



**NOME DA INSTITUIÇÃO:** Colégio Israelita Brasileiro

**SEGMENTO:** IEB - Instituições de Ensino Básico ou Técnico

**CATEGORIA:** Gestão Acadêmica

**TÍTULO DA PRÁTICA:** Escritório de Projetos e Processos (EPP) do Israelita: gestão escolar horizontal e integrada

## **1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL**

### **1.1. Histórico da Prática Eficaz – descrever como surgiu o programa/prática e indicar a data de início das ações.**

O Colégio Israelita Brasileiro é uma instituição educacional sem fins lucrativos, que atende preponderantemente a comunidade judaica porto-alegrense. A escola nasceu há 95 anos, no andar térreo da Sinagoga União Israelita, na Rua Barros Cassal, Bairro Bom Fim – tradicional reduto dessa comunidade. Surgiu da preocupação dos imigrantes judeus em dar a seus filhos uma formação no qual os valores e costumes não se perdessem à medida que o grupo ia participando da vida em uma sociedade plural.

Hoje o Colégio Israelita Brasileiro é uma destacada escola de Educação Infantil (atendendo crianças a partir de 1 ano de idade), Ensino Fundamental e Ensino Médio do Estado do Rio Grande do Sul. Conta com cerca de 767 alunos, 109 professores e 60 funcionários. Das 549 famílias com filhos na Escola, 23,45% não pertencem à comunidade judaica; 28,57% são provenientes de casamentos entre judeus e 47,98% de casamentos mistos (Judeu/Não Judeu). 28,27% dos alunos recebem o benefício de bolsas de estudos parciais ou integrais.

São três os pilares da marca 'Colégio Israelita Brasileiro': Judaísmo, Excelência Acadêmica e Gestão. Esses três pilares norteiam o Projeto Político-Pedagógico da instituição.

De acordo com Senge (2005), a maioria das escolas está se afogando em eventos, exigindo respostas cada vez mais imediatas. De uma criança que se fere no pátio até a necessidade de encontrar um professor substituto de última hora, os colaboradores têm se especializado em realizar trabalhos heroicos para resolver problemas.

Com o Israelita não era diferente. O crescimento da complexidade dos processos e o estabelecimento da sociedade digital (PÉREZ-GÓMEZ, 2015) exigia cada vez mais dos profissionais da Escola saber como lidar com as novas maneiras de trabalhar no ambiente escolar. Em 2009, o primeiro movimento foi realizado: uma consultoria da Faculdade de Engenharia de Produção da UFRGS foi contratada para auxiliar no mapeamento de processos da organização, dentre os quais estava o processo de ensino (**Anexo 7.7**). Foi o primeiro contato dos professores com ferramentas de



gestão com o objetivo de repensar o processo educativo vigente (PAULA et al., 2009). A partir desse ano, o Israelita também passou a contar com um estagiário de Engenharia de Produção, ex-aluno, que não apenas participou da atividade com a UFRGS, mas deu continuidade ao mapeamento de outros processos da instituição.

Em 2010, devido à importância do assunto, a direção da escola incluiu na Universidade Corporativa do Colégio Israelita Brasileiro (UniCCIB) a disciplina de Gestão Integrada de Projetos e Processos, ministrada por um professor-doutor da Engenharia de Produção da UFRGS. Participaram dessa disciplina 24 pessoas, não apenas professores e coordenadores, mas também membros da equipe administrativa (como assistentes de marketing, segurança e manutenção), com o intuito de integrar o máximo de colaboradores da escola em uma mesma linguagem de gestão da organização.

A realização da disciplina e a presença do estagiário de Engenharia de Produção na Escola levou a direção perceber que se fazia cada vez mais necessária a criação de um órgão, departamento ou estrutura de apoio permanente que desse suporte à organização dos processos e projetos desenvolvidos no Israelita. Se os profissionais da Educação não tinham sido formados com esses conhecimentos, o novo órgão poderia auxiliar na estruturação das ideias vindas do pedagógico.

É dessa forma, portanto, que se justifica a criação do Escritório de Projetos e Processos (EPP) do Colégio Israelita Brasileiro, que, em 2017, já completou 7 anos de duração.

## **1.2. Objetivos da Prática Eficaz**

O objetivo geral do EPP é ser um apoio em conhecimento técnico de gestão de projetos e processos para o setor pedagógico, isto é, para os cursos de Educação Infantil ao Ensino Médio. Os objetivos específicos são:

1. Constituir-se como um departamento oficial, institucionalizado na estrutura da escola, vinculado aos fluxos de trabalho rotineiros;
2. Reduzir a carga de trabalho administrativo do setor pedagógico;
3. Padronizar documentos de projetos e processos da escola;
4. Ser referência em organização e qualidade em relação aos projetos e processos da escola;
5. Formar os profissionais da escola nos aspectos de gestão de projetos e processos;
6. Centralizar os dados gerenciais da escola para geração de indicadores de desempenho.



### 1.3. Público Alvo Atingido – indicar se incluem clientes, fornecedores, funcionários, docentes, terceirizados, comunidade etc.

A tabela a seguir apresenta os públicos de interesse do EPP:

Tipo de público	Descrição
a) <b>Professores</b>	109 professores, de Educação Infantil ao Ensino Médio.
b) <b>Coordenação Pedagógica</b>	12 coordenadores, de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Dança e Esportes.
c) <b>Colaboradores</b>	60 colaboradores do setor administrativo, incluindo todos os principais serviços de apoio (Biblioteca, Informática, Segurança, Manutenção, Audiovisual, Marketing e Secretaria)
d) <b>Direção</b>	2 diretores (direção-geral e administrativo-financeiro)
e) <b>Famílias</b>	549 famílias, que frequentam a escola e utilizam os serviços da instituição.

Na sequência, é explicada a forma de envolvimento com cada um dos públicos mencionados:

- a) Professores: por acreditar que o professor precisa adquirir habilidades de pensamento sistêmico (SENSE, 2005) e de gestão de projetos (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2008), o EPP auxilia os professores no planejamento de seus projetos, considerando a integração dos serviços de apoio essenciais para o seu desenvolvimento bem-sucedido. Quanto maior a frequência de trabalho com o EPP, maior a experiência e facilidade do professor em entender e trabalhar nesse sentido.
- b) Coordenação Pedagógica: o trabalho da coordenação se divide, basicamente, em tarefas pedagógicas (análise de provas e ementas, feedback para professores, etc.) e administrativas (organização de reuniões, impressão de documentos, etc.). O EPP se constitui como um serviço de apoio às coordenações pedagógicas no sentido de diminuir ao máximo suas tarefas administrativas, liberando tempo para a essência do trabalho, que é o pedagógico.
- c) Colaboradores: os membros do setor administrativo têm como função principal servir como apoio para que o setor pedagógico tenha suas atividades facilitadas, isto é, para que o processo de ensino seja possível. O EPP conecta os ambos setores de maneira que possam trabalhar juntos, falando a mesma linguagem e com comunicação constante.
- d) Direção: distante por vezes do cenário operacional da escola, a direção tem no EPP um braço tático que une os atores mais próximos da ação cotidiana com as decisões estratégicas da Escola.
- e) Famílias: são o termômetro na Escola quando algum processo interno não está organizado. As famílias são as beneficiadas diretas se a



instituição escolar apresenta serviços bem planejados e executados, comunicando-se com antecedência e facilitando o trabalho de professores em suas atividades.

#### 1.4. Descrição das Atividades Implantadas.

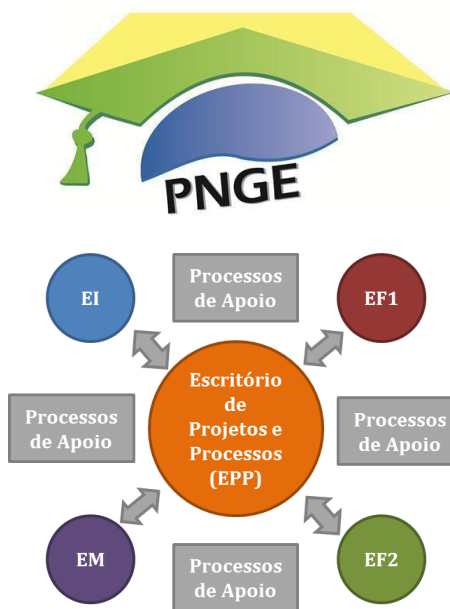
O EPP foi oficialmente criado em 2010; portanto, já se constitui como um serviço da Escola há 7 anos. No entanto, nem sempre funcionou da mesma maneira durante esse período. A figura que segue apresenta uma linha de tempo com os principais marcos de evolução do EPP no Israelita.

2009	2010	2011 a 2014	2014 a 2017
Oficina com professores sobre Mapeamento de processos com a UFRGS	UniCCIB sobre Processos e Projetos	Formação de novos coordenadores de projetos	2014: Efetivação do estagiário de Engenharia de Produção como membro da equipe da escola: Gerente de Processos Organizacionais (GPO)
Contratação do estagiário de Engenharia de Produção	Criação do EPP	Saída do estagiário de Engenharia de Produção	2015: institucionalização do GPO como membro da coordenação da Escola 2016: EPP novamente como disciplina da UniCCIB e pilar da mudança pedagógica da Escola

Conforme a figura, um planejamento estratégico, contendo objetivos e indicadores, foi elaborado a partir da efetivação do GPO na Escola. A seguinte tabela apresenta os indicadores de desempenho esperados para o EPP. A cada um deles está vinculado, pelo menos, um objetivo.

INDICADORES DO EPP	OBJ.
Estar incluído na estrutura da escola	1
Satisfação do pedagógico com o trabalho do EPP	2
Número de projetos e processos documentados	3
Satisfação dos clientes ( <i>sendo "cliente" o demandante do projeto</i> )	4
Percentual de professores participantes na formação	5
Avaliação dos professores sobre seu conhecimento de projetos e processos	5
Processo de coleta dos dados gerenciais	6
Processo de análise dos dados gerenciais	6
Proposição de melhoria	6

A seguir, é ilustrada uma representação da disposição do EPP dentro da estrutura organizacional da Escola. O EPP centraliza os projetos e processos da organização, servindo aos departamentos pedagógicos e dando suporte aos serviços administrativos de apoio.



O EPP funciona com a demanda dos processos pedagógicos e dos projetos realizados na Escola. O trabalho deve ser desempenhado para que tudo transcorra conforme e o planejado. Além disso, algumas ferramentas, como planilhas eletrônicas e softwares, são essenciais para a execução e o controle.

Os principais **processos de gestão do pedagógico (que envolvem equipe profissional – área meio)** auxiliados pelo EPP são (aproximadamente 9): Conselhos de Classe; Semanas de provas; Simulados; Reunião de Pais; Matrículas; Controles de sala de aula (chamadas, bilhetes, comunicados); Suporte ao Office 365; Suporte ao GVCollege; Suporte a TE (blackboard e ferramentas tecnológicas).

Os principais **projetos e processos pedagógicos (que envolvem o aluno – área fim)** auxiliados pelo EPP são (aproximadamente 53 atividades): Formatura da 8ª. Série; Seminário de Professores Verão; Seminário de Professores Verão volta às aulas\*; Evento volta às aulas; Ecofeira; Shabat Coletivo EF1; Início das Oficinas Ir Ktaná; Purim; Pessach; Tutorias; Marcha da Vida; UniCCIB\*; Eleições GEAE e representantes de turma; Eleições Prefeito e Vereadores Ir Ktaná; Iom Hashoa; Iom Hazicaron; Iom Haatzmaut; Posse do GEAE; Posse dos Representantes de Turma; Iom Ierushalaim; Festa da Rua; Lag Baomer; Shavuot; Posse vereadores da Ir Ktaná; Posse prefeito e secretários da Ir Ktaná; Formação de lideranças (alunos); Daka Teilati; Simulação Knesset 2a EM; Feira do Livro; Semana Judaica; Início das Oficinas Ir Ktaná; Aniversário da Ir Ktaná; Rosh Hashana; Rosh Hashana e Iom Kipur 3a EM; Iom Kipur; Feira de Iniciação Científica; Sucot; Dia dos Professores e Funcionários\*; Festa da Família; Simchat Torá; Choref; Jornal Israelita News; Fábrica de chocolate; Salão de IC UFRGS e PUCRS; Macabíadas; Semana Chai; Aniversário do Colégio; Noite dos Cristais; Espetáculo do colégio; Livro 5o ano; Teatro – apresentações; Apresentação Ginástica Olímpica; Confraternizações de encerramento de ano\*.

*\*Estão na planilha Mapa de Projetos, mas são processos relativos aos profissionais da escola*



## **2. LIDERANÇA**

### **2.1. Equipe Envolvida com a Prática – apresentar cargos ou funções. Indicar a área onde a prática eficaz se situa.**

O EPP prevê uma equipe formada por seis integrantes: o gerente de processos organizacionais, a secretária da direção, e as secretárias de curso de EI, EF1, EF2 e EM. A seguir, serão descritos os papéis de cada um desses atores.

Gerente de Processos Organizacionais (GPO): é o responsável pelo EPP. Responde à direção geral da Escola e reporta-se à também às direções administrativo-financeira e acadêmica. O Gerente de Processos Organizacionais deve:

- Liderar sua equipe de trabalho;
- Realizar reuniões periódicas com sua equipe de trabalho;
- Produzir *reports* periódicos para a direção;
- Dar apoio aos coordenadores pedagógicos na condução dos seus projetos e processos;
- Manter a documentação dos projetos e processos pedagógicos devidamente organizados e atualizados;
- Organizar e participar do processo de formação dos profissionais da escola em relação à gestão de projetos e processos organizacionais

Secretária da Direção (SD): mantém suas funções atuais na escola e integra-se ao EPP, devendo:

- Auxiliar o Gerente de Processos Organizacionais no seu trabalho;
- Conduzir as reuniões e representar o EPP em caso de ausência do Gerente;
- Ser a interface do EPP com os profissionais administrativos e pedagógicos da Escola.

Secretária de Curso (SC): mantém suas funções atuais na Escola e integra-se ao EPP, devendo:

- Participar das reuniões periódicas do EPP;
- Ser a interface do EPP com os alunos e os professores da Escola.

Para manter a comunicação ativa do EPP, são necessárias algumas reuniões da equipe de trabalho, entre os próprios membros e entre os membros e os outros departamentos e cursos. São realizadas:

- Uma reunião semanal entre os membros do EPP;
- Uma reunião quinzenal entre o EPP (GPO e SD) e a direção geral;





- Uma reunião mensal entre o EPP (GPO e SD) e a direção pedagógica;
- Uma reunião mensal entre o EPP (GPO e SD) e a direção administrativo-financeira;
- Uma reunião semanal entre cada SC e sua respectiva coordenação de curso;
- Uma reunião semanal entre a SD e a direção geral.

## **2.2. Participação da Alta Direção – indicar como ocorre o envolvimento e o comprometimento da alta direção com a prática eficaz.**

A administração da escola está dividida entre duas direções: a direção-geral pedagógica e a direção administrativo-financeira. Enquanto a primeira dá suporte à interação entre os processos pedagógicos e administrativos, a segunda garante a harmonia entre o uso dos recursos e a sustentabilidade da escola.

Desde o início, a prática eficaz referida tem apoio da Alta Direção, pois surgiu como demanda necessária para atenuar a desorganização em relação realização de projetos na escola. Nunca foram medidos esforços para garantir o bom funcionamento do EPP. Além disso, cabe ressaltar que a Alta-Direção tem total autonomia nas decisões da escola, mesmo estando sob a orientação de uma Mantenedora de Pais. De qualquer maneira, tendo em vista o acompanhamento feito por meio de relatórios e prestação de contas de bons resultados, a Mantenedora também concedeu apoio incondicional à prática eficaz.

Em suma, o EPP, por meio do GPO, conquistou um canal direto com a Alta-Direção e o reconhecimento da comunidade escolar. E, assim, o respaldo técnico e político necessário nas tomadas de decisão. O EPP incorporou-se de tal maneira a vida escolar que a sucessão na direção da escola, em 2016, foi assumida por um professor com formação em gestão de projetos, atuante direto no EPP.

## **3. FOCO**

Os dois maiores focos dessa prática eficaz estão relacionados ao administrativo (processos e projetos internos) e nos docentes (como forma de impactá-los com novas maneiras de enxergar o trabalho na escola). A seguir é feita uma breve descrição de como cada aspecto foi envolvido.

### **3.1. Clientes**

Apesar de não haver mensurações corriqueiras, o ambiente anterior à implantação do EPP sempre foi de alguma insatisfação em relação aos



processos internos, principalmente em relação à comunicação com as famílias e ao “amadorismo” como os eventos eram organizados. Decisões em cima da hora e falta de ferramentas adequadas para a gestão geravam um clima de reclamação.

### **3.2. Docentes/Funcionários**

Um dos propósitos dessa prática era não apenas criar uma estrutura de apoio para os projetos e processos, mas fundamentalmente também formar pessoas com uma nova mentalidade de trabalho na escola. Era importante para os docentes enxergar que a escola é muito maior que a sua sala de aula e que cada decisão tomada ali afetava toda a estrutura escolar. Da mesma forma, era igualmente importante trabalhar com os funcionários, aproximando-os do setor pedagógico e fazendo-os entender como o seu trabalho nos processos de apoio influenciam diretamente a qualidade do ensino.

### **3.3. Administrativo**

Se os bons exemplos merecem ser olhados, algumas organizações não-educacionais e educacionais já começavam a adotar organogramas e processos de trabalhos muito mais horizontais do que verticais. Depositar todas as decisões apenas no diretor-geral tornava a escola cada vez mais dependente de uma só pessoa e, por conseguinte, concedia menor autonomia e possibilidade de crescimento aos professores e funcionários. No entanto, autonomia sem ferramentas de trabalho pode tender perigosamente ao caos administrativo, no momento em que todos se acham capazes de resolver os problemas conforme sua expertise. Era preciso encontrar uma nova forma de fazer gestão e formar pessoas. A adoção dos princípios da Gestão por Processos, da Gestão por Projetos, da incorporação de ferramentas como o WBS Chart Pro, do BPM são exemplos de ações que ajudaram a transformar o ambiente de trabalho e aprimorar o saber-fazer docente.

### **3.4. Econômico-Financeira**

Mesmo não sendo o foco principal do trabalho, algumas práticas ineficientes eram apontadas por falta de gestão de processos adequada. À medida que novas práticas fossem adotadas, resultados econômico-financeiros deveriam aparecer e serem benéficos à instituição, principalmente a uma organização sem fins lucrativos que preza pela máxima sustentabilidade dos seus recursos.





### 3.5. Acadêmico

A prática não envolve resultados acadêmicos diretos, embora diversos projetos e processos estejam diretamente ligados ao bom funcionamento do EPP.

### 3.6. Comunidade

A prática encaixa-se na perspectiva da reformulação da escola em termos de três pilares (excelência acadêmica, *gestão* e *judaísmo*), divulgado amplamente para a comunidade escolar.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Formas de Avaliação

**a) indicar se foi feito levantamento de necessidades ou avaliação prévia antes da implementação.**

O projeto foi elaborado de acordo a identificação das necessidades da Alta-Direção. A existência de um estagiário em Engenharia de Produção para mapear os processos-chave da instituição e o momento vivido pela Escola em relação à modernização da gestão contribuíram para que a implantação ocorresse. Como colocado no início deste documento, foram elencados alguns indicadores gerais de desempenho do EPP, vinculados aos objetivos estratégicos. A seguir, são colocados alguns resultados:

INDICADORES DO EPP	RESULTADO
Estar incluído na estrutura da escola	100% incluído
Satisfação do pedagógico com o trabalho do EPP	Alta satisfação*
Número de projetos e processos documentados	Aprox. 61
Satisfação dos clientes ( <i>sendo "cliente" o demandante do projeto</i> )	Alta satisfação*
Percentual de professores participantes na formação	73 professores em 2016
Avaliação dos professores sobre seu conhecimento de projetos e processos	94,07% de aprovação após formação**
Processo de coleta dos dados gerenciais	Muito relevante***
Processo de análise dos dados gerenciais	Relevante***
Proposição de melhoria	Pouco***

\* Baseado em feedbacks informais (**ver anexo 7.8**) e redução do trabalho administrativo do pedagógico em função do estudo dos processos de cada curso (**ver anexo 7.9**)

\*\* De acordo com estudo realizado e apresentado no item 4.5

\*\*\* Ver anexo 7.6

**b) indicar e apresentar (se houverem) os instrumentos utilizados (questionários, pesquisas, entrevistas, etc.) e periodicidade de aplicação.**

Os instrumentos utilizados foram:



- Pesquisas de Satisfação com os diferentes públicos
- Feedbacks informais após a realização de eventos.
- Relatórios internos de prestação de contas

#### **4.2. Orçamento – apresentar o orçamento envolvido com a prática eficaz quantificando o valor investido ou se existe um *budget* específico.**

Apesar de não haver um budget específico para o projeto, dois investimentos principais foram realizados ao longo dos anos em relação ao EPP:

- Existência de um gerente de projetos e processos contratado na escola:
- Investimento em formação de pessoas em relação à projetos e processos

Total investido	
Gerente de Processos Organizacionais	R\$ 124.909,15 (2009, 2010, 2016)
Consultoria em Gestão de Projetos	R\$ 5.400,00 (2009, 2010, 2016)

#### **4.3. Análise financeira – indicar e apresentar (se houverem) indicadores de retorno sobre o investimento.**

Por se tratar de um projeto em continuidade, não há indicadores de retorno sobre o investimento diretamente relacionados.

#### **4.4. Indicadores acadêmicos – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à melhoria acadêmica.**

Não há indicadores acadêmicos relacionados diretamente ao projeto, embora, é sabido que mudanças nos processos de trabalho, em ambientes de ensino, só se sustentam com bons desempenhos nos indicadores acadêmicos. Sendo assim, nos últimos anos, o Israelita tem se mantido sempre entre as 5 melhores escolas no ENEM na cidade de Porto Alegre e entre as 10 do RS. Em relação aos vestibulares, o desempenho também tem se mostrado bastante satisfatório (**ver anexo 7.10**).

#### **4.5. Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à gestão de pessoas.**

No ano de 2016, a Escola proporcionou uma formação específica a todos os professores em relação à temática da prática eficaz. Tratou-se de uma disciplina ministrada, dentro da Universidade Corporativa do Colégio Israelita Brasileiro (UniCCIB), denominada “Gestão de Projetos e Processos”. O objetivo era propiciar que os docentes tivessem conhecimento e uma experiência básica sobre os conceitos de **pensamento sistêmico, gestão por projetos e gestão por processos**. A disciplina foi ministrada pelo Gerente de Processos Organizacionais (GPO). Após cada aula, uma ficha de



avaliação sobre o encontro era preenchida por cada docente, de forma anônima. Como resultado, dos **73 professores** respondentes, foram obtidas médias de **4,673 (93,46%)**, **4,739 (94,78%)** e **4,699 (93,98%)**, sobre um total de 5,000 (100%), para a **apropriação dos conhecimentos** citados, respectivamente. Maiores detalhes sobre essa avaliação podem ser conferidos no **Anexo 7.1**, em estudo disponibilizado de forma integral, apresentado no V Seminário Internacional de Políticas Públicas de Educação Básica e Superior, em junho de 2017, em Santa Maria (RS).

#### **4.6. Indicadores de satisfação de clientes – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à satisfação dos clientes da instituição.**

Um dos indicadores que refletem a organização da instituição de ensino é qualidade da gestão do curso. Desde 2015, o Israelita vem construindo junto com a comunidade escolar uma nova proposta pedagógica chamada “Israelita 3.0”, com referência ao conceito de Educação 3.0 (ver **Anexo 7.1** para maiores explicações). A partir de 2016, foi medida a satisfação dos pais com relação à qualidade de gestão do curso, apoiada pelas práticas do EPP. A seguir, a tabela mostra a evolução da satisfação dos pais em função do tempo:

<b>Itens</b>	<b>2016/1</b>	<b>2016/2</b>	<b>2017/1</b>
<b>Índice de Satisfação média dos pais</b>	89,78%	82,97%	87,30%
<b>Nº de pais respondentes</b>	121	54	205

#### **4.7. Indicadores de captação de clientes – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados ao aumento do número de alunos.**

Um dos primeiros processos a serem mapeados pelo EPP foi o processo de matrículas, entendido como *chave* pela Alta-Direção. Um mapa desse processo, que também foi produto final de um trabalho de conclusão de curso na Engenharia de Produção da UFRGS, pode ser visualizado nos Anexos. A seguir, a evolução do alunado nos últimos anos:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Nº de alunos</b>	698	735	767

#### **4.8. Resultados obtidos junto à comunidade – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados aos resultados de responsabilidade social.**

Desde julho de 2010, o EPP auxilia na organização da Ecofeira, um evento produzido pelos alunos do Ensino Fundamental 1, que estimula o empreendedorismo e a responsabilidade social. A Ecofeira é realizada na Ir Ktaná (traduzida do hebraico como “Cidade Pequena”), um espaço de 500m<sup>2</sup>



dentro do Colégio que simula a vida de uma cidade real (ver mais detalhes no **Anexo 7.3** sobre fotos e processos mapeados). A Ecofeira é um marco dentro da Ir Ktaná, onde alunos, comunidade e comerciantes locais de artesanato e produtos orgânicos se encontram para dar vida à cidade e estimular os negócios. Até 2017, estima-se que tenham sido realizadas mais de 30 Ecofeiras.

#### **4.9. Indicadores de sustentabilidade – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à economia, ao meio ambiente e à sociedade.**

O Projeto de Redução de Xerox e Impressoras foi conduzido pelo EPP, em conjunto com a secretaria escolar, o Núcleo de Informática e a Direção Administrativo-Financeira para reduzir o uso de papel e, conseqüentemente, os custos envolvidos. Observou-se, durante o estudo, a grande quantidade de impressões realizadas em épocas de provas e o desperdício relacionado a essa prática. A seguir, os resultados dessa ação (pra maiores detalhes, ver estudo completo no **Anexo 7.2**):

- Diminuição das cotas mensais de 70 mil para 40 mil cópias em média;
- Diminuição do número de máquinas de 21 para 10 impressoras;
- **Redução do custo mensal em R\$ 2.650,00**, a partir de junho de 2015 (**R\$ 79.500,00 economizados** até dezembro de 2017, aproximadamente).

#### **4.10. Outros indicadores de resultados organizacionais – indicar e apresentar (se houverem) indicadores tangíveis e não tangíveis apurados durante a avaliação da prática eficaz e não contemplados nos itens anteriores.**

Uma das evidências do reconhecimento ao trabalho do EPP foi sua qualificação de Honra ao Mérito no Prêmio SINEPE/RS 2017, no 8º Prêmio de Inovação em Educação. Segundo um dos jurados, *“O projeto comprova a preocupação do Colégio com a Modernização da gestão, buscando utilizar ferramentas que qualifiquem as ações administrativas e pedagógicas”*.

Ainda, embora não sejam indicadores diretamente relacionados à prática eficaz, quando a escola se torna melhor gerenciada, os resultados aparecem de diferentes maneiras. Sendo assim, em 2017, o Colégio Israelita participou do concurso **Edumission** (<http://www.edumission.world/>), em que escolas de todo mundo podiam escrever sobre seus projetos inovadores na educação. Como resultado, o Israelita foi selecionado entre as 25 escolas mais inovadoras do mundo.

## **5. LIÇÕES APRENDIDAS**

O sucesso do EPP se deve às pessoas que trabalharam para sua



implantação e aos processos estabelecidos a partir da prática. Dessa forma, é possível afirmar que o EPP tem como “características de sucesso” os seguintes componentes:

- Ter um profissional de gestão de projetos e processos na equipe
- Ter uma equipe formada por pessoas de todos cursos da Escola (EI, EF, EM)
- Formar os colaboradores da escola (pedagógico e administrativo) para o modelo mental do EPP
- Ter apoio da Alta-Direção da escola
- Definir o escopo de trabalho do EPP de modo a não se sobrepor às atividades de outros setores

É preciso frisar que o EPP, tal como se constitui atualmente, não possui a mesma estrutura de quando iniciou. A essência dessa iniciativa foi ajudar a organizar o ambiente de trabalho de modo que as pessoas tivessem melhor qualidade no desempenho de suas atividades. Desse modo, vale a pena tentar iniciar o processo de implantação do EPP, mesmo que com uma estrutura enxuta, e planejar estrategicamente sua evolução ao longo do tempo, à medida, principalmente, que a organização escolar compreende seu funcionamento e sua importância.

Como qualquer processo de mudança organizacional, existe bastante resistência das pessoas e uma atração por voltar às velhas práticas. No entanto, tendo a Alta-Direção como suporte e pessoas engajadas na equipe ajuda a levar o processo adiante e, aos poucos, torna-lo parte do ambiente escolar.

## **6. AÇÕES DE CONTINUIDADE**

Tratando-se de um projeto de sete anos de existência, o EPP já está estabelecido como um elemento vivo e fundamental para a operação do Colégio Israelita. Além disso, mais importante do que a própria existência de um departamento como o Escritório, é a mudança de modelo mental dos colaboradores da escola em relação ao trabalho com projetos e processos. Em outras palavras, não apenas a direção considera o EPP como estratégico para a Escola, mas também os membros da equipe já se acostumaram a trabalhar de maneira horizontal e colaborativa.

A implantação do EPP é de vital importância para o melhor funcionamento organizacional da escola, desonerando o pedagógico de algumas atribuições administrativas, melhorando os fluxos de trabalho e, quem sabe, reduzindo custos. Além disso, insere uma nova lógica de



trabalho mais horizontalizado e colaborativo, no momento em que se efetiva a Educação 3.0 na perspectiva da educação integral e do trabalho interdisciplinar.





## 7. ANEXOS

7.1 Artigo apresentado no V Seminário Internacional de Políticas Públicas de Educação Básica e Superior, em junho de 2017, em Santa Maria (RS).

### A FORMAÇÃO DE PROFESSORES NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO 3.0: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA SOBRE O TRABALHO COM PROJETOS EM UMA ESCOLA PRIVADA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Rafael Faermann Korman<sup>1</sup>

Bettina Steren dos Santos<sup>2</sup>

*Eixo 3 – Formação de Professores*

## RESUMO

A Era Digital exige cada vez mais uma formação de professores que desenvolva habilidades condizentes com as novas demandas da sociedade. Dentre essas habilidades, o trabalho com projetos se apresenta como uma alternativa para promover a colaboração entre os alunos, lidar com problemas reais e desenvolver a autonomia dos estudantes. Tais características compõem a Educação 3.0, na qual o papel do professor não é mais simplesmente de um transmissor de conhecimento e guardião da ordem, mas de *designer* e gerenciador de um complexo conjunto de projetos. Este artigo tem como objetivo analisar a formação de professores de uma escola de ensino privado, no ano de 2016, em relação ao entendimento do trabalho com projetos e sua importância para a educação contemporânea. Como metodologia foi realizada uma pesquisa exploratória aplicada a 73 professores, por meio de um questionário contendo nove perguntas fechadas e uma pergunta aberta sobre o entendimento em relação à atividade proposta. Sobre as perguntas fechadas foi realizada uma análise de variância (ANOVA), utilizando a ferramenta Microsoft Excel. Sobre a pergunta aberta foi realizada uma análise textual discursiva, utilizando o *software* NVivo. Os resultados mostraram que os professores, mesmo sem a explicação prévia sobre os conceitos envolvendo o trabalho com projetos, e levando em conta o pouco estudo realizado sobre o tema nas formações iniciais, conseguiram apropriar-se dos conteúdos abordados, especialmente por meio da metodologia ativa desenvolvida nos encontros. A avaliação da formação proposta com resultado excelente revela a apreciação pela temática, pela metodologia, mas também pode apontar que é possível trabalhar com assuntos inovadores conforme a abordagem dada, o que é positivo frente às mudanças necessárias na área da Educação. Os resultados dessa pesquisa podem ser usados como futuros estudos sobre formação de professores que utilizem metodologias ativas ou na perspectiva da Educação 3.0 para trabalhar assuntos considerados tabu ou complexos, de forma a despertar o interesse do corpo docente.

---

<sup>1</sup> *Apresentador do trabalho.* Doutorando em Educação do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. E-mail: [rafael.korman@acad.pucrs.br](mailto:rafael.korman@acad.pucrs.br)

<sup>2</sup> *Orientadora.* Doutora em Psicologia Evolutiva e da Educação. Professora Titular da Escola de Humanidades do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. E-mail: [bettina@pucrs.br](mailto:bettina@pucrs.br)



**Palavras-chave:** Formação de professores. Educação 3.0. Pedagogia de Projetos. Gestão de Projetos.

## INTRODUÇÃO

A Era Digital, simbolizada pela consolidação da internet na sociedade, parece exigir diferentes concepções de escola e de professor (PÉREZ-GÓMEZ, 2015). No que diz respeito ao perfil do profissional, o autor identifica que deve haver uma mudança de transmissor de conhecimento para uma função mais tutorial da aprendizagem. Dessa maneira, a formação docente também deve sofrer alterações significativas, principalmente na formação inicial, com cursos mais práticos, e no desenvolvimento de formadores, criando experiências de aprendizagem adequadas, com consciência crítica, reflexão e noções teóricas fundamentais.

Em seu estudo sobre as principais reformas educacionais do final do século XX, Tardif, & Lessard (2011) apontam que a profissão docente deve evoluir segundo uma lógica de profissionalização, no sentido de um reconhecimento de status pela sociedade e também como desenvolvimento, pelo próprio professor, de um repertório de competências específicas e saberes próprios que contribuam para a aprendizagem do maior número possível de pessoas. Segundo esses autores, em vários países, há uma constatação de um alto nível de estresse e da falta de tempo para encarar todas as dificuldades encontradas no ambiente escolar.

Tardif (2014) identifica como um dos maiores entraves da formação docente o que ele chama de “modelo aplicacionista do conhecimento”. Em outras palavras, o aluno passa anos assistindo aulas em formato de disciplinas e conteúdos fragmentados, depois segue para o estágio, no qual aplica esses conhecimentos e, por fim, ao final da sua formação, trabalha sozinho e se dá por conta de que muitos desses conteúdos não aparecem de forma adequada na sua rotina. Da mesma forma, esse modelo também é institucionalizado dentro da universidade, criando-se, dessa forma, três entes distintos: o pesquisador, que produz conhecimento; o formador, que transmite esse conhecimento; e o profissional, que aplica esse conhecimento na prática.

Em consonância com a necessidade de mudanças nesse quadro, Lengel (2013) desenvolveu o conceito de Educação 3.0, que pode ser definido como o processo de ensino que faz uso das novas tecnologias considerando não apenas o impacto do aprendizado colaborativo e personalizado advindo do crescente uso da internet, como também a reutilização de conteúdos de aprendizagem e o reconhecimento desse aprendizado por meio de métodos formais ou informais. Um dos aspectos mais importantes desse modelo, segundo o autor, é o “trabalho com problemas que valem a pena resolver”, isto é, que precisam ser resolvidos para tornar o mundo melhor. Dessa maneira, o estudante precisa trabalhar com projetos colaborativos para resolver questões relevantes à sociedade.

Hernandez (1998) defende que a pedagogia de projetos deve ser usada para nortear o currículo escolar em detrimento da divisão da escola por disciplinas, uma vez que os projetos abrangem uma gama muito maior de habilidades a serem desenvolvidas pelo aluno. No entanto, o estudo realizado por Ortiz & Clementino



(2014) em 213 Instituições de Ensino Superior (IES) apontou carência nos cursos de pedagogia no que diz respeito à formação teórica e à falta de estimulação sistemática das competências necessárias para gerir projetos culturais ou educativos. Na mesma linha, Prasinski (2015) mostrou em sua dissertação que apesar da tentativa da implementação da pedagogia de projetos e outras propostas inovadoras na escola, há ainda muitas dificuldades em relação ao rompimento dos professores com os modelos tradicionais.

É nesse cenário de mudanças que este artigo tem como objetivo analisar a formação de professores de uma escola de ensino privado, no ano de 2016, em relação ao entendimento do trabalho com projetos e sua importância para a educação contemporânea.

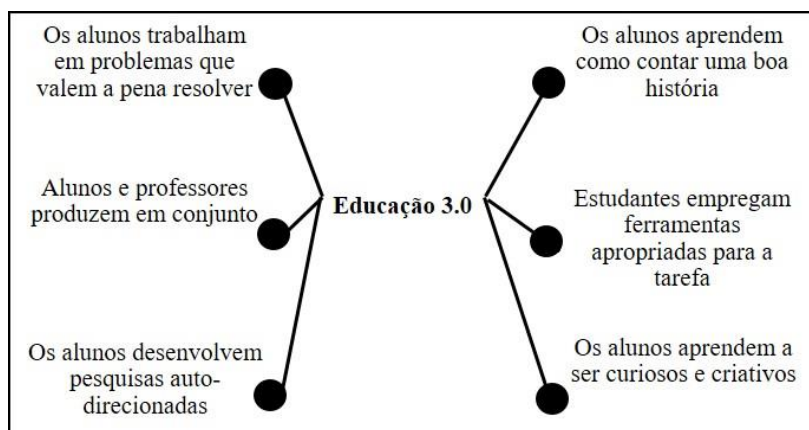
## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Tardif (2014), os saberes docentes derivam de várias fontes e possuem forte caráter experiencial. Em sua obra, o autor tenta compreender a origem dos saberes que o professor deve possuir para exercer a sua profissão. Dentre esses saberes estão os saberes experiências, ou práticos, que também levam em consideração a interação estabelecida entre o professor e os demais atores, as normas e obrigações estabelecidas no seu trabalho e o próprio funcionamento da instituição. Sobre essas considerações, cabe ressaltar três pontos: a) que há uma defasagem entre a formação inicial e a realidade do ensino, constatada pelo professor; b) que é, nos primeiros cinco anos, que o professor parece adquirir sua “experiência fundamental”, criando a sua “maneira pessoal de ensinar”; e c) que essas experiências não possuem o mesmo valor, uma vez que estabelecer uma relação entre aluno e professor é mais importante do que conhecer as regras da secretaria, por exemplo. Portanto, pode-se dizer que a experiência ou a prática é um processo como os professores ressignificam sua formação para melhor ajustar ao seu trabalho.

Esse conjunto de saberes se torna mais complexo à medida que a sociedade digital exige um professor mais orientador do que expositivo. Para Lengel (2012), o papel do professor não é mais simplesmente de um transmissor de conhecimento e guardião da ordem, mas de *designer* e gerenciador de um complexo conjunto de projetos, estudantes e atividades que mudam frequentemente, que trabalha em estreita colaboração com outros professores e profissionais da universidade e do mercado de trabalho para garantir que o projeto dos alunos seja apontado para direção certa.

Lengel (2013) define, ainda, a partir da necessidade do desenvolvimento de novas habilidades para o estudante do século XXI, seis princípios da Educação 3.0, de acordo com a Figura 1:

Figura 1 – Seis princípios da Educação 3.0



Fonte: (Adaptação de Lengel, 2013).

Ao abordar a Educação 3.0, Bopprê (2013) afirma que esse novo conceito se configura quanto maior for a interação das pessoas com a tecnologia e os ambientes de aprendizagem, visando a resolução de seus dilemas e com o ensino cada vez mais personalizado. Além disso, o professor não pode ser mais aquele que transmite um saber pronto, mas que orienta a aprendizagem colaborativa fundamentada na troca de experiências entre alunos e entre alunos e professores.

Essa perspectiva inovadora começa a aparecer em algumas IES, de acordo com Lopes & Oliveira (2017). Em iniciativas pontuais, mas bastante diferenciadas em relação ao *status quo*, algumas IES sugerem a abolição de disciplinas em prol dos projetos, matrizes curriculares baseadas em competências, módulos semestrais em torno de projetos integradores, residência pedagógica e plano de carreira. Em comum, o incentivo à competência para desenvolver e gerir projetos.

A Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) como metodologia de ensino surge nos últimos anos como consequência de uma revolução nas teorias de aprendizagem e das mudanças ocorridas no mundo no século XXI. Em suma, pode ser definida como um método sistemático para desenvolver habilidades por meio de investigação em torno de questões do mundo real (BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION, 2008; BENDER, 2014).

No entanto, há ainda um grande desconhecimento sobre como trabalhar com projetos, seja no sentido pedagógico, do trabalho em sala-de-aula (PRASINSKI, 2015), quanto no sentido da gestão de projetos, transversal às disciplinas e que abranjam mais aspectos da organização escolar (KORMAN, 2013; ORTIZ & CLEMENTINO, 2014). E é na percepção da importância do trabalho com projetos e na carência de uma formação mais sólida que se impõe o objetivo desse artigo, que é analisar a formação de professores de uma escola privada, no ano de 2016, em relação ao entendimento do trabalho com projetos e sua importância para a educação contemporânea.

## METODOLOGIA

Esse estudo ocorreu por meio de uma pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (2008), tem o objetivo de desenvolver e esclarecer conceitos e



paradigmas. O método utilizado para a coleta de dados foi a elaboração de um questionário, aplicado a 73 professores de uma escola privada. Cabe ressaltar que essa escola iniciou, no ano de 2015, um processo de implantação da Educação 3.0 em seu currículo, tendo como principais características a educação de tempo integral, a utilização de novas tecnologias educacionais e a adoção das metodologias ativas de aprendizagem, visando o protagonismo do aluno e o ensino customizado. Em 2016, um dos tópicos da formação de professores foi “Gestão de Projetos e Processos”, com o objetivo de realizar um alinhamento em relação a esses conceitos-chave para a organização. Ao longo de 8 meses, sete grupos de professores, de 8 a 12 pessoas, realizaram a formação no tema proposto, com a duração de 1 hora e 40 minutos cada encontro. A atividade proposta foi mediada pelo Gerente de Projetos da escola, por meio de metodologias ativas de aprendizagem. Ao final, cada participante recebeu um questionário de avaliação do encontro.

Foi proposto um questionário para identificar o entendimento dos professores sobre a atividade de formação realizada. Os itens presentes na ficha de avaliação foram escolhidos através de um *brainstorming* entre o professor condutor da atividade, responsável pela formação, e a direção da escola. Foram levantados 9 itens de avaliação sobre a atividade, utilizando uma escala Lickert de 5 pontos (sendo o valor 1 para “Péssimo” e valor 5 para “Excelente”). Objetivava-se, ainda, identificar observações alternativas por meio de uma pergunta aberta, intitulada “Comentários, críticas ou sugestões”.

Foram submetidos à pesquisa todos os professores presentes na formação. Após o término do encontro, os professores preenchiam a ficha de avaliação impressa, sem identificação, e entregavam ao condutor da atividade.

Os dados referentes às perguntas objetivas foram tabulados em planilha Microsoft Excel, ferramenta que também foi utilizada para a elaboração dos gráficos. A questão aberta “Comentários, críticas ou sugestões” foi avaliada por meio da análise textual discursiva de Moraes (2003) para gerar a categorização dos materiais do *corpus*, utilizando-se o software NVivo como ferramenta de apoio. Os resultados obtidos são apresentados na seção seguinte.

## **RESULTADOS**

A seguir, serão mostrados os resultados oriundos desse questionário. Em primeiro lugar, será apresentada a análise sobre a questão aberta, “Comentários, críticas ou sugestões”. Em seguida, os resultados obtidos a partir da análise de dados em Excel para os itens quantitativos.

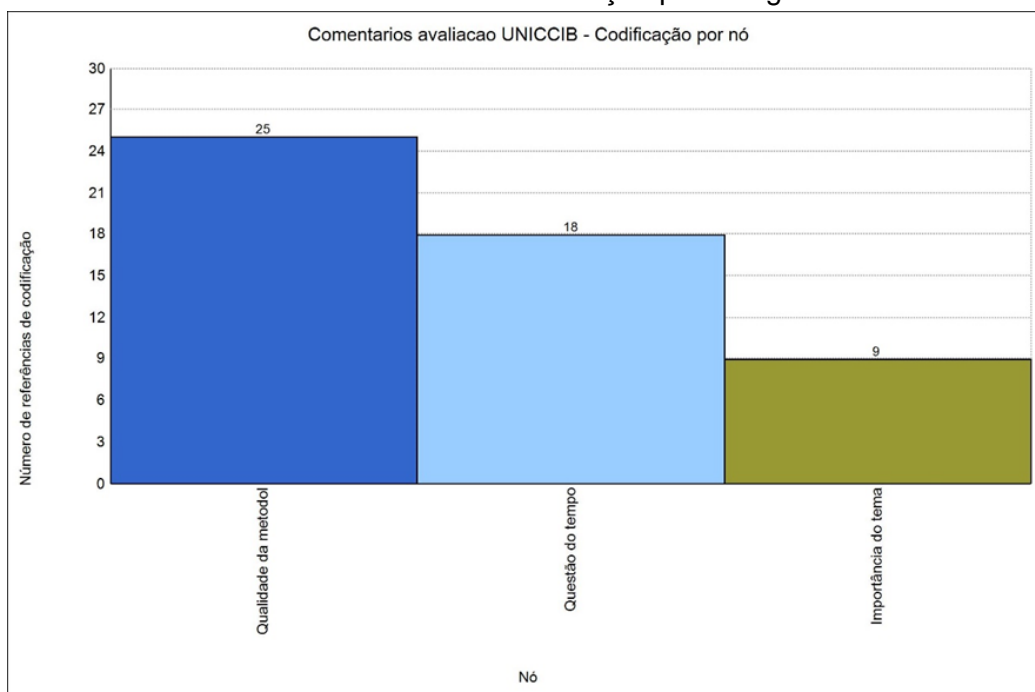
Em relação à questão aberta, “Comentários, críticas ou sugestões”, dos 73 questionários coletados, 48 professores escreveram alguma resposta e os outros 25 deixaram em branco. O perfil dos participantes foi bastante variado,



com representação docente da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio.

A análise textual discursiva levou a criação de 3 categorias predominantes encontradas nas respostas dos 48 comentários: 25 (52,1%) deles referiram-se à “Qualidade da metodologia” utilizada na formação; 18 (37,5%) faziam menção à “Questão do tempo”, isto é, ao pouco tempo para a formação; e 10 (20,8%) diziam respeito à “Importância do tema”. A Figura 2 mostra a distribuição dos comentários dos professores em relação às categorias de análise criadas a partir do gráfico gerado pelo programa NVivo.

Figura 2 – Número de comentários sobre a avaliação por categoria de análise



Fonte: Autores.

Os comentários sobre a “qualidade da metodologia” podem estar relacionados com o grau de inovação da dinâmica realizada. Isso ocorreu pelo fato da atividade não ter se baseado em uma aula expositiva sobre o tema e ter permitido que os professores também pudessem trocar experiências entre si e ter construído soluções – que é, segundo Pérez-Gómez (2015), o que se deve buscar na formação docente na Era Digital.

A “questão do tempo”, isto é, do pouco tempo, pode ser vista tanto pela ótica de que o tema foi do agrado do público e era desejável mais tempo, quanto pelo olhar de que, por tudo que foi trabalhado na formação, o tempo foi curto, ou mal pensado. Analisando as notas atribuídas pelos professores e a referência nos comentários sobre a qualidade e a importância do tema, pode-se concluir que o que predomina na questão do tempo é o desejo por mais momentos de formação com essa temática. Não obstante, cabe retomar o que Tardif (2014) aponta em relação à fragmentação do





trabalho e da formação do professor: embora esse pequeno momento de formação seja oportuno, talvez seja, ainda, insuficiente para dar conta do desenvolvimento pleno do professor e de sua ansiedade frente às mudanças que o século XXI impõe.

Por sua vez, os comentários sobre a “importância do tema” podem revelar, ao mesmo tempo, a percepção da relevância do trabalho com projetos e a carência do estudo dessa temática na formação inicial, como mostrou Ortiz & Clementino (2014). À medida que o professor precisa tornar-se cada vez mais um *designer* de currículo (LENGEL, 2013), competências como trabalhar com projetos se fazem essenciais.

Em relação às notas atribuídas pelos professores nos 73 questionários, foi realizado um estudo estatístico de Análise de Variância (ANOVA) para avaliar se há efeitos significativos entre o número de encontros e os tópicos de avaliação do questionário. A Tabela 1 mostra as notas médias de todos os professores por tópicos de avaliação e por encontro. A Tabela 2 apresenta a ANOVA.

Tabela 1 – Tabela-resumo das médias por tópicos de avaliação e por encontro

Encontro	Planejamento da aula	Conteúdo trabalhado	Clareza de linguagem e comunicação	Uso de recursos didáticos	Tempo da aula	Apropriação/ conhecimento do conceito de pensamento sistêmico	Apropriação/ conhecimento do conceito de gestão por projetos	Apropriação/ conhecimento do conceito de gestão por processos	Metodologia de aprendizagem ativa (trabalhar os conteúdos sem a exposição prévia do professor/facilitador)	MÉDIA
Encontro 1	4,900	4,800	4,900	4,900	3,600	4,500	4,500	4,400	4,600	4,567
Encontro 2	5,000	4,900	4,900	4,800	4,300	4,700	4,900	4,900	5,000	4,822
Encontro 3	5,000	5,000	4,909	5,000	4,000	4,455	4,636	4,545	4,909	4,717
Encontro 4	5,000	4,636	5,000	4,909	4,000	4,727	4,727	4,636	4,818	4,717
Encontro 5	5,000	4,875	5,000	4,625	3,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,694
Encontro 6	5,000	4,909	5,000	4,636	4,455	4,909	4,909	4,909	5,000	4,859
Encontro 7	5,000	4,917	5,000	4,917	4,833	4,667	4,750	4,750	5,000	4,870
<b>MÉDIA</b>	<b>4,986</b>	<b>4,862</b>	<b>4,958</b>	<b>4,827</b>	<b>4,134</b>	<b>4,673</b>	<b>4,739</b>	<b>4,699</b>	<b>4,868</b>	

Fonte: Autores.

Tabela 2 – Tabela ANOVA das categorias de avaliação

Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Linhas	34,435	72	0,478	2,713	0,000	1,314
Colunas	35,574	8	4,447	25,225	0,000	1,954
Erro	101,537	576	0,176			
Total	171,546	656				

Fonte: Autores.

Os dados na Tabela 1 mostram que a avaliação feita pelos professores da atividade sobre projetos foi considerada excelente em todos os encontros, com nota sempre acima de 90% (4,5). As respostas sobre a apropriação do conhecimento dos conceitos trabalhados também foram consideradas excelentes, com notas médias de 4,673, 4,739 e 4,699, mesmo sem a exposição prévia do professor dessas definições. Por conseguinte, a



metodologia utilizada, concordando com a análise textual discursiva, também teve uma altíssima consideração dos professores, com média igual a 4,868.

Os resultados da ANOVA, na Tabela 2, permitem concluir que existe efeito significativo dos encontros (Linhas), independente do quesito das colunas. Em outras palavras, analisando a Tabela 1, podemos ver que no Encontro 1, independente do tópico de avaliação analisado, há uma diferença nas notas atribuídas em relação aos demais encontros. Uma causa dessa discrepância pode estar relacionada com o fato de ser o encontro inicial, em que o condutor da atividade ao aplicar a dinâmica planejada, ainda não tem segurança sobre a efetividade do que é proposto. De toda forma, mesmo tendo sido o encontro com a pior avaliação, a nota média foi de 4,567, ou seja, acima de 90% de aprovação.

A ANOVA também nos permite visualizar que existe efeito significativo dos tópicos de avaliação (Colunas), independente do quesito dos encontros. Colando de outra maneira, analisando a Tabela 1, podemos ver que as notas na coluna “Tempo de aula”, independente do encontro, são ligeiramente mais baixas que os outros tópicos. Esse resultado está bem alinhado com a resposta dada pelos professores nos comentários escritos analisados anteriormente.

Após realizar a análise qualitativa e quantitativa dos resultados, é possível inferir que, embora o tema de projetos seja ainda desconhecido e pouco explorado dentro da formação de professores, principalmente em relação à gestão de projetos, a abordagem da metodologia ativa, na perspectiva da Educação 3.0, pode favorecer a aprendizagem e despertar para o desenvolvimento do tema. Mesmo com pouco tempo de trabalho, se a atividade for desenvolvida no sentido de promover o protagonismo do participante, utilizar seus saberes prévios e favorecer a aprendizagem autônoma, até assuntos não priorizados podem se tornar relevantes e estimulantes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse artigo apresentou a discussão inicial de uma pesquisa que teve como objetivo analisar a formação de professores de uma escola de ensino privado, no ano de 2016, em relação ao entendimento do trabalho com projetos e sua importância para a educação contemporânea. O estudo se deu por meio de uma pesquisa exploratória, realizada com um grupo de professores em formação.

Os resultados mostraram que os professores, mesmo sem a explicação prévia sobre os conceitos envolvendo o trabalho com projetos, e levando em conta o pouco estudo realizado sobre o tema nas formações iniciais, conseguiram apropriar-se dos conteúdos abordados, especialmente por meio da metodologia ativa desenvolvida nos encontros. Mais que isso, apontaram para a necessidade de se trabalhar mais tempo com o tema, dada a importância identificada em relação a esse assunto.

A avaliação da formação proposta com resultado excelente revela a apreciação



pela temática, pela metodologia, mas também pode apontar que é possível trabalhar com assuntos inovadores conforme a abordagem dada, o que é positivo frente às mudanças necessárias na área da Educação. Dessa maneira, fica o desafio para esses professores que participaram dessa formação para que com autonomia busquem o conhecimento necessário nesse novo momento pelo qual passa nossa sociedade. Os resultados dessa pesquisa podem ser usados como futuros estudos sobre formação de professores que utilizem metodologias ativas ou na perspectiva da Educação 3.0 para trabalhar assuntos considerados tabu ou complexos, de forma a despertar o interesse do corpo docente. Como sugestão para próximas pesquisas, pode-se acompanhar o professor no seu trabalho de sala de aula e verificar como e se ele aplica os novos conceitos aprendidos sobre projetos em sua prática de sala-de-aula.

### REFERÊNCIAS

- BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- BOPPRÊ, V. Educação 3.0 é a tecnologia que integra pessoas. **Porvir**. 26 mar. 2013. Disponível em: <<http://porvir.org/educacao-3-0-e-tecnologia-integra-pessoas/>>. Acesso em: 11 mai. 2017.
- BUCK INSTITUTE FOR EDUCATION. **Aprendizagem Baseada em Projetos: guia para professores de ensino fundamental e médio**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERNANDEZ, F. Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- KORMAN, F. R. **Projetos para Escolas na Prática**. Porto Alegre: Autonomia, 2013.
- LENGEL, J. G. Education 3.0: Seven Steps to Better Schools. Teachers College Press, 2013.
- LOPES, M.; OLIVEIRA, V. Cursos de formação de professores mudam currículo e usam novas metodologias. **Porvir**. 17 mar. 2017. Disponível em: <<http://porvir.org/cursos-de-formacao-de-professores-mudam-curriculo-usam-novas-metodologias/>>. Acesso em: 07 mai. 2017.
- MORAES, R. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. *Ciência & Educação*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.
- ORTIZ, F.C.; CLEMENTINO, A. **A Gestão e o Empreendedorismo nos cursos de formação Docente**. *Revista Eniac Pesquisa*, 3(2), pp.214-227. 2014.
- PÉREZ-GOMÉZ, Á. I. **Educação na era digital: a escola educativa**. Porto Alegre: Penso, 2015.
- PRASINSKI, M. E. T. **Avaliação no ensino de ciências: estudo da implantação da pedagogia de projetos em escola pública de ensino básico da região metropolitana de Porto Alegre**. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: PUCRS, 2015.
- TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 16. Ed – Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- TARDIF, M.; LESSARD, C. **O ofício de professor: história, perspectiva e desafios internacionais**. 4. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.



## 7.2 PROPOSTA DE REDUÇÃO DE CUSTOS E READEQUAÇÃO DOS SERVIÇOS DE IMPRESSÃO E XEROX

### PREMISSAS:

#### XEROX

- Diminuição das cotas mensais de 70 mil para 40 mil cópias em média;
- Consideração da sazonalidade das cotas (gastamos menos em alguns meses e mais em outros, ou seja, não faz sentido ter valor fixo mensal uniforme);
- Maior controle sobre o serviço (controle da coordenação pedagógica; controle sobre as cópias pagas na secretaria; controle sobre o excedente de cópias; acompanhamento mensal dos relatórios).

#### IMPRESSÕES

- Diminuição do número de máquinas de 21 para 10 impressoras;
- Centralização do trabalho do operador no Áudio (Xerox + Impressões);
- Impressões de departamentos sem máquinas, ou que precisam de auxílio, realizadas com o operador;
- Deslocamento das impressões da Educação Infantil do Núcleo de Informática para o Áudio (realizado pelo operador);
- Definição de novo layout de distribuição das impressoras na escola:

3º andar	2 impressoras	Núcleo - Multi	EM e EF2 - PB	
2º andar	2 impressoras	Biblioteca - PB	Educ. Judaica - PB	
1º andar	3 impressoras	Marketing/Áudio - Cor	Direção Geral - PB	EF1 - PB
Térreo	3 impressoras	Secretaria - PB	Educação Infantil - PB	Ir Ktaná - PB

### TABELA-RESUMO DAS PROPOSTAS:

Propostas	1.Atual	2.Tecmasul 10 impressoras	3.Sulsistem Integrado	4.DCMAX integrado	5.Camilo + Tecmasul
<b>Xerox</b>	R\$ 6.650,00	R\$ 6.650,00 (atual)	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.800,00
<b>Impressão</b>	R\$ 2.600,00	R\$ 1.800,00 (Tecmasul)	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.800,00 (Tecmasul)
<b>Total</b>	<b>R\$ 9.250,00</b>	<b>R\$ 8.450,00</b>	<b>R\$ 9.254,00*</b>	<b>R\$ 7.960**</b>	<b>R\$ 6.600,00</b>

\*SULSISTEM não inclui folhas. O valor da tabela soma R\$ 7694 da proposta + R\$ 1560 de gasto com papel.



**\*\*DCMAX não inclui folhas. O valor da tabela soma R\$ 6400 da proposta + R\$ 1560 de gasto com papel.**

- 1. Atual:** Camilo + Tecmasul
- 2. Tecmasul 10 impressoras:** manter o contrato atual do Camilo e mudar o contrato da Tecmasul de 21 para 10 impressoras.
- 3. Sulsistem integrado:** proposta da Sulsistem para xerox + impressão.
- 4. DCMAX integrado:** proposta da DCMAX para xerox + impressão.
- 5. Camilo + Tecmasul:** mudar o contrato do Camilo de 2 para 1 máquina de xerox; reduzir de 2 para 1 funcionário na escola (será o mesmo da lojinha e xerox); transferir a lojinha para o áudio; e mudar o contrato da Tecmasul de 21 para 10 impressoras.

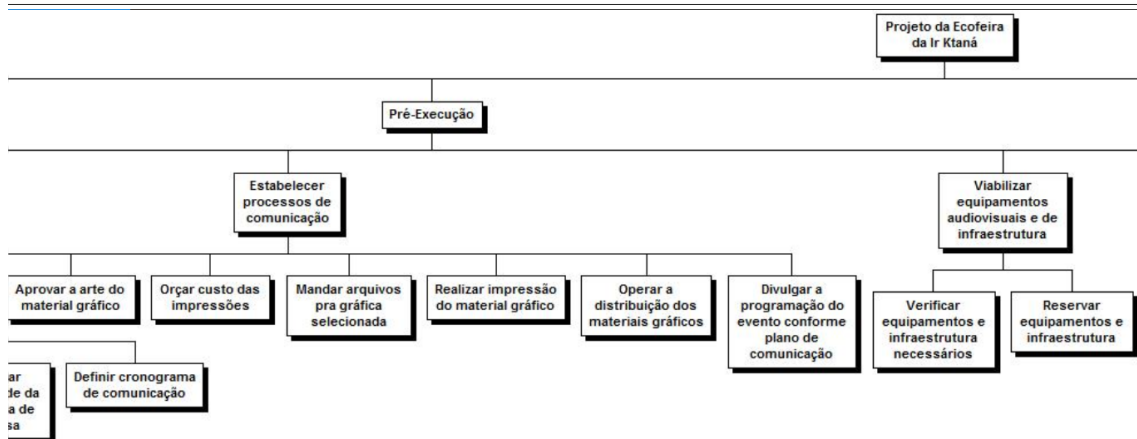
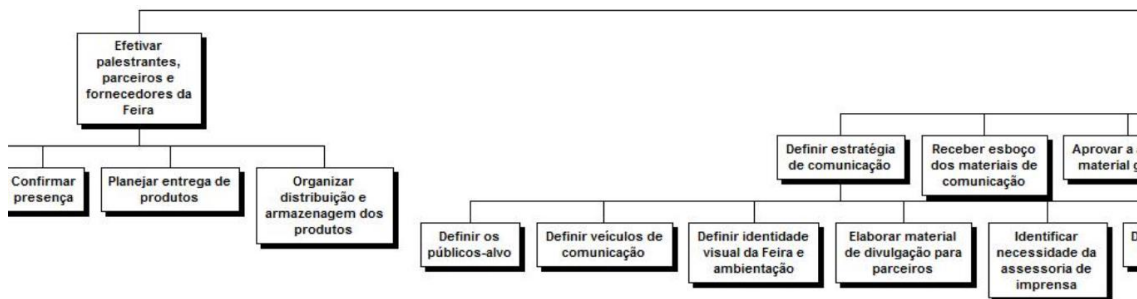
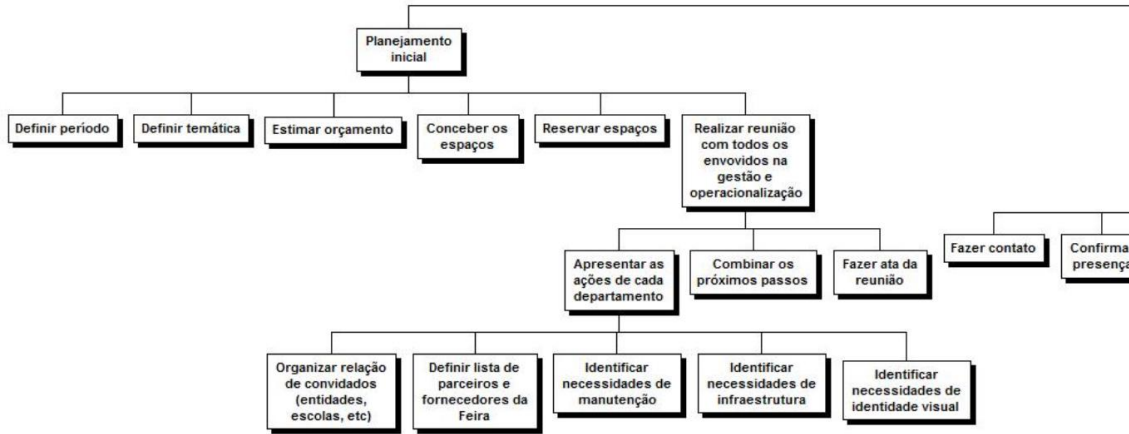
**CONCLUSÃO:**

A melhor proposta é a 5, contando com os ajustes logísticos necessários. A redução do custo mensal será de R\$ 2.650,00, a partir de junho de 2015.

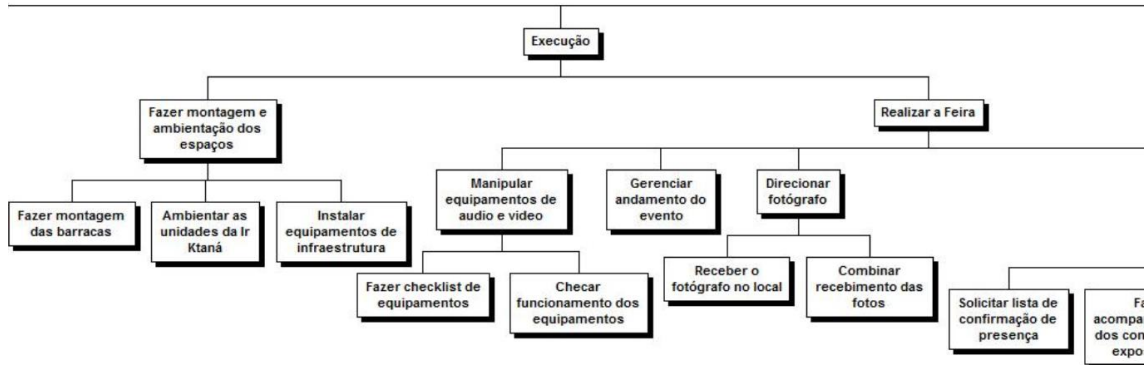
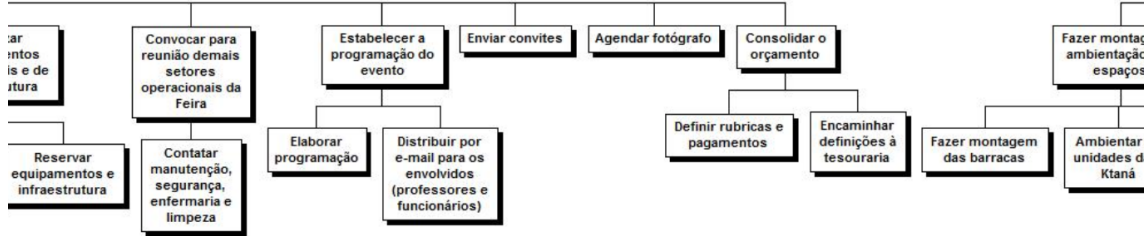


### 7.3 Ecofeira da Ir Ktaná

7.3.1 Mapeamento do Processo da primeira feira, em 2009, utilizando a ferramenta WBS Pro Chart. Como o processo era extremamente cumprido, foi preciso quebrar em várias partes para caber nesse documento.









### 7.3.2 Planilha do Microsoft Project adaptada ao Excel para a primeira Ecofeira

		LEGENDA			
CRONOGRAMA DA ECOFEIRA / JULHO 2010		Nome do Projeto			
		Macro Etapa			
		Ativ. Primária			
		Ativ. Secundária			
		Ativ. Terciária			

Nome da Atividade	Nº	Dependências	Data Início	Data Fim	Dias no processo	Responsável 1	Responsável 2
Projeto da Ecofeira da Ir Ktaná	1		Qui 27/05/10	Qui 22/07/10	41 dias		
Planejamento inicial	2		Qui 27/05/10	Ter 01/06/10	4 dias		
Definir período	3		Qui 27/05/10	Qui 27/05/10	1 dia		
Definir temática	4		Qui 27/05/10	Qui 27/05/10	1 dia		
Estimar orçamento	5	3;4	Sex 28/05/10	Sex 28/05/10	1 dia		
Conceber os espaços	6	5	Seg 31/05/10	Seg 31/05/10	1 dia		
Reservar espaços	7	6	Ter 01/06/10	Ter 01/06/10	1 dia		
Realizar reunião com todos os envolvidos na gestão e	8		Seg 31/05/10	Seg 31/05/10	0 dias		

### 7.3.3 Notícias e fotos

[http://www.colegioisraelita.com.br/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1399:ecofeira-movimenta-projetos-de-emprededorismo-do-israelita&Itemid=28](http://www.colegioisraelita.com.br/index.php?option=com_k2&view=item&id=1399:ecofeira-movimenta-projetos-de-emprededorismo-do-israelita&Itemid=28)

#### Ecofeira movimenta Projetos de Empreendedorismo do Israelita

★★★★★ (0 votos)

Tamanho da fonte



Já tradicional no calendário de atividades do Colégio, a Ecofeira da Ir Ktaná é uma das atividades da cidade-laboratório que mais contempla o coletivo e por isso é aguardada por todos.

No dia 30, chegou a sua terceira edição do ano, com sucesso de público. Alunos e familiares conferiram, na última quinta-feira, os produtos desenvolvidos na Incubadora da Ir Ktaná.

Por ter sido realizada no mês de junho, a Ecofeira deste dia 30 foi temática: Shavuot. Consequentemente, os alimentos derivados do leite estavam entre os principais produtos comercializados pelas crianças em suas bancas. De hortifrutigranjeiros a delícias caseiras, como palitos de queijo e doces, a variedade de comidas agradou a todos os públicos.

Priorizando o caráter afetivo e pedagógico, a Ecofeira preocupa-se em oferecer atividades de integração entre a família e a Escola. Segundo a Morá Elin Laníus Lautert, responsável pela organização da Ecofeira, esses momentos de troca são importantíssimos. Decoração de garrafas, Shavuot Tecnológico e produção de palitos de queijo foram as opções oferecidas.

Com aval dos familiares, e com o intuito de aprenderem a calcular os custos e terem uma maior compreensão do conceito de alimentação saudável, desta vez os estudantes do 4º ano ficaram responsáveis pelas compras. Para isso, trouxeram sacolas ecológicas e adquiriram produtos orgânicos da Cooperativa Pão da Terra.

O diferencial do evento está na autoria e condução das atividades. Em todas as propostas, os nossos estudantes são os protagonistas do planejamento, criação e atendimento. Trata-se, pois, de um trabalho que oportuniza a revelação de novos talentos!



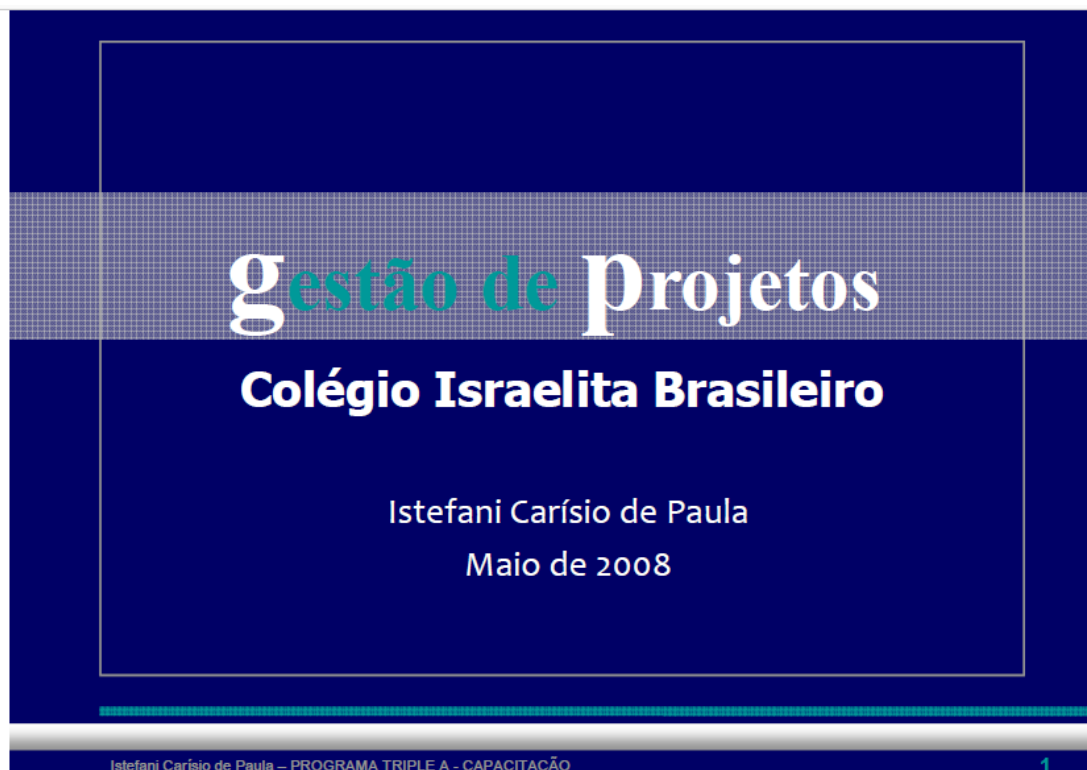






#### 7.4 Formação de professores na lógica de gestão de projetos e processos, UniCCIB e EPP

*Printscreen* do primeiro slide do Power Point usada no início da formação da equipe de coordenação, em 2008, pela Prof. Dr. Istefani, da Engenharia de Produção da UFRGS.



Disciplina e relação de alunos da UniCCIB de 2010/2, revelando a heterogeneidade do grupo de trabalho (administrativo e pedagógico juntos).



**DISCIPLINA: GESTÃO INTEGRADA DE PROJETOS E PROCESSOS**

**Professor:** Marcelo Nogueira Cortimiglia

**Sala:** 302

Relação de alunos

Nome	Disciplina/área
1. Amália Bidone Vianna	Coord. Adm. Pedagógica SF/EM
2. Ana Lúcia Pompermayer	Educação Artística - SF
3. Ana Margarida C. Machado	Coord. Educação Infantil
4. André Luiz Cosenza Diestel	Física - EM
5. Carlos Eduardo Berwanger	Coord. Educação Física
6. Catarina Antonello Deggeroni	Geografia - SF/EM



7. Cristina do Amarante Andreya	Encarregada Deptº. Pessoal
8. Elin Maria Lautert	Português - SF
9. Fernanda Morais de Souza	Educação Infantil
10. Iara dos Santos Machado	Assistente de Audiovisual
11. Jânio Alves	Filosofia - EM
12. Kátia Beppler Macagnan	Ciências - SF
13. Laís Yastrebov de Azevedo	Assistente de Comunicação
14. Luiz Alberto da Silva Belmonte	Encarregado de Segurança
15. Maria Aparecida Simões	Inglês - SF
16. Patrícia Del Transito Brander	Bibliotecária
17. Pedro Andara	Comprador
18. Pedro Juliano Santos Duarte	Encarregado da Manutenção
19. Rafael Korman	Estagiário de Eng. de Produção
20. Ricardo Martinez Fortes	História - SF
21. Rosália Saraiva	Coord. Adm. Pedagógica - SI
22. Sulima Pogrebinschi	Séries Iniciais
23. Tânia Bernardo	Secretária Escolar
24. Zeli Duarte Mariante	Secretária da Direção

Revista Educação, do SINEPE-RS, em novembro de 2010, sobre a UniCCIB.

**edUCAÇÃO**  
EM REVISTA 83

**CHEGOU A HORA DO PROFESSOR VIRAR ALUNO**

**SINEPE-RS**  
SINDICATO DO ENSINO PRIVADO

**INSTITUCIONAL**  
SINEPE-RS comemora 62 anos e premia destaques da educação

**ENTREVISTA**  
Paizão Côrtes, o patrono da 56ª Feira do Livro de Porto Alegre

**A formação continuada**  
Em Porto Alegre, a teoria e a prática, neste caso, estão bem próximas. Desde maio deste ano, os professores do Colégio Israelita Brasileiro invertiram os papéis e passaram a ocupar as classes utilizadas pelos seus alunos, num projeto pioneiro: a Universidade Corporativa do Colégio Israelita Brasileiro (UniCCIB), a primeira criada dentro de uma escola de ensino médio no Brasil. Os mais de 90 professores de instituição têm a oportunidade de participar de cursos de atualização e aperfeiçoamento dos conteúdos apresentados no dia a dia letivo do colégio, além de aprimorar os métodos pedagógicos aplicados com os alunos.

Os conteúdos das disciplinas da UniCCIB são especificamente direcionados para atender à programação didática do colégio e previstos a partir da avaliação das necessidades da escola e dos professores. "A UniCCIB foi pensada para qualificar ainda mais a formação dos alunos do Israelita. Tudo será validado para instrumentalizar os professores nas melhores práticas educacionais que existem na atualidade", afirma o diretor geral do colégio e também da universidade, Mônica Tuma de Carvalho.

Inibensio afirma que as novas experiências para uma escola diferente serão que encontrar alternativas diferentes dentro de uma linha de ensino mais participativa, que seja fiel ao destaque histórico do monopólio do saber, do mestre e do aluno, do professor e do professor, que compõem o seu conhecimento com outras instâncias de socialização que estão por fora do estabelecimento escolar. "Também faz falta procurar novas alternativas para a formação permanente dos professores, torná-los mais dialógicos, mais participativa, mais vinculada a projetos de inovação e, por isso mesmo, menos individualista, padrão e funcionalista, mais baseada no diálogo entre iguais e também entre todos aqueles que têm algo a dizer e para contribuir com as pessoas que aprendem."

A socialização dos conhecimentos vai além, na proposta de formação continuada do Israelita, já que o aprendizado transpõe os muros do Colégio. Por meio de uma parceria com a Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul, a instituição colocou 15 vagas à disposição dos professores de rede pública de ensino nas disciplinas de base comum e específicas. "Queremos oportunizar aos professores de rede pública um espaço para formação conjunta com professores da rede privada. O Israelita, como instituição particular, ainda que em pequena escala, sempre contribuiu com a melhoria da educação graças por meio de promoção de espaços de estudo e pesquisas compartilhadas com professores da rede estadual de educação", afirma Mônica.

Os professores cursam quatro disciplinas com 20 horas/aula cada e têm seu tempo de estudo remunerado. As avaliações são semestrais, com o objetivo de construir um plano de implementação dos novos conhecimentos na sala de aula e de executar o trabalho de conclusão em cada disciplina. As aulas são realizadas nas dependências do Colégio. "Ao término de dois anos, os professores-alunos que apresentarem uma diferenciação em seu trabalho estarão habilitados a receber benefícios", explica Mônica.

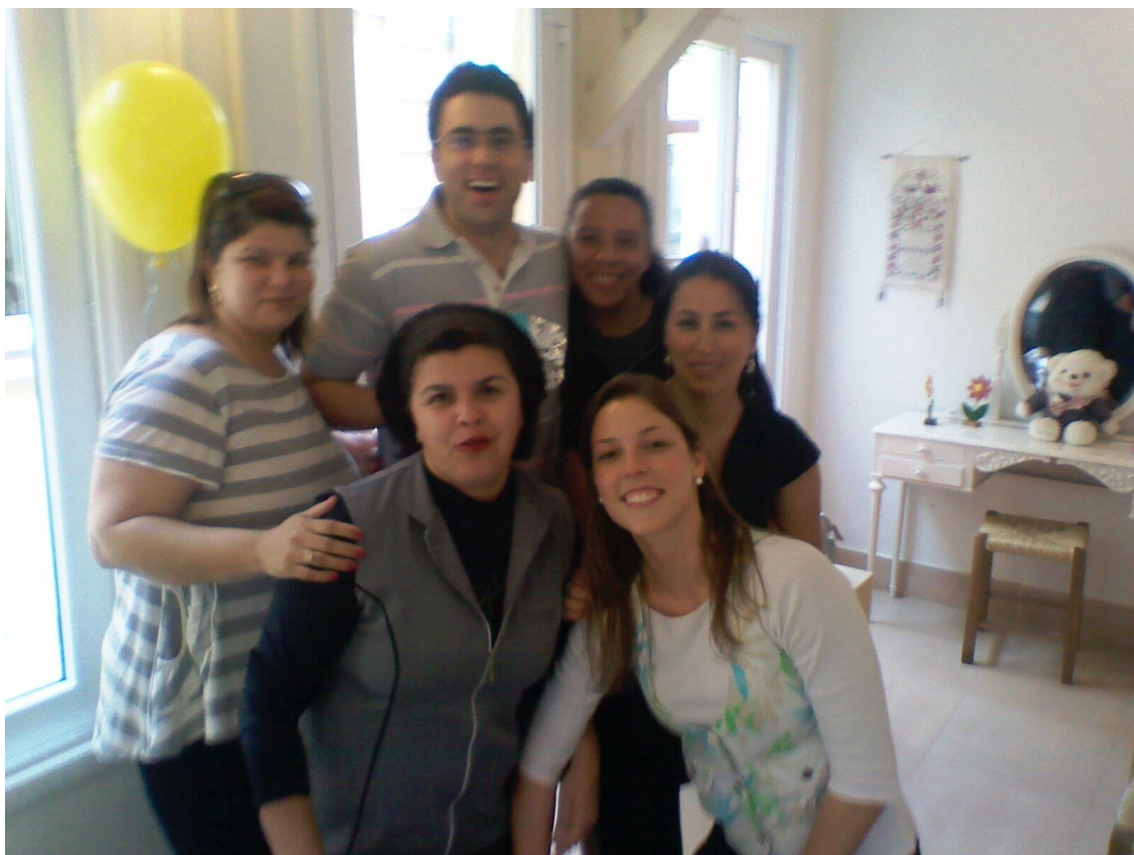
A ideia é inovadora e serve de inspiração para outras instituições que acreditam que a formação continuada é questão de sobrevivência na educação.

**PROFESSORES DO ISRAELITA INVERTERAM OS PAPÉIS E PASSARAM A OCUPAR AS CLASSES UTILIZADAS PELOS SEUS ALUNOS**





Equipe do EPP em 2010, em reunião na Ir Ktaná.



Equipe do EPP em 2017, em reunião na biblioteca da escola.





Disciplina da UniCCIB 2016 sobre Projetos e Processos.

**DISCIPLINA: PROJETOS E PROCESSOS - 2016**

**Professor(a): Rafael Korman**

### Ementa

Pensamento sistêmico: alinhamento entre projetos, processos e estratégia. Gestão de projetos: logística de constituição. Gestão de Processos: interdependências na organização.

### Conteúdos Programáticos

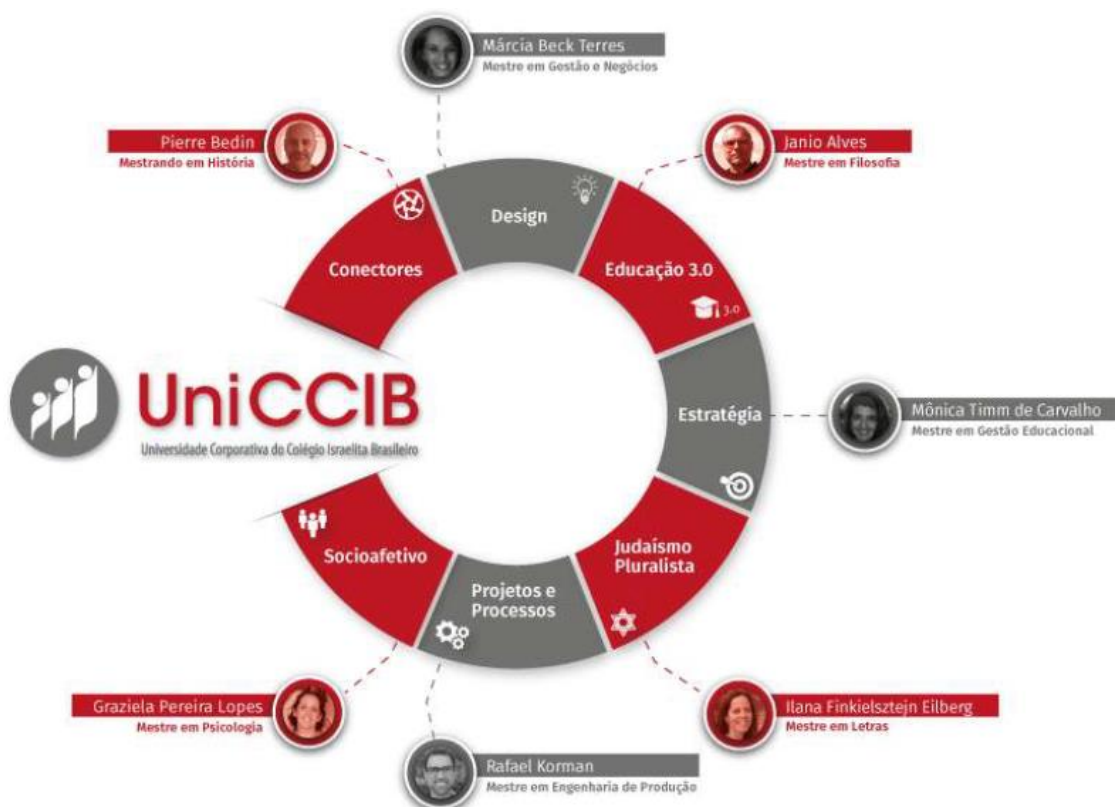
- ✓ Pensamento sistêmico
- ✓ Gestão de Projetos
- ✓ Gestão de Processos
- ✓ Pedagogia de Projetos

### Objetivo

Identificar como os projetos e processos organizacionais determinam os resultados de uma instituição.

### Procedimentos de Ensino

- ✓ Debate
- ✓ Oficina de estudo - metodologia ativa
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Materiais práticos de elaboração de processos e projetos
- ✓ Prototipagem de projeto
- ✓ Exposição de casos institucionais de sucesso

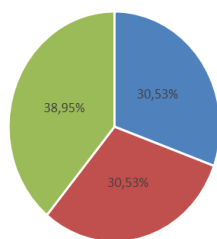




## Mapa e frequência de Projetos de Israelita – 2015

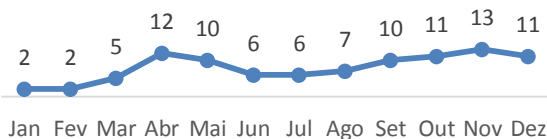
Total de Projetos por mês	2	2	5	12	10	6	6	7	10	11	13	11
Nome do Projeto	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Formatura da 8ª. série	1											
Seminário de Professores Verão	1											
Seminário de Professores Verão volta às aulas		1										
Evento volta às aulas		1										
Ecofeira			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Shabat Coletivo EF1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Início das Oficinas Ir Ktaná			1									
Purim			1									
Pessach			1									
Tutorias				1	1	1	1	1	1	1	1	
Marcha da Vida				1								
UniCCIB (começa em março)				1	1	1	1	1	1	1	1	
ções GEAE e representantes de turma (é em maio)				1								
es Prefeito e Vereadores Ir Ktaná (começa em março)				1								
Iom Hashoa				1								
Iom Haizaron				1								
Iom Haatzmaut				1								
Posse do GEAE (maio)				1								
Posse dos Representantes de Turma				1								
Iom Ierushalaim					1							
Festa da Rua					1							
Lag Baomer					1							
Shavuot					1							
Posse vereadores da Ir Ktaná					1							
Posse prefeito e secretários da Ir Ktaná					1							
Formação de lideranças (alunos)						1						
Daka Teilati						1						
Simulação Knesset 2a EM (julho)							1					
Seminário de Professores Inverno							1					
Feira do Livro (terceira semana)								1				
Semana Judaica (quarta semana)								1				
Início das Oficinas Ir Ktaná								1				
Aniversário da Ir Ktaná									1			
Rosh Hashana									1			
Rosh Hashana e Iom Kipur 3a EM									1			
Iom Kipur									1			
Feira de Iniciação Científica									1			
Sucot									1			
Dia dos Professores e Funcionários										1		
Festa da Família										1		
Simchat Torá										1		
Choref/Darom										1		
Jornal Israelita News										1		
Fábrica de chocolate										1		
Salão UFRGS e PUCRS										1		
Macabíadas											1	
Semana Chai (feito por alunos) em julho											1	
Aniversário do Colégio											1	
Noite dos Cristais											1	
Espectáculo do colégio											1	
Livro 50 ano											1	
Usina do Papel											1	
Teatro - apresentações											1	
Apresentação Ginástica Olímpica											1	
Confraternizações de encerramento de ano												1
Chanuká												1
Formatura NB												1
Formatura EM												1
Acantonamento EM												1
Saída 3ª série EM												1
Festa da 8a série												1
Dia D e prata da casa- 3ª série EM												1
Integração 1º ano EF1 e 3ª série EM												1

Total de Projetos por Período do Ano



■ FevMarAbrMai ■ JunJulAgoSet ■ OutNovDezJan

Frequência de Projetos por Mês

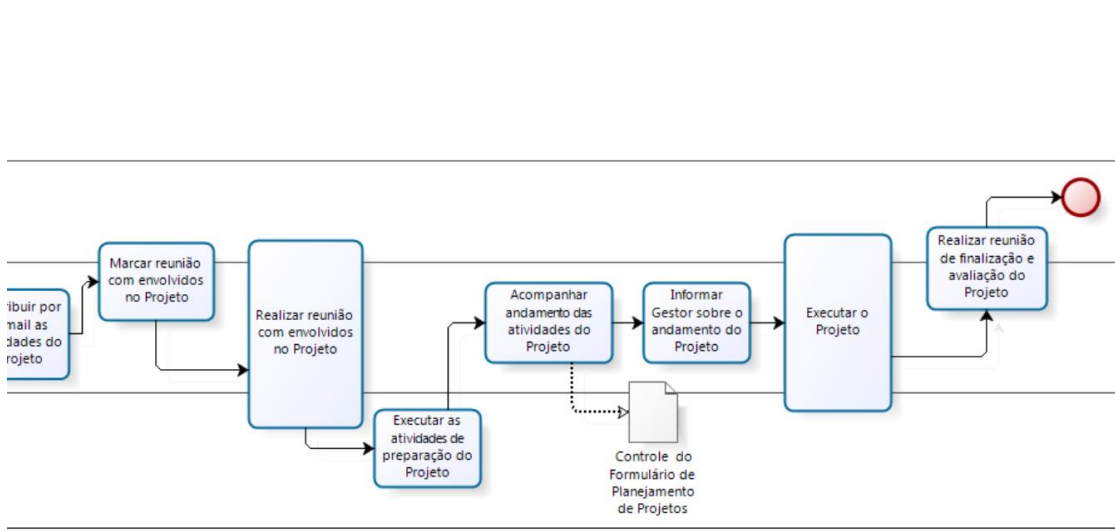
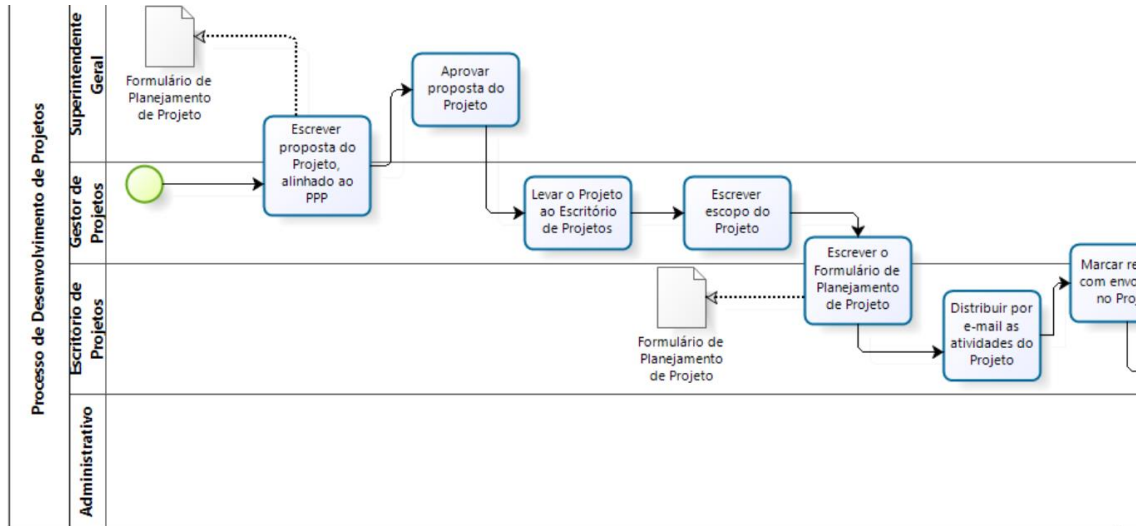


● Total de Projetos por mês



## 7.5 Projetos e processos gerais

7.5.1 Processo de Desenvolvimento de Projetos (2010), utilizando a ferramenta de BPM formato swim lanes.

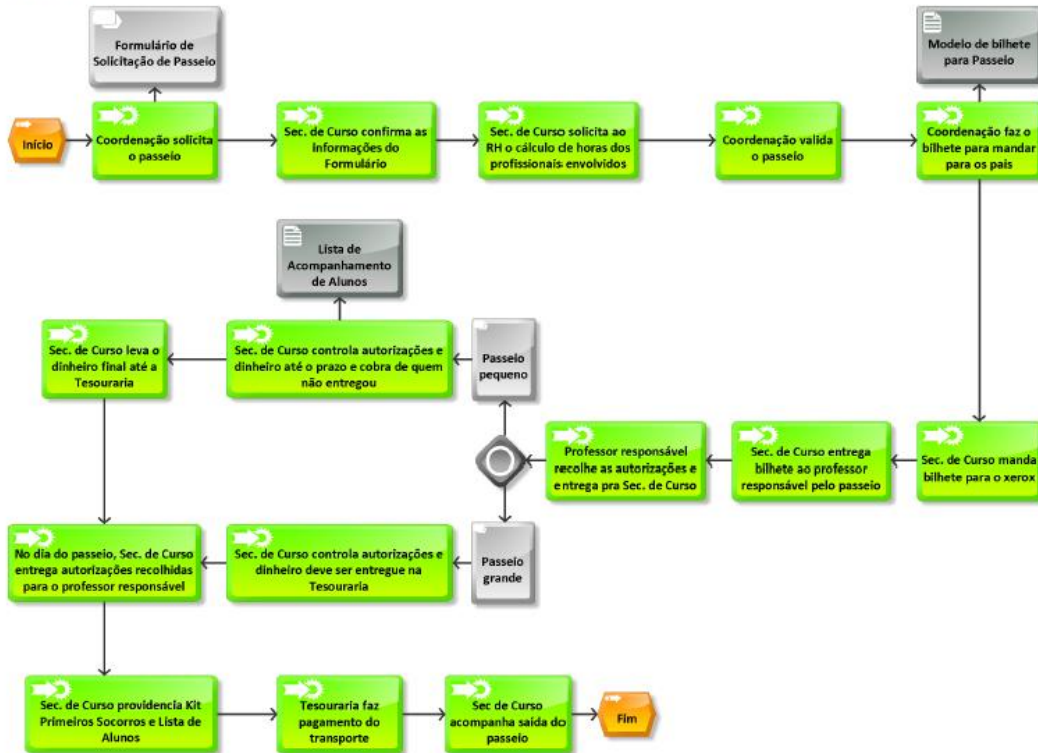






## 7.5.2 Processo de organização de passeios do EF1 (2014), usando a ferramenta ARIS Express

Processo de Passeios EF1



## 7.5.3 Formulário de Solicitação de Atividades (documento referido no item 7.5.1)

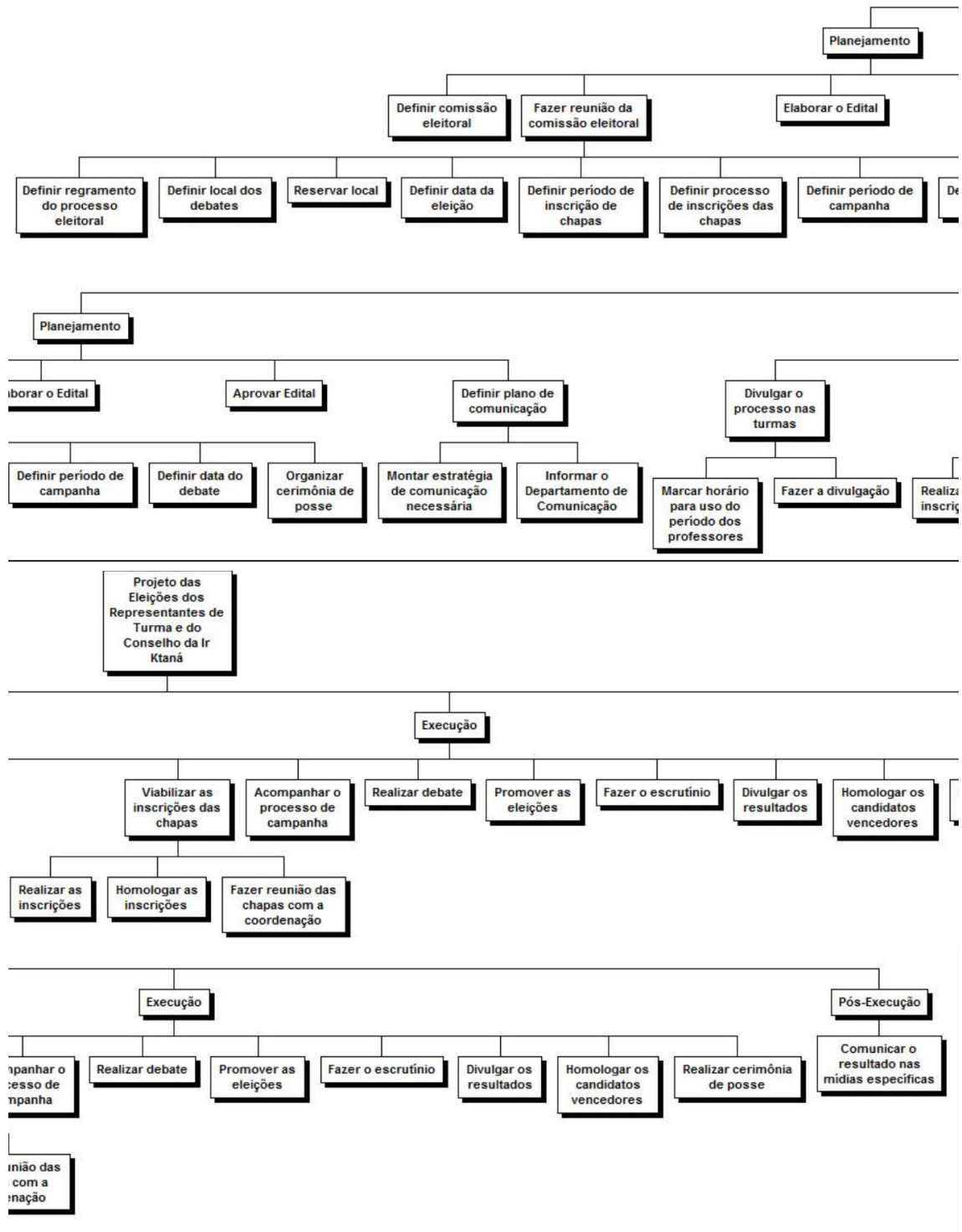


### Formulário de Solicitação de Atividades

<b>Nome do solicitante</b>		
Setor/Núcleo		
Título do projeto		
Responsável pelo projeto		
Descrição do projeto		
<b>Resultados/Produtos</b>		
<b>Duração</b>	(dd/mm)	<b>Hora</b>
Início		
Término		
<b>Local do Evento</b>		
<b>Visitantes, Parceiros ou Palestrantes:</b>		
FSA		



#### 7.5.4 Processo de Representantes de Turma e Conselhos da Ir Ktaná







7.5.5 Projeto Office 365 – Implantação da ferramenta de escritório da Microsoft em toda a escola. Início em julho de 2014. Foi criado um comitê de usuários-chave, coordenado pelo EPP, para acompanhar o processo, principalmente a formação dos professores e gestores.

Matriz de Aceitação da fase 1.a do Projeto de Implantação do Office 365 - Multiplicadores															
Critério de Aceitação: 70% dos usuários amostrados com 14 acertos ou mais		OK, aprovad			OK, aprov			OK, apro			OK, aprovad				
Qtde "Sim"		20	6	3	19	17	14	0	3	4	11	2	0		
% "Sim"		100%	30%	15%	95%	85%	70%	0%	15%	20%	55%	10%	0%		
# Perguntas		Belmonte	Gisele	Pedro	Tânia	Sue Ellen	Zeli	Marcos	Cris	Iara	Mariana	Ana Margarida	Sônia	Márcia Schuster	Gra
1	Possui usuário e senha e acessa o Office 365?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim		
2	Sabe como alterar sua senha?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		
3	Sabe como e já atualizou as informações da conta - ramal e foto, etc.	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim			Não	Sim	Sim		
4	Compõe, envia, lê, encaminha e exclui um mail?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim		
5	Sabe criar regras para as mensagens da caixa de entrada?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não				Sim	Não			
6	Sabe configurar respostas automáticas e de férias?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não					Não			
7	Sabe configurar as notificações de entrega?	Sim		Sim	Sim	Sim	Não					Não			
8	Sabe como enviar um e-mail para grupos de distribuição de mails?	Sim			Sim	Sim	Sim					Sim			
9	Seus mails estão separados nas pasta de acordo com a sua necessidade?	Sim			Sim	Sim	Sim					Não			
10	Sabe criar mails com documento em anexo?	Sim			Sim	Sim	Sim					Sim			
11	Sabe consultar o calendário - dia, semana, mês?	Sim			Sim	Sim	Sim			Sim		Sim			
12	Sabe fazer as configurações gerais do calendário - aparência, lembretes, etc?	Sim			Sim	Sim	Não					Não			
13	Sabe criar uma reunião no calendário? Com agendamento de Sala?	Sim			Sim	Sim	Sim					Não			
14	Sabe agendar uma reunião com Recursos?	Sim			Sim	Não	Sim					Não			

### Relatório de Feedback - Treinamento de Multiplicadores

**Data:** sexta-feira, 25 de julho de 2014.

**Hora:** 8h às 10h30min.

**Facilitadores:** Luis, Iury, Rafael e Guilherme.

**Presenças:** 14/24 (total) - 9/11 (pedagógico) - 3/10 (administrativo) - 2/3 (direção)

Nome	Presença	Nome	Presença	Nome	Presença
Belmonte	Não	Iara	Não	Jânio	Sim
Gisele	Sim	Mariana	Sim	Ilse	Sim
Pedro	Não	Ana Margarida	Sim	Ilana	Não
Tânia	Sim	Sônia	Sim	Elana	Não
Sue Ellen	Não	Márcia	Sim	Penna	Sim
Zeli	Não	Graziela	Sim	Mônica	Sim
Marcos	Não	Adriana	Sim	Roseli	Não
Cris	Não	Gabriella	Sim	Márcia	Sim

**Resumo:** o treinamento transcorreu de forma tranquila, de acordo com o planejamento realizado. De forma geral, a manipulação do sistema e suas funcionalidades foi realizada com naturalidade pelos usuários, que consideraram o Office 365 uma ótima ferramenta. Entretanto, ocorreram alguns problemas técnicos em relação à conexão com a internet nos iPads, devido aos acessos simultâneos, e em relação à interface do Office 365 nos iPads, por ser mais complicada do que no computador. Para o próximo treinamento é recomendado que se tragam os notebooks.



## PRÁTICA 1 - ATIVIDADES INICIAIS

Bom dia, colega!

Seja bem vindo ao ambiente Office 365 do Colégio Israelita Brasileiro.

Para começar, gostaria que você fizesse algumas atividades para ir conhecendo melhor o ambiente. Se tiver alguma dúvida, consulte o Tutorial; se a dúvida persistir, pergunte ao colega mais próximo; caso o problema não seja resolvido, chame um dos facilitadores da dinâmica. Vamos lá?

- 1) Mande um e-mail para o colega que estiver à sua direita e peça uma resposta dele.
- 2) Agende uma reunião com o colega que estiver à sua esquerda e verifique se ele confirmou presença. Marque o horário e o local do encontro.
- 3) Convide o colega que estiver à sua direita para a reunião anterior.
- 4) Ops! Reunião cancelada. Desmarque a reunião na agenda e certifique-se de que todos foram comunicados.

### Implantação do Office 365 - Fase 1.a

Fase 1.a - Mail, Calendário (Agenda), Pessoas (Contatos)  
 Fase 1.b - Office Online e Armazenamento de Documentos  
 Fase 1.c - Lync (Web Conferência e Mensagem Instantânea)  
 Fase 1.d - Office Mobile e Tarefas  
 Fase 2.a - Site de Equipes

Convenções para situação  
 Data de hoje: 20/08/2014  
 Atualizado em: 20/08/2014  
 Realizado: 68,58%

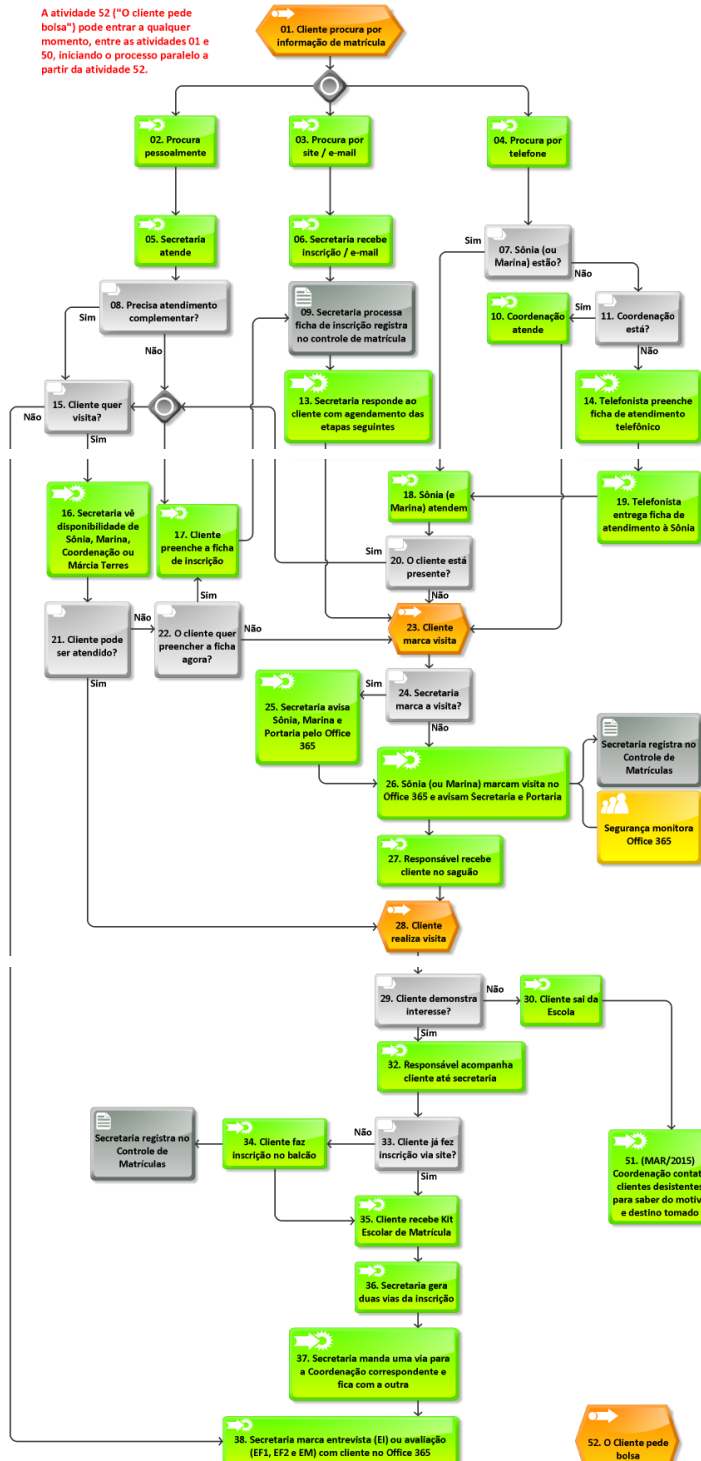
Em andamento
Atrasado
N Iniciado
Concluído
Suspensão

#	O que? Atividade	Onde? Local	Quem? Responsável	Quando? Início	Quando? Final	Ord.	Situação
1	Início do projeto	CIB	Roseli	20/05/2014	20/05/2014	0	Concluído
2	Identificação de Fornecedores Office 365	CIB	Luis/Lessa	21/05/2014	23/05/2014	1	Concluído
3	Avaliação da Viabilidade do Projeto Office 365	CIB	Roseli/Adriana	22/05/2014	22/05/2014	2	Concluído
4	Atualização e avaliação das Propostas	CIB	Roseli/Luis	22/05/2014	30/05/2014	2	Concluído
5	Reunião inicial com Gruppen para alinhamento	CIB	Luis/Lessa	03/06/2014	03/06/2014	3	Concluído
6	Definição do Fornecedor	CIB	Luis/Lessa	03/06/2014	03/06/2014	4	Concluído
7	Planejamento preliminar de Atividades no CIB	CIB	Luis/Lessa	03/06/2014	03/06/2014	4	Concluído
8	Aceite da Proposta	CIB	Roseli	10/06/2014	10/06/2014	5	Concluído
9	Criação do Grupo de Trabalho do Projeto	CIB	Roseli/Lessa	17/06/2014	17/06/2014	5	Concluído
10	Reunião de Planejamento com a Gruppen	CIB	Luis/Lessa	17/06/2014	17/06/2014	6	Concluído
11	Ativação do Serviço Office 365	Office 365	Carlos	17/06/2014	17/06/2014	7	Concluído
12	Configuração e customização do serviço Office 365 para o CIB	Office 365	Carlos	17/06/2014	17/06/2014	8	Concluído
13	Realização de testes e validação do ambiente para uso do CIB	Office 365	Carlos	20/06/2014	20/06/2014	9	Concluído
14	Identificar e relacionar usuário com caixas postais locais (POP) do CIB	CIB	Luis	04/07/2014	11/07/2014	8	Concluído
15	Definir relação de Usuários do CIB para o Office 365	CIB	Luis	18/06/2014	20/06/2014	8	Concluído



## 7.5.6 Processo de Matrículas 2015

A atividade 52 ("O cliente pede bolsa") pode entrar a qualquer momento, entre as atividades 01 e 50, iniciando o processo paralelo a partir da atividade 52.



**Adobe Export PDF**

Converte online arquivos PDF em Word ou Excel

Selecionar arquivo PDF

Processo de Matrícula 2015.pdf

Converter em

Microsoft Word (\*.docx)

Idioma do documento: Português Alterar

**Converter**

Exibir arquivos convertidos

Criar PDF

Seu plano atual é o Adobe Export PDF Mais informações

**Exportar PDF**

**Adobe Export PDF**

Converte online arquivos PDF em Word ou Excel

Selecionar arquivo PDF

Processo de Matrícula 2015.pdf

Converter em

Microsoft Word (\*.docx)

Idioma do documento: Português Alterar

**Converter**

Exibir arquivos convertidos

Criar PDF

Seu plano atual é o Adobe Export PDF Mais informações

**Exportar PDF**

**Adobe Export PDF**

Converte online arquivos PDF em Word ou Excel

Selecionar arquivo PDF

Processo de Matrícula 2015.pdf

Converter em

Microsoft Word (\*.docx)

Idioma do documento: Português Alterar

**Converter**

Exibir arquivos convertidos

Criar PDF

Seu plano atual é o Adobe Export PDF Mais informações





## 7.6 Dados Gerenciais

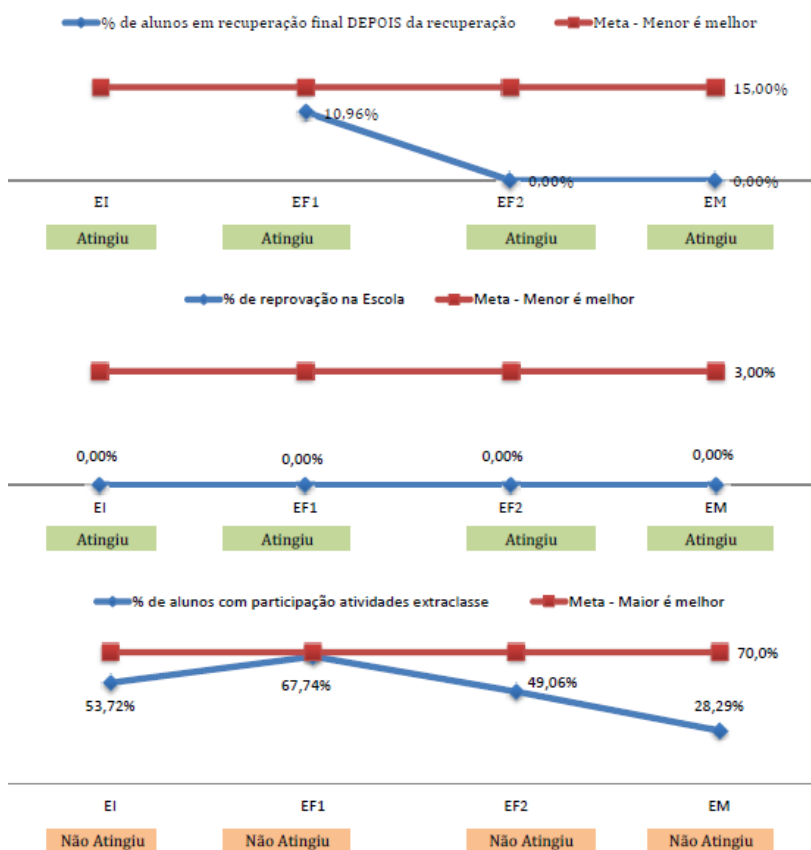
Todas as planilhas de apoio aos cursos e ao administrativo são produzidas pelo EPP.

Indicadores do 1º trimestre do EF2 de 2015

Indicador	1º trimestre						Média 6º ano	Média 7º ano	Média 8º ano	Média EF2
	Turma 61	Turma 62	Turma 71	Turma 72	Turma 81	Turma 82				
% de alunos em recuperação final ANTES da recuperação	18,2%	9,1%	29,6%	16,0%	33,3%	37,9%	13,6%	22,8%	35,6%	24,0%
% de alunos em recuperação final DEPOIS da recuperação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
% de reprovação na Escola	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
% de alunos com participação atividades extracurriculares	4,5%	77,3%	51,9%	68,0%	37,5%	55,2%	40,9%	59,9%	46,3%	49,1%
% de alunos em acomp. externo	4,5%	22,7%	14,8%	8,0%	16,7%	13,8%	13,6%	11,4%	15,2%	13,4%
% de alunos em aulas particulares	27,3%	13,6%	29,6%	8,0%	20,8%	20,7%	20,5%	18,8%	20,8%	20,0%
% de alunos transferidos por descontentamento	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
número de projetos de TE/ ano (prof. com MENOS de 5 períodos/semana)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,7
número de projetos de TE/ ano (prof. com MAIS de 5 períodos/semana)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3
Nº de projetos novos ou interdisciplinares por curso	1	1	1	1	1	1	2,0	2,0	2,0	6,0
Média de atividades na Ir Ktaná por turma	4	4	4	4	6	6	4,0	4,0	6,0	4,7
Nº de projetos divulgados (site, informativo, revista)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,33
Nº de iniciativas/ ensino customizado	5	3	5	3	2	4	4,0	4,0	3,0	3,7
Frequência do curso/área à biblioteca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,4
% de alunos vítimas em situações de bullying	4,5%	0,0%	7,4%	4,0%	0,0%	0,0%	2,3%	5,7%	0,0%	2,7%
% de alunos não integrados ao grupo	9,1%	13,6%	3,7%	4,0%	12,5%	3,4%	11,4%	3,9%	8,0%	7,7%
% de alunos com advertências	0,0%	0,0%	14,8%	20,0%	4,2%	6,9%	0,0%	17,4%	5,5%	7,6%
% de alunos com suspensões	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
% de pais atendidos pela Escola	18,2%	45,5%	44,4%	64,0%	25,0%	27,6%	31,8%	54,2%	26,5%	37,4%

	Turma 61	Turma 62	Turma 71	Turma 72	Turma 81	Turma 82	Média 6º ano	Média 7º ano	Média 8º ano	Média EF2
Número de alunos	22	22	27	25	24	29	44	52	53	149

Painel gráfico de indicadores gerais 1º trimestre de 2015





## Painel de controle das notícias no site da escola – 2015

israelita  
Painel de Controle de Notícias do Site 2015

Área	IRK	EI	EF1	EF2	EM	EJ/DC	ESP	MIS/INST	TOTAL
<b>Meta FEV</b>	3	2	2	2	2	5	2	2	20
Ciências	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Humanidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Socio-afetivo	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Eventos	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	0	0	1	0	0	0	0	1	2
<b>Meta MAR</b>	3	2	2	2	2	5	2	2	20
Ciências	0	1	1	0	0	0	0	2	4
Humanidade	0	0	0	0	2	1	0	2	5
Socio-afetivo	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Eventos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	0	1	1	0	2	1	1	5	11
<b>Meta ABR</b>	3	2	2	2	2	5	2	2	20
Ciências	0	1	2	0	0	0	0	2	5
Humanidade	0	0	1	0	0	12	0	0	13
Socio-afetivo	4	2	3	0	1	0	1	1	12
Eventos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	4	3	6	0	1	12	1	3	30
<b>Meta MAI</b>	3	2	2	2	2	5	2	2	20
Ciências	0	0	2	2	3	1	0	0	8
Humanidade	2	0	0	0	0	2	0	0	4
Socio-afetivo	8	2	1	0	0	8	1	2	22
Eventos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	10	2	3	2	3	11	1	2	34

### Indicadores por curso

Curso	EI	EF1	EF2	EM	Total
FEV	0	1	0	0	1
MAR	0	3	2	3	8
ABR	5	7	5	5	22
MAI	4	11	7	8	30
JUN	0	0	0	0	0
JUL	0	0	0	0	0
AGO	0	0	0	0	0
SET	0	0	0	0	0
OUT	0	0	0	0	0
NOV	0	0	0	0	0
DEZ	0	0	0	0	0
JAN	0	0	0	0	0
1º Trim	9	22	14	16	61
2º Trim	0	0	0	0	0
3º Trim	0	0	0	0	0
Nº séries	5	5	3	3	16

### Média de Notícias/Série/Trimestre

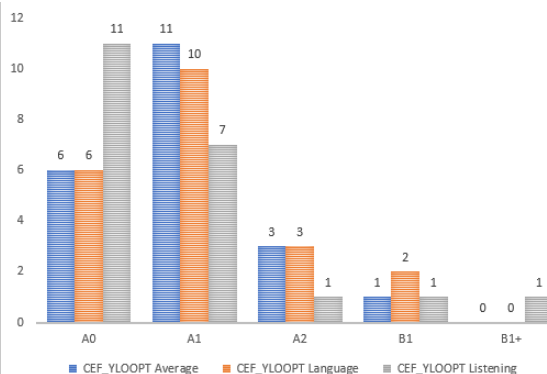
Curso	EI	EF1	EF2	EM	Média
1º Trim	1,80	4,40	4,67	5,33	4,05
2º Trim	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3º Trim	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Análise do desempenho dos alunos da turma 31 em Língua Inglesa após a aplicação do Oxford Placement Test

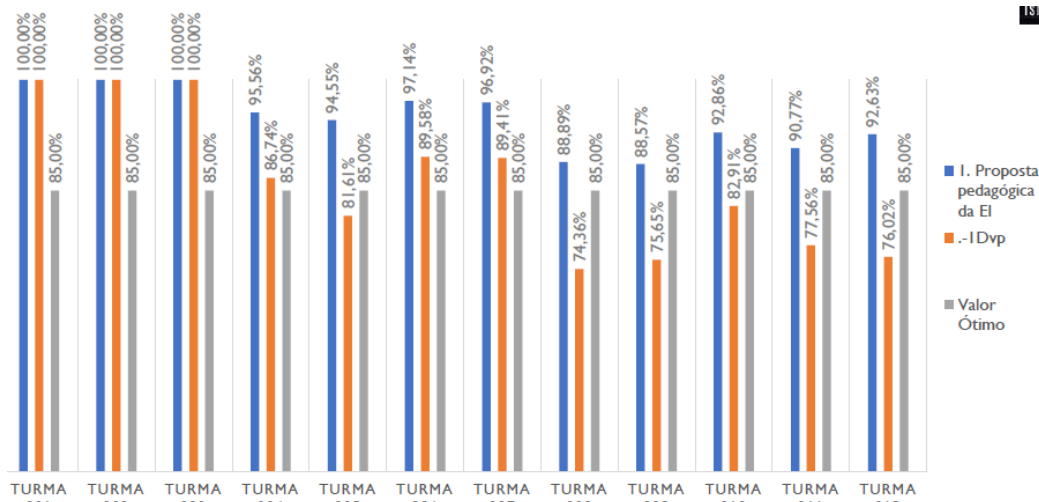
Class	Level	CEF_YLOOPT Average	CEF_YLOOPT Language	CEF_YLOOPT Listening
31	A0	6	6	11
31	A1	11	10	7
31	A2	3	3	1
31	B1	1	2	1
31	B1+	0	0	1

Resultado - AVERAGE - CLASS 31

6 alunos abaixo do nível esperado (A0)	28,57%
11 alunos abaixo do nível esperado (A1)	52,38%
<b>3 alunos no nível esperado (A2)</b>	<b>14,29%</b>
1 alunos acima do nível esperado (B1)	4,76%
0 alunos acima do nível esperado (B1+)	0,00%
<b>21 alunos no total</b>	<b>100,00%</b>



## Pesquisa de satisfação com pais da Educação Infantil em 2017

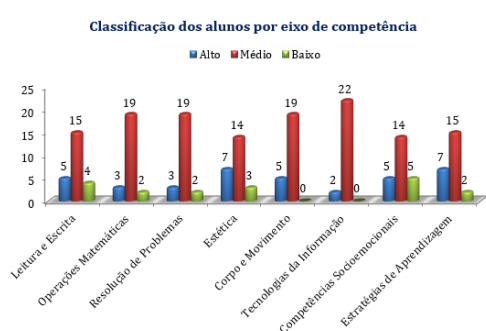






## Planilhas de avaliação do EF1 por eixos transversais de competência

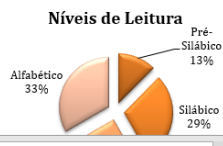
PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL									
MARÇO TURMA 11									
#	Leitura e Escrita	Níveis	Operações Matemáticas	Resolução de Problemas	Estética	Corpo e Movimento	Tecnologias da Informação	Competências Socioemocionais	Estratégias de Aprendizagem
1	Médio	Silábico	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio
2	Baixo	Pré-Silábico	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio
3	Médio	Silábico-Alfabético	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
4	Médio	Silábico	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto
5	Médio	Silábico-Alfabético	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
6	Médio	Silábico-Alfabético	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto
7	Médio	Silábico-Alfabético	Médio	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio
8	Médio	Silábico	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio
9	Alto	Alfabético	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Alto
10	Baixo	Pré-Silábico	Baixo	Baixo	Alto	Médio	Médio	Baixo	Baixo
11	Médio	Alfabético	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio	Baixo	Médio
12	Médio	Silábico	Médio	Médio	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio
13	Médio	Silábico-Alfabético	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio	Baixo	Médio
14	Médio	Silábico	Médio	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio
15	Alto	Alfabético	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Baixo	Alto
16	Alto	Alfabético	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto	Alto
17	Baixo	Silábico	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio
18	Alto	Alfabético	Médio	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio
19	Alto	Alfabético	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
20	Alto	Alfabético	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio



Eixo	Alto	Médio	Baixo	Alto	Médio	Baixo	Total
Leitura e Escrita	5	15	4	20,8%	62,5%	16,7%	24
Operações Matemáticas	3	19	2	12,5%	79,2%	8,3%	24
Resolução de Problemas	3	19	2	12,5%	79,2%	8,3%	24
Estética	7	14	3	29,2%	58,3%	12,5%	24
Corpo e Movimento	5	19	0	20,8%	79,2%	0,0%	24
Tecnologias da Informação	2	22	0	8,3%	91,7%	0,0%	24
Competências Socioemocionais	5	14	5	20,8%	58,3%	20,8%	24
Estratégias de Aprendizagem	7	15	2	29,2%	62,5%	8,3%	24

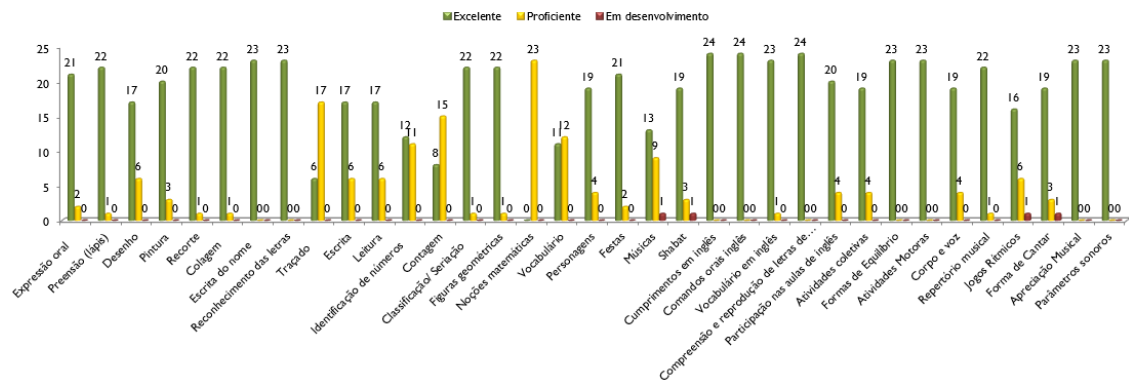
**Níveis de Leitura**

Níveis de Leitura	Ore	%
Pré-Silábico	3	12,0%
Silábico	7	28,0%
Silábico-Alfabético	6	24,0%
Alfabético	8	32,0%



## Avaliação interna das competências no Nível B – Educação Infantil

### Classificação dos alunos por eixo de competência





**7.7 Oficina com professores sobre mapeamento de processos, em 19 de maio de 2009, coordenado pela UFRGS.**





## 7.8 Feedback informal sobre o desempenho do EPP

Como exemplo, o texto do e-mail abaixo como feedback após a realização de um evento na Escola: o Daka Tehilatit – um minuto de fama:

*De: [Coordenadora de Dança]  
Enviado: terça-feira, 27 de junho de 2017  
12:21  
Para: Coordenação Geral; [Equipe de dança];  
[Escritório de Projetos]; [Audio]; [Manutenção]  
Assunto: Daka Tehilati*

*DAKA TEHILATIT- UM MINUTO DE FAMA -  
CIB*

*A coragem nos move, nos determina e nos desafia a mostrarmos o que temos de melhor, ou o que não sabemos. (...). Hoje, o meu agradecimento vai aos talentosos alunos do Colégio Israelita que participaram do Minuto de Fama pela emoção. Estavam simplesmente o máximo. São grandiosos e especiais! Muito talento, criatividade e capricho!!*

*A equipe de dança do Israelita, (...), minha reverência e amor! As coisas acontecem, pois vocês embarcam nas loucuras... e acreditam que nossos alunos são a nossa maior fonte de inspiração!!*

*A equipe de manutenção (...), a de marketing (...), o áudio (...) ao **escritório de projetos** (...) obrigada de todo coração pela entrega e genialidade!!*

*Aos demais coordenadores, professores e colaboradores meu agradecimento pelo apoio e aos pais e famílias, por acreditarem e incentivarem o que de mais puro as crianças tem!!!*

*Enfim, coração emocionado e feliz!!*

*Valeu!!! Bj carinhoso em todos!!!*



## 7.9 ESTUDOS DE TAREFAS E TEMPOS DOS GESTORES PEDAGÓGICOS

Atividades da Coordenação Pedagógica da Educação Infantil (amostra, incompleta)

Responsável	Tipo de Atividade	Descrição da atividade	Natureza	Delegável	Periodicidade	Duração (h)
Coord EI	Atribuição	Acompanhamento do desenvolvimento acadêmico de 184 alunos	Pedagógico	Não	Trimestral	2
Coord EI	Atribuição	Análise e aprovação do planejamento semanal	Pedagógico	Não	Semanal	3
Coord EI	Atribuição	Coordenação dos Conselhos de Classe	Pedagógico	Não	Trimestral	18,5
Coord EI	Atribuição	Tabulação de dados referentes à dimensão cognitiva trazidos em Conselho de Classe (indicadores de desempenho) e aos processos de ensino.	Pedagógico	Não	Trimestral	1
Coord EI	Atribuição	Análise da progressão da aprendizagem nas diferentes áreas do conhecimento (descritores X desempenho dos alunos)	Pedagógico	Não	Trimestral	2
Coord EI	Atribuição	Orientação aos	Pedagógico	Não	Semanal	2
Coord EI	Atribuição	Avaliação de professores	Pedagógico	Não	Semestral	7,5
Coord EI	Atribuição	Análise e aprovação de materiais didáticos	Pedagógico	Não	Diária	1,0
Coord EI	Atribuição	Revisão de informativos e comunicados gerais	Administrativo	Não	Diária	1,0
Coord EI	Atribuição	Fomento do uso de Tecnologias Digitais na educação	Pedagógico	Não	Quinzenal	3,0
Coord EI	Atribuição	Organização do cronograma do curso	Administrativo	Não	Mensal	1,0
Coord EI	Atribuição	Orientação e acompanhamento das auxiliares	Administrativo	Não	Semanal	1,1
Coord EI	Atribuição	Seleção e demissão de professores	Administrativo	Não	Anual	8,0



#### Distribuição de tarefas no tempo e análise

Nome	Tipo	Tempo bruto (h)	Tempo diário (h)	Tempo trabalhado	Tempo Disponível
Coord EI	Diária	3,60	3,60	3,60	6,20
Coord EI	Semanal	16,75	3,35	34,74	31,00
Coord EI	Quinzenal	3,00	0,30		
Coord EI	Mensal	12,00	0,55		
Coord EI	Trimestral	23,50	0,36		
Coord EI	Semestral	17,50	0,13		
Coord EI	Anual	208,00	0,79		
Coord EI	Imprevistos	0,00			
Nome	Horas disponíveis de trabalho	Horas de trabalho exigidas	Resultado (em horas por dia)		
Coord EI	6,20	9,07	2,87 horas faltando		

#### 7.10 Desempenho do Israelita nos vestibulares entre 2012 e 2017:

