso, é preciso que:

- a comunicação seja uma pauta recorrente na escola;
- os professores estejam alinhados com a proposta da instituição;
- o PPP seja realmente vivo, socializado, com visibilidade, para que todos os setores entendam as prioridades da escola;
- os colaboradores tenham clareza sobre suas tarefas influenciam na realização do todo;
- os alunos estejam engajados e focados no aprendizado;
- haja devolutiva social para que os pais e responsáveis entendam a importância e aquilo que a escola tem feito pela aprendizagem e bem-estar dos alunos;
- se estabeleça uma cultura sistemática de melhoria contínua, com a implantação de comunidades de aprendizagem.

Comunidades de aprendizagem

O conceito de *Professional Learning Community* (PLC), é um dos temas abordados na BNC do Diretor. Trata-se de uma estratégia de desenvolvimento sustentável, promotora de crescimento contínuo. Ela tem como foco a aprendizagem do aluno e o seu constante aprimoramento ao longo da vida. Promove a cultura de colaboração dentro da escola, com postura constante de investigação das melhores práticas e tendências pedagógicas. Em outras palavras, é a aprendizagem orientada pela ação, com comprometimento com o aprimoramento e foco no resultado.

A base para constituir uma comunidade de aprendizagem na escola é a sensibilização e a boa comunicação, com compartilhamento de conhecimentos, práticas e da visão sobre a educação de qualidade.

Na próxima página, apresentamos estratégias que podem melhorar a comunicação na escola, com foco na formação de uma verdadeira comunidade de aprendizagem.

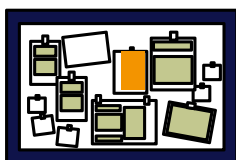
Saiba mais

O Instituto Natura elaborou um

Nele, enfatiza a importância de se elaborar um Plano de Comunicação na escola para manter a todos informados e engajados.

Ferramentas simples de comunicação na escola

Se lembre que um plano de comunicação deve ser simples. O importante é que atenda às necessidades e esteja adequado à realidade da sua escola. Vamos pensar em algumas estratégias que podem ser empregadas?



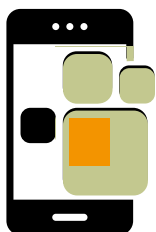
Painel de recados

Internamente, na escola, mantenha um painel de recados. Com os informes à vista, é possível assegurar a transparência, garantindo que houve compartilhamento. Treine sua equipe a sempre visitar o painel para confirmações.



Caixa de sugestões

Pode parecer pouco original, mas a caixa de sugestões é uma boa alternativa para deixar o canal de comunicação aberto. A iniciativa ganha relevância quando as demandas depositadas nas caixas recebem atenção. Como muitas vezes elas são anônimas, será difícil responder pontualmente, mas é possível fazer os temas comunicados reverberar na gestão da escola.



WhatsApp

Os grupos de WhatsApp precisam ser regrados. Eleja alguém para dirigir os diversos grupos, quando eles existirem. Cuide para que somente sejam postadas informações pertinentes ao dia a dia da escola. Sem controle, informes importantes poderão se perder entre coisas não relevantes. Estabeleça as regras e cumpra-as. Outro aspecto: em comunidades cujos pais e/ou responsáveis tem dificuldades de leitura, é recomendável que a mensagem seja enviada, também, por áudio.



Portão da escola

Para os pais e responsáveis por alunos, é possível mandar recados escritos, mas como garantir que sejam lidos? No caso dos menores, pode-se comunicar no portão da escola. Converse com os responsáveis pelas crianças, nesse momento. Exigirá um tempo de dedicação, mas os resultados poderão ser muito positivos.



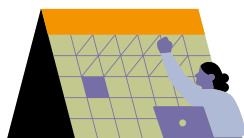
E-mail institucional

Para garantir a comunicação interna, sem a qual a externa fica imediatamente prejudicada, cuide de estabelecer espaços formais de informação. Ter e-mails institucionais é importante para separar os informes pessoais dos profissionais.



Boletins informativos

Esta é uma boa estratégia para manter a comunicação constante com a comunidade. Os boletins informativos podem ser compartilhados semanalmente ou quinzenalmente pelo Facebook, Instagram, podcast, autofalante da escola, rádio, entre outros.



Agenda e Drive

Para evitar a frase comum: "não fiquei sabendo", mantenha a exposição dos conteúdos e vários locais. Para isso, pode usar a agenda do google, um drive permanente com os compromissos, eventos, reuniões. Divulgue intensamente esse endereço on-line para todos e todas da sua equipe de trabalho.



Sala de aula

Precisamos considerar que há pais analfabetos. Nesse caso, não use somente o recurso dos bilhetes. Aproveite um tempo na sala de aula, com os alunos maiores, e explique tudo. Peça para que eles comuniquem aos seus responsáveis sobre o que está escrito nos bilhetes. Mas, para isso, eles terão que entender sobre o que se deseja comunicar. Explique e reitere a explicação. Não dê a eles a alternativa de esquecer ou de não querer repassar o comunicado. No dia seguinte, pergunte se eles falaram, para quem eles falaram, e o que seus responsáveis responderam. Deixe os estudantes saberem que o conteúdo e o papel deles como comunicadores é importante.



Momentos dos pais na escola

Quando os pais e responsáveis visitarem a escola, em qualquer momento – reunião de classe, participação no conselho, festa em dias comemorativos –, sempre faça uma introdução contando tudo sobre a escola. Deixe que todos e todas saibam sobre as atividades da escola. Use os primeiros dez minutos para recados e atualizações.

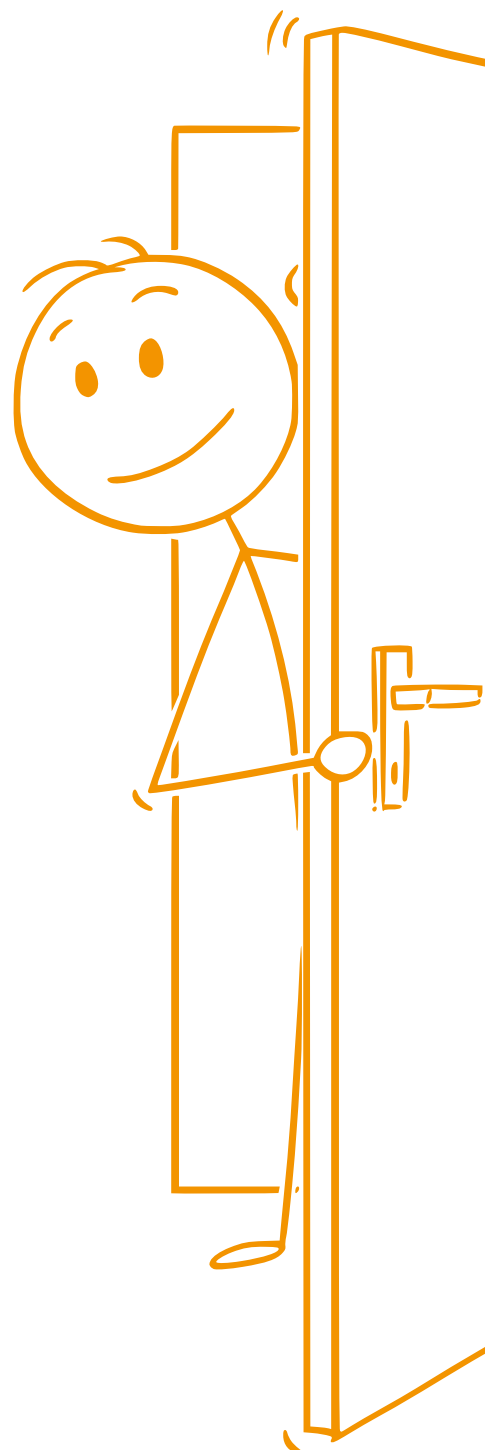


A comunicação não precisa ser complicada, ou super elaborada

Deve ser simples e focada no objetivo principal: que todos estejam engajadas com o projeto de garantir que todos os alunos aprendam na idade certa, de maneira inclusiva, equitativa e com respeito à diversidade!

No dia a dia, a comunicação é estruturante na produção de bons resultados. Vamos lembrar como?

- 1 Não parta do pressuposto de que as pessoas já sabem sobre o que precisa ser dito. Diga, comunique, informe. Todos precisam saber o que você quer que eles saibam. Somente evite ser repetitivo. Fale na hora certa, para a pessoa certa.
- 2 Cuide para que a pessoa que precisa saber, saiba, não todas as outras. Direcione o comunicado à pessoa certa. Não permita triangulações, isso só causará ruído em sua comunicação não sendo nada eficiente.
- 3 Converse com pais, alunos, professores, utilizando o repertório de cada um. Lembre-se, ao ouvi-los com atenção saberá qual o repertório adequado.
- 4 Se está com dificuldade de falar com todos ao mesmo tempo, fale com cada um, mesmo que seja preciso ficar lá no portão para encontrar com os pais, por exemplo.
- 5 Aproveite todos os momentos para falar o que precisa ser dito, antes de uma reunião, durante um café, em uma visita, em um telefonema. Às vezes você não consegue da primeira vez e depois deixa passar. Se não dizer o que deve ser comunicado, ninguém ficará sabendo.
- 6 Aproveite o WhatsApp se for uma opção, mas regule bem o uso do mesmo, ele pode ajudar muito.
- 7 Mande bilhetes, pode parecer ultrapassado, mas ainda funciona.
- 8 Faça cartazes. Mesmo as pessoas estando muito mais atentas às mídias digitais, enquanto os pais esperam eles podem ler. Enquanto o professor toma café, ele pode ler. As pessoas vão valorizar o seu esforço em comunicar.
- 9 Cuidado em somente comunicar problemas. Tornar-se mensageiro de más notícias é algo muito ruim. Com o tempo as pessoas ficam amedrontadas até quando você se aproxima, sempre relacionando você a problemas. Faça elogios quando for o caso, dê notícias positivas, celebre as vitórias com o coletivo.



Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

O capítulo Comunicação na gestão escolar aborda as competências pessoais e relacionais propostas pela BNC do Diretor. Enfatiza especialmente a gestão da comunicação escolar, apresentando ferramentas simples para serem implantadas no dia a dia.

- **Comunicação transformacional:** este é o foco da dimensão pessoal e relacional da Matriz de Competências do Diretor Escolar, elaborada pelo Conselho Nacional de Educação. O gestor como líder transformacional, com competências desenvolvidas para integrar as dimensões relacional, instrumental, negociar e pedagógica da escola.
- **Gestão da comunicação escolar:** planejar para comunicar bem, indicando as tarefas básicas para esta empreitada. Destaca-se a importância da formação de **comunidades de aprendizagem** para melhoria do diálogo e manutenção do foco da equipe na aprendizagem contínua dos alunos e professores.

Este tema no Projeto Político-Pedagógico

- Use este material para ajudar você a engajar os segmentos da escola no processo de revisão do PPP. Em especial, use os conceitos aqui apontados para garantir bom resultados nos relacionamentos com o Conselho Escolar e com a Comunidade local durante todo o processo.
- **No documento final:** diagnóstico da comunicação na escola, elaboração de metas de melhoria de comunicação no plano de ação da escola; projetos institucionais de comunidade de aprendizagem.

Saiba mais

Livros e artigos

CHEDIAK, S. Et al. Comunidades de Aprendizagem profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI. **RIAEE** – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, v. 13, n. esp1, p. 304-324, maio 2018.

FLORCZAK, R. O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis e riscos de incomunicação. 2010.

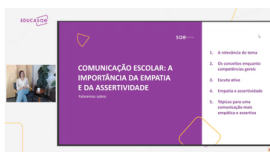
Instituto Natura. Caderno de Implementação de Comunidade de Aprendizagem. Disponível em: <https://www.comunidadeaprendizagem.com/uploads/materials/517/e174289cb849600357819521f41a9e22.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2024.

LÜCK, H. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes, 2012.

Vídeos



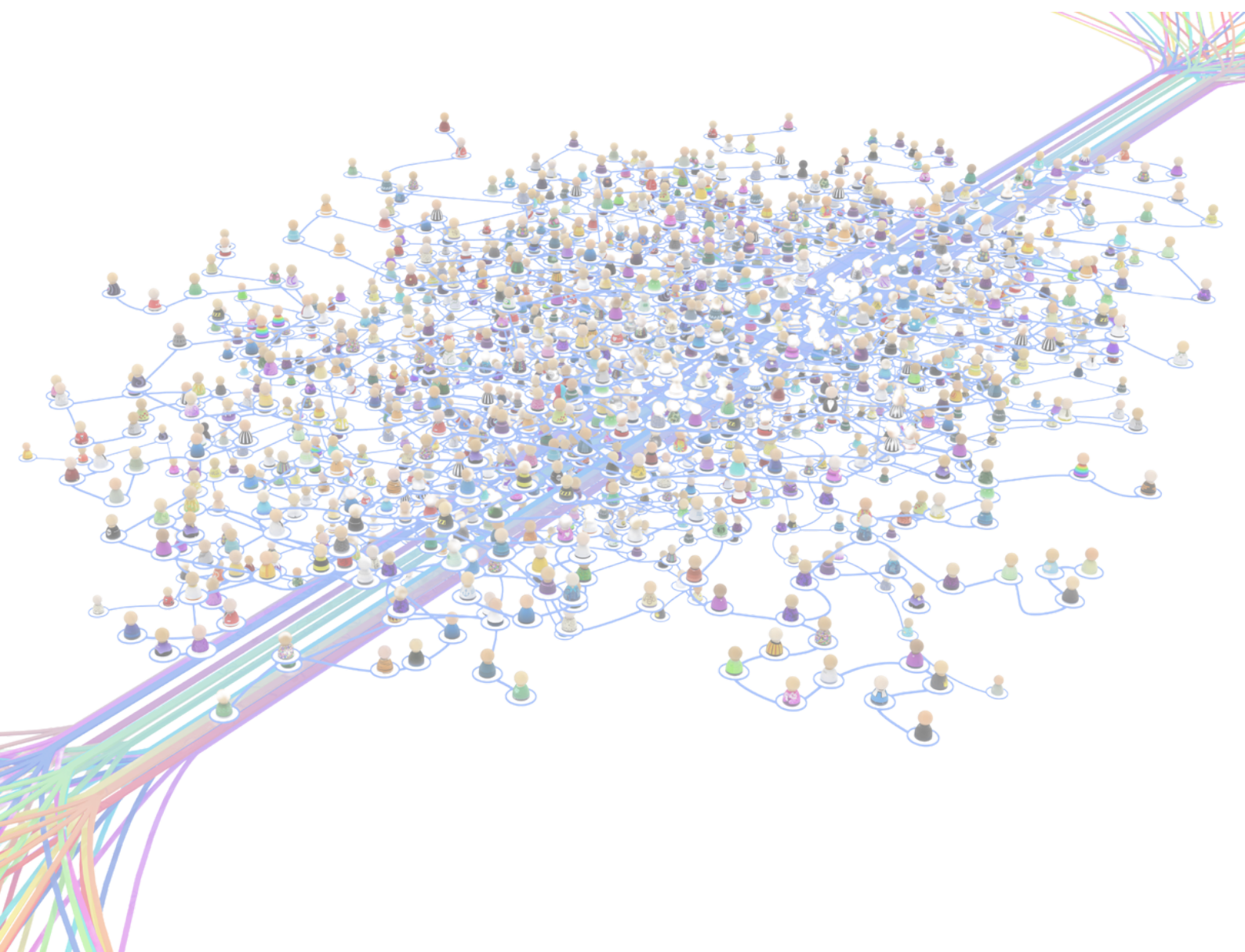
[Aprender em comunidade -
Papo com José Pacheco](#)



[Comunicação Escolar: a
importância da empatia e da
assertividade](#)

CAPÍTULO III

Educomunicação



3.1 Abrangência da educomunicação

Quando pesquisamos o que é a Educomunicação são apresentadas explicações diferentes. Algumas restringem essa área do conhecimento a “forma de educar com recursos de mídia digital no cotidiano da vida escolar. É usar computadores, câmeras e celulares como ferramentas didáticas, criando uma estratégia de ensino atraente para alunos do século XXI: educação pela comunicação”. Outras são mais abrangentes, concebem estratégias de comunicação para qualificar o processo educativo e o inverso, o conhecimento do educador para reforçar a prática comunicativa.

Indicamos a junção destas duas definições, permitindo que as habilidades interajam e se expandam ocupando novos territórios do saber. **Educar sempre será um processo comunicativo. Comunicar sempre será uma prática educadora.**

Historicamente, o conceito Educomunicação passou a ser difundido a partir de 1999 quando, na Universidade de São Paulo (USP), no Núcleo de Comunicação e Educação (NCE) foi realizada uma pesquisa para entender o perfil do educador.

Do final da década de 1990 para cá a USP avançou a partir dos resultados da pesquisa. Atualmente oferece um curso de licenciatura nessa área.

Qual a abrangência da Educomunicação?

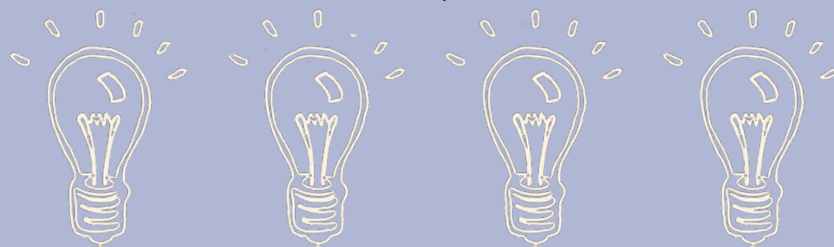
- teorias da comunicação;
- mídias e a sociedade;
- linguagem verbal nos meios de comunicação;
- mídia, arte e educação
- tecnologias da comunicação na sociedade atual
- relações com as organizações da sociedade civil
- produção de suportes midiáticos para a educação
- metodologias de pesquisa na educação, dedicando espaço para o debate sobre a subjetividade e as representações
- trata da ética na comunicação na educação
- trabalha algumas especificidades que ampliam o universo de atuação com estudos sobre procedimentos educacionais, políticas públicas de comunicação e de Direitos Humanos, culturas e diversidades étnico-sociais.

É nessa macro abrangência que desejamos seguir em nossa reflexão. Expandir o olhar para permitir todas as conexões de benefício entre os saberes das duas áreas: Educação e Comunicação.

O ramo da educomunicação, ao propor uma interação entre a comunicação social e a educação, assume o desafio de propor junções positivas entre as duas práticas. Para essa atividade, em especial, propomos um olhar para o espaço educativo em que vocês interagem, e a necessidade de aprimoramento, sempre, nos processos de comunicação.

“A Educomunicação cria oportunidades de integrar conteúdos curriculares com as percepções de mundo dos estudantes. Os alunos podem aproveitar a oportunidade para desenvolver intervenções sociais na comunidade por meio da produção de vídeos, programa de rádio, jornal estudantil, jornal comunitário, postagem de matérias jornalística nas redes sociais da escola, realização de mostras fotográficas e realização de cineclubes para atender a comunidade escolar”.

Prof. Carlos Alberto Lima. Rede Municipal de Ensino de São Paulo. Nova Escola. 13/08/2019



3.2 Educomunicação na escola

O professor Ismar de Oliveira Soares é coordenador do Núcleo de Comunicação e Educação da ECA/USP [2], e que trabalha para implantar a educomunicação como filosofia e metodologia de trabalho em escolas públicas. Para o professor a educomunicação, no âmbito dos sistemas de ensino, define-se como um conjunto das ações destinadas a:

- Integrar às práticas educativas o estudo sistemático dos sistemas de comunicação (cumprir o que solicita as diretrizes nacionais no que diz respeito a observar como os meios de comunicação agem na sociedade e buscar formas de colaborar com nossos alunos para conviverem com eles de forma positiva, sem se deixarem manipular).
- Criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos (o que significa criar e rever as relações de comunicação na escola, entre direção, professores e alunos, bem como da escola para com a comunidade, criando sempre ambientes abertos e democráticos).
- Melhorar o coeficiente expressivo e comunicativo das ações educativas (podem ser usados recursos como rádio e podcast).

Para implantar essa metodologia na escola, os gestores escolares e professores podem seguir alguns procedimentos:

- **Intencionalidade:** prever diretrizes pedagógicas no PPP e planejar conjuntos de ações e práticas pedagógicas nos planos de trabalho docentes e não ações isoladas (uma ação isolada não modifica as relações de comunicação num ambiente marcado por práticas autoritárias de comunicação);
- **Participação:** o planejamento deve ser participativo, envolvendo todas as pessoas que são agentes ou beneficiárias das ações: professores, alunos e membros das comunidades;
- **Transparência e confiança:** as relações de comunicação devem ser sempre francas e abertas (a educomunicação busca rever os conceitos tradicionais de comunicação, como se ela existisse apenas para persuadir ou fazer a boa imagem dos que detêm poder e fama. Aqui, a comunicação é feita para socializar e criar consensos);
- **Autoestima e liberdade de expressão:** o objetivo principal é o crescimento da autoestima e da capacidade de expressão das pessoas, como indivíduos e como grupo.

Exemplos de práticas de educomunicação na escola

- **Leitura Crítica da Mídia e Produção de Jornal como Processo Educacional para Elevar a Autoestima de Jovens em Região de Risco, em BH.**

Projeto realizado com alunos dos anos finais do ensino fundamental na região vulnerável do centro de Belo Horizonte. Os estudantes aprenderam todos os processos de produção de um jornal (reunião de pauta, coleta de informações, entrevista, etc.)

- **Aplicativo para projetos de educomunicação na Rede Municipal de São Paulo.**

O trabalho tem foco nas ações destinadas a criar e desenvolver ecossistemas comunicativos, abertos e criativos, em espaços educativos mediados pelas linguagens e processos da comunicação, garantindo aprendizagens e a liberdade de expressão.

- **Lei 13.941/2004 – Programa Educom – Educomunicação pelas Ondas do Rádio**



[2] Entrevista com o Prof. Dr. Ismar de Oliveira Soares. Mas, afinal, o que é educomunicação. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/27.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024. s/d.

Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

O capítulo Educomunicação traz uma abordagem inovadora sobre como aliar comunicação e educação com foco na melhoria dos relacionamentos no ambiente escolar.

- **Educomunicação:** conceituação; propõe a interação entre comunicação social e a educação.
- **Educomunicação na escola:** conjunto de ações que integram o estudo sistemático dos sistemas de comunicação às práticas educativas; criam e fortalecem ecossistemas comunicativos em espaços educativos. Esse processo deve ter intencionalidade, para gerar participação, transparência e confiança e melhorar a autoestima e a liberdade de expressão.

Este tema no Projeto Político-Pedagógico

- Use este material para construir diretrizes pedagógicas que orientem a interação entre comunicação e educação.
- **No documento final:** nas diretrizes pedagógicas e no plano de comunicação.

Saiba mais

Livros e artigos

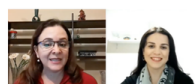
PEREIRA, A. A. Educação midiática nos sistemas formais de ensino: a proposta educomunicativa das escolas salesianas. In: SOARES, I. O. Et. Al. **Educomunicação e suas áreas de intervenção:** novos paradigmas para o diálogo intercultural. São Paulo: ABPEducom. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4615037/mod_resource/content/3/Livro%20Educom.pdf. Acesso em: 12 mar. 2024.

MANSANI, M. Rádios e podcast para ampliar o repertório cultural dos alunos. 2020. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/19123/rádios-e-podcast-para-ampliar-o-repertorio-cultural-dos-alunos>. Acesso em: 12 mar. 2024.

Vídeos



[A comunicação nos vários segmentos da escola](#)



[Comunicação Assertiva no contexto escolar](#)



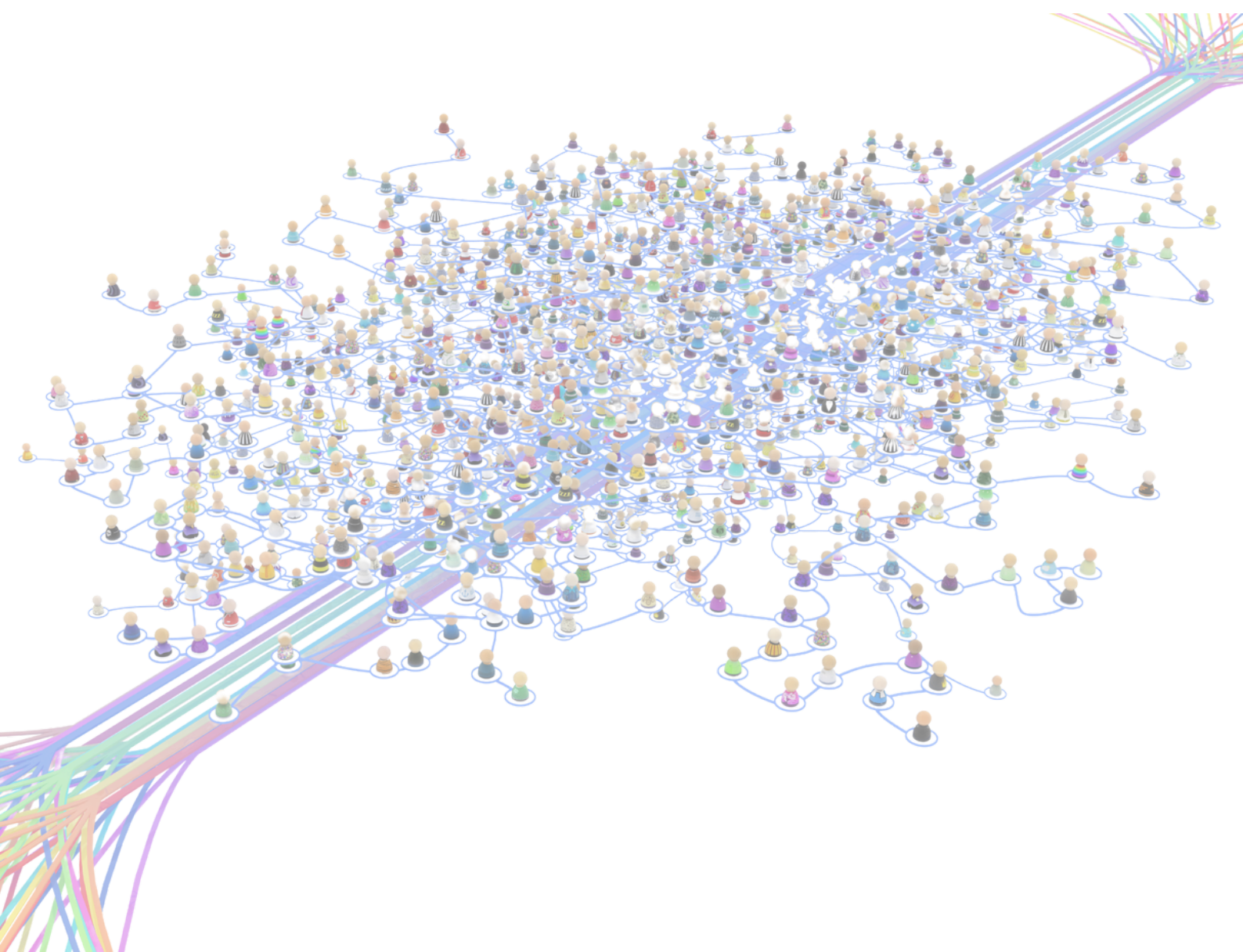
[Comunicação e Engajamento na escola – Palestra no Projeto Itanhaém educadora – 2022](#)



[Webinar: comunicação e liderança na gestão escolar](#)

CAPÍTULO IV

Comunicação como ponte para a cultura de paz na escola



4.1 Comunicar para uma cultura de paz

Paz: comunicação, diálogo e solidariedade

Não é novidade a preocupação em desenvolver ações que visam resolver conflitos, por meio do diálogo e da mediação, em vez da violência. Dando impulso a um movimento que vem crescendo, a ONU declarou que o ano 2000 seria designado como o Ano Internacional da Cultura de Paz. Foram estabelecidos princípios para uma cultura de não violência global, incluindo o respeito pela vida, a promoção da escuta para facilitar a compreensão e a solidariedade.

No Brasil essa perspectiva vem sendo construída por um conjunto de normas. Em 2017, a BNCC trouxe a importância das escolas trabalharem a cultura de paz. Em 2018, a Lei 13.663 alterou a LDB e incluiu entre as atribuições da escola a promoção da cultura de paz e a conscientização, prevenção e combate à violência. Em 2024, duas novas leis abordaram o tema: Lei 14.811/24, que instituiu medidas de proteção à criança e ao adolescente contra a violência em estabelecimentos educacionais e similares, e a Lei 14.819/24, que instituiu a política nacional para promover a saúde mental da comunidade escolar.

Esses marcos legais tem como objetivo atuar na diminuição da violência nas escolas. O caminho é planejar ações para o ano todo: é preciso que a cultura de paz seja feita continuamente e não somente em períodos específicos.

Como reverter esse cenário?

Implantar a cultura de paz na escola envolve tempo, planejamento e comunicação. Todos devem se unir para criar um ambiente escolar baseado no diálogo, na empatia e na confiança. Para isso, é preciso garantir formação para que a comunidade escolar desenvolva competências relacionais, de gestão das emoções e mediação de conflitos, informação de qualidade, transparência, escuta ativa. Tudo isso, associado a intervenções sistemáticas.

Prática exitosa

Com base na experiência da E.M. Professora Ivone Nunes Ferreira, no Rio de Janeiro, vamos apresentar algumas sugestões de ações que podem ser implantadas:

Conscientização da comunidade escolar como um todo.

Um dos meios utilizados para a propagação do pânico e a desestabilização da rotina do espaço escolar é a internet. É urgente aproveitar momentos como a entrada e saída dos alunos, reuniões e fóruns previstos no calendário escolar, para conscientizar os responsáveis sobre cuidados no repasse de informações.

Projetos que trabalhem a empatia, a tolerância e a escuta de forma sistemática.

Normalmente, as escolas promovem ações como rodas de conversas e palestras para falar sobre violência após situações-limite. Contudo, o mais importante é criar um ambiente que naturalize a cultura de paz nas escolas, e não apenas quando há uma intercorrência, prevendo datas para essas intervenções no calendário.

Intersetorialidade.

Com o aumento da violência nos espaços escolares, a presença de profissionais técnicos da saúde e da assistência social são fundamentais para a atenção a alunos, professores, funcionários e responsáveis. A presença de psicólogos e assistentes sociais, em parcerias entre escola e clínicas da família, trazem resultados significativos para a segurança do território da escola em curto, médio e longo prazos.

Canal aberto para escuta constante dos alunos.

Uma parcela da violência nas escolas parte, infelizmente, de alunos e ex-alunos que, por diversos motivos, não foram ouvidos no tempo correto. Cabe aos gestores, professores e funcionários sempre criar espaços de escuta e manter suas salas e gabinetes abertos para as queixas dos alunos.

Comunicação não violenta.

Implantar projetos de CNV é um caminho para a prevenção, que veremos de maneira mais aprofundada na próxima página.

4.2 Comunicação não violenta (CNV)

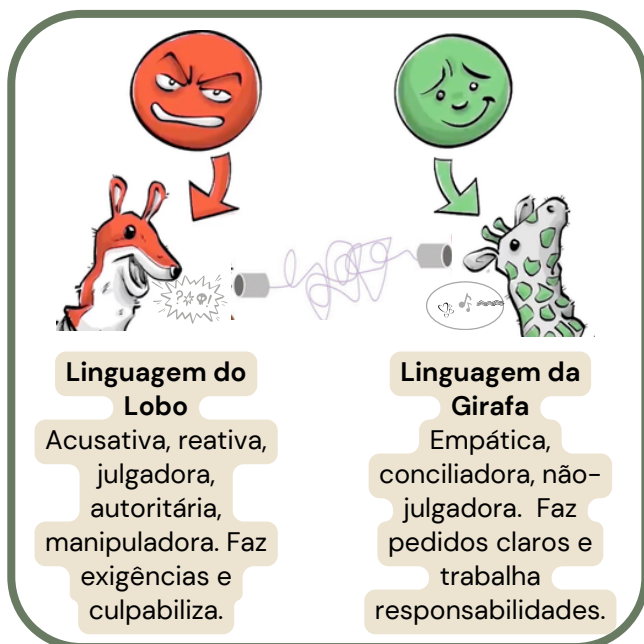
Considerando que a comunicação desnuda o falante, permitindo que o ouvinte compreenda seu nível de inteligência emocional, é estratégico escolher as palavras e não utilizar conteúdo violento.

A Comunicação Não Violenta (CNV), mecanismo desenvolvido por Marshall Rosenberg, se popularizou por oferecer técnicas úteis para a mediação de conflitos. Sua vantagem é propor uma abordagem prática, podendo ser aplicada a diversos níveis de comunicação, em variados contextos — de uma briga familiar à negociação de um acordo de paz.

A CNV é uma abordagem específica da comunicação que busca ligar o indivíduo aos outros de tal maneira que possibilita a compaixão. Isso não significa ter uma atitude passiva diante das situações, mas sim mudar a forma pela qual se expressar e ouvir outras pessoas, substituindo reações automáticas e agressivas por respostas pensadas e elaboradas. Essa estratégia ajuda a "diminuir a temperatura" em uma situação tensa.

Linguagem do Lobo e da Girafa

Símbolos da CNV, o lobo e a girafa representam, respectivamente, as linguagens reativas e empática em um diálogo.



Para conhecer um pouco mais sobre CNV, vamos indicar três vídeos:

(1) O primeiro é uma animação que explica a comparação que o Dr. Marshall faz da comunicação não violenta, com a figura da girafa, que se tornou o símbolo da CNV, e a comunicação violenta, com a imagem do chacal. O vídeo trabalha exemplos sobre os quatro passos da CNV:

- Observação;
- Distinguir Sentimentos;
- Identificação de Necessidades;
- Pedido claro.



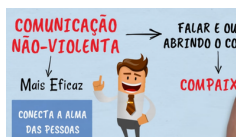
Comunicação não violenta vs. comunicação violenta.
[Assista aqui](#)

(2) No segundo vídeo, o próprio Marshall explica o conceito em uma entrevista em que ele revela sua percepção de como a comunicação pode ser responsável pelos muitos conflitos entre pessoas.



Comunicação não violenta, com Marshall Rosenberg
[Assista aqui](#)

(3) O terceiro vídeo apresenta uma animação bem didática sobre o tema, que pode ser usada com professores, alunos e demais membros da comunidade escolar.



Comunicação não violenta. Animação.
[Assista aqui](#)

Assista aos vídeos e reflita como a CNV pode gerar uma comunicação transformadora em sua vida pessoal e profissional.

Esta pode ser uma estratégia poderosa para começar a construir uma cultura de paz na escola!

Comunicação não violenta na escola: em busca da cultura de paz

O espaço da escola é desafiador para a comunicação. Não raro, ouvimos relatos de gestores escolares, professores e funcionários sobre agressões verbais e até mesmo físicas no ambiente escolar. Como já vimos anteriormente, um das causas pode ser a falta ou as falhas na comunicação. O que podemos afirmar é que, todas as vezes que a comunicação falha e gera tensão desnecessária, o resultado é dor e sofrimento para todos os envolvidos.

Conflitos são inevitáveis e podem ser a base para o desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais se formos capazes de aprender com o momento e colocar foco nas necessidades que se escondem por trás do conflito.

Como coloco em prática a comunicação não violenta na escola?

- Crie espaços de diálogo e escuta;
- Pratique a escuta ativa;
- Observe seus alunos sem fazer avaliações, apenas busque entender o que eles estão tentando dizer;
- Desenvolva empatia, aprendendo a ouvir o outro, você pode entender o tamanho da sua dor;
- Aprenda a perceber as devolutivas que as pessoas dão a você sobre as suas atitudes;
- Observe o tom da sua fala. As vezes, o jeito de falar se sobrepõe ao valor das palavras;
- Seja paciente. Nem todo mundo teve as mesmas oportunidades que você;
- Observe a linguagem corporal do seu interlocutor. O corpo também fala.

Prática exitosa na Dinamarca

Documentário produzido pelo coletivo Associação LIVKOM, patrocinado pelo Ministério da Educação da Dinamarca.



[O filme apresenta ferramentas para entender e enfrentar conflitos, trabalhando os sentimentos](#)

Prática exitosa no Brasil

Instrumento de transformação social e superação de conflitos da Universidade Estadual da Paraíba. Trata-se de metodologia que parte do princípio que a CNV é uma caixa de ferramentas universal para ser usada na solução de conflitos e na restauração da confiança.

Nas escolas, pode auxiliar na construção de um ambiente de aprendizagem de paz.

Alinhado ao desenvolvimento socioemocional, prepara e fortalece as crianças e adolescentes para lidar melhor com o mundo complexo e com mudanças constantes.



Ferramentas para uma Cultura de Paz



[Conheça um estudo sobre as ferramentas para desenvolver uma cultura de paz, da Universidade Federal da Paraíba.](#)

Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

O capítulo "Comunicação como ponte para a cultura de paz na escola" aborda um tema urgente: a necessidade de pensar estratégias de intervenção para diminuição de todos os tipos de violência na escola.

- **Comunicar para uma cultura de paz:** planejamento, tempo e engajamento na criação da cultura de paz na escola. Conscientização; projetos que trabalhem empatia; intersetorialidade; segurança; escuta.
- **Comunicação não violenta:** mecanismo que oferece técnicas úteis para mediação de conflitos.

Este tema no Projeto Político-Pedagógico

- Use este material para pensar projetos institucionais com foco na cultura da paz.
- **No documento final:** plano de comunicação.

Legislação

- Lei 13.663/2018. Inclui entre as atribuições das escolas a promoção da cultura de paz e medidas de conscientização, prevenção e combate aos diversos tipos de violência.
- Lei 14.811/2024. Institui medidas de proteção à criança e ao adolescente contra a violência nos estabelecimentos educacionais ou similares.
- Lei 14.819/2024. Institui política nacional para promover saúde mental da comunidade escolar.
- Lei 8069/1990. Estatuto da Criança e do Adolescente.
- BNCC. Defende que deve ser trabalhada a cultura de paz nas escolas.

Saiba mais

Livros e artigos

COUTO JÚNIOR, J. M. Cultura de paz em meio à violência: como construir uma escola segura? Nova Escola. 26/04/2023. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21659/cultura-de-paz-em-meio-a-violencia-como-construir-uma-escola-segura>. Acesso em: 14 mar. 2024.

Vídeos



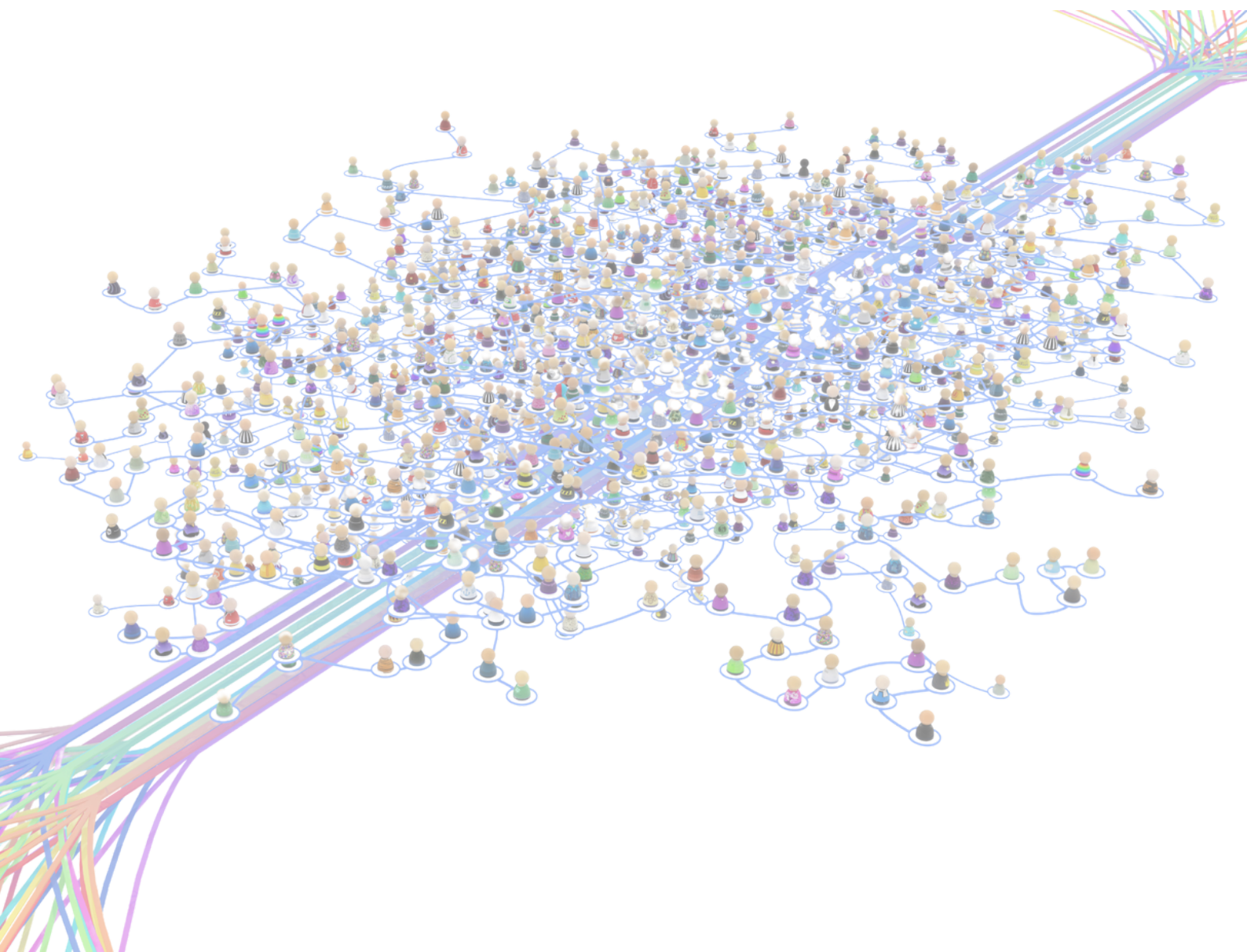
Comunicação não violenta vs. comunicação violenta.
[Assista aqui](#)



Comunicação não violenta, com Marshall Rosenberg
[Assista aqui](#)

CAPÍTULO V

Mão na massa: plano de comunicação



5.1 Plano de Comunicação

Um Plano de Comunicação pode ser um instrumento importante para se garantir um processo democrático, participativo e transparente de construção da Política Pública de Educação e também de sua implementação e avaliação. Pode ainda garantir maior legitimidade e aceitação das ações planejadas pela comunidade escolar.

Ele deve descrever como a comunicação será **gerenciada e implementada** ao longo do processo de revisão do PPP e na execução de novos Projetos Institucionais, indicando as principais estratégias de comunicação, seu calendário, seus custos e responsáveis.

O Plano de Comunicação da escola podem agregar estratégias que auxiliem na:

- melhoria da comunicação entre os membros das comunidades escolar e local;
- integração entre as dimensões da gestão escolar;
- criação e fortalecimento de ecossistemas comunicativos em espaços educativos, criando sempre ambientes abertos e democráticos;
- melhorando o coeficiente expressivo e comunicativo das ações educativas;
- implantando comunidades de aprendizagem;
- implantação de uma cultura de paz, que transforme os relacionamentos na escola, criando uma cultura organizacional baseada no respeito às diferenças e à liberdade de expressão.

Para que seja implantado, construa um plano simples e conciso. Pode ser um resumo das estratégias que você pretende implantar nessa área e objetivo que deseja alcançar.

Agora, se você for desenvolver um projeto institucional de comunicação não violenta e/ou cultura de paz, ou de comunidade de aprendizagem, aconselhamos que ele seja construído em conjunto com os professores e seja uma das metas a serem estabelecidas no seu Plano de Ação do PPP.

Orientações para construir o Plano de Comunicação da sua escola

Passo 1 – Defina o público-alvo:

Quais os segmento das comunidades local e escolar você pretende atingir com a sua comunicação? Você pretende dar mais ênfase a um deles?

Passo 2 – Defina os Objetivos: da comunicação. Por exemplo:

- (a) Desenvolver a cultura de paz na escola;
- (b) Melhorar a compreensão dos pais sobre as práticas pedagógicas da escola;
- (c) Aprofundar o diálogo entre professores e gestão escolar;

Enfim, poderíamos dar vários exemplos de objetivos. Construa os seus em consonância com o diagnóstico realizado para a revisão do PPP e com as necessidades da sua Unidade Escolar.

Passo 3– Elabore as estratégias alinhadas aos objetivos. Veja alguns exemplos

Sugestão de estratégia e metas para o Objetivo (a)Desenvolver a cultura de paz na escola:

Estratégia: Elaborando e implantando Projeto Institucional de Comunicação Não Violenta na Escola.

Meta 1: Elaborar e validar com a comunidade escolar o Projeto de CNV até o final de 2023;

Meta 2: Implantar Projeto Institucional de CNV até julho de 2024.

Sugestão de estratégia e meta para o Objetivo (b) Melhorar a compreensão dos pais sobre as práticas pedagógicas da escola:

Estratégia: Melhorando a comunicação dos planos de ensino aos pais.

Meta 1: Enviar os planos de ensino para o ano letivo por e-mail para os pais dos alunos, na primeira semana de aula;

Meta 2: Apresentar e discutir os planos de ensino na primeira reunião de pais do ano letivo.

Sugestão de estratégia e meta para o Objetivo (c) Aprofundar o diálogo entre professores e gestão escolar:

Estratégia: Implantando rotinas de comunicação.

Meta 1: Estabelecer cronograma para devolutivas, por parte da gestão escolar, em relação ao trabalho pedagógico dos docentes;

Meta 2: Utilizar aplicativo de celular para tornar a comunicação entre gestão e professores mais rápida, a partir do primeiro semestre de 2024;

Meta 3: Criar, a partir de janeiro de 2024, o Café com Educadores, dia em que o gabinete do diretor escolar fica de portas abertas para receber os professores e dialogar sobre suas necessidades, avanços e conquistas.

Estas são apenas algumas sugestões. Lembre-se que o Plano de Comunicação deve atender às necessidades e particularidades da sua escola.

A estrutura do Plano de Comunicação é semelhante a de um Plano de Ação. A diferença é que os gestores devem indicar o público-alvo que desejam alcançar com as ações planejadas, assim como os materiais a serem utilizados na comunicação (cartolina para a confecção de cartazes, papéis e canetas para a construção do quadro de avisos; criação de um e-mail da escola para montar um drive compartilhado, entre outros).

Preparamos um exemplo de Plano de Comunicação. [Acesse modelo aqui.](#)

PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESCOLA

Objetivo 1:
Público alvo deste objetivo:
Estratégia:

Meta 1:									
n.	Ações	Prazo		A ação tem custo previsto? (Sim ou Não)	Fonte do Recurso para ações com custo	Se o recurso for do PPA, qual o programa ao qual está vinculado. Se for PDDE, se é insumo ou serviço	Indicador	Responsável e Setor	Materiais
		Inicial	Final						
1									
2									
3									
n. ..									

5.2 O que mais é possível fazer?



Campanhas de comunicação

A promoção de Campanhas de Comunicação pode também consistir importante instrumento de apoio na elaboração e na implementação das políticas públicas de educação. Ações como a produção de materiais educativos e informativos, a promoção de fóruns de discussão, a utilização de canais de comunicação variados (como mídias sociais, sites governamentais, mídia tradicional e eventos presenciais) podem promover a compreensão dos objetivos e benefícios do seu Projeto, engajando os cidadãos, e resultando em uma formulação mais inclusiva e legitimada.



Agenda de reuniões para alinhamento

Sugere-se a construção de uma agenda de ações conjunta intersetorial ainda durante a revisão do Projeto Político-Pedagógico para que se identifiquem potenciais ações em comum com outras pastas, tais como saúde, assistência social, esportes e cultura, e também com organizações da sociedade civil e a academia. Isso é especialmente importante no auxílio ao diagnóstico de potenciais educativos do Território. Para isso, pode-se promover diálogos e parcerias para identificar as áreas de colaboração, desenvolvendo uma comunicação sistemática.



Plataformas de colaboração on-line

Seja para facilitar a interação com as comunidades local e escolar, ou a colaboração entre equipes de vários setores e de outras organizações, as plataformas de colaboração online, se acessíveis ao público-alvo, potencializam a comunicação necessária para a elaboração e revisão do PPP. Potencializam o compartilhamento de informações.

Para isso, podem ser usados instrumentos como formulários digitais, fóruns de discussão virtual e ferramentas de visualização de dados, como dashboards interativos.

5.3 Sugestões de leitura

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/reportagens/para-especialistas-engajamento-das-familias-escolas-deve-ser-pensada-de-maneira-sistemica/>. Acesso em 10 dez. 2022.

CECILIO, C. Comunicação Não-violenta: o que é como aplicação-la no dia a dia escolar. 2019. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/18280/comunicacao-nao-violenta-o-que-e-como-aplica-la-no-dia-a-dia-escolar>. Acesso em: 2 ago.23.02

MARCONDES, K. Comunicação e envolvimento: possibilidades de interconexões entre família-escola? Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/wmHT7pZPnLS7L3vTDbC9tTP/abstract/?lang=pt>. Acesso em 10 dez. 2022.

ITAÚ SOCIAL. Diálogos sobre gestão municipal. Câmaras Técnicas de Consórcios. Programa Melhoria da Educação. 2017.

ITAÚ SOCIAL. O cotidiano do gestor: Temas e práticas. Programa Melhoria da Educação. 2009.

Manual de Avaliação de Políticas Públicas – Guia Prático de Análise Ex Ante, Volume 1, Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – Brasília: IPEA, 2018.

Avaliação de Políticas Públicas : Guia Prático de Análise Ex Post, Volume 2, / Casa Civil da Presidência da República ... [Et al.]. – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

Política Pública em Dez Passos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo (segecex); Secretaria de Orientação, Métodos, Informações e Inteligência para o CE e o Combate à Corrupção (soma), 2021.

Não deixe de ver as indicações ao final de cada capítulo!



Série Cadernos de Formação: Projeto Político-Pedagógico Vivo



Volume 1. Gestão democrática: escuta e mobilização da comunidade para a revisão do projeto político-pedagógico.

O volume 1 da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico apresenta de forma clara e direta os procedimentos e instrumentos necessários para a aplicação do princípio de gestão democrática na revisão da proposta pedagógica escolar.

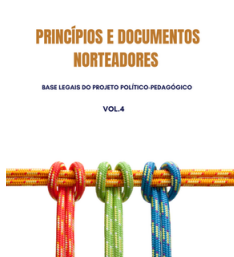
ISBN 978-65-981072-9-1.



Volume 2. Diagnóstico e análise situacional: o uso de evidências na revisão do Projeto Político-Pedagógico

O uso de dados, evidências e indicadores educacionais no Planejamento Escolar. O guia fornece orientações sobre como pesquisar e analisar indicadores para criar o marco situacional do PPP. Além disso, o material inclui um capítulo especial sobre diagnóstico na educação infantil.

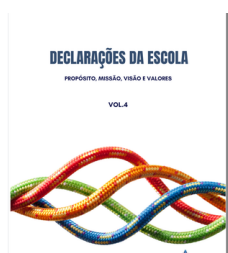
ISBN 978-65-981072-6-0.



Volume 3. Princípios e documentos norteadores: bases legais do projeto político-pedagógico

Construção do marco referencial do Projeto Político-Pedagógico, elaborado a partir dos princípios da educação pública de qualidade e dos documentos norteadores das políticas públicas da educação brasileira.

ISBN 978-65-981072-7-7



Volume 4. Declarações da escola: construção e pactuação da missão, visão e valores

Como elaborar as declarações da escola dentro dos princípios da Gestão Democrática? Esse é um importante momento de pactuação sobre o tipo de escola que se deseja construir, qual a sua identidade e os valores que embasa a oferta de educação pública de qualidade.

ISBN 978-65-981072-8-4



Volume 5. Plano de Ação

Como estabelecer o Marco Operacional do Projeto Político-Pedagógico? Nesse guia, você encontra conceitos, práticas e estratégias para priorizar e definir as causas raiz dos problemas da escola, com o objetivo de construir objetivos, metas e ações efetivas para a melhoria da qualidade da educação.

ISBN 978-65-981072-3-9



Volume 6. Monitoramento e Avaliação: acompanhamento e replanejamento do Projeto Político-Pedagógico.

O volume aborda conceitos, orientações e práticas sobre a importância do monitoramento contínuo e da avaliação periódica da implementação do PPP. Apresenta estratégias para acompanhar as metas da escola e corrigir rotas no planejamento escolar.

ISBN 978-65-981072-4-6

SOBRE NÓS

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA CIDADES HUMANAS

A Cocreare é uma empresa dedicada à análise, ao planejamento e à formação em políticas públicas. Junto com o seu parceiro técnico, o Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC), acredita que uma Cidade Humana é construída a partir de seis pilares:

- (1) colocar o ser humano em primeiro lugar;
- (2) fortalecer o cidadão cocriador;
- (3) religar ser humano e meio ambiente;
- (4) desenvolver e fortalecer o sentido de comunidade e de cooperação;
- (5) incentivar a Economia Cocriadora (Criativa, Circular e Colaborativa);
- (6) Educar em suas múltiplas formas e espaços.

Em uma perspectiva multidisciplinar, reúne consultores que agregam conhecimentos nas áreas de: educação, cultura; direitos humanos; economia criativas; meio ambiente; social; e planejamento urbano. Destaca-se no apoio ao planejamento municipal com o desenvolvimento de planos setoriais de políticas local, em particular Secretarias de Educação e de Cultura. Tem em seu currículo o desenvolvimento de planejamentos estratégicos para mais de 100 municípios no Brasil, e consultorias realizadas para órgãos Nacionais e Internacionais.

cocreare@cocreareconsultoria.com.br





e-mail: cocreare@cocreareconsultoria.com.br



WhatsApp (16) 991991994 – Lilian R. Oliveira Rosa



site: <https://www.cocreareconsultoria.com.br/>