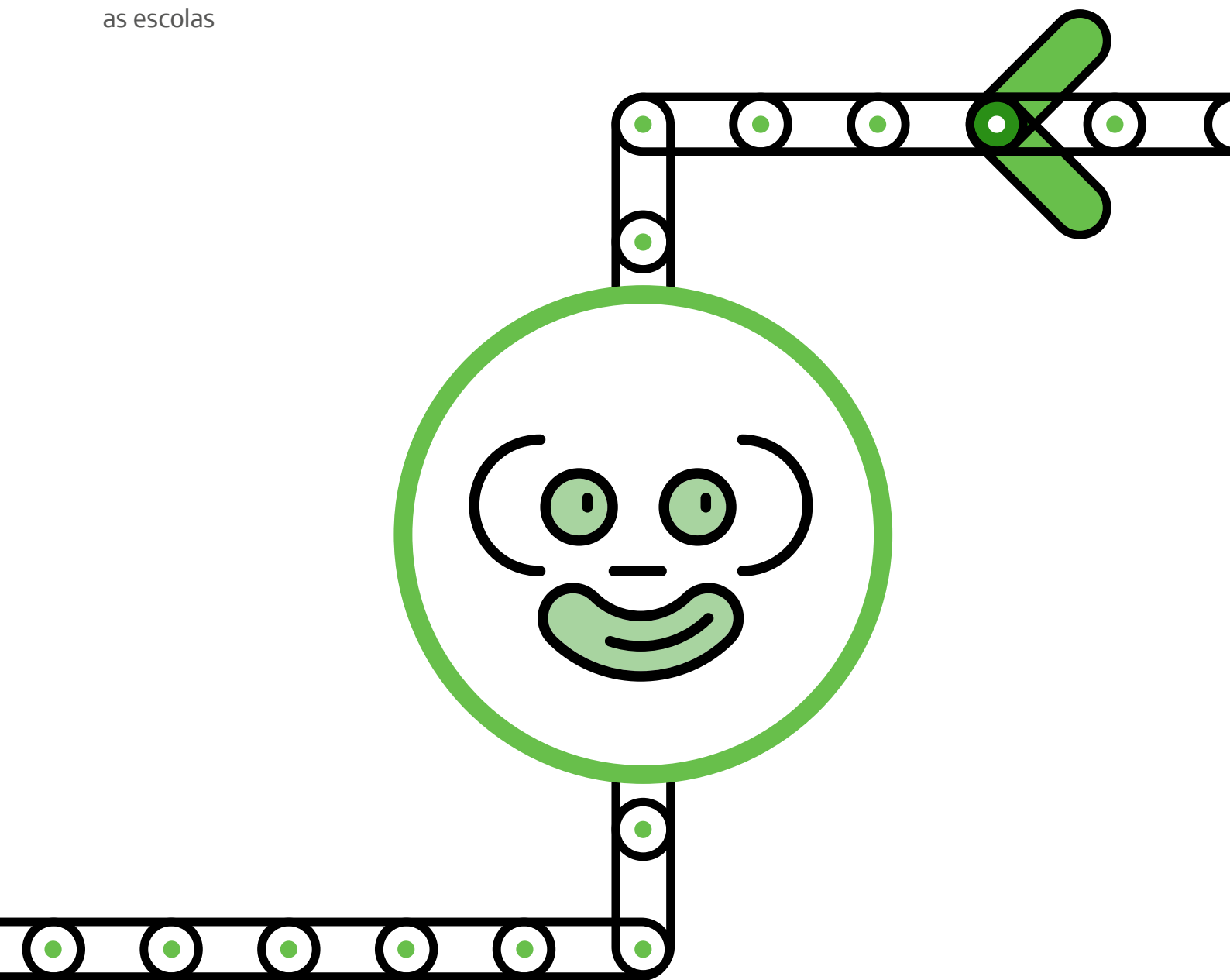


PARA ESCOLAS

Sapiens de escola

Um guia para transformar
as escolas



Telefônica
FUNDAÇÃO

| **vivo**

PARA ESCOLAS

Sapiens de escola

Um guia para transformar as escolas

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

Telefónica
FUNDAÇÃO

/ **vivo**

2019



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

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

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

M385s
2019 Martinez, Maite
Sapiens de escola: um guia para transformar as escolas / Maite Martinez; Sonia Murcia; Ramón Romero; Dalia Fernández; Juan M. Núñez; tradução de Alex Criado. -- São Paulo: Fundação Telefônica Vivo, 2019. (Coleção Escolas Criativas, v.2).
Versão impressa e digital
Recurso digital: il. 841 Kb; 132p.
Formato PDF
Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: Word Wide Web
Tradução de: Sapiens de centro: una guía para transformar los centros educativos
ISBN 978-85-60195-58-9
1. Educação. 2. Educação para criatividade. 3. Inovação educativa. 4. Projeto Escolas Criativas. 5. Criatividade. 6. Processo criativo. 7. Mudança educacional. 8. Método Ferran Adrià. I. Fundação Telefônica Vivo. II. Título. III. Coleção Escolas Criativas.

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

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO

Diretor Presidente:

Americo Mattar

GERÊNCIA DE PROGRAMAS SOCIAIS

Gerente:

Mila Gonçalves

Responsáveis pela tradução na Fundação Telefônica Vivo:

Beatriz Lomonaco e Regina Calia

Tradução e revisão em português:

Alex Criado

© FUNDACIÓN TELEFÓNICA, 2016

C/ Gran Vía, 28

28013 Madri - Espanha

Direção de projeto:

Pablo Gonzalo Gómez, Maria de Madaria e
Aroa Sánchez Rodríguez

Equipe OTBInnova:

www.otbinnova.com

Coordenação do projeto OTBInnova:

Juan Manuel Núñez

Coordenação do guia Sapiens de escola:

Juan Manuel Núñez

Autoria:

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

Colaboradores:

José Luis Pastor e Carles Suero

Agradecimentos:

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

Revisão do original em espanhol:

Montse Alberte

Ilustração e design:

Prodigioso Volcán S. L.
www.prodigiosovolcan.com

Impressão:

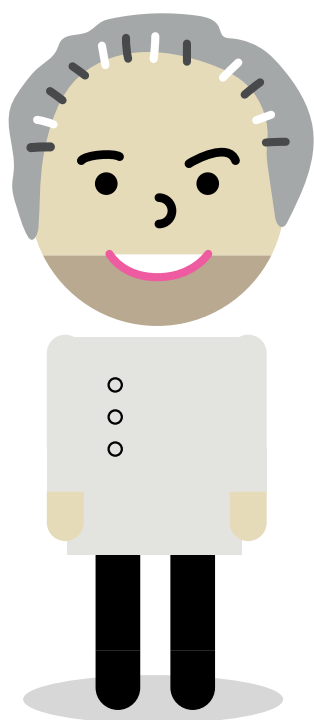
NYWGRAF Editora e Gráfica

00

A atitude inovadora está ao alcance de todos.

00

Ferran Adrià



«Uma proposta
para a inovação e
a transformação
das escolas»

Introdução

Ferran Adrià e sua equipe estiveram, e continuam estando, na vanguarda da inovação e da criatividade gastronômica mundial. Durante os últimos anos, foram capazes de definir e concretizar um método que explica o porquê desse sucesso e quais foram os fatores que os levaram a conseguir isso.

Este guia pertence ao conjunto de materiais e conteúdos do projeto Escolas Criativas. Trata-se de uma tradução desse método para aplicá-lo às escolas, com o objetivo de ajudar as equipes diretivas, de gestão e de inovação em seus processos de transformação.

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

Esperamos que, quando você termine de trabalhar ou ler este guia, seja capaz de impulsionar processos de inovação em suas escolas baseados na criatividade. Esperamos que nas salas de aula, nos corredores, na sala dos professores e nos pátios comecem a acontecer coisas diferentes.

Tomara que seja assim!

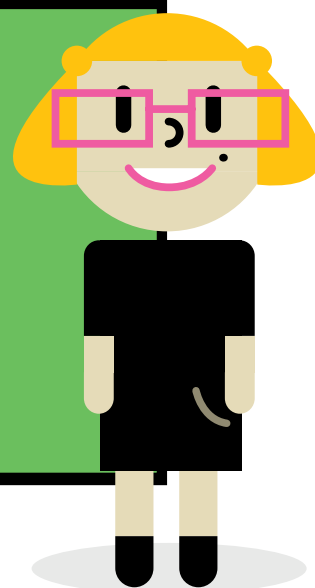
A escola é um grande ecossistema no qual ocorre a cada dia uma infinidade de coisas incríveis. Se formos capazes de compreendê-las...

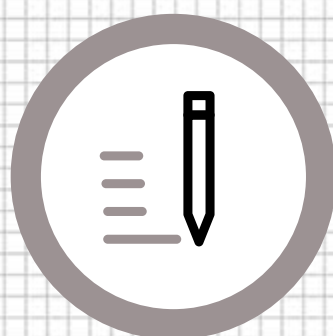
Este guia foi pensado para ajudá-lo a refletir sobre a necessidade de inovar na educação e de trabalhar com e pela criatividade.

00

Se você acredita que a inovação educacional passa pela transformação da escola e quer conhecer de primeira mão uma maneira de enfrentar esse desafio...

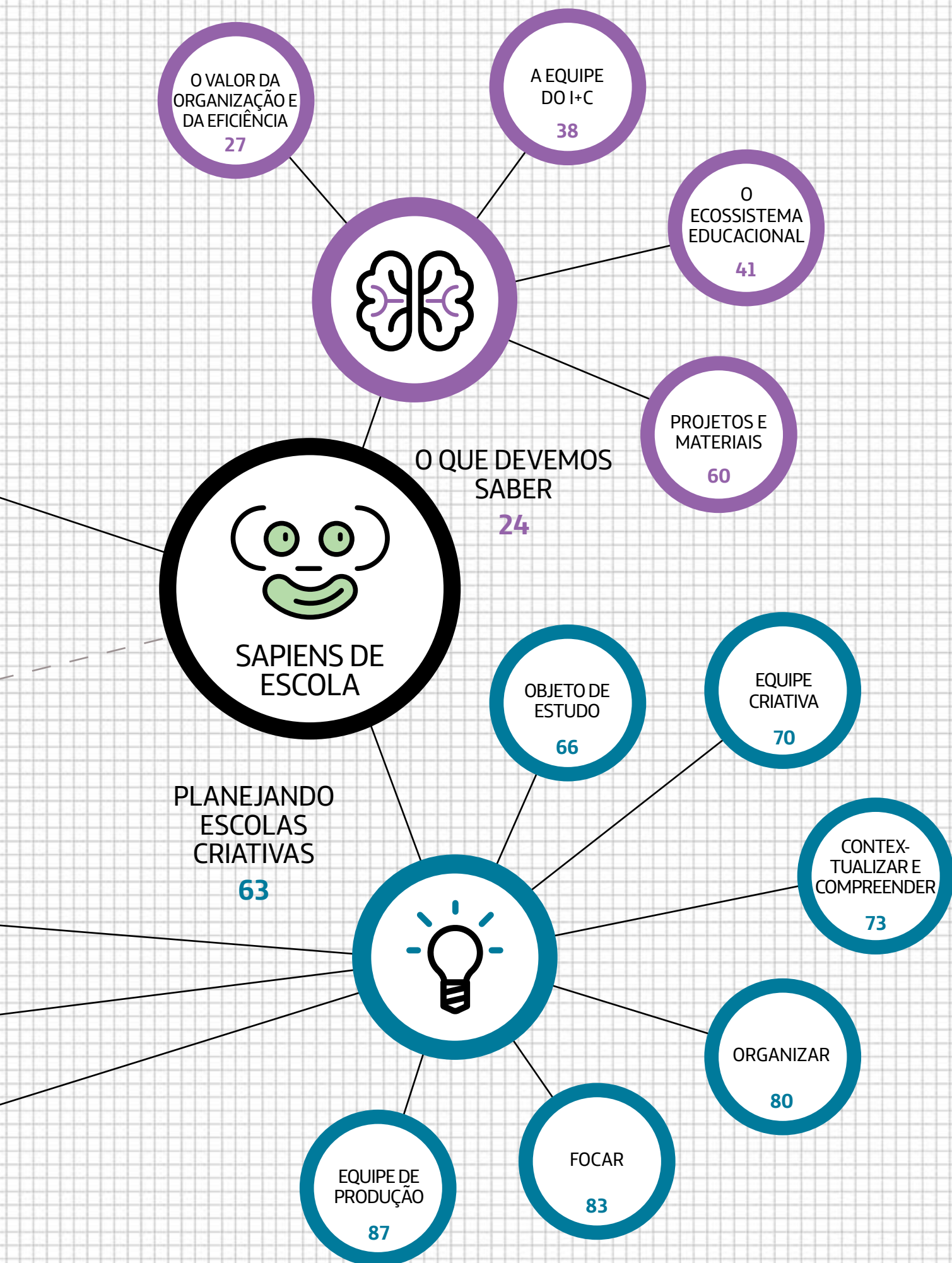
*Este é o
seu guia!*





**MATERIAL
COMPLEMENTAR**
98





PARA VOCÊ
NÃO SE PERDER

15

POR QUE VOCÊ
ESTÁ AQUI

14

A QUEM É
DIRIGIDO

13

DA
MUDANÇA À
TRANSFOR-
MAÇÃO

12

COMO
SE USA

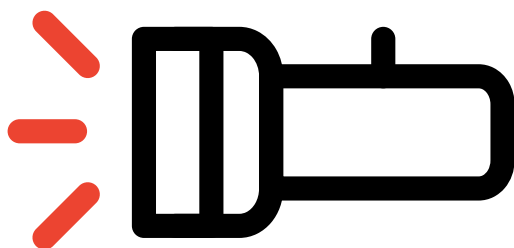
16

CONECTANDO
COM elBulli

17

A
PERSONALIDADE
CRIATIVA

20

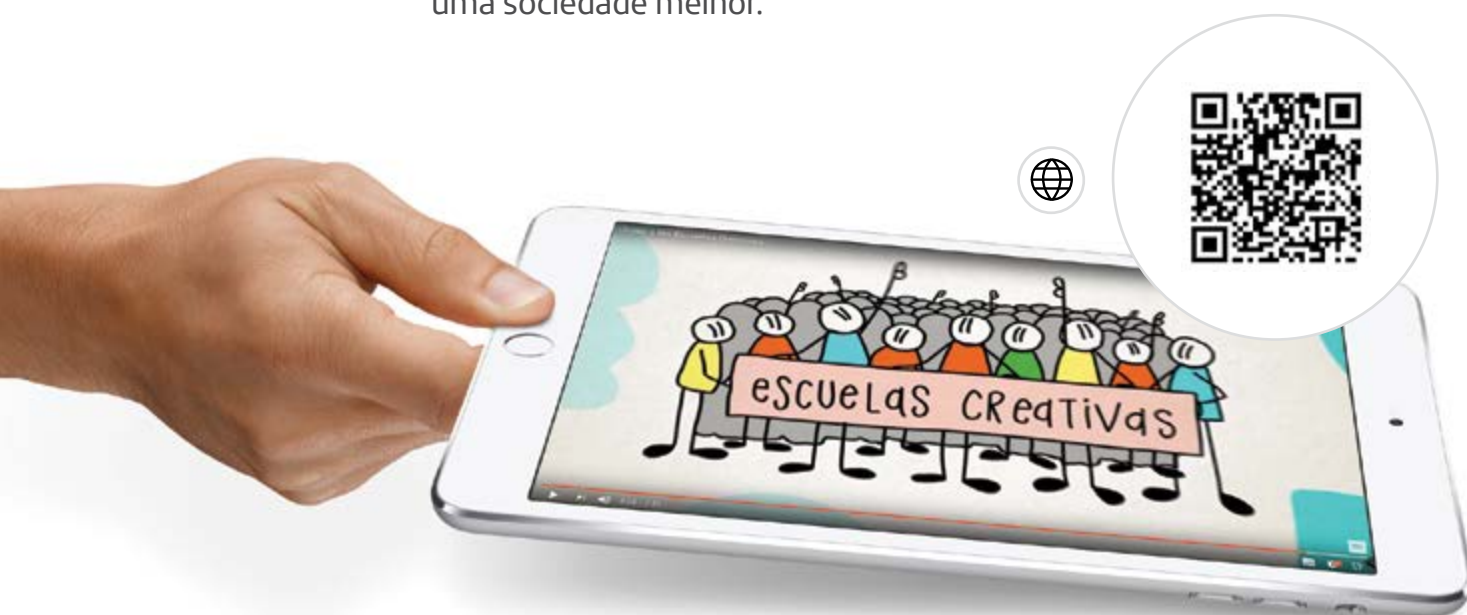


1. APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

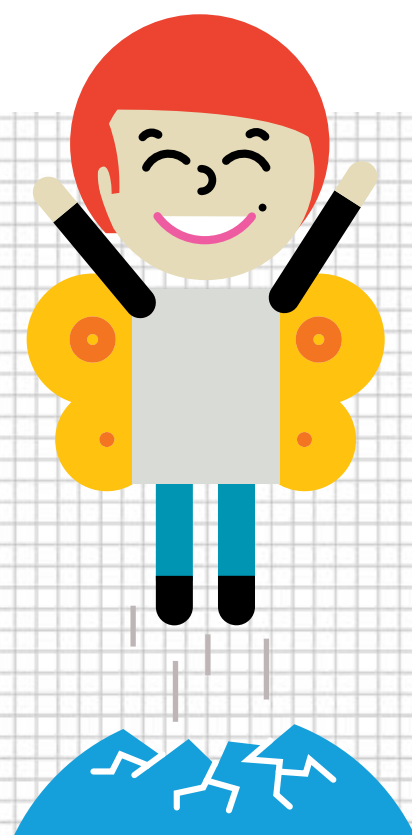
Vivemos em um mundo em mutação, no qual a informação e o conhecimento fluem de todos os lados e mudam rapidamente; no qual constantemente surgem inovações tecnológicas e novos desafios. Desafios sociais que meninos, meninas e jovens devem enfrentar hoje, e aos quais também terão que responder no futuro.

A partir deste ponto de vista, é necessário que o sistema educacional e as escolas reflitam sobre essa nova realidade e se organizem para dotar nossos alunos das competências, capacidades e conhecimentos que lhes permitam se desenvolver pessoal, social e profissionalmente em um mundo que será diferente e no qual o conhecimento, a capacidade de aprender a aprender, a adaptação à mudança, a criatividade, a inovação e o trabalho em rede serão fundamentais para gerar progresso e criar uma sociedade melhor.



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

A proposta que fazemos aqui nasce, além disso, de uma concepção educacional concreta, que se sustenta na convicção de que a criatividade e a inovação são as alavancas que podem colocar em movimento os mecanismos do processo de transformação em direção ao protagonismo dos alunos, à sua participação e empoderamento como seres únicos e genuínos, que vão construindo diariamente o próprio projeto de vida, dentro e fora da escola.





DA MUDANÇA À TRANSFORMAÇÃO

Quando nos referimos a processos de transformação, o fazemos conscientemente, e com a intenção de distinguir mudança de transformação. Partimos da convicção de que nas escolas são feitas muitas coisas que valem a pena e que melhoram a vida dos alunos e de suas famílias. Mas acreditamos também que é necessário abordar algo mais que mudanças que, se são bem-vindas, nem sempre acarretam os resultados que todos gostaríamos. Por esta razão, nossa aposta é propor verdadeiras transformações sistêmicas que coloquem sobre a mesa novos contextos e formas de entender nossa atividade profissional, como dirigentes ou como docentes.

Dito isto, a transformação que buscamos, aquela a que nos referimos neste guia, deve ser:

○ **Sistêmica**

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

○ **Participativa**

Porque, se queremos transformar as coisas, de um lado devemos contar com as ideias e contribuições de todos e, de outro, com o apoio e consenso de uma maioria significativa.

○ **Disruptiva**

Porque devemos pensar grande, imaginar, sonhar e olhar além do nosso horizonte próximo, utilizar

pensamento dissonante, que nos faça romper os esquemas.

○ **Viável**

Porque transformar requer contar com os recursos, a equipe, o tempo e os espaços necessários. Por isso, definiremos o caminho a partir de nossa realidade.

○ **Eficiente**

Porque criar e transformar levam seu tempo, e isso portanto exige otimizar tempos e recursos.

○ **Ética**

Porque a transformação deve buscar sempre, e de forma incessante, a melhoria de toda a comunidade educativa.



APRESENTAÇÃO

A QUEM É DIRIGIDO

A QUEM É DIRIGIDO

Equipes dirigentes de escolas, docentes com vontade de mudar, gestores e líderes educacionais, redes de escolas...

Qualquer pessoa, grupo, organização ou entidade que esteja interessada na inovação educacional.

Qualquer um que pense que a criatividade e a inovação são as alavancas que nos fazem progredir como sociedade e como indivíduos.



ATENÇÃO:

Estas são as pessoas e os grupos a quem nos dirigimos, mas a viagem que propomos e as reflexões e ações que serão feitas trarão consequências para todos os integrantes da comunidade educativa. Portanto, também deverão participar e apoderar-se do processo: as famílias, os alunos, os atores sociais, as associações, os docentes, as equipes dirigentes, o pessoal administrativo e de serviços, e qualquer outro coletivo que entre pela porta da escola e possa colaborar com desejo e esperança.



ATENÇÃO:

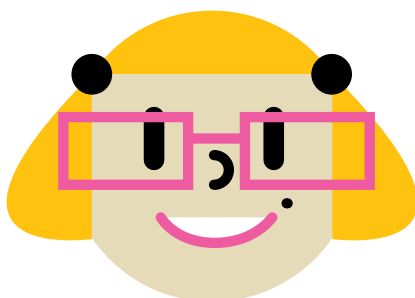
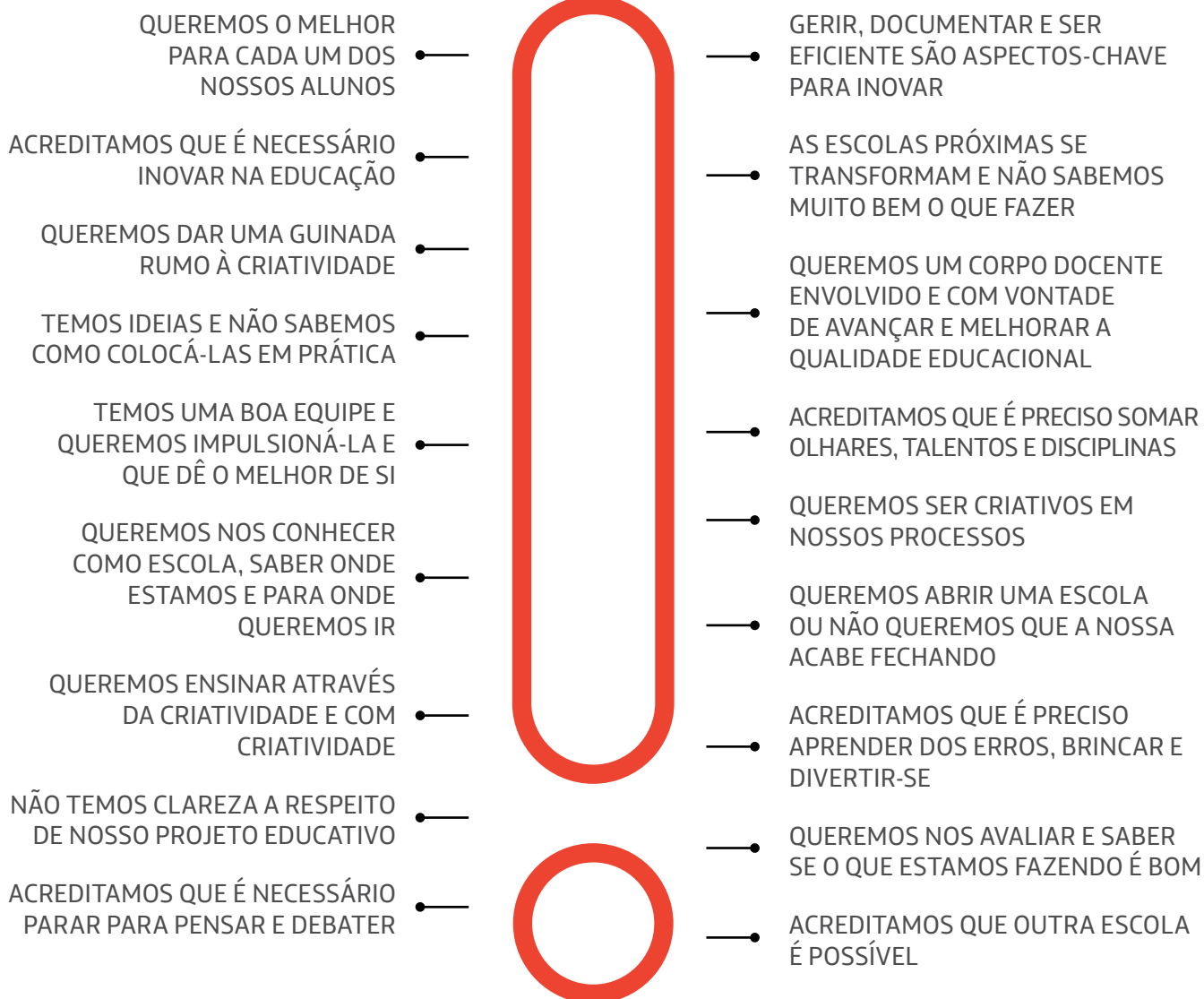
Para usar este guia, não é necessário ter capacidades sobre-humanas nem competências especiais. Basta ter vontade de refletir, de melhorar, inovar e ser criativo, e possuir esperança, humildade, generosidade e vocação.



APRESENTAÇÃO

POR QUE VOCÊ ESTÁ AQUI

POR QUE VOCÊ ESTÁ AQUI? PORQUE...



...E POR QUE
NÃO OUTROS
PORQUÊS?





APRESENTAÇÃO

PARA VOCÊ NÃO SE PERDER

Este é o significado
dos símbolos que você
encontrará ao longo
deste guia:



Acesso a outro guia.



Acesso a outra seção.



Material complementar.



Material complementar
na web¹.



Links externos.

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



COMO SE USA

Como você deve ter visto no índice, o guia tem três grandes partes. A primeira, que corresponde à Apresentação, nos ajuda a conhecer o guia para que possamos nos movimentar por ele. A segunda contém os conhecimentos básicos para que possamos trabalhar. E a terceira nos conduz por um processo de conhecimento, reflexão e criação de um plano de inovação a partir das aprendizagens sobre inovação e criatividade do método Sapiens de elBulli e Ferran Adrià.

Portanto, você pode usar este guia como:

○ **Manual para criar um plano de trabalho e transformação** se você seguir passo a passo a viagem proposta.

○ **Documento de consulta** quando se for trabalhar a reflexão ou o planejamento de algum aspecto da escola ou instituição.

○ **Inspiração** por capítulos, para consultar a informação, ideias ou propostas de trabalho que fazemos aqui.

○ **Lançadeira**² a partir das dinâmicas de trabalho propostas, para ajudar a refletir com a sua equipe e gerar espaços de debate e participação.

○ **Material de aprofundamento**, que proporciona recursos e conexões com informações que melhoram, complementam e aprofundam os temas que foram tratados.

² Lançadeira é uma ferramenta que permite transportar o fio da trama de um lado para o outro do tear através da cala por entre os fios da teia, permitindo assim a construção do tecido. Wikipédia. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lan%C3%A7adeira>



CONECTANDO COM elBulli

Como já comentamos, este material nasce a partir das reflexões da equipe de elBullifoundation e da *Fundación Telefónica* a respeito do processo criativo. Parece-nos importante, antes de seguir adiante, conhecermos, ainda que brevemente, este espaço de criação, estudo e compreensão.

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

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

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

www.elbullifoundation.com 





APRESENTAÇÃO

CONECTANDO COM elBulli

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

- Pesquisar sobre a eficiência e a longevidade no processo de inovação, decodificando o processo criativo.
- Criar um modelo de compreensão analítica a partir da sua metodologia.
- Refletir sobre a mudança de paradigma educacional a partir de sua metodologia e das novas tecnologias, entendendo que a pesquisa e a educação são contínuas.

Em relação a sua metodologia, elBullifoundation pretende:

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

Para a escola



Seja original e honesto.



Inove a partir do conhecimento.



Desenvolva sua criatividade.



Construa seu próprio sonho.



E você? Está disposto a se transformar?



Cozinhe coisas novas com o que você tem, busque a eficiência.



Apaixone-se, arrisque e compartilhe!



Não perca essa aventura.



Inclua sua própria prática docente ou dirigente.



Cada sala de aula, cada menino ou menina são nosso desafio.



Observe, questione-se, fixe metas e as persiga.



Junte-se à mudança.



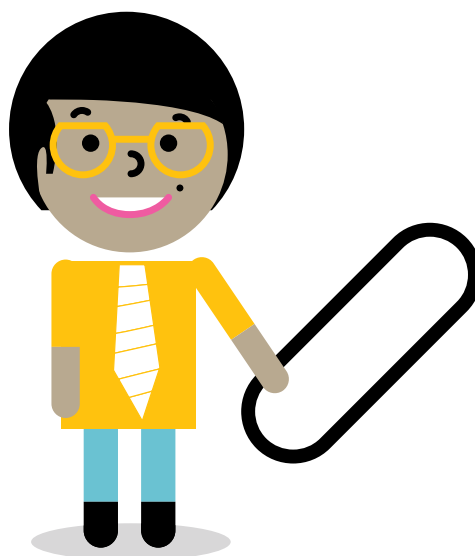
Desenvolva seu paladar educativo.



Celebre a aprendizagem.



Questione o *status quo* de tudo.



Vídeo de elBullifoundation

<https://elbullifoundation.com/> 

Coleção de vídeos: elBulli, historia de un sueño <http://www.rtve.es/alacarta/videos/elbulli-historia-de-un-sueno/> 



A partir de elBulli



«A criatividade é não copiar»



«A grande maioria dos cozinheiros criativos domina quase todas as técnicas. Sentem a necessidade de criar»



«O mais importante para criar é ter capacidade para isso (é um dom que todas as pessoas possuem em maior ou menor grau) e exercitar essa capacidade»



«elBulli, a história de um sonho»



«Eu poderia ter perdido a paixão, por isso me transformei»



«Há quem cozinhe o que existe e quem cozinhe coisas novas»



«O segredo está na paixão e no trabalho sério e rigoroso»



«Não paramos de descobrir, de aprender, de pesquisar. Abrir caminho é um trabalho duro, mas gratificante»



«Questionar tudo é imprescindível para inovar»



«Nosso trabalho mais interessante é buscarmos desafios. Levantamos cada manhã com um desafio. Isso nos faz felizes. E a felicidade é o mais importante na vida»



«Atitude criativa significa ter os olhos abertos, questionar-se sobre as certezas, acreditar em algo e ir até o final»



«Não e não e não. Sim, as coisas podem ser mudadas»



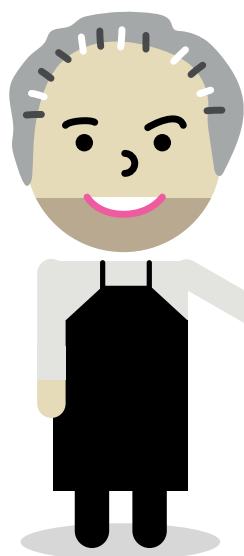
«O paladar mental é o processo prévio à elaboração de um prato no elBulli»



«Celebram-se as criações, não os prêmios»



«Analise continuamente o seu trabalho»





A PERSONALIDADE CRIATIVA

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

Esta personalidade criativa:

- Nos permite tomar decisões e dialogar com a realidade a partir da dúvida e do questionamento constante.
- É algo vivo que evolui a partir de nossas vivências e aprendizagens, mas também por meio do aprendizado das equipes às quais pertencemos.

E COMO É O PROCESSO CRIATIVO?

Como todo processo, é composto de várias fases. Veja aqui:

1. Reflita

Todo processo criativo nasce de uma reflexão individual, de uma ideia, de uma necessidade. Por isso, devemos nos dar e oferecer espaços para a reflexão. É preciso dispor de tempos para pensar.

IDEIA: se em uma reunião, você pensa em apresentar propostas sobre um tema concreto, para tomar decisões a respeito, em vez de começar diretamente com uma chuva de ideias, reserve alguns minutos, uns dez, por exemplo, para que, no espaço que lhe pareça oportuno, cada um possa pensar e refletir sobre como imagina e o que deseja propor para que se torne realidade. Se você fizer isso, poderá comprovar que o encontro será muito rico e proveitoso.

2. Cocie

Qualquer ideia cresce melhor em equipe. Por isso, a segunda fase que propomos é a cocriação, que ajudará a contrastar e aperfeiçoar. É o momento de compartilhar e alimentar as ideias com a contribuição do restante da equipe.

IDEIA: deixe de lado seus preconceitos, pense rompendo esquemas, seja disruptivo, imagine o impossível, pense grande.

IDEIA: utilize técnicas de trabalho em equipe para melhorar as contribuições do grupo. Muitas técnicas de *design thinking* podem ser úteis nesta tarefa.

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



3. Planeje e documente

Esta criação deve ser materializada em um projeto, de maneira que se explicitem seus objetivos, fases e necessidades, os responsáveis por cada etapa, etc.

IDEIA: na medida em que planejamos com rigor e vamos documentando o que fazemos, a inovação ganhará forma e será possível geri-la com eficiência.

4. Implemente

Uma vez traçado um plano, chega o momento de implantá-lo, de lançá-lo, de colocar paixão, eficiência e meios para que o projeto se efetive.

IDEIA: se você já planejou, organize um modelo de acompanhamento que o ajude a saber onde está em cada momento e o que falta fazer.

5. Impacte

Efetivar um plano deve gerar benefícios, provocar coisas boas às pessoas para as quais o projeto se destina.

IDEIA: se você quer inovar, pense sempre em como melhorar a vida das pessoas que estão próximas.

6. Avalie

Avaliação e melhoria permanente e transversal que nos permitam estar sempre em contínua evolução e gerar modelos de inovação sustentável.

IDEIA: aplicar modelos de inovação contínua nos permite melhorar sempre e garante que a inovação não se transforme num simples episódio.

Uma personalidade criativa é aquela que está sempre com a cabeça levantada, dialogando com sua realidade, buscando soluções e implantando-as com rigor e eficiência para melhorar o contexto no qual desenvolve sua tarefa.

Qualquer pessoa pode e deve ser criativa, todos temos que nos propor permanentemente como podemos melhorar o nosso entorno. É indiferente o papel que você desempenha na escola ou na comunidade educativa, a sua contribuição será sempre importante.



Se tivéssemos que destacar algumas das capacidades que uma personalidade criativa deveria ter, seriam estas:

- Paixão
- Visão
- Generosidade e humildade
- Compromisso
- Trabalho em equipe
- Liberdade
- Sensibilidade
- Honestidade e compromisso ético
- Organização e planejamento
- Eficiência
- Comunicação
- Assumir riscos
- Disciplina
- Senso de humor
- Criatividade

www.decoding.elisava.net/es/ 

<http://decoding.elisava.net/es/projects/creative-decoding-tool/> 

Se você acha que lhe falta alguma delas, busque-as ao seu redor e encontre pessoas que o complementem ou que possam ajudá-lo a adquirir as competências e capacidades que você acredita não ter.



A atitude inovadora está ao alcance de todos. 00

Ferran Adrià

Para aprofundar o que é e como alimentar uma «personalidade criativa» e entender que atitudes, aptidões e capacidades seriam desejáveis encontrar em uma equipe e em uma escola que pretende trabalhar a partir deste modelo, convidamos você a visitar os materiais que criamos especificamente sobre este tema, tanto para docentes como para alunos e equipes dirigentes. Eles se chamam GENOMA.

Os materiais sobre Genoma, focados em entender como deve ser o perfil de liderança e personalidade criativa das equipes dirigentes, você encontra aqui:



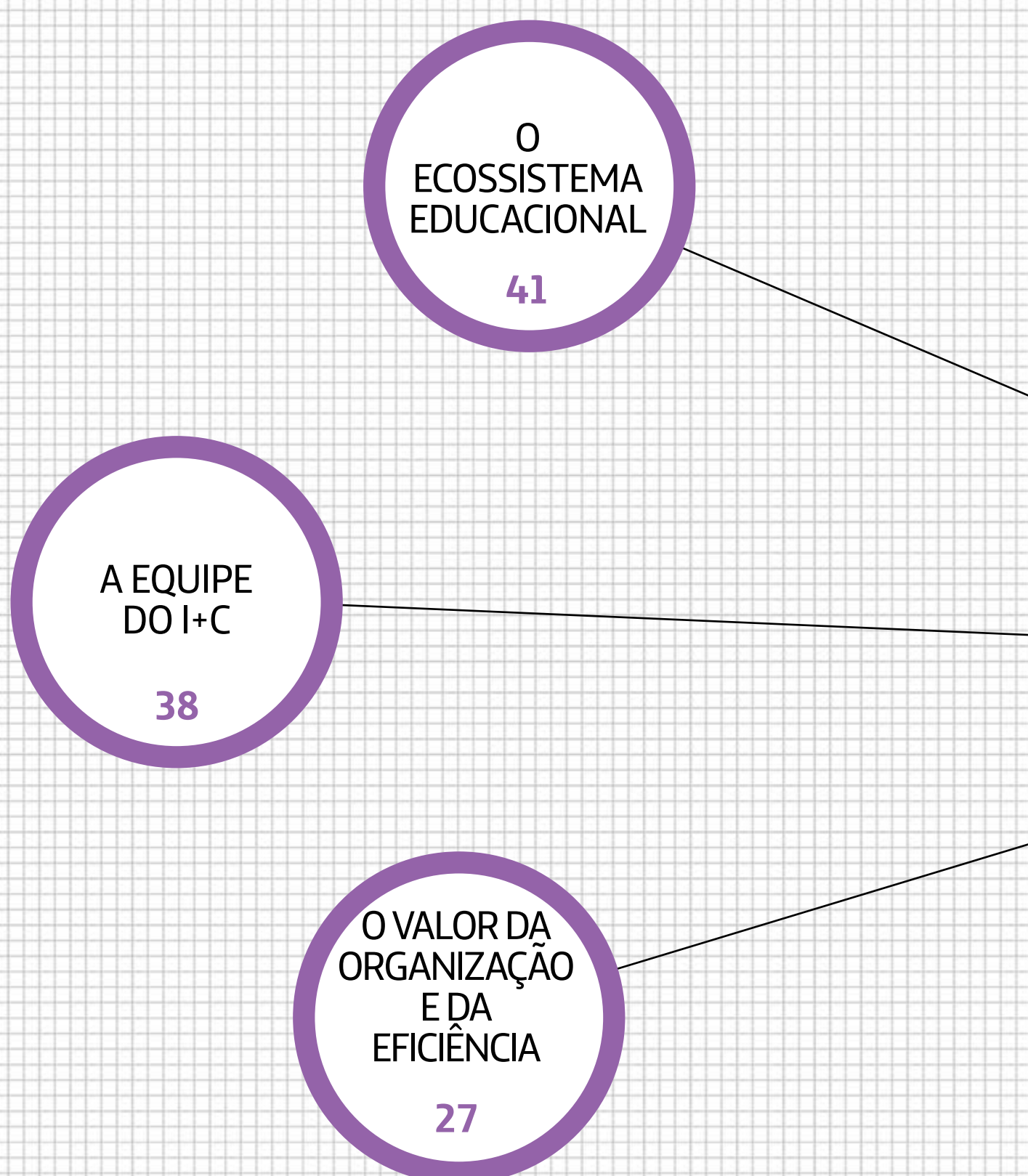
Os materiais sobre Genoma desenvolvidos para trabalhar o perfil criativo dos alunos, você encontra aqui:



Em que idade devemos explicar às crianças o que é criar? O que é a criatividade? Em que momentos permitimos que elas criem?

...e para as equipes e docentes da escola? Que caminhos têm para a inovação? E para aplicar estes processos em seu fazer profissional ou com seus alunos em sala de aula?





O
ECOSSISTEMA
EDUCACIONAL

41

A EQUIPE
DO I+C

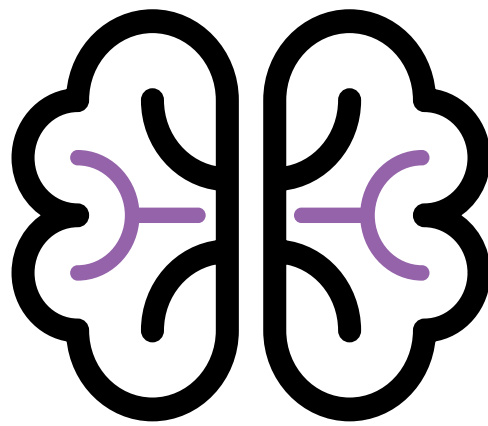
38

O VALOR DA
ORGANIZAÇÃO
E DA
EFICIÊNCIA

27

PROJETOS E
MATERIAIS

60



2. O QUE DEVEMOS SABER

O QUE DEVEMOS SABER

Nesta segunda parte do guia, apresentaremos alguns conceitos e processos básicos, cujo domínio é importante antes de entrar na criação de nosso plano de transformação criativa.

Trataremos a escola como um ecossistema e analisaremos brevemente os sistemas que a compõem. Dedicaremos algum tempo para refletir sobre a necessidade de documentar de forma rigorosa e atenderemos à necessidade de nos organizarmos e colocarmos em movimento equipes e recursos necessários.

Por outro lado, também nesta parte do guia, iremos propor algumas iniciativas, publicações e sites nos quais você poderá se inspirar durante o processo de reflexão. Isso além daqueles que foram aparecendo e irão surgir como complemento e alerta ao longo do guia.

1. LÉXICO



O VALOR DA ORGANIZAÇÃO E DA EFICIÊNCIA

Para poder inovar e sermos criativos, devemos também aprender a sermos organizados e eficientes



importantes para chegar a bom termo em qualquer viagem que tenha a inovação e a criatividade como bandeira. Isto pode parecer contraditório porque frequentemente a criatividade é associada ao caos. Ainda que de certo modo seja assim, é preciso saber que, para poder ter momentos de caos e ruptura, é necessário que os demais aspectos estejam organizados e bem geridos.

Para poder inovar e sermos criativos, devemos também aprender a sermos organizados e eficientes. Para isso, Ferran Adrià e seu modelo Sapiens colocam ênfase em três aspectos

Os aspectos que nos ajudarão a sermos mais organizados e eficientes são:

- **Um léxico comum**, que nos permita utilizar conceitos com a certeza de que todos estamos falando a mesma coisa, sem necessidade de estarmos permanentemente explicando ao que nos referimos.
- **Um modelo de acompanhamento e avaliação** que nos informe a todo o momento sobre onde estamos se avançamos como havíamos planejado e como está se desenvolvendo o projeto.
- **Estruturas e sistemas que nos permitam documentar**, de forma organizada e lógica, tanto o processo quanto os resultados. Deste modo, consegue-se ir registrando o trabalho que vai sendo feito e avançar depois mais rápido a partir daí; e poder voltar a ele se for necessário.

2. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

3. DOCUMENTAÇÃO



1. Léxico

○ **Para este projeto**
MUITO ACONSELHÁVEL.

○ **Para a eficiência da escola**
RECOMENDÁVEL

Em geral, quando paramos para refletir ou tomar decisões importantes ou de certa complexidade, perde-se muito tempo em discutir o que cada um entende por determinado conceito ou termo. Por esta razão, é importante chegar a um consenso sobre o significado dos conceitos básicos do projeto.

COMO FAZEMOS? Propomos que, no início do projeto, você crie um documento ou arquivo de LÉXICO para acompanhá-lo durante todo o processo, e no qual irá sendo anotado o que se entende por cada um dos termos novos que forem aparecendo e que gerarem algum tipo de controvérsia.

PROPOSTA: elaborar um documento de texto compartilhado na nuvem com alguma ferramenta que permita isso, como Drive, OneDrive, etc. E ir anotando ali as palavras e suas definições. Também é possível fazer isso a partir de uma *wiki* ou outras ferramentas colaborativas similares.

IDEIA: este léxico pode ser enriquecido com ideias e contribuições de diferentes membros da comunidade educativa, e com imagens ou outro material audiovisual que for sendo gerado ao longo do processo e que tenha relação com o termo em questão.

IDEIA: o documento ou arquivo gerado pode fazer parte do portfólio criativo do projeto que iremos propor a seguir.

Para criar arquivos compartilhados, você pode usar Drive neste link: <https://www.google.com.br/drive/apps.html> 

Você também pode criar painéis nos quais vai incorporando conceitos com alguma ferramenta, como a que vai encontrar neste link: <https://pt-br.padlet.com/> 

Para criar uma *wiki*, você pode usar o modelo disponível em: <https://www.wikispaces.com/> 

2. Acompanhamento e avaliação

○ **Para este projeto**
MUITO ACONSELHÁVEL.

○ **Para a eficiência da escola**
NECESSÁRIO, PARA NÃO DIZER OBRIGATÓRIO.

Muitos projetos terminam antes de começar ou durante sua implantação porque não foi feito um bom acompanhamento e avaliação dos diferentes aspectos, fases, marcos, responsáveis ou recursos necessários para projetá-los ou implantá-los adequadamente. Ter um modelo de acompanhamento e avaliação, tanto do desenho quanto da implantação do projeto, nos ajudará a saber em que ponto estamos e se o caminho percorrido é o adequado. Além disso,



nos permitirá ter a capacidade de avaliar se estamos indo pelo caminho correto, ou devemos mudar de rumo com a suficiente flexibilidade e rapidez para não colocar em risco nosso objetivo final.

COMO FAZEMOS? Para realizar um bom acompanhamento do projeto, apresentamos várias sugestões que certamente os ajudarão:

- Ser eficientes e documentar as reuniões e as sessões de trabalho.
- Ter um plano estruturado no qual estejam explicitados as fases, os marcos, os responsáveis, os indicadores de êxito, os produtos entregues, a documentação relacionada, etc. Veremos isto adiante, com mais detalhes, no desenvolvimento do plano de inovação.
- Ter algumas orientações claras para a avaliação do projeto, tanto em seu desenho como em sua evolução.

Sermos sistemáticos com a documentação nos ajudará a sermos eficientes e a otimizar o trabalho das equipes e contribuirá para melhorar este e outros projetos futuros. 00



Ser eficientes e documentar as reuniões e sessões de trabalho

COMO FAZEMOS? Antes de tudo, convém pensar sempre se o encontro é ou não necessário. A partir daí, é preciso organizar o antes, o durante e o depois da reunião ou encontro, com o objetivo de aproveitar ao máximo o tempo de que dispomos.

PROPOSTA DE ATUAÇÃO

Antes da reunião: é preciso decidir, com cuidado e rigor, que pessoas devem participar e convidá-las com antecedência. É aconselhável criar uma pauta com os temas a tratar e o tempo que será dedicado a cada um deles, assim como explicitar quem irá dirigir e moderar a reunião, e que documentação ou reflexões deverão ser preparadas para o encontro.

Durante as reuniões: devem ser respeitados os tempos acordados e a autoridade do moderador. É interessante contar com um secretário ou similar para que ele se encarregue de tomar notas para depois redigir uma ata, na qual sejam apontados os aspectos principais da reunião, os compromissos adotados, as tarefas e seus responsáveis, assim como a data do próximo encontro.



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 102)

Depois da reunião: é preciso redigir a ata e compartilhá-la com os participantes. Podem ser anexados alguns documentos considerados necessários.

IDEIA: além disso, junto com as atas, podem ser arquivados os produtos ou relatórios relacionados a cada fase do projeto. Assim iremos construindo a história da nossa viagem.

IDEIA: se você for armazenar esta documentação e outra também relacionada ao projeto em formato digital, o que aconselhamos vivamente, é importante que você utilize uma nomenclatura clara para os arquivos. Dessa forma, depois você encontrará o que procura com facilidade.

Por exemplo, algo como:

- **Tipo de documento** (ata, ficha, resumo, relatório, produto).
- **Nome do documento** (em poucas palavras, identifique seu conteúdo).
- **Data** (aconselhável colocar “ano-mês-dia” para poder organizar por data, por exemplo, 2018-10-15).
- **Versão** (usaremos V01 para a primeira versão, e depois V02, V03... Assim é possível saber qual é a última e ter acesso às anteriores).

Para criar arquivos compartilhados, você pode usar Drive neste link: <https://www.google.com.br/drive/apps.html> 

Você também pode criar painéis nos quais vai incorporando conceitos com alguma ferramenta, como a que vai encontrar neste link: <https://pt-br.padlet.com/> 

Para criar uma *wiki*, você pode usar o modelo disponível em: <https://www.wikispaces.com/> 



Ser eficientes e ter orientações claras para a avaliação do projeto, tanto em seu desenho quanto em sua evolução

Se queremos ter certeza de que estamos dando os passos adequados, e na direção correta, é necessário estabelecer um plano de acompanhamento e avaliação o mais concreto possível, tanto do projeto como de sua implantação. Este plano pode ser definido a partir:

- Do acompanhamento que se faça do PLANO de trabalho (veremos este ponto na seção reservada ao desenho do plano).
- Da avaliação, tanto do desenho como da execução, feita pelos integrantes das equipes ou pelos destinatários do projeto. Para conseguir esta avaliação, é preciso reservar tempo para lhes fazer perguntas, para que eles possam expressar e contrapor suas opiniões a respeito.

Um passeio pela Wikipédia pode lhes oferecer algumas outras ideias sobre a avaliação: https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos 

COMO FAZEMOS? O primeiro conselho é RESERVEM TEMPO PARA A COORDENAÇÃO e para o ACOMPANHAMENTO, e coloquem estes dois aspectos no planejamento como parte do trabalho.

Dito isto, existem algumas técnicas que podem ajudá-lo a avaliar o projeto; por exemplo, a famosa pós-Motorola. Esta técnica consiste basicamente em propor quatro perguntas simples:

- O que correu bem?
- O que foi mal?
- O que aprendemos?
- O que vamos mudar da próxima vez?

3. Documentação

Documentar o projeto nos ajuda a ser eficientes e organizados e também a avançar com a segurança de que estamos indo no caminho certo. Portanto, a documentação e a organização serão fundamentais se queremos chegar a bom termo nesta viagem.

Se você tivesse a oportunidade de entrar no elBulliLab, veriam que isto que estamos propondo não é só discurso; comprovariam que tudo o que é pesquisado, comunicado ou decidido fica documentado; e, de tempos em tempos, toda essa documentação é organizada e arquivada para que não se perca e esteja disponível quando for necessário.

A seguir, vamos propor quatro modelos de documentação muito diferentes entre si. Consideramos alguns deles necessários para este projeto; outros são apenas recomendações com as quais acreditamos poder contribuir para que a sua escola faça as coisas melhor:

- **O portfólio de inovação.** Nele são reunidas e apresentadas as evidências do processo de trabalho no plano de inovação.
- **As ideias de futuro e fracasso.** Em um documento são anotadas as ideias e as propostas descartadas por alguma razão e aquelas que, mesmo tendo





sido desenvolvidas, fracassaram. Mais adiante, explicaremos por que nos parece oportuno fazer isto.

- **A linha pedagógica.** O conteúdo deste documento faz referência a quem somos e o que fazemos do ponto de vista educativo.
- **O manual de operações.** Nele são dispostos, de forma organizada, os processos que fazem com que a escola avance no dia a dia, para além dos aspectos pedagógicos e didáticos.

Portfólio de inovação

🚫 Para este projeto

NECESSÁRIO, PARA NÃO DIZER OBRIGATÓRIO.

🚫 Para a eficiência da escola

MUITO ACONSELHÁVEL.

O portfólio é uma ferramenta de documentação e organização que permite acompanhar o processo de trabalho. No nosso caso, o que propomos é fazer um portfólio em que constem todo o processo de reflexão e todas as ações realizadas durante o desenho do projeto de inovação e seu desenvolvimento. Desta maneira, poderemos avaliar e aprender tanto para este processo como para outros dos quais participemos no futuro.

COMO FAZEMOS? Para construir o portfólio, pode-se usar um suporte analógico, como um caderno, uma pasta classificadora ou algo similar; ou pode-se utilizar algum formato digital que, se possível, permita a colaboração em rede. Esta é nossa opção preferida. Alguns exemplos desse último tipo são os seguintes:

- Blog com ferramentas do tipo <https://www.blogger.com/>  ou similar.
- Documento compartilhado ao estilo de <https://www.google.com/drive/>  ou os espaços tipo *wiki* aos que já nos referimos em seções anteriores.

Fazer um portfólio é simples se somos metódicos e temos clareza desde o início de como queremos configurá-lo. Sua realização se resume nas seguintes fases:

1. Compilação

Refere-se à coleta da documentação e das evidências do trabalho realizado. Podem ser atas, relatórios, imagens, vídeos, mapas mentais, esquemas, desenhos, etc.

2. Elaboração

Consiste em examinar os materiais que fomos guardando, para selecionar e organizar aqueles que nos deem uma visão clara do processo que foi trilhado, tanto dos acertos como dos erros, e das aprendizagens que fomos adquirindo a partir de cada um deles.

Não existe uma única maneira de fazer um portfólio e, como você já deve ter percebido, fazê-lo requer um alto nível de criatividade.

Eis um esquema das partes ou seções que um portfólio de inovação poderia ter:

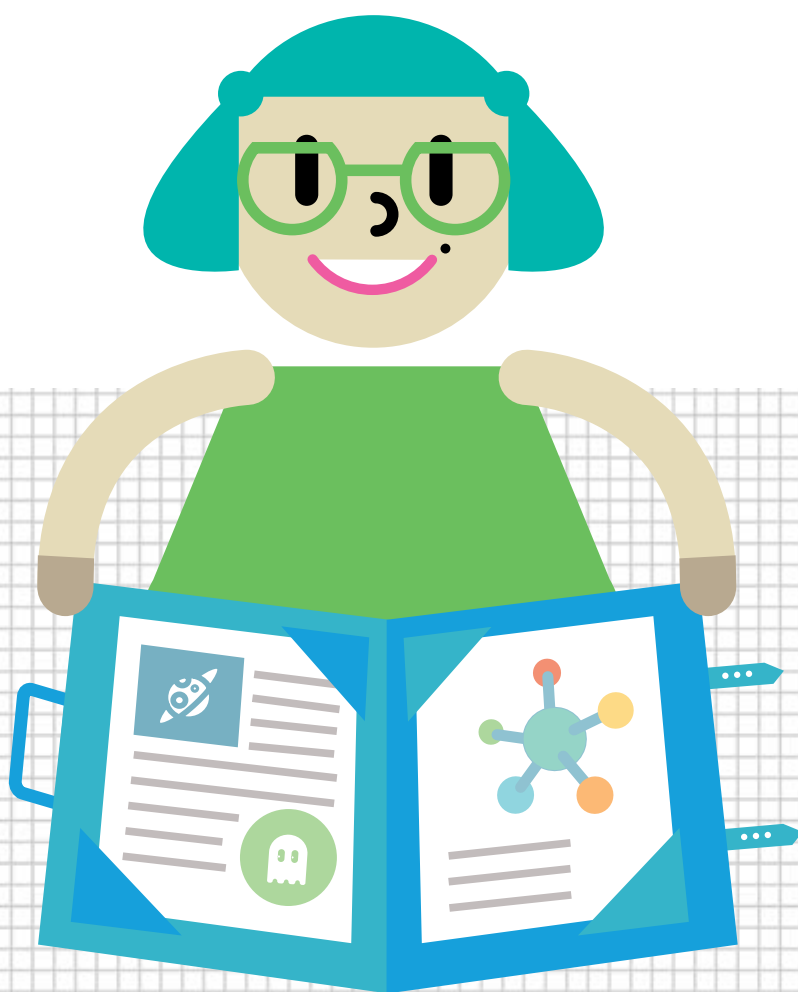
- **Descrição do projeto:** por que o projeto foi iniciado, seus objetivos, as expectativas sobre ele, etc.
- **Dados de interesse:** o cronograma de como foi desenvolvido, os recursos utilizados, as pessoas que participaram e qualquer outro dado que se considere interessante.



- **Evidências:** seleção dos arquivos, documentos, imagens, atas, relatórios ou vídeos que acreditamos que podem explicar melhor como foi se desenvolvendo o processo. Podem ser organizados cronologicamente, por fases, por trabalhos realizados, etc.
- **Meta-aprendizagem e reflexões finais:** é bom reservar um tempo e um espaço para analisar o que aprendemos e o que o projeto nos agregou tanto em nível de equipe como em nível pessoal. Também é interessante que constem os acertos e erros, assim como os conselhos para aqueles que no futuro enfrentem uma tarefa semelhante.

- **Compartilhar:** é importante contribuir para a criação de uma inteligência coletiva. Por isso, convidamos você a tornar público o processo em geral e o portfólio em particular.

Ainda que não trate especificamente dos portfólios de inovação, você pode encontrar mais informação sobre esta ferramenta neste link: <http://www.educacontic.es/blog/trabajando-con-portfolios> ; ele servirá para você usar no seu cotidiano docente e para apresentá-lo aos seus alunos.





Ideias de futuro e fracasso

○ Para este projeto

ACONSELHÁVEL.

○ Para a eficiência da escola

MUITO RECOMENDÁVEL.

Como já dissemos, uma das razões pelas quais a equipe de elBulli tornou-se tão criativa e rompedora de padrões foi sua boa gestão e o rigor na documentação de tudo o que realizava. Tanto do que eles faziam bem como do que não faziam tão bem, tanto dos êxitos como dos fracassos, assim como das razões pelas quais foram obtidos tais resultados. Desta maneira, foram capazes de não cair várias vezes nos mesmos erros e de retomar ideias que, num primeiro momento, pareceram pouco viáveis ou foram um fracasso, para executá-las novamente em outro momento, desta vez com outros recursos e em outras circunstâncias.

COMO FAZEMOS? Nossa proposta é que você abra um documento enquanto escola, em uma pasta compartilhada ou como lhes parecer mais confortável. E ir documentando as ideias e propostas que vão surgindo dos diferentes integrantes da comunidade educativa, as que são implantadas e as que não são, as bem-sucedidas e as que não o são, com seus porquês e as conclusões.

Se fizermos isso, sem dúvida, com o passar do tempo teremos um portfólio de ideias criativas e inovadoras, seja para implantá-las, seja para que sirvam de inspiração a outras novas e melhores.

IDEIA: criar uma pasta com o título «IDEIAS PARA SONHAR UMA ESCOLA NOVA» poderia ser um bom começo. Nela, seriam arquivadas aquelas propostas que não chegaram a frutificar e aquelas que em seu momento foram consideradas pouco factíveis.

IDEIA: estas propostas também poderiam fazer parte do portfólio inovador como uma seção a mais, junto com as que foram propostas na seção anterior.

Projeto Político-Pedagógico

○ Para este projeto

NÃO NECESSÁRIO E POSSIVELMENTE NÃO REALIZÁVEL PELO TEMPO QUE SUA ELABORAÇÃO EXIGE.

○ Para a eficiência da escola

MUITO NECESSÁRIO, PARA NÃO DIZER OBRIGATÓRIO.

Este tipo de documento não é muito comum nas escolas. No entanto, seguindo alguns dos processos de elBulliLab, acreditamos que seria de grande utilidade contar com ele. Estamos falando da necessidade de ter estruturados e sistematizados os diferentes processos educativos que ocorrem na escola. Este documento, ao ter um caráter geral, deveria ser de cumprimento obrigatório, ou muito aconselhável, por todos os membros do corpo docente.

Aqui nos referimos a algo que vai além de documentos como o projeto educacional ou os diferentes programas, já que ele efetivaria aspectos pedagógicos da escola que devem ser compartilhados por todos e guiar

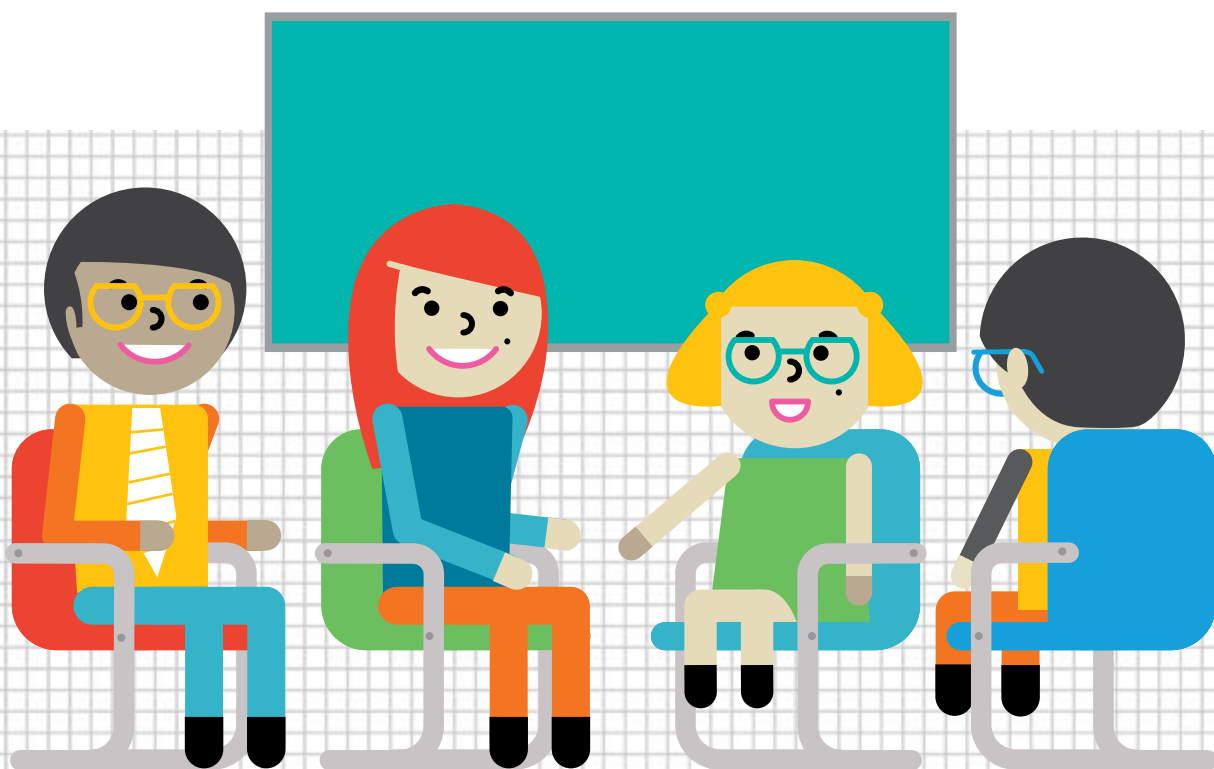
qualquer ação do ponto de vista educacional e didático.

Este documento se compõe de dois pilares básicos:

- Coerência educacional: se apoia na identidade da escola e no seu modelo educacional.
- Reflexão pedagógica: parte das decisões que foram tomadas depois de terem sido analisadas em profundidade e de se ponderar o que é melhor para nossos alunos.

COMO FAZEMOS? Este documento poderia ser um arquivo de texto ou uma apresentação. Nele seriam incluídos aspectos como os que constam a seguir, embora cada escola devesse especificar, o mais detalhado possível, aqueles que lhe forem úteis para regular seus processos educativos da melhor maneira:

- Como acolhemos os alunos no começo do ano letivo, em particular os ingressantes.
- Como entendemos a relação professor/aluno e que normas devem regê-la.





- Que estrutura e dinâmica têm as reuniões e entrevistas com as famílias.
- Quais são os aspectos metodológicos, definidos o mais detalhadamente possível por etapas, que todos devem respeitar, e como estes aspectos se articulam com o modelo educacional.
- Como trabalhamos a leitura-escrita, como ensinamos a somar; como abordamos a história, a matemática ou a educação física.
- O que pensamos que deve ocorrer nos pátios.
- Como nos planejamos e nos organizamos como equipe docente.
- Qual é o modelo educacional, os instrumentos que utilizamos, os processos, etc.
- Como relacionamos nosso projeto educacional com as possíveis atividades extracurriculares que ocorrem na escola.

IDEIA: este documento poderia nos servir de manual de acolhida para docentes que ingressam pela primeira vez na escola; e, junto ao projeto educacional, onde são reunidos os aspectos mais identitários e filosóficos, dar uma

ideia de como se trabalha na escola e como pensamos que deve ser o dia a dia nas salas de aula, nos pátios e nos corredores.

IDEIA: deveria ser um documento vivo que, além disso, nascesse do consenso entre professores; de maneira que o que nele se contemple seja de cumprimento obrigatório para todos. E que, para introduzir mudanças, melhorias ou acréscimos, estes deveriam ser antes testados para comprovar sua viabilidade e adequação. E depois de acordar entre todos, se incluiria ou não na linha pedagógica da escola.

Manual de operações

○ **Para este projeto**
NÃO NECESSÁRIO E POSSIVELMENTE NÃO REALIZÁVEL PELO TEMPO QUE SUA ELABORAÇÃO EXIGE.

○ **Para a eficiência da escola**
MUITO NECESSÁRIO, PARA NÃO DIZER OBRIGATÓRIO.

Este documento, também chamado *manual de procedimentos*, é similar ao da linha pedagógica ao que acabamos de nos referir, mas, neste caso, está relacionado com os aspectos organizacionais e de gestão não

educacional da escola. Facilita também a otimização de tempos e recursos, e agrega uma visão de funcionamento interno e de que passos devem ser dados para cumprir determinados processos.

Não estamos nos referindo aqui a modelos de qualidade, embora, em alguns casos, estes documentos possam completar ou complementar tais modelos se já estiverem implantados na escola.

COMO FAZEMOS?

Propomos criar um documento de texto ou uma apresentação nos quais vamos incluindo todos os processos que, em sua relação com a escola, afetem sobretudo docentes, alunos e famílias. Para cada um destes processos, poderíamos contemplar aspectos como:

- **A quem é dirigido.**
- **Nome:** o processo soluciona ou documenta que questão?
- **Processo:** explicando que passos devem ser seguidos para completar o processo corretamente.
- **Observações:** anotações que podem ajudar o usuário a realizar bem o processo.

Estamos nos referindo a aspectos como:

- O que um aluno ou professor devem fazer se irão faltar à aula ou chegar atrasados.
- Como são reservados os tempos e espaços comuns para as reuniões com as famílias.
- O que fazer se um aluno sofre um acidente leve ou grave na escola.
- Como recebemos um professor que chega pela primeira vez à escola.
- Que processos administrativos ou burocráticos são seguidos na avaliação, no lançamento de notas, etc.

IDEIA: a este documento podem ser anexados os formulários necessários para executar determinados processos, ou os diagramas de fluxo que representam graficamente os passos que devem ser seguidos em determinado processo ou protocolo.





ANTES DE TUDO, A EQUIPE DE I+C (INOVAÇÃO + CRIATIVIDADE)

Um dos aspectos-chave está nos recursos, nos tempos e nas pessoas dedicadas aos processos de inovação



-chave está nos recursos, nos tempos e nas pessoas dedicados aos processos de inovação.

Em geral, quando Ferran Adrià e a equipe de elBulli analisam os fatores que os mantiveram em um nível máximo de inovação sustentável, coincidem que um dos aspectos-

Se queremos inovar e sermos criativos é necessário que contemos com profissionais designados a observar e a pensar a longo prazo, que estejam atentos a tudo o que ocorre dentro e fora da escola, para identificar boas práticas, melhorá-las e promovê-las dentro da própria escola. Esta seleção de pessoas constitui a equipe de I+C.

Em todas as escolas deveria existir uma equipe de I+C, não importa se será desenvolvido ou não um processo de transformação.



🔍 Que funções tem a equipe de I+C?

As funções principais desta equipe, além das que cada instituição queira atribuir, deveriam ser:

- Identificar, apoiar e impulsionar os projetos de inovação que estejam sendo desenvolvidos na escola, contribuindo com seu desenho e implantação.
- Promover novos projetos que unificam tendências em todos os âmbitos e sistemas da escola, com sua identidade e projeto educacional.
- Ser um pesquisador de tendências, a partir de um observatório de boas práticas, e um difusor das mesmas.
- Ter uma visão rompedora/pouco convencional/inovadora: trabalhar integrado com o corpo docente e com as diferentes equipes de gestão, contribuindo com um pensamento disruptivo, inovador e criativo, que permita pensar e agir de outra maneira em relação ao que vem sendo feito até o momento.
- Selecionar e gerir conteúdos, recursos e aplicativos úteis para seus colegas.

Inovar é
ganhar
a vida. 00
Ferran Adrià

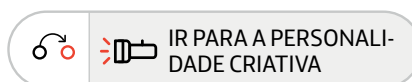
- Impulsionar a criação de um potencial plano de inovação, estimular sua implantação e garantir seu acompanhamento e avaliação.
- Promover a comunicação de boas práticas, a coordenação entre docentes e o trabalho interdisciplinar. Interconectar e misturar diferentes profissionais e matérias.
- Abrir a escola, inspirar ideias, provocar o pensamento crítico e criativo, mudar paradigmas.
- Fazer o acompanhamento dos projetos e encarregar-se de sua avaliação.
- Documentar o processo de inovação.
- De maneira geral, promover a inovação educacional permanente da escola.

🔍 Quem faz parte?

Montar uma equipe assim na escola pode ser algo complexo, em virtude da situação funcional, dos recursos, da disponibilidade de tempos e pessoas, etc. De qualquer maneira, se poderia pensar em uma equipe de poucas pessoas ou, inclusive, de uma única pessoa, que, além disso, sem ser a situação ideal, poderia não ter jornada integral.

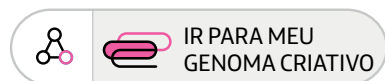
Em relação aos perfis e à competência da pessoa ou pessoas que a compõem, poderiam ser levados em conta:

- O perfil de personalidade criativa, ao que já nos referimos neste guia, ou aquele que propõem os materiais de Genoma, desta mesma coleção.
a) O perfil de personalidade criativa ao que nos referimos neste guia, você encontrará neste link:





b) As referências à personalidade criativa nos materiais de Genoma, você localiza nestes links:



- Poder contar com perfis interdisciplinares.
- Algum integrante da equipe deve ter sensibilidade para a criação, a fim de poder contribuir também a partir deste âmbito.

IDEIA: se os recursos são escassos, poderia ser constituída uma equipe que tenha algum componente ou alguma estrutura de pessoas fixas e outras que se incorporem em função de sua disponibilidade, segundo os projetos que vão sendo implantados.

Como organizar?

É muito importante que a pessoa ou o grupo de pessoas que formam a equipe de I+C estejam envolvidos com a realidade da escola e do dia a dia de suas salas de aulas e corredores. Também é necessário que em suas jornadas de trabalho dediquem tempos e espaços para desenvolver suas funções, sem que as urgências da escola as impeçam de alcançar seu objetivo.

É uma equipe que trabalha para os demais, catalisando e propondo ideias. Deve ter clareza de que os protagonistas de I+C na escola são fundamentalmente os alunos e os professores. A humildade e a generosidade devem ser as duas marcas que melhor identi-

ficam seu trabalho.

A equipe de I+C deve ter certo grau de autonomia. Para isso, propomos que se destine a ela algum orçamento e, inclusive, se for possível, que algum membro da equipe dirigente possa fazer parte da equipe, ou ser o elo para a aprovação das propostas.

É importante conhecer a legislação a respeito e pensar com que recursos próprios ou de outras fontes se pode contar, já que geralmente as secretarias de educação, fundações, prefeituras ou Ministério da Educação financiam equipes e projetos de inovação.

Finalmente, sugerimos que a equipe desenvolva um projeto de inovação para a escola, com propostas a curto, médio e longo prazo; e que, uma vez aprovado pela equipe dirigente, possa executá-lo com os necessários acompanhamento, documentação e avaliação.

IDEIA: a equipe de inovação pode dar suporte na criação e redação do documento de linha pedagógica. Poderia também ajudar os docentes a montarem experiências piloto para ver o que funciona ou não, assim como o que pode ou não ser incluído nesse documento.

IDEIA: esta equipe não deve cuidar somente dos aspectos pedagógicos e metodológicos, ou de temas relacionados com os recursos e os materiais didáticos. Convidamos você a analisar os diferentes sistemas que fazem parte da vida de uma escola e que apresentamos em seguida, neste guia. Qualquer destes sistemas é passível de ser FOCO DE INOVAÇÃO.





O ECOSSISTEMA EDUCACIONAL E OS SISTEMAS QUE O MOBILIZAM

As pessoas, as instituições e, claro, as escolas funcionam como um grande organismo

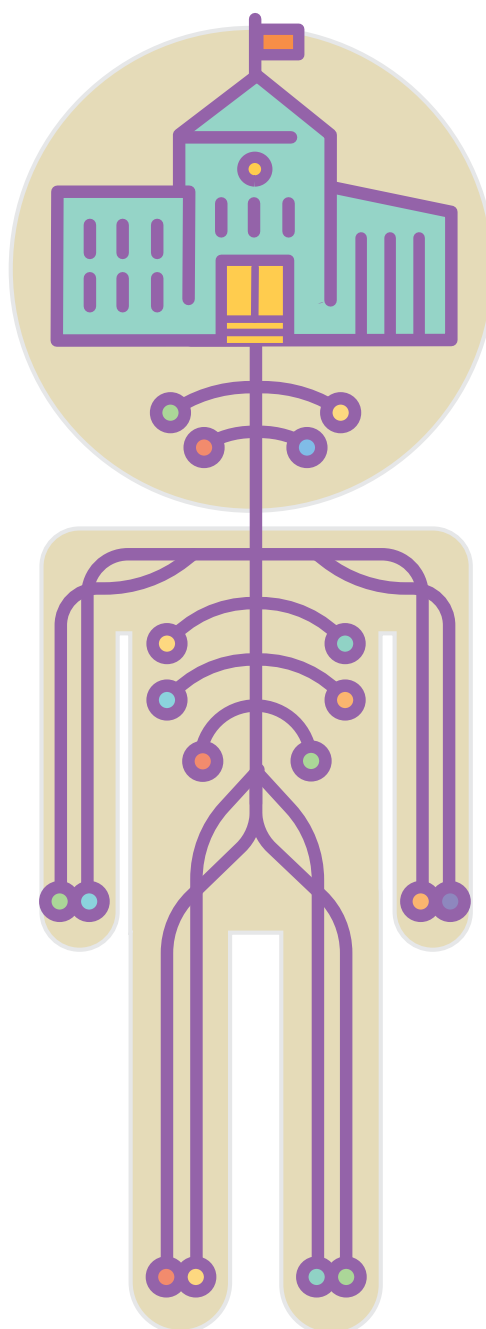


As pessoas, as instituições e, claro, as escolas funcionam como um grande organismo. Em uma escola, como no corpo humano, cada órgão

colegiado ou unipessoal, e cada equipe ou pessoa, realiza uma tarefa específica que a mobiliza e a faz funcionar.

Como já comentamos em várias ocasiões, nesta metodologia entendemos a escola como um ecossistema, no qual participam diferentes sistemas que se inter-relacionam e que condicionam uns aos outros, de maneira que seu funcionamento se explica tanto pelo desempenho das partes envolvidas como pelas relações que se estabelecem entre elas.

Saber como funciona cada um desses sistemas e quando e em que condições se produzem as interações nos ajudará a compreender como funciona o ECOSSISTEMA. E esta compreensão nos empodera para a tomada de decisões e nos coloca no caminho da inovação e da criatividade.





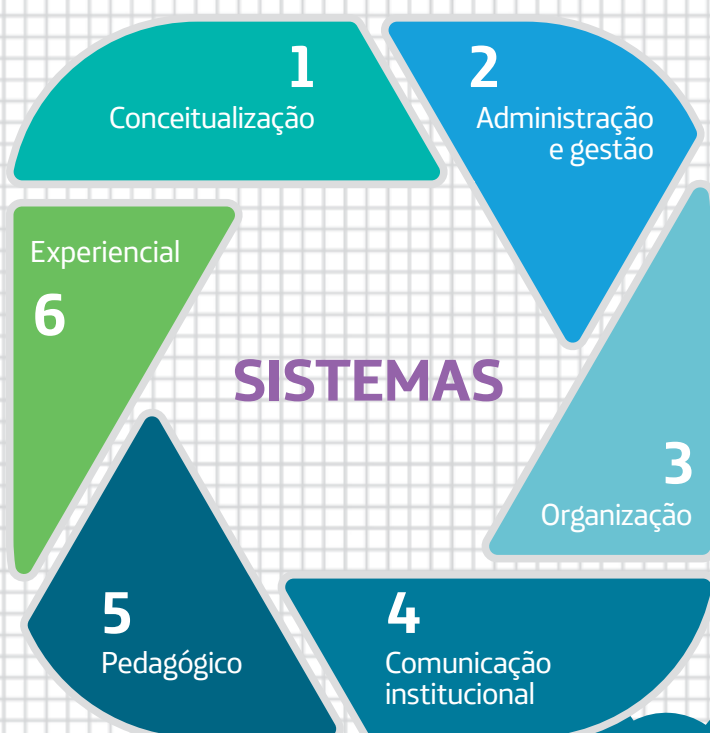
Sendo mais preciso, em nosso ECOSSISTEMA ESCOLA identificamos seis sistemas que o configuram e lhe dão vida. De forma resumida, são os seguintes:

- **Conceitualização** ou criação do projeto educacional, no qual se define claramente a missão por meio de todos os documentos que apresentam o propósito que se pretende, a filosofia, os valores e os princípios.
- **Pedagógico**, no qual se inclui a concretização do projeto, a tarefa educativa, a opção metodológica, o modelo de atenção à diversidade dos alunos.
- **Administração e gestão**, em que se expressa a função principal de prover a infraestrutura, os recursos materiais,

humanos e financeiros necessários para desempenhar a missão a que se propôs.

- **Organização**, que determina quem, quando e onde se realizam as diferentes ações que permitem dirigir a escola para alcançar os objetivos voltados para cumprir a sua missão.

Chegando a este ponto, aos dois sistemas anteriores, somamos mais dois, que mostram que a escola, como ecossistema, está em constante contato com seu entorno. Tal como demonstrou Urie Bronfenbrenner com sua teoria ecológica (1979), não só devem ser levados em conta os processos e sistemas internos que regulam sua missão, mas é preciso também contemplar como o exterior o afeta e modifica.



- **Experiencial**, no qual situamos as experiências dos alunos para além dos muros da escola, e as sinergias e influências que trazem as famílias, a comunidade e os agentes socioeducativos para melhorar a vida das pessoas da escola.
- **Comunicação institucional**, que está relacionada com a eficácia para contatar, comunicar e conectar os diferentes microsistemas (família e docentes, território e escola, secretarias de educação e famílias...) para que se alinhem em torno da missão.

Obviamente, e como você já deve ter intuído, dentro de cada SISTEMA ocorre uma série de PROCESSOS que, além disso, podem variar de uma escola para outra.

Por outro lado, no ecossistema da escola, a simples presença destes sistemas e processos principais não nos permite entender o conjunto nem cumprir a missão, porque, se não os inter-relacionarmos, não podemos nem avaliar, nem tomar decisões, nem propor mudanças, por pequenas que sejam. Precisamos agir de forma organizada e sistemática, dando importância às conexões produzidas entre os processos e suas repercussões no funcionamento geral da escola em seu sentido mais amplo.

Voltemos à ideia de um ecossistema que, para que funcione, necessita da interação de uns sistemas e órgãos com outros. Assim, veremos como pequenos detalhes e tarefas de determinado processo podem ter incríveis repercussões em outros e no conjunto.



Um aspecto da teoria ecológica de Urie Bronfenbrenner (1917-2005) é sua aplicação ao denominado *efeito mariposa*, que explica que uma pequena mudança pode provocar um efeito enorme em um sistema dinâmico. Uma mudança mínima, um pequeno gesto ou uma só palavra podem gerar um efeito impressionante (Masterpasqua e Perna, 1997³).

Se você quer saber mais sobre a teoria do caos e o efeito mariposa, podem visitar: <http://observatorioredes.blogspot.com.es/2012/01/sobre-la-teoria-del-caos-el-efecto.html> 

³ Masterpasqua, Frank e Perna, Phyllis. *The psychological meaning of chaos*, 1997. Washington: American Psychological Association (APA).





O conhecimento, o exame e a análise dos SISTEMAS que compõem nossa escola e dos PROCESSOS que fazem parte de cada um deles nos ajudarão a melhorar e ser mais eficazes. Além disso, uma observação detalhada deles amplia a visão de conjunto e permite compreender o valor de cada ação para cumprir a missão. Isso facilitará a combinação, a associação e a coragem para explorar novas possibilidades.

Antes de aprofundar os diferentes SISTEMAS que apresentamos anteriormente, devemos levar em conta para cada um deles:

- O que é, como se define.
- Que função tem dentro do ecossistema.
- Por que é importante.
- Quais são os principais processos que ocorrem dentro dele.

Além disso, em relação à nossa escola, é preciso saber:

- Se há planejamento.
- Que pessoa ou pessoas estão envolvidas com o desenvolvimento do sistema e de seus diferentes processos e, entre elas, quem são os responsáveis.
- Que recursos são necessários para seu funcionamento adequado.
- As repercussões e implicações de cada um dos processos no restante dos processos desse sistema e nos demais sistemas.

Vejamos quais são os diferentes sistemas e os processos básicos que os integram.

1. Conceitualização

○ Que é este sistema, definição (compreendê-lo)

Este primeiro sistema se refere à necessidade de entender quem somos e de refletir sobre nosso modelo e projeto educativos, sobre nossa missão e, especialmente, sobre o que respondemos a perguntas como: o que é educar?, qual é realmente o nosso trabalho? ou qual é nosso modelo pedagógico e as linhas-mestras de nosso fazer educativo?

A equipe de elBulliLab entende que na vida de um restaurante se distinguem três grandes fases: a abertura, a manutenção e o fechamento. Da mesma maneira, uma escola passa, de uma ou outra forma, por essas três fases:

- **Abertura:** pode ser inicial caso se pense em abrir uma escola, ou pode referir-se a repensar e atualizar o modelo se ela já existir. Também devemos saber que, na realidade, abrimos nossa escola a cada ano letivo, com novos alunos, novos projetos, novos professores, etc., porque cada aluno, cada ano e, inclusive, cada dia são diferentes, únicos, genuínos.
- **Manutenção:** consiste em que a escola continue melhorando e evoluindo dia a dia.
- **Fechamento:** trata-se de analisar como se encerra cada ano letivo, ou cada trimestre, ou cada projeto, e de considerar estes momentos como pontos de inflexão importantes para a comunidade educativa.

🕒 Função ou objetivo do sistema

A função deste sistema, que é crucial para poder fundamentar adequadamente todos os demais, é definir com clareza a missão, a visão e os valores da escola ou, no caso de já estarem definidos, repensá-los e atualizá-los, de maneira que sirvam de referência para a tomada de decisões tanto estratégicas como operacionais.

É preciso periodicamente fazer-se perguntas que facilitem a reflexão sobre como evoluir e adaptar o modelo e a identidade da escola à sociedade em que ela está inserida, e a seu contexto mais próximo.

- Quem somos como escola?
- O que nos define hoje?
- O que nos faz diferentes?
- O que consideramos chave ou importante em nosso fazer educativo?
- O que acreditamos que deveria nos definir e nos identificar amanhã? E num futuro mais distante?

Uma relação interessante sobre o que é e como formatar um projeto educativo de escola, você pode encontrar no seguinte link:

<http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/72/cd/curso/unidad2/u2.l.1.htm>


Para entender onde você está e para onde podem avançar, propomos que utilizem uma dinâmica baseada na análise FOFA. Você pode encontrar esta técnica nos materiais complementares, clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 108)

Para se aproximar do perfil de seu aluno e poder assim elaborar um plano que gire em torno dele, você pode usar um mapa de empatia. Aqui você pode aprender como fazê-lo:

<https://goo.gl/Bfco1X> 

🕒 Por que é importante

Consideramos este sistema fundamental porque é a partir da reflexão sobre esses processos que devem nascer a inovação e a criatividade nas escolas. É onde devem estar os alicerces de uma transformação consistente e sustentável. É o sistema que nos define como escola e delimita o que somos e como vemos nossa tarefa.

IDEIA: este sistema e as reflexões e decisões que o acompanham deveriam ser compartilhados pela comunidade educativa e, uma vez definidos, ser do conhecimento de todos e, em especial, dos alunos e famílias, sobretudo quando estas últimas estão diante da escolha da escola para seus filhos. Parece lógico pensar que missão, visão e projeto educativo da escola e modelo educacional da família deveriam estar alinhados.

🕒 Processos básicos abrangidos por este sistema

- A visão, missão e valores.
- Traços de identidade e os objetivos e desafios que acreditamos que devemos enfrentar.
- Projeto educativo ou plano estratégico de escola.
- Modelo pedagógico.
- Modelo de relacionamento e comunicação.





- Modelo de financiamento e sustentabilidade.
- Linhas estratégicas de atuação.
- Cultura organizacional e modelo de liderança.

2. Administração e gestão

O que é este sistema, definição (compreendê-lo)

A gestão representa a capacidade de coordenar o trabalho e os recursos existentes para alcançar os objetivos previstos pela instituição.

A gestão fornece ferramentas e instrumentos que foram detectados e previstos por outros sistemas. É a responsável pelo controle dos recursos humanos que tornarão possível o desenvolvimento do projeto educativo. Inclui, portanto, todos os processos que têm como resultado o fornecimento de infraestrutura, de recursos materiais e humanos para o funcionamento do restante dos sistemas.

Função ou objetivo do sistema

O sistema de gestão tem como função controlar e colocar à disposição da comunidade educativa os recursos humanos e materiais e a infraestrutura necessária para funcionar como escola.

A seu encargo, não estão somente o fornecimento, mas também a previsão e o planejamento das futuras necessidades de cada sistema. Para isso, dedica-se a pesquisar e proporcionar os meios que tornem mais eficazes e eficientes as tarefas

e os processos. Portanto, deverá criar procedimentos de controle e avaliação e, em função das avaliações, administrar os recursos financeiros, propor estratégias e ferramentas, etc.

Por tudo isso, requer uma conexão clara e eficaz com todos os sistemas e um controle dos processos internos para assegurar sua efetividade e inclusive melhorá-la.

elBullifoundation publicou em 2016 o livro *Mise en place*, que percorre os processos e trabalhos a realizar se queremos abrir e gerir um restaurante. Embora esteja voltado para o mundo da gastronomia, é uma publicação que oferece muitas e boas ideias para uma gestão eficaz. Com certeza esta publicação o ajudará e você pode consultá-la neste link:

<http://www.caixabanklab.com/elbullifoundation/es/libro-mise-en-place/>



Por que é importante

O sistema de gestão é o que estabelece os caminhos corretos para conseguir os recursos necessários para que a escola se desenvolva. Se queremos inovar a partir da criatividade, devemos, em primeiro lugar, ter uma boa e adequada gestão.

Uma gestão efetiva e eficiente permitirá contar com a organização e os recursos necessários para poder inovar e ser criativo. Os processos e as tarefas relacionados a este sistema serão muito diferentes em função da natureza da escola, já que nas escolas públicas muitos aspectos estarão submetidos à secretaria de educação. Em qualquer caso, o sistema deve ter claros quais são os resultados de cada processo, seja ele definido pela secretaria ou pela



própria escola, para prever as consequências e repercussões no sistema e em sua relação com os outros sistemas.

Assim, a partir do conhecimento e da análise de todos os processos do sistema, deverá ser traçado um plano de otimização, levando em conta pessoas e recursos. Envolve, portanto, a coordenação do trabalho de recursos humanos, infraestrutura, recursos materiais e financeiros, para cumprir a missão e para que os destinatários finais (alunos, famílias, comunidade...) tenham uma educação da maior qualidade possível.

○ **Processos básicos abrangidos por este sistema**

- Gestão de alunos, famílias, procedimentos administrativos, matrículas, etc.
- Atenção a alunos e famílias.
- Seleção e gestão de fornecedores (educacionais e de serviços).
- Gestão econômico-financeira: orçamento e acompanhamento, tesouraria, financiamentos, pagamentos, recebimentos, prestação de contas, etc.
- Recursos humanos: seleção, contratação, formação, demissões, organograma, perfis profissionais, planos de carreira, incentivos, recepção de novos profissionais.
- Relação com a administração pública.
- Gestão com as famílias e outros atores.
- Gestão da manutenção da escola.
- Gestão da infraestrutura: manutenção, limpeza, internet, água, luz, transporte, etc.
- Gestão de material didático e pedagógico.

- Processos de controle, acompanhamento e avaliação dos diferentes aspectos e ecossistemas da escola: clima, satisfação, processos de qualidade, controle de responsáveis, tarefas, etc.
- Gestão de descontos, bolsas, etc.
- Plataformas e ferramentas de gestão...

3. Organização

○ **O que é este sistema, definição (compreendê-lo)**

Já vimos que cada escola é um ecossistema, uma estrutura que se configura para alcançar alguns objetivos com um propósito determinado.

As metas e os objetivos são alcançados graças a uma determinada estrutura organizativa que gere os recursos, as ações e a participação dos diferentes agentes para desempenhar o propósito e cumprir os objetivos.

Toda instituição escolar adota um modelo organizacional mediado por uma série de fatores, que o determinam em maior ou menor grau:

- Sua natureza (pública ou privada).
- A legislação vigente.
- Seu contexto.
- Sua identidade.
- Suas inércias e tradições.

O modelo organizacional procura gerir os recursos da maneira mais efetiva possível, para alinhar todos os agentes que integram a escola na realização da missão que tenham assumido. Por esta razão, o sistema de



conceitualização teria algo a dizer na hora de decidir de que maneira a escola irá ser organizar.

🔍 Função ou objetivo do sistema

A função do sistema organizacional é gerar as condições para que uma equipe, num determinado cenário (no nosso caso, escolas), seja capaz de criar alguns produtos ou serviços que atendam as necessidades e expectativas dos alunos em particular e da comunidade educativa em geral.

No sistema organizacional da escola, isto se efetiva em dois aspectos:

- Os aspectos pedagógicos relacionados com o que, como, quando e por que se ensina; e outros temas relacionados com a didática, a pedagogia, a psicologia educacional, etc.
- Os aspectos de funcionamento da escola, distribuindo e resolvendo questões relativas a espaços, tempos, normas de funcionamento e organização da equipe e dos recursos materiais, que permitem otimizar o trabalho para obter os resultados desejados.

Ao nos referirmos à organização, deveríamos ter claro um conceito prévio, que é a denominada cultura organizacional, sobre a qual você pode saber mais consultado a Wikipédia: https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional 

🔍 Por que é importante

A importância da estratégia organizacional reside na possibilidade de conceitualizar a estrutura de funcionamento da escola, o

que terá repercussões em todos os demais sistemas, e nos ajudará a orientar os passos e as decisões voltados ao cumprimento dos objetivos propostos.

Do ponto de vista pedagógico, nos ajudará a responder a perguntas como:

- A organização responde à missão da escola, levando em conta cada um dos alunos?
- As decisões organizacionais giram em torno a que e a quem? Em relação aos espaços de que dispomos, os recursos materiais, os horários, os alunos...
- Nosso modelo organizacional permite um adequado nível de coordenação entre os agentes? Está adaptado às necessidades das famílias?

Por outro lado, as questões relativas ao funcionamento poderiam ser desse tipo:

- Organizamos adequadamente os espaços? E os tempos?
- A documentação é organizada?
- Quais normas foram fixadas para garantir a convivência na escola?
- Como se avaliam o trabalho e a eficiência da escola?
- O organograma estabelecido é adequado aos objetivos da instituição?
- Existem ferramentas para desenvolver o talento dos profissionais e inovar?

Por último, a organização deve zelar pelos elementos de controle e avaliação, não tanto com a ideia de avaliar a adequação dos processos ou do próprio sistema, senão com a intenção clara de melhorá-los continuamente. E estendendo o



compromisso, o envolvimento e a responsabilidade a todos os agentes que participam: docentes, alunos, famílias... Para que o sistema organizacional funcione, é necessário o envolvimento e o consenso de todos.

🔍 Processos básicos abrangidos por este sistema

- **Espaços:** como são e como se caracterizam os espaços da escola. A inovação em relação aos espaços.
- **Tempos:** calendário e horários.
- **Gestão de atividades acadêmicas e extraescolares.**
- **Organograma.**
- **Manual de operações:** normas organizativas e de processos.
- **Documento de processos e linha pedagógica.**
- **Organização do corpo docente e da equipe dirigente:** níveis de ensino, áreas, setores.
- **Regimento interno:** regulamento do funcionamento interno, normas de convivência.
- **Coordenação pedagógica:** comunicação, reuniões, equipes de trabalho.
- **Programas de formação permanente e renovação pedagógica.**
- **Associações de pais e mestres e outros coletivos** (grêmios estudantis, antigos alunos, grupos culturais e outros).
- **Órgãos de gestão** (conselho de escola, colegiados e unipessoais).

Nota: podemos nos inspirar em projetos que já foram implantados em escolas com uma organização diferente.

No site da Fundação Telefônica, você encontrará vídeos e publicações sobre esse tema: www.fundacaotelefonica.com.br 🌐

<http://sunion.cat/> 🌐, uma escola na qual o horário muda a cada semana e são os alunos que criam as turmas, unindo-se de forma natural⁴.

Em <http://escolasadako.cat/> 🌐 ou nas escolas <http://www.escolesgarbi.cat/> 🌐 os alunos dedicam tempo a projetos de vida comunitária dentro da escola. Por exemplo: cuidar de suas instalações, ser tutor dos menores ou prestar algum serviço no refeitório, na recepção, etc.

Em <http://www.padrepiquer.es/> 🌐 existem salas de aula com 60 estudantes e três professores que se organizam e se complementam para dar o melhor de si a seus alunos.

Em <http://www.cmontserrat.org/> 🌐 a organização dos espaços, tempos e metodologias foi pensada de outra forma.

Você pode encontrar outra forma de organizar os espaços nos projetos de <http://www.rosanbosch.com/es/news#> 🌐

Em projetos que inspiram, você poderá encontrar mais links para ver e aprender.

  IR PARA PROJETOS E MATERIAIS

⁴ Este site e os seguintes estão em catalão e inglês, mas há informações em português sobre a escola. Procure uma plataforma de busca.





4. Comunicação institucional

○ O que é este sistema, definição (compreendê-lo)

O sistema de comunicação institucional na escola é aquele que permite transmitir tanto a identidade como o cotidiano da escola a toda a comunidade educativa em seu sentido mais amplo. Internamente, cuida da comunicação com os docentes, alunos, famílias, etc. Externamente, com o restante das pessoas interessadas no trabalho que é feito. Cumpre o objetivo de aproximar os valores da escola à sociedade.

Não podemos entender hoje a comunicação sem levar em conta que a sociedade digital colocou à nossa disposição infinitos canais e formatos. Neste cenário, é imprescindível gerir todos esses canais, escolhendo os mais adequados com a finalidade de otimizar recursos e atingir o público-alvo.

Este sistema exige ter claro a quem nos dirigimos (o público-alvo) e com que finalidade, sempre dentro de um marco ético e de responsabilidade. A partir daí, e tendo claros a missão e o projeto pedagógico, poderemos desenvolver um plano de comunicação no qual constem as ações a executar, sua periodicidade, os objetivos, os responsáveis, etc.

Este sistema tem duas orientações que, embora sejam distintas, devem se complementar:

- **A função comunicativa:** por meio da qual se informam e se tornam as pessoas da comunidade educativa (próxima e externa) partícipes tanto da estratégia quanto do funcionamento da escola.
- **A função de marketing:** por meio da qual são comunicados à comunidade educativa aspectos relacionados com a identidade, o que se faz e como se faz; visando, por um lado, captar sua atenção e, por outro, compartilhar o conhecimento e as boas práticas.

○ Por que é importante

Um sistema de comunicação institucional adequado permitirá estabelecer um bom padrão de relação interna e externa e contribuirá para otimizar os tempos e os recursos. Além disso, uma boa comunicação gera grandes melhorias no ambiente profissional e ajuda a promover a missão da escola e a melhoria de sua qualidade educacional.

A comunicação interna: engloba todas as atividades realizadas dentro de uma instituição para manter as boas relações entre seus membros e favorecer a comunicação multidirecional.

00
Menos
é mais. 00

A comunicação externa: se refere a qualquer ação comunicativa dirigida a algum agente externo à escola, visando manter ou aperfeiçoar as relações públicas.

Para ambos os modelos de comunicação, algumas das ferramentas mais utilizadas são:

- Reuniões de coordenação.
- Página web e blogs de escola ou da sala de aula, nos quais mostramos ou compartilhamos informação, documentação, etc.
- Intranet.
- Revista digital.
- Manual de acolhimento.
- Revistas e boletins.
- Escola de portas abertas.
- Encontros e vivências.
- Mural de anúncios.
- Telefone de informação.
- Caixa de sugestões.
- Folders.
- Presença em redes sociais.

Como utilizar a comunicação para impulsionar o processo de inovação?

- Publicando nas redes sociais e outros canais digitais para compartilhar informações, trabalhos, projetos, etc.
- Aproximando-se das famílias para mostrar o fazer diário da escola, calendário de atividades, informação administrativa, apresentação do modelo pedagógico a partir de seu cotidiano.
- Gerando espaços de reflexão e formação para os docentes através de um blog ou outros tipos de plataforma.
- Criando canais de comunicação com os alunos.

IDEIA: lembre-se de que uma das funções da escola é desenvolver nos alunos sua competência em tecnologias da informação e comunicação (TIC) e sua identidade digital. Se permitirmos que os alunos colaborem com a comunicação externa da escola, seja participando da difusão, seja publicando diretamente seus trabalhos, estaremos potencializando neles saberes e competências que lhes serão úteis no presente e no futuro.

Canais como <https://issuu.com/>  para a publicação e criação de revistas digitais, ou <http://pt.slideshare.net/>  para que alunos e professores publiquem e compartilhem seus trabalhos e apresentações, ajudarão a concentrar todos os esforços na mesma direção.

🔗 Processos básicos abrangidos por este sistema

Os processos básicos relacionados a este sistema seriam o plano de comunicação e o plano de marketing. Os canais e ferramentas para desenvolvê-los poderiam ser, entre outros, os seguintes:

- **Web:** é o portal online e como tal deve transmitir a experiência de usuário que desejamos fazê-los experimentar.
- **Redes sociais:** do Facebook ao Snapchat, qualquer espaço deste tipo deve ser avaliado para decidir se é interessante estar presente nele e, em caso afirmativo, planejar bem o conteúdo.
- **Suportes audiovisuais:** gravações das aulas, elaboração de vídeos, testemunhos, meios para compartilhar conhecimento, como um *VideoBook*...





- **Imprensa:** deve ser criado um *mailing* (base de dados) da imprensa local. E contar com esse tipo de veículo para informá-los sobre os eventos realizados na escola que possam ser de seu interesse.
- **Eventos:** eventos para a comunidade, feiras culturais e de ciências, campeonatos esportivos, trabalhos de campo...
- **Publicidade:** tanto tradicional (imprensa, rádio, tv...) como online (através dela poderemos chegar ao público-alvo de maneira mais segmentada e também medir seu impacto).
- **Newsletter:** onde iremos informando sobre as atividades realizadas, tendo o *mailing* bem segmentado por interesses e públicos-alvo.
- **Mecanismos de busca:** tendo claro o perfil e a identidade da escola, devem ser avaliados que critérios de busca as famílias utilizariam para encontrar a instituição e posicioná-la na web por estes termos.

5. Pedagógico

○ O que é este sistema, definição (compreendê-lo)

O sistema pedagógico é o encarregado de efetivar o projeto educacional em cada um dos alunos com os quais se comprometeu a escola, gerando os mecanismos necessários para assegurar o cumprimento da missão, seguindo sua filosofia e seus valores. É, enfim, onde se provoca e se produz a transformação para a qual se estrutura todo o ecossistema.

É o sistema que dota de coerência, consistência e rigor o trabalho educativo com os alunos e as famílias, respondendo em cada momento e em cada caso ao que fazemos, por que fazemos e efetivando como, quando e com o que o fazemos.

Refere-se, em conclusão, a todos os aspectos didáticos, pedagógicos e puramente educacionais que envolvem os diferentes atores da comunidade educativa em seu fazer profissional.

○ Função ou objetivo do sistema

A função principal deste sistema é explicitar, de forma clara e detalhada, o que se quer conseguir e como isso se fará possível, do ponto de vista didático e educacional. Seu resultado será cada uma das concretizações que marcam a ação diária com as crianças e adolescentes que ocupam as salas de aula, os pátios e os corredores. E orientará as técnicas e os recursos que devem ser utilizados.

A partir dessas concretizações são gerados argumentos claros sobre por que a escola funciona de uma ou de outra maneira, do porquê de cada uma das atividades realizadas na escola e do porquê de cada uma das atividades que conscientemente são desconsideradas.

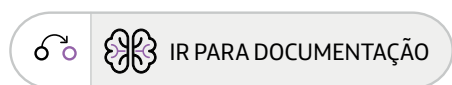
A partir desta reflexão será possível traçar uma linha que una objetivos, conteúdos, metodologias e instrumentos didáticos em um discurso que permita avaliar sua adequação, levando em conta o contexto, o grupo, o aluno e a intervenção dos agentes educativos.

Este sistema está presente desde o projeto educacional da escola até a metodologia

docente, passando pelo modelo de relação professor/aluno/família, a ideia que se tem sobre como devem ser os conteúdos e recursos didáticos ou como são feitos os agrupamentos ou distribuídos os espaços.

Nota: na seção Documentação, fazemos uma breve referência à necessidade de contar com um documento de linha pedagógica. Este documento viria a ser, em parte, uma explicitação deste sistema e nele, como já foi comentado, seriam detalhados, o máximo possível, os diferentes processos e estratégias que são desenvolvidos no dia a dia como escola.

Você pode voltar a esta seção clicando aqui.



Por que é importante

A importância do sistema pedagógico reside em dois momentos-chave:

- No processo de reflexão, para ajustar a prática educacional ao objetivo final a que se propôs.
- No processo de concretização, que permite definir de forma clara como proceder em cada disciplina, em cada espaço, com cada recurso e, sobretudo, com cada aluno.

A partir destas premissas será possível assegurar um movimento harmônico na escola, que concretize os procedimentos pedagógicos para cada uma das pessoas envolvidas (tanto as que ensinam como as que aprendem) e para cada uma das situações.

Devemos levar em conta que esta análise não deve ser feita uma única vez, mas que, por se tratar de um sistema vivo, deve ser repetida em diferentes ocasiões. Para isso, é preciso ser capaz de criar uma estrutura e um hábito de reflexão crítica que permita:

- Analisar, avaliar e valorizar o trabalho docente e seus resultados.
- Identificar novas formas de agir que tornem a trajetória mais efetiva e eficaz. A este respeito, a equipe de I+C pode ser de grande ajuda.
- Criar ou implementar novos recursos que se ajustem às necessidades e melhorias que vão aparecendo.

O sistema pedagógico tem, como nos outros casos, relação com todos os demais sistemas, mas guarda uma relação especial com o de conceitualização e o de organização. E, por sua vez, terá importantes repercussões no sistema experiencial. Assim, o primeiro passo para poder analisar o sistema pedagógico será identificar quem é o principal líder deste processo. Quem ensina e quem aprende? Em função da resposta, o papel de todos os atores envolvidos será um ou outro.

Processos básicos abrangidos por este sistema

- Documento de processos e Projeto Político-Pedagógico.
- Decisões metodológicas.
- Decisões sobre conteúdos educativos, recursos didáticos, etc.
- Planejamento educativo e docente.
- Espaços: como são e como se caracterizam os espaços da escola, do ponto de vista educacional (em relação com o organizacional).





- Tempos: calendário e horários.
- Gestão de atividades acadêmicas e extracurriculares.
- Organograma educacional.
- Organização e coordenação do corpo docente e da equipe dirigente: níveis de ensino, áreas, setores.
- Normas internas, regulamento, regras de convivência.
- Coordenação pedagógica: comunicação, reuniões, equipes de trabalho.
- Programas de formação permanente e renovação pedagógica.
- Associações de pais e mestres e outros coletivos (grêmios estudantis, antigos alunos, grupos culturais e outros).
- Órgãos de gestão (conselho de escola, colegiados e unipessoais).
- Alunos estagiários.
- Pátios e refeitórios em sua dimensão pedagógica.

Boa parte dos materiais desta coleção está voltada a docentes e alunos com o que eles realizam diretamente neste sistema. Propomos um passeio por todos eles para ter mais ideias sobre como ser criativos em relação ao âmbito pedagógico. Você pode visitá-los clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 98)

6. Experiencial

O que é este sistema, definição (compreendê-lo)

Este sistema pode ser um pouco diferente do que expusemos até agora e ao que estamos acostumados a levar em conta como educadores. O sistema experiencial se

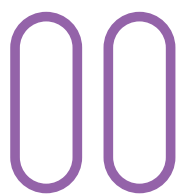
refere a todos aqueles elementos, vivências e situações vinculados ao dia a dia dos alunos, tanto dentro como fora da escola, em relação à proposta pedagógica, incluindo aquilo que tem a ver com as famílias e sua interação com a escola.

Sendo um pouco mais específicos, este sistema está focado em vários momentos temporais e históricos que veremos a seguir, mas fundamentalmente em dois eixos:

- As ações, percepções, vivências e sensações que cada aluno tem antes de chegar à escola, no momento em que chega, no tempo em que está no colégio, na saída e em sua vida fora da escola em tudo o que tem a ver com o educacional.
- As ações, percepções, vivências e sensações da família em sua experiência com a escola, desde o momento em que escolhe determinada escola para educar seu filho, até que este sai do colégio, inclusive depois, seja por se formar, seja por qualquer outra razão.

Para entendê-lo bem, talvez valha a pena pensar em como este sistema nasce dentro da metodologia de elBulli. A ideia é perguntar-se o que pensa, vive e sente um cliente do restaurante desde o instante em que decide que quer jantar em algum lugar até quando já saiu e recorda e avalia sua experiência gastronômica. Desse ponto de vista, nos parece interessante analisar a vida de um aluno em relação a sua educação desde que se levanta pela manhã até que se deita, e como a partir da escola podemos contribuir para melhorar estas experiências e oferecer a nossos alunos mais e melhores vivências





A experiência é o que dá sentido à atividade.



que lhe facilitem a vida, o motivem e o preparem mais para a aprendizagem e a experimentação.

○ Função ou objetivo do sistema

- **Detectar os elementos:** recursos, atividades, processos... que têm relação com as percepções e sensações dos alunos. Elementos que exercem influência em sua educação, construindo valores, hábitos e conhecimentos, com a finalidade de compreender para ser livre. Potencializar um ambiente que favoreça uma atitude positiva para a aprendizagem.
- **Avaliar as variáveis e condicionantes** que impactam os alunos. Oferecer as melhores condições para otimizar o processo educacional com os alunos.
- **Conhecer os alunos em profundidade:** se a experiência dos alunos for potencializada de forma adequada para favorecer sua aprendizagem, os objetivos

da escola em geral e dos docentes em particular serão eficientes e eficazes.

○ Por que é importante

Sabemos que SEM EMOÇÃO NÃO HÁ APRENDIZAGEM. As emoções são nossas aliadas. É impossível separar o emocional do racional e, portanto, do educacional. Trabalhar sobre as emoções e vivências do aluno é, enfim, trabalhar sobre sua abertura para a aprendizagem.

A importância deste sistema está, por um lado, em que acolhe as emoções de nossos alunos e, por outro, em que lança luz sobre situações e momentos de suas vidas que normalmente passam despercebidos. Foca aspectos cuja influência sobre os processos de ensino-aprendizagem não havia sido ainda examinada. Se os alunos são motivados por um ambiente escolar equilibrado, desafiador e instigante, se estará estimulando, enfim, seu prazer em aprender, em indagar, em compreender.



O QUE DEVEMOS SABER

O ECOSISTEMA EDUCACIONAL





Por quê se aprende o que se sente?

Por último, este sistema faz referência, como veremos, a aprendizagens e valores eminentemente competenciais e baseados na vivência; o que motivará de forma especial os alunos e os preparará para a vida, que é, enfim, o que estamos buscando.

🔍 Processos básicos abrangidos por este sistema

Os processos básicos que se concentram neste sistema respondem às seguintes perguntas:

- Gerando interesse em potenciais alunos e suas famílias. Como atingimos as futuras famílias e os futuros alunos? O que ocorre quando buscam informação sobre a escola? E quando vêm visitá-la para conhecê-la?
- ANTES de chegar à escola. Como o aluno vem para a escola? Como se levanta? Como é seu trajeto até que chegue?
- BOAS-VINDAS à escola. Como acolhemos os nossos alunos cada dia? E os novos, e todos em geral, nos

primeiros dias do ano letivo? Quem se encarrega desta tarefa? Em que espaço? Que tipo de intervenção os professores realizam? Que papel tem a família? Qual é o trajeto desde a entrada da escola até a sala de aula?

- DURANTE, enquanto estamos na escola. Como o aluno vive a experiência do período letivo na escola? E na sala de aula? E nos corredores? E nos pátios? E na biblioteca ou outros espaços?
- DESPEDIDA, ao finalizar a jornada. Como o dia é encerrado? Como o aluno vai para casa?
- VIDA SOCIAL e lazer. Com quem se relaciona? Como se relaciona? Que atividades extraescolares ele realiza? Que relações a escola tem com outros agentes educativos? Como se pode alinhar a atividade social e de lazer do aluno com a missão educadora? O aluno é feliz?
- FORA DA ESCOLA. O que faz? Como vive fora da escola? Como é a sua vida em casa depois da escola? O que acontece com os deveres? Os pais conhecem o projeto e estão alinhados com ele? Os alunos dormem o suficiente, comem bem?

Você pode construir um mapa do processo experiencial dos seus alunos neste link: <http://www.antevenio.com/blog/2016/03/guia-para-disenar-un-customer-journey-map/> 





Para ir além

Uma vez apresentados todos os sistemas, nos perguntamos... pode estar faltando algum? Talvez haja algum sobrando ou que você não entenda sua relevância? Existem processos importantes em sua escola e que parecem não estar refletidos aqui?

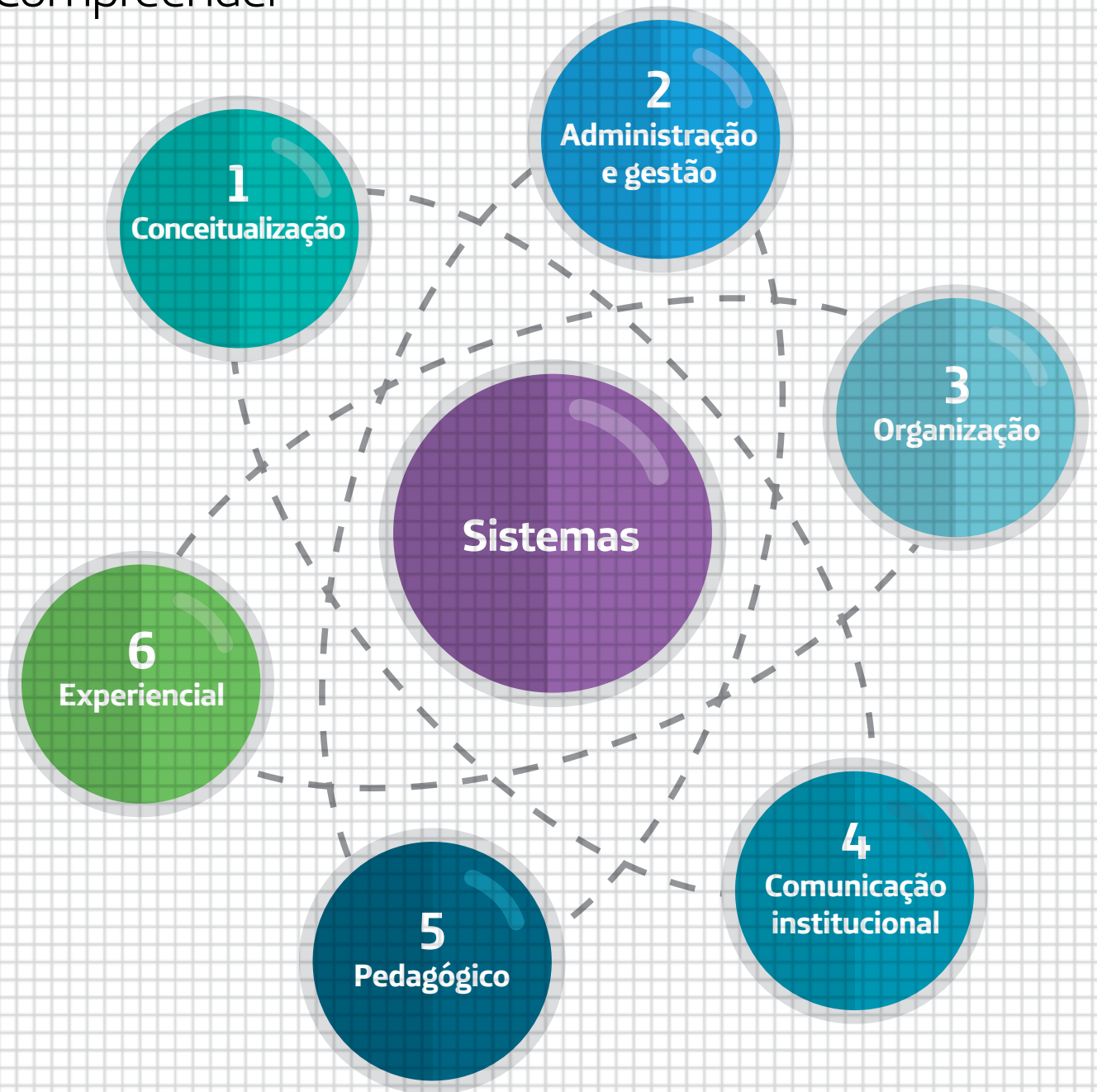
Propomos que você pense na sua escola como um organismo. Este organismo teve um momento de gestação, um momento de início de funcionamento e terá momentos de transformação e evolução. Em cada momento vital há alguns sistemas e processos mais importantes que outros. Em que ponto você está?

Em que momento está a sua escola, em que sistemas e processos você tem colocado foco? E quais você acredita que devem ser focalizados para que a escola se desenvolva a partir da inovação e da criatividade? Tais reflexões o ajudarão a recapitular o que você viu até agora.

Nas próximas páginas, você encontrará, além disso, alguns exemplos nos quais se inspirar. Esperamos que lhe sejam úteis. Depois veremos passo a passo como montar um plano de transformação a partir dos sistemas e das aprendizagens que você conheceu até o momento.

Faça uma lista dos processos de sua escola que lhe pareçam fundamentais neste momento e insira-os em um dos sistemas ou, caso necessário, crie um novo sistema para o seu projeto. Coloque isto no seu portfólio de inovação para que fique bem documentado. É uma primeira – e provisória – análise de para onde você quer levar a inovação.

Compreender



Você já parou para pensar neste sistema?

Ele está organizado?

Há um responsável por isto na sua escola? Todos sabem?

Há um planejamento sobre isto?

Quais processos básicos da sua escola estão dentro deste sistema?

O que você aprendeu analisando este sistema ??????



PROJETOS E MATERIAIS QUE NOS INSPIRAM

Nota: se você ler ou visitar algum destes sites inspiradores que propomos, talvez possa documentar em seu portfólio de inovação o que lhe chamou a atenção e sobre o que você refletiu a partir do que viu ou leu. Sugerimos também que você compartilhe internamente com outros colegas ou com a comunidade educativa através de suas redes sociais.

TOP 100 INOVAÇÕES EDUCATIVAS

Fundación Telefónica

Top 100 parte de um projeto que identificou iniciativas educacionais inovadoras com resultados comprovados. A edição de 2014 se focou no estímulo de vocações e competências STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática, na sigla em inglês), e a de 2016, no desenvolvimento de competências para a sociedade digital.

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

VIAGEM À ESCOLA DO SÉCULO XXI

Alfredo Hernando Calvo

É um livro que reúne as experiências de viagem do autor por 60 das escolas mais inovadoras do mundo. Oferece ferramentas para que o docente possa adaptar e aplicar as iniciativas propostas em seu ambiente.

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

HORIZONTE2020

Jesuïtes Educació

Este projeto apresenta um novo modelo pedagógico centrado no aluno e em sua aprendizagem. Chegou-se aí depois de um profundo processo de reflexão e participação

entre docentes, não docentes, estudantes e familiares.

<http://h2020.fje.edu/es/> 

ESCUELAS CHANGEMAKER

Ashoka

Ashoka é uma rede mundial de empreendedores sociais. Identificam escolas inovadoras, geradoras de mudanças e adaptadas às atuais necessidades educacionais.

<http://spain.ashoka.org/escuelas-changemaker> 

FUNDACIÓN CRÉATE

Créate é uma comunidade mantida pela fundação de mesmo nome. Seus pilares são o professor como impulsionador da aprendizagem, a inteligência emocional, a metodologia vivencial, a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP), o *design thinking*, o trabalho colaborativo, a aprendizagem baseada em competências e a convivência com o entorno.

<http://www.fundacioncreate.org/> 

EDUCALAB

INTEF

Comunidade educativa, gerida por INTEF, órgão do governo espanhol. Une pessoas e recursos para desenvolver ecossistemas locais de inovação educacional.

<http://educalab.es/intef> 

ESCOLA NOVA 21

O programa busca respostas às demandas do século XXI a partir de um ecossistema educacional, surgido da parceria entre escolas e entidades. Cria as condições para melhorar, consolidar e fazer crescer ações de mudanças educacionais.

<http://www.escolanova21.cat/> 



DESIGN FOR CHANGE

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

<http://www.dfcspain.com/>  (Espanha)

<https://criativosdaescola.com.br>  (Brasil)

PORVIR

Traz palestras com figuras inspiradoras e de prestígio no mundo educacional, tais como Ken Robinson (Reino Unido), Bill Gates (EUA), Sugata Mitra (Índia) e Sidarta Ribeiro (Brasil).

<http://porvir.org/10-palestras-para-inspirar-educadores-brasileiros/> 

DESIGN THINKING

Espaço para aprender, compartilhar e conectar-se com docentes e entidades interessadas em utilizar a metodologia do *design thinking* nas aulas, isto é, na técnica que utiliza a comunicação visual para testar ideias e pensamentos.

<http://www.designthinking.es/home/index.php> 

ESCOLAS CONECTADAS

Cursos on-line com metodologias de ensino e conteúdos inovadores. Todos totalmente gratuitos, com certificação e materiais didáticos incluídos.

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

EL POLIEDRO DEL LIDERAZGO

É o título de um livro de Àngel Castiñeira e Josep Maria Lozano. O site nos apresenta a questão da liderança a partir de uma perspectiva técnica, fundamentada, e não só com o objetivo de inspirar.

<https://www.librosdecabecera.com/el-poliedro-del-liderazgo> 

CREATING LEADERFUL ORGANIZATIONS: HOW TO BRING OUT LEADERSHIP IN EVERYONE

É o título de um livro de Joseph A. Raelin que explica, de forma brilhante, que a liderança pode ser uma atitude da organização e que é possível liderar a partir de qualquer âmbito ou posição.

<http://www.goodreads.com/book/show/4660956-creating-leaderful-organizations> 

LA NUEVA EDUCACIÓN

É o título de um livro de Ferran Ruiz Tarragó, no qual são explicadas as mudanças que devem ser feitas e as competências que as equipes dirigentes e profissionais da educação devem ter para enfrentar os desafios que surgem. Não bastarão habilidades de gestão tradicionais e lineares para liderar as novas organizações complexas e mutantes.

<http://www.lideditorial.com/tienda/libros/1000820016501/educacion.1.html> 

INOVAÇÕES RADICAIS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Flávio Rodrigues Campos e Paulo Blikstein, Porto Alegre, Penso, 2019.



FOCALIZAR

83

ORGANIZAR

80

CONTEX-
TUALIZAR E
COMPREENDER

73

EQUIPE
CRIATIVA

70

OBJETO
DE ESTUDO

66



3. PLANEJANDO ESCOLAS CRIATIVAS

O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR AQUI

Nesta terceira parte do guia, apresentamos o processo a seguir se queremos construir um projeto de inovação na escola. Avançaremos passo a passo e percorreremos juntos cada uma das etapas da viagem que planejamos: participaremos de um processo de pesquisa, compreensão e conhecimento. Isso nos permitirá descobrir, identificar sistemas e processos e elaborar um projeto de inovação que nos leve à transformação a partir da criatividade, da reflexão, da coerência e da eficiência.



Para facilitar a compreensão de cada uma das fases, apresentamos uma organização da informação que mantém sempre esta estrutura:

- **O QUE É:** definição simples.
- **QUE OBJETIVO TEM:** finalidade desta fase e justificativa de sua inclusão na metodologia.
- **QUEM É O RESPONSÁVEL:** equipe, pessoa ou pessoas que lideram esta fase e que deverão, portanto, assegurar seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação. Serão também os responsáveis de que a documentação seja correta e responda aos parâmetros estabelecidos.
- **QUEM FAZ:** equipe, pessoa ou pessoas que realizam o trabalho e que podem coincidir com os responsáveis.
- **QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO:** planejamento aproximado do tempo necessário para completar cada fase. É apresentado em forma de intervalos, levando em conta que isto dependerá da dedicação e dos recursos disponíveis, assim como dos contextos e circunstâncias de cada caso.

- **QUAIS SÃO OS PRODUTOS FINAIS:** se cada fase é finalizada com uma documentação ou uma reflexão final, isso constitui a evidência do trabalho realizado. Em alguns casos, o produto final que encerra uma fase é o que abre a etapa seguinte.
- **COMO FAZEMOS:** processo para levar a bom termo a fase. Inclui a descrição das técnicas, as dinâmicas ou os materiais de consulta recomendados para que se realize da melhor maneira possível.

Lembre-se da importância da documentação e do léxico.

Convidamos você a abrir seu portfólio de inovação e ir completando-o à medida que for lendo, aprendendo e tomando decisões.



00 Objeto de estudo. 00

ACORDANDO LÉXICO:

Fenômeno, ecossistema, sistema ou processo que se converte no centro da reflexão criativa.

PASSO 1: DECIDIR O OBJETO DE ESTUDO

○ O que é

Antes de começar a trabalhar com qualquer projeto de transformação, é necessário parar para pensar sobre que aspectos profissionais queremos iniciar esse processo de reflexão.

É o momento no qual se identifica, de forma geral, o foco das reflexões, o ponto em torno do qual irá girar a análise. É possível que o objeto ou tema de estudo selecionado não seja definitivo, dado que depois das primeiras fases existe a possibilidade de concretizá-lo ou mudá-lo em função dos dados e conclusões que forem obtidos. Escolhê-lo nesta fase constitui um primeiro ponto de referência que orienta os passos seguintes.

Como já foi comentado anteriormente, este guia foi pensado considerando que a escola é a unidade de estudo. Todas as reflexões e propostas feitas neste material respondem a esta premissa.

Lembre-se dos pilares da transformação:

- Sistêmica.
- Participativa.
- Disruptiva.
- Viável.
- Eficiente.
- Ética.

00 A escola, nosso objeto de estudo. 00



IR PARA DOCUMENTAÇÃO

Lembre-se: a metodologia se fundamenta na documentação de todo o processo. Seguir este princípio permite avançar progressivamente e saber em cada momento onde estamos e por que chegamos a este ponto.

Em cada fase há uma pessoa ou equipe responsável, que se encarrega, em cada encontro, reunião ou momento de reflexão, de:

- Convocar as pessoas necessárias e propor a pauta do dia.
- Redigir as atas e as fichas, assim como se encarregar de que sejam aprovadas e arquivadas.
- Recolher a documentação necessária: imagens, gravações, atas, textos, dinâmicas, conclusões, meta-aprendizagens e propostas de melhoria. Arquivar tudo em formato físico ou digital, o que tenha sido escolhido para este fim.

PASSO 1: OBJETO DE ESTUDO

○ Quem é o responsável

Equipe dirigente e equipe de I+C.

○ Quem faz

A equipe dirigente e a equipe de I+C. Neste momento, pode-se consultar o corpo docente, os alunos e suas famílias. Propomos que, em caso de consulta, seja algo simples, já que é nas fases posteriores que será exigida uma participação realmente mais intensa.

○ Quanto tempo é necessário

Destina-se pouco tempo, já que depois, na fase de compreensão do objeto de estudo e sua análise, a dedicação poderia ser ampliada e inclusive alterada caso seja necessário.

Além disso, normalmente, se você está neste ponto do guia, é porque há algo que ronda a sua cabeça ou algum tema sobre o qual você considere necessário refletir. Por esta razão,





uma sessão de trabalho ou uma reunião bem planejada deve ser suficiente. As opções de trabalhos são diversas:

- A escola em seu conjunto.
- Um dos sistemas vistos até agora.
- Algum processo que não funciona bem ou que necessita de impulso ou reforço.
- Um coletivo ou equipe.
- Um espaço.
- Uma etapa educacional, uma matéria.

○ Que objetivo tem

Enfocar as reflexões e alinhar as pessoas e equipes envolvidas nas fases seguintes, em torno de um mesmo objetivo, ou melhor, de um objeto de estudo comum.

○ Quais são os produtos finais

Para esta fase tão inicial basta um produto que contemple:

- Definição do objeto de estudo selecionado (voltamos a insistir, no nosso caso, é a escola como ecossistema).
- Por que este objeto de estudo nos parece importante e decidimos refletir sobre ele.
- Que outros objetos de estudo surgiram nos momentos de reflexão.
- A documentação relacionada que se considere oportuna.

○ Como fazemos

Para começar, é necessário que todas as pessoas que fazem parte desta fase entendam o que envolve a decisão que vão tomar. Para isso, aconselhamos a leitura deste guia ou, ao menos, da terceira parte.

A partir daqui, e para trabalhar esta decisão entre a equipe dirigente e a equipe de I+C, propomos que você utilize alguma técnica simples que permita inicialmente abrir o leque sobre diversas possibilidades, as mais divergentes possíveis, e depois, por votação, decidir um objeto de estudo que seja claro e compartilhado.

Para facilitar esta tarefa, nos materiais complementares, você encontra uma ficha para preencher com os campos necessários. Você pode acessar, clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 104)

IDEIA: distribua notas adesivas entre os participantes, dê alguns minutos para que pensem individualmente e em silêncio sobre qual eles acham que deve ser o objeto de estudo. Em seguida, cada um se levanta e prega seu adesivo em algum painel ou lousa, ao mesmo tempo que o lê e explica brevemente o que considere necessário. Depois, aqueles que tratam da mesma temática devem ser agrupados. Final-



mente, é dada a opção de que cada participante vote em três das propostas, e será escolhido como objeto de estudo aquela que obtiver melhor resultado.

PASSO 1: IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

🔍 Outros objetos de estudo possíveis

Existem muitos fatores que podem ajudar a delimitar o objeto de estudo do processo de inovação. Alguns deles são:

- **A natureza da escola:** pode propor outros objetos de estudo ou caracterizar a escola como ecossistema com suas particularidades.
- **O tamanho da escola:** se é uma escola pequena ou de porte médio, talvez se possa pensar de forma global e abarcar todo o ecossistema como objeto de estudo; mas, se a escola é grande, pode ser que desde o princípio seja preciso colocar em foco algum aspecto ou contexto concreto (um nível ou modalidade de ensino, um sistema, algum projeto de certo porte, alguma mudança significativa que se queira implantar, etc.).
- **Ser mais de uma escola:** existe a possibilidade de que vocês sejam um grupo de escolas em qualquer das possíveis figuras jurídicas e,

inclusive, uma federação ou algo similar. Neste caso, o objeto de estudo poderia ser o agrupamento em si, ou os órgãos que existam para atender todas as escolas de maneira global e corporativa

- **Sua complexidade:** há escolas, mesmo sendo pequenas, cujos modelos organizacionais, metodológicos ou de gestão fazem com que sejam estruturas complexas, o que dificulta sua análise como um grande ecossistema.
- **O contexto no qual está inserida:** sem dúvida, é um aspecto que determina a idiosincrasia da escola, tanto pelo lugar físico como pelo perfil das famílias e dos alunos.
- **Situações concretas da vida da escola que provoquem a necessidade de reflexão e transformação:** mudanças na equipe dirigente, situações problemáticas ou conflitos ainda sem solução, necessidades estratégicas que vão surgindo e às quais é preciso dar resposta, etc.
- **História:** como veremos, esta condição desempenha um papel-chave no processo, em geral marca o vir a ser da escola com sua significatividade, suas boas ações e as problemáticas, e suas inércias, às vezes difíceis de serem superadas.



00 Equipe criativa. 00

ACORDANDO LÉXICO: conjunto de pessoas organizadas dentro do processo de transformação com o objetivo de identificar o tema que se quer analisar, contextualizar o objeto de estudo e organizar e enfocar os elementos sobre os quais ocorrerá o processo de transformação.



PASSO 2: EQUIPE CRIATIVA

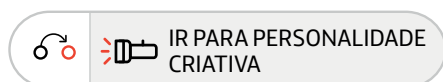
○ O que é

Como já dissemos, qualquer transformação que pretendamos abordar deve ser participativa e compartilhada pela maior quantidade de equipes, pessoas e integrantes da comunidade educativa.

A equipe criativa será o conjunto de pessoas que trabalham com o objetivo de avançar nos primeiros passos de análise e reflexão.

O número de pessoas que compõem esta equipe dependerá muito do tamanho da escola, de seus recursos e, claro, da magnitude do desafio que se pretende enfrentar. Em todo o caso, deve ser suficientemente operacional. Por isso, seu número não deveria ser superior a oito ou dez pessoas.

É preciso levar em conta que nesta equipe haja pessoas que possuam as competências às quais nos referimos na seção «A personalidade criativa».



- Paixão.
- Visão.
- Generosidade e humildade.
- Compromisso.
- Trabalho em equipe.
- Liberdade.
- Sensibilidade.
- Honestidade e compromisso ético.
- Organização e planejamento.
- Eficiência.
- Comunicação.
- Risco.

- Disciplina.
- Senso de humor.
- CRIATIVIDADE.

Lembramos também que estão à disposição materiais específicos sobre a personalidade criativa. São os que chamamos Genoma.



○ Que objetivo tem

O objetivo fundamental desta equipe é liderar e impulsionar as primeiras fases de criação do projeto de transformação e, concretamente, as fases de contextualização e compreensão e a fase na qual são organizados todos os dados e focalizados e hierarquizados os aspectos sobre os quais debruçar-se inicialmente, com vistas à transformação, colocando todo o arsenal criativo a seu serviço.

○ Quem é o responsável

É necessário nomear um responsável por esta equipe, na qual todos os membros devem ter um perfil colaborativo. O responsável cuidará do acompanhamento das tarefas realizadas pela equipe, da documentação e da organização das sessões e dinâmicas de reflexão.

○ Quem faz

Uma equipe formada por pessoas indicadas pela equipe dirigente e eleitas pela equipe de I+C, tendo sempre presentes as tarefas que terão que enfrentar, depois de escutar a opinião de outros membros da comunidade educativa.





○ Quanto tempo é necessário

O tempo reservado a esta fase deve ser breve, talvez uma semana ou no máximo duas. Este será o prazo que levará para propor a equipe, chegar a um consenso e realizar a primeira reunião para falar de suas funções e de suas responsabilidades.

○ Quais são os produtos finais

O produto é um documento no qual constam:

- Os integrantes da equipe.
- Suas funções e incumbências.
- Os tempos e recursos de que dispõe para realizar sua tarefa.

○ Como fazemos

Existe a possibilidade de que façam parte desta equipe as mesmas pessoas que compõem a equipe de I+C, a qual já nos referimos, mas consideramos importante que, respeitando as capacidades e competências que acabamos de ver, nesta equipe haja pessoas:

- **Da equipe de I+C:** todas ou uma parte, pela visão que se pressupõe que tenham sobre temas de inovação e novas tendências.
- **Da equipe dirigente:** por sua visão global de escola e sua capacidade na tomada de decisões.
- **Do corpo docente:** por sua contribuição sobre os problemas do dia a dia, por sua vocação e sua criatividade docente.
- **De outros setores da comunidade educativa:** mães e pais, alunos, pessoal administrativo e de serviços, etc.

Acreditamos que se trata de um procedimento simples, que poderia ser resolvido com tarefas como:

- Fazer uma lista de possíveis candidatos, pensando nos perfis, em sua dedicação atual, na disponibilidade, nas competências e nas capacidades que citamos anteriormente.
- Ter clareza das implicações, trabalhos e tempos que terão que dedicar a esta função.
- Comunicar a nomeação aos interessados, preferencialmente de forma individual e pessoalmente.

Existe a possibilidade de não se produzir a lista inicial e fazer uma convocação ao corpo docente, à equipe de I+C e à equipe dirigente, e inclusive às famílias e aos alunos para receber voluntários. Desta forma, consegue-se maior envolvimento no processo e mais vivência do projeto como algo compartilhado.

Para facilitar esta tarefa, disponibilizamos uma ficha nos materiais complementares. Você pode acessá-la aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 106)

Link: para realizar bem a tarefa desta equipe, você pode consultar a seção “A importância da organização e da eficiência”, onde você encontrará ferramentas para realizar sua tarefa.

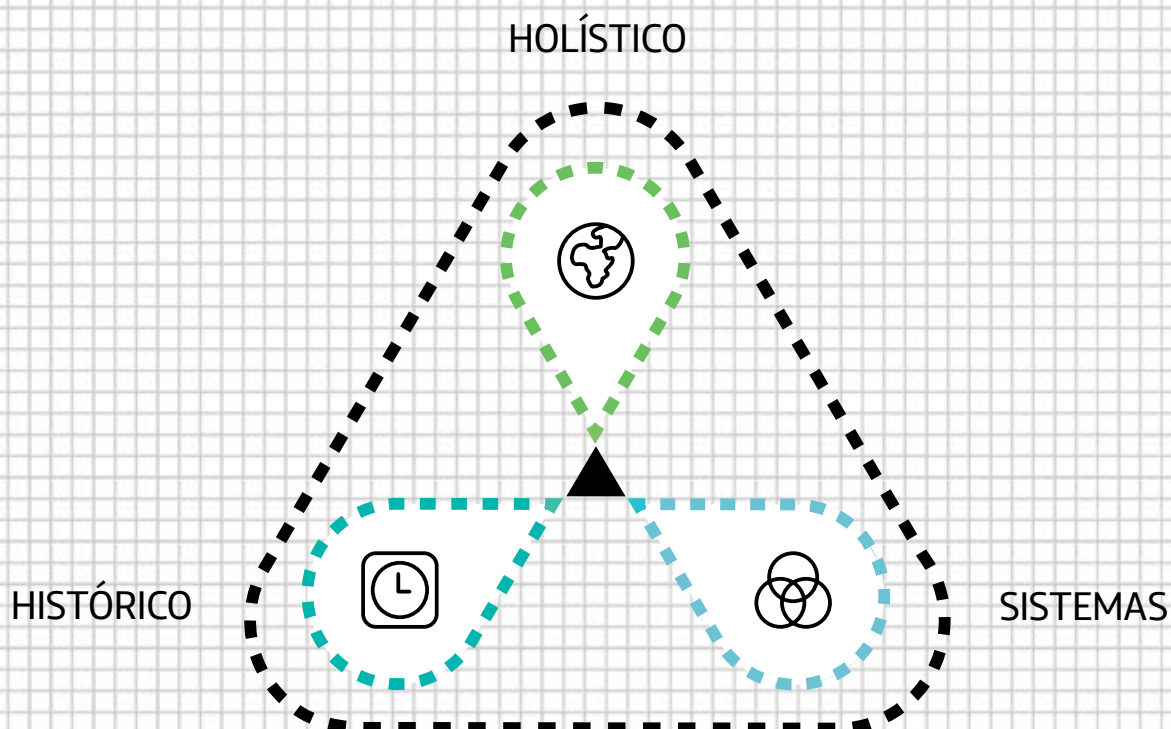




00 Compreender. 00

ACORDANDO LÉXICO: perceber intelectualmente o significado de um acontecimento, conceito ou relação. Pressupõe ter ciência da origem da escola, a partir das diferentes visões e perspectivas, assim como entender que processos e sistemas a mantêm viva, identificando seus atores e funções principais. Enfim, trata-se de realizar um exercício de pesquisa que permita realizar uma aproximação detalhada ao objeto de estudo.

Contextualizar e compreender





PASSO 3: CONTEXTUALIZAR E COMPREENDER

Para a equipe de elbullilab, não é possível criar se previamente não se compreende



sejam os dois aspectos mais relevantes e críticos. Para a equipe de elbullilab, não é possível criar se previamente não se compreende. E quando falamos compreender não queremos dizer fazê-lo de qualquer maneira. É necessário compreender de forma intensa e profunda, histórica e holisticamente.

O que é e que objetivo tem

Compreender é elaborar um conhecimento ou pensamento até entendê-lo. O conhecimento, ou o pensamento, vem a ser o produto a partir do qual se constrói a compreensão, que, além disso, deve ser um processo vivo e contínuo.

Os conhecimentos prévios, o contexto, o perfil das pessoas que nos rodeiam, as competências e as capacidades nos deveriam ajudar a compreender melhor nosso objeto de estudo.

O questionamento se converte na ferramenta para se iniciar no campo do saber. Mas não o saber sem mais nem menos. Trata-se do bom saber, ou seja, o compreender.

No que se refere ao nosso projeto, o fato de colocar em questão o *status quo* de qualquer

Na metodologia **Sapiens**, na qual **estamos imersos, compreender e questionar constantemente o status quo que nos rodeia talvez**

coisa, organização, termos, processos, etc. implica entender e querer compreender o objeto de estudo desde a sua gênese, e a partir de distintos pontos de vista: de onde vem, qual é sua história, como se criou, de que fontes bebe a ideia do objeto de estudo, como e por que se apresenta em seu surgimento, e para que, qual é o objetivo...

Portanto, compreender serve para ir além do conhecimento e poder **criar estratégias mais eficazes para explicar, projetar, criar, pesquisar sobre como fazer mais e melhor, e também, sob que condições fazê-lo.**



Cozinhamos conhecimento com a ajuda do pensamento, para degustar a compreensão.

○ Quem é o responsável

A equipe criativa.

○ Quem faz

Toda a comunidade educativa e inclusive pessoas e organizações que possam agregar algo, mesmo quando não façam parte da comunidade mais próxima (familiares, profissionais, etc.)

○ Quanto tempo é necessário

Esta fase sempre tem uma duração indeterminada, já que, quando se trata de analisar, buscar dados, pedir opiniões e refletir, pode levar muito tempo. É necessário ter claros os objetivos desta fase e delimitar os prazos para cada uma das tarefas, sabendo que em algum momento será necessário encerrar e passar à fase seguinte.

Provocados a propor um tempo determinado, acreditamos que seria bom estimar não mais de um ou dois meses. Deve ser o tempo suficiente para que toda a comunidade educativa possa participar. Mas o tempo também deve ser justo para que não pareça que esta fase se prolonga excessivamente e não tem fim.

○ Quais são os produtos finais

Ao terminar esta fase, deveríamos contar com os seguintes produtos:

- Um documento ou material que explique a evolução histórica do objeto de estudo (no nosso caso, será a escola).
- Um documento com as opiniões e visões de diferentes especialistas em matérias e disciplinas distintas à pedagogia.
- Uma primeira análise dos sistemas que conformam e dão vida à escola, utilizando a ficha-modelo que

disponibilizamos com este guia, ou uma similar criada por você de acordo com suas necessidades.

○ Como fazemos

Como vimos, este passo consta, por sua vez, de três tarefas distintas, a partir das quais será construída uma visão holística e global do que é a escola hoje, e de como se chegou até aqui. Estes trabalhos são:

- Análise histórica.
- Visão holística.
- Estudo básico dos sistemas.

○ A análise histórica

A ideia é tentar construir algo parecido a uma linha do tempo, com os marcos mais relevantes da história da escola (talvez 20 ou 30 fatos desde seu surgimento até agora).

Devemos perguntar:

- **Pela origem:** como começou, como era, como eram seus profissionais.
- **Pela evolução:** como foi mudando, como é, como são seus profissionais agora.
- **Pelo futuro:** como prevemos que a escola será no futuro, caso siga na mesma linha; como gostaríamos que fosse.

Para isso pode-se recorrer a diferentes fontes:

- Professores que estejam há mais tempo na escola, ex-professores e ex-alunos, associação de pais e mestres e de antigos alunos, se existir, etc.
- Documentação sobre a história da escola, suas origens e seus porquês, e sobre os fatos mais relevantes que marcaram seu vir a ser.



- Perguntar à comunidade educativa atual, principalmente sobre os acontecimentos e mudanças dos últimos tempos. Para isso, pode-se fazer uma consulta em formato digital (e-mail, como uma caixa de sugestões) ou talvez se possa recorrer a alguma fórmula de participação mais analógica. Imaginamos confeccionar uma linha do tempo gráfica no hall da escola e oferecer a possibilidade de participação aos que tiverem vontade. Pode ser uma boa oportunidade para apresentar o projeto que foi iniciado.

Para compreender bem a escola, também pode ser feita uma análise FOFA (análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças que a escola possui), que ajudará a ter consciência da situação atual. Talvez a equipe criativa, junto com a equipe dirigente ou

até mesmo o corpo docente como um todo, pudesse trabalhar com esta técnica para se conhecer e se compreender melhor. Nos materiais complementares, você encontrará indicações sobre em que consiste esta técnica e como aplicá-la. Você pode acessá-la, clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 108)

Todos os anos, a Fundación Cotec elabora um relatório sobre a situação da I+D+I na Espanha (pesquisa + desenvolvimento + inovação, na sigla em espanhol). O resultado é um documento de consulta online e gratuita, que conta com uma seção específica sobre a inovação educacional. Talvez uma leitura deste material possa ajudar neste ponto do projeto:

<http://informecotec.es/> 



IDEIA: no elbullilab, acontecem muitas coisas especiais, que fazem com que o trabalho desenvolvido ali tenha duas características que nem sempre estão juntas: criatividade e eficiência.

Uma dessas coisas especiais e diferentes que ocorrem ali é que muitos objetos estão expostos, mas não para que se possa vê-los e admirá-los, embora isso também possa ser feito, mas para aprender e poder compreender analisando-os a partir da visualização de seu conteúdo, o conhecimento que se vai adquirindo e a conexão de alguns conhecimentos com outros.

Convidamos você a criar um espaço deste estilo (público para toda a comunidade, ou privado para as equipes de trabalho), no qual vão sendo expostas as reflexões e os avanços, relacionando os conhecimentos e construindo os mapas do projeto.

Para o elBulliLab é suficiente expor umas simples painéis de cortiça com uma base de madeira. Que ideias você tem para isso?

○ A visão holística, somando olhares

Neste momento da compreensão é necessário ter uma visão da escola a partir de outros pontos de vista e disciplinas; é necessário que algumas pessoas observem os processos, os espaços, as equipes e as vivências com outros óculos e outros filtros para poder usufruir de outras visões e outras perspectivas.

Para conseguir isso, nossa proposta é convidar distintos profissionais que possam agregar esses outros olhares sobre o que fazemos e como fazemos. Alguns deles poderiam ser:

● Pessoas ou coletivos que trabalham com outras pessoas:

- Um cozinheiro ou um garçom (ou os dois).
- Algum pai ou mãe (da escola e de fora).
- Um psicólogo ou um terapeuta.
- Um médico, um advogado.
- Um policial, um profissional da área social.
- Um trabalhador doméstico, um comercial ou vendedor.
- Membros de equipes dirigentes de outras escolas.
- Funcionários de uma ONG.
- Um taxista, um motorista de ônibus.
- Um professor de outra escola.
- Professores de diferentes níveis e modalidades de ensino.
- Um funcionário do comércio, loja ou grande magazine.

● Pessoas ou coletivos que trabalham com espaços:

- Eletricistas.
- Arquitetos.
- Topógrafos.
- Projetistas.
- Decoradores.
- Marceneiros.
- Jardineiros.

● Pessoas ou coletivos que trabalham em organização e gestão:

- Alguém do mundo da informática.
- Um engenheiro.
- Um consultor.
- Um diretor de alguma empresa ou organização.
- Alguém especializado em processos.
- Um psicólogo ou alguém com experiência em desenvolvimento pessoal.
- Um treinador esportivo, um coordenador de acampamentos.



00

Compreendemos

nossa escola

porque criamos,

e criamos nossa

escola porque

compreendemos. 00

Uma vez que tenhamos identificado quem queremos que contribua com essa visão holística da escola ou do objeto de estudo, devemos lhes dar tempo e algumas orientações para a observação. A ideia é que observem a escola com seus óculos – assim certamente verão coisas diferentes.

Para isso, essas pessoas deveriam seguir um procedimento sistemático de observação e depois outro para registrar aquilo que viram, viveram ou sentiram, e outro mais para suas propostas de mudança.

Propusemos uma ficha de observação que você pode encontrar no material complementar deste guia.

Esta ficha segue os seguintes parâmetros:

- **Identificação da pessoa ou pessoas** que observam, e seus perfis profissionais ou competenciais.
- **Aspectos a observar:** relações, processos, metodologias, movimentos, espaços, infraestrutura, etc.
- **Tempos e momentos para a observação:**
durante um dia, vários dias, durante algumas horas? Será feita em apenas um lugar ou em vários?
- **Procedimento para a observação:**
como se chega à escola, contato, etc.; onde ir, como se portar, com quem falar e com quem não.
- **Documentação a ser criada:** notas, pequeno relatório, contribuições, propostas de mudança ou melhoria, aspectos que chamaram a atenção a partir de sua área de conhecimento.
- **Transferência da informação:**
como levar a informação à equipe? Precisamos que o especialista a apresente para que seja inteligível? Que outra informação, links ou projetos podem ser propostos para seu estudo em relação com o que foi visto?



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 112)

○ A revisão dos sistemas

Este é o último passo para a compreensão da escola, do objeto de estudo. A ideia é fazer uma primeira análise dos diferentes sistemas já vistos, que compõem o ecossistema que será transformado.

O processo será tomar cada um dos sistemas e formular algumas perguntas que permitam fazer uma primeira varredura sobre eles.

Depois, quando formos decidir sobre que aspectos da escola vamos focar o processo de inovação, isso será mais incisivo e profundo.

Nesta primeira fase, cabe perguntar:

- A partir de uma visão global do sistema, que grau de organização tem?
- O sistema tem um líder ou líderes claros, definidos e conhecidos?
- Quais são os principais processos que fazem parte deste sistema na escola?
- Em geral, este sistema está planejado?
- Aprendemos algo? Tiramos alguma conclusão?

Nota: nos materiais complementares, você encontrará um organizador gráfico que o ajudará a fazer esta análise de forma simples e operacional.





00 Organizar. 00

ACORDANDO

LÉXICO: organizar, de forma sistemática e com base em taxonomias, a informação gerada para poder dispor dela e para que sirva de contribuição no restante das fases do projeto.

PASO 4: ORGANIZAR

○ O que é e que objetivo tem

Quando nos propomos a abordar um tema com certa profundidade, é indispensável ser sistemático e organizado. Ainda que seja só pela sobrevivência, é imprescindível ter como aliadas a classificação e a codificação de todos os documentos.

Sua finalidade é que sirva para fazer um uso efetivo e eficiente da informação de que se dispõe. E rascunhar os próximos movimentos para o conhecimento futuro.

Esta classificação ajudará a estabelecer uma ordem hierárquica da informação e a organizar todos os recursos, produtos, tarefas e processos.

Com este trabalho de organização e classificação também será mais fácil detectar os pontos fortes (aqueles elementos aos que mais se recorre ou que estão mais bem planejados e analisados) e os pontos fracos

(aqueles elementos que não foram levados muito em conta no dia a dia da escola). É uma boa forma de começar a se perguntar por que uns sim e outros não, e abrir caminho para experimentar outras formas de fazer. A criatividade está em todas as fases e todos os processos.

○ Quem é o responsável

A equipe criativa.

○ Quem faz

A equipe criativa, embora possa se apoiar em outros perfis ou profissionais que tenham contribuído com a produção da informação. Também poderia ser incorporado nesta fase um especialista em documentação.

○ Quanto tempo é necessário

É uma fase que serve para recapitular, apontar tarefas no futuro e ganhar fôlego para continuar avançando na configuração do projeto. É bom ir pensando nas taxonomias e nos critérios de classificação que serão usados e que vão ajudar a ordenar a

informação para que seja útil ao longo de todo o processo, de maneira que se otimize o tempo. Em qualquer caso, esta fase pode ser feita em duas ou três sessões de trabalho.

🕒 **Quais são os produtos finais**

Os produtos desejáveis nesta fase são:

- Os critérios de classificação da informação (taxonomias) escolhidos e a justificativa da escolha.
- A informação gerada nas fases anteriores, organizada e classificada segundo os critérios e taxonomias escolhidos.

🕒 **Como fazemos**

Organizar é basicamente classificar com base em taxonomias. Podemos definir *taxonomia* como os critérios e características comuns em torno aos quais criamos uma classificação ou ordenação. Neste caso, ela deve ser útil e operacional para poder acessar e aproveitar toda a informação gerada.

Esta classificação ou taxonomia pode ser feita de muitas maneiras, mas o importante é que seja útil para organizar e estabelecer relações. Deve ser uma classificação pensada para impulsionar a inovação, mais que para ordenar uma série de documentos e nada mais. Apresentamos alguns exemplos para que você entenda o que queremos dizer:

- **Um critério temporal, por exemplo**
 - Informação e documentação do passado da escola.
 - Informação e documentação do presente (desde o último marco histórico que se considere relevante até a atualidade).
 - As questões que foram aparecendo, mas que eram consideradas propostas ou projetos para o futuro.
- **Podemos classificar por tipologia de material ou característica do processo ao qual nos referimos:**
 - Recursos.
 - Tarefas.
 - Processos, etc.

Caminhante, não há
caminho, faz-se
caminho ao andar. 00

Antonio Machado



- **Também podemos aproveitar os sistemas que estudamos anteriormente e classificar a partir deles:**
 - Conceitualização.
 - Administração e gestão.
 - Organização.
 - Comunicação institucional.
 - Pedagógico.
 - Experiencial.
- **Ou fazê-lo de acordo com a importância ou relevância que se dá ao projeto proposto:**
 - Muito importante.
 - Importante.
 - Pouco importante.
 - Irrelevante.

Para facilitar esta tarefa, nos materiais complementares disponibilizamos uma ficha para preencher, com os campos necessários. Você pode acessá-la aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 114)

IDEIA: no elBulliLab, depois de realizado este passo dentro da metodologia Sapiens, se deram conta de que é possível começar a brincar relacionando, de forma mais ou menos arbitrária, elementos que saíram dos diferentes grupos: um de verdura (brócolis) com uma massa (ravióli), com um molho (*béarnaise*), com um elemento da louça (prato fundo) e com um espaço (o balcão de um restaurante); e, assim, chegou-se a um novo prato: ravióli de brócolis com *béarnaise* como cobertura em prato...

A relação de elementos causais pode nos levar a experimentar enfoques educacionais inusitados e disruptivos. Neste caso, teremos que avaliar os condicionantes a partir de nossa perspectiva e experiência profissionais, e examinar se a proposta é viável. Assim, estaremos pondo em prática as técnicas criativas mais poderosas. Por exemplo: o que acontece se juntamos uma atividade que se fazia no passado com uma metodologia do presente em um espaço do futuro? E se para a resolução de conflitos utilizamos uma técnica de análise de problemas para equipes dirigentes em um pátio? Não há desculpa, pois o poder está em suas mãos. Analisar, contextualizar, organizar. E brincar.

Nota: para fazer estas classificações, no elBulliLab toda a informação vai sendo colocada em mesas e painéis e, finalmente, busca-se a taxonomia que melhor se encaixe nas necessidades do projeto. Podem ser usadas cores para diferenciar (azul para o que já aconteceu, verde para o que gostaríamos que acontecesse) ou unir várias taxonomias ao mesmo tempo (classificar por sistemas e, dentro deste, de forma temporal ou por ordem de importância, segundo algum critério).





00 Focalizar 00

ACORDANDO

LÉXICO: ter consciência daquilo que queremos que seja definitivamente o objeto de estudo e sobre o qual serão colocados todos os recursos com o objetivo de transformá-lo de forma criativa.

PASSO 5: FOCALIZAR

Iniciar um processo de mudança voltado à transformação exige um exercício de conhecimento, reflexão e compreensão de cada uma das tarefas e atividades realizadas na escola. Dada a quantidade de sistemas e, sobretudo, de processos que ocorrem a cada dia em uma escola, é necessária, como já vimos, uma primeira análise na qual sejam identificados os diferentes sistemas envolvidos. Uma vez identificados, e tendo em vista o caráter sistêmico da transformação pretendida, será preciso decidir qual é o sistema que nos permitirá iniciar nosso trabalho para promover a transformação da escola.

○ O que é

Focalizar pressupõe um exercício consciente de colocar a atenção sobre uma série de tarefas antes de outras. Portanto, implica um exercício de tomada de decisões a respeito de qual será o sistema, o processo ou os processos pelos quais se começará

a analisar a tarefa na escola. Focalizar tem muito a ver com convergir, isto é, deve ser uma tarefa de equipe; e a decisão deve resultar de um consenso para que todos se sintam envolvidos nas fases que virão a seguir. Por outro lado, e como veremos depois, não é necessário que seja um só sistema ou um só processo. Antes, a decisão reside em ter consciência de para onde serão orientados o tempo e os recursos em relação à transformação e à inovação na escola.

○ Que objetivo tem

Abordamos esta fase com a finalidade de decidir o sistema, os sistemas ou os processos sobre os quais se vai intervir inicialmente, em função de uma série de critérios que ajudarão a hierarquizar e planejar. Como veremos mais adiante, a inovação é um processo reiterativo que não termina nunca. Em suma, no futuro será possível voltar aos aspectos que desta vez ficaram em um segundo plano.



🕒 Quem é o responsável

É a equipe criativa que assumirá o primeiro objetivo, o de decidir os sistemas e/ou processos pelos quais iniciar a transformação. Uma vez tomada esta decisão, as pessoas da escola envolvida nestes aspectos concretos deverão se juntar à equipe. Veremos isto claramente na fase seguinte.

🕒 Quem faz

Para analisar, serão necessários o compromisso, o envolvimento e a responsabilidade do maior número possível de atores da comunidade educativa, desde que o processo se mantenha operacional e relativamente rápido.

🕒 Quanto tempo é necessário

A experiência nos diz que as primeiras fases de contextualização e compreensão e o fato

de a informação ter sido estruturada de forma organizada já deve ter dado muitas pistas e ideias sobre onde a escola deve focar no momento de iniciar o processo de transformação. É por esta razão que propomos uma fase rápida, de duas ou três sessões de trabalho, nas quais se deve apresentar propostas, refletir, discutir e, finalmente, acordar e decidir o objeto de estudo definitivo.

🕒 Quais são os produtos finais

O trabalho da equipe deve se concretizar em:

- Um documento com uma descrição detalhada do sistema, ou sistemas, ou dos processos sobre os quais se decidiu iniciar o processo, com uma explicação do porquê.
- Seria bom documentar também as outras propostas que surgiram durante

Quando emprenderes
tua viagem a Ítaca, pede
que o caminho seja longo,
cheio de aventuras, cheio
de experiências.



Konstantinos Kavafis

as reflexões e debates, para que sirvam de ponto de partida em futuros projetos e iniciativas.

Para facilitar esta tarefa, nos materiais complementares oferecemos uma ficha para preencher, com os campos necessários. Você pode acessá-la aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 116)

○ Como fazemos

Para decidir sobre esta questão, o melhor é organizar alguma dinâmica que permita debater, divergir em um primeiro momento e, depois, convergir para chegar a um acordo. Este tipo de atividades tem muito a ver com um modelo e um conjunto de técnicas ao qual já nos referimos, o *design thinking*.

Neste caso, o primeiro que teremos que decidir é quais são os critérios que ajudarão a focalizar. Propomos alguns:

- **Urgente x importante:** este é um dilema eterno, mas devemos levá-lo em conta neste ponto do processo. Surgirão assuntos urgentes que podem não deixar ver os que são verdadeiramente importantes e os que a médio ou longo prazo gerarão benefícios reais para a escola e os alunos.
- **Custo x benefício:** falaremos disto em fases posteriores, mas uma forma de ver onde queremos centrar nossos esforços é analisar, nas propostas que forem surgindo, qual o custo (em tempo, dinheiro, envolvimento de pessoas) e qual o benefício que cada uma traz, e comparar sua proporção.
- **A inovação é dirigida a quem:** esta

é uma pergunta-chave que deve ser colocada desde o início.

- **O que trouxe a análise FOFA:** se você fizer a análise FOFA na fase de contextualização, será importante voltar a ela para ver que debilidades e ameaças você tem e com que forças e oportunidades você conta.

Dito isto, e ainda que você possa aplicar qualquer dinâmica para conduzir estas sessões de tomada de decisões, propomos que sempre se disponha de tempo para refletir individualmente e de tempo para explicar e debater, seja em grupos pequenos ou em grupos grandes. Talvez algo assim:

- Dar um tempo para que todos os membros da equipe criativa e alguma pessoa mais, caso se tenha pedido a alguém que participe dessas sessões, possam analisar a informação já organizada.
- Cada membro anota em um papel ou notas adesivas três ou quatro (não mais) sistemas ou processos sobre os quais acha que devemos atuar, e três ou quatro razões que endossem esta decisão. Cada proposta é escrita em um papel da forma mais concreta possível.
- Cada membro explica brevemente suas propostas. Vão sendo agrupadas as que são parecidas ou poderiam ser unidas em um projeto.
- Se juntam aquelas que sejam parecidas ou passíveis de se juntar, para que, ao final, reste um número reduzido de propostas.
- Todos votam, com três votos, mas sabendo que o primeiro voto vale três pontos, o segundo dois, e o terceiro, um. Dessa maneira, deve-se chegar a uma





decisão final.

Falando de *design thinking*

Ainda que já tenhamos vistos alguns links e sites de interesse ao longo deste guia, queremos deixar aqui um espaço dedicado a esta metodologia e a estas técnicas. Isto será de grande utilidade tanto nesta fase como nas posteriores.

Você encontra informação sobre o que é e como usar a metodologia aqui: <http://fundacaotelefonica.org.br/acervo/design-thinking-projetos-sociais/> 

O material DT para educadores mostra como utilizar o *design thinking* a partir dos desafios cotidianos em sala de aula. Traz um livro-base e um caderno de atividades, que podem ser baixados: <http://dtparaeducadores.org.br/site> 

Nesta web você verá alguns casos: <http://es.diytoolkit.org/>  e aqui um livro simples, em espanhol, com um conjunto de técnicas bem explicadas: http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf 

Por outro lado, você pode ver alguns projetos de boas práticas de seu uso em escolas espanholas neste documento: http://cfiesoria.centros.educa.jcyl.es/sitio/upload/Presentacion_design_thinking_para_educadores_CFIE.pdf 

E aqui, um guia sobre *design thinking* para educadores: <http://fundacaotelefonica.org.br/acervo/design-thinking-projetos-sociais/> 

E você encontrará mais sobre *design thinking* aqui: <https://www.educaixa.com/-/introducir-el-design-thinking-en-el-aula> 

A Hyper Island é uma escola sueca de inovação e economia digital com uma metodologia “fora da casinha”. Ela utiliza diversas abordagens e metodologias inovadoras para transmitir conteúdo. O primeiro link leva para a caixa de ferramentas com diversas dinâmicas e atividades. Já o segundo traz algumas das atividades originais traduzidas para português. <http://toolbox.hyperisland.com/>  <https://pt.slideshare.net/hyperisland/hyper-island-toolbox-in-portuguese> 

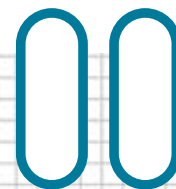
Em português, há também o site do Tribunal de Contas da União: https://portal.tcu.gov.br/design_thinking/index.html 





00 Equipe de produção

ACORDANDO LÉXICO: conjunto de pessoas organizadas dentro do processo de transformação, que terá o objetivo de criar o plano de inovação/transformação, sua execução, seu acompanhamento e sua evolução.



PASSO 6: EQUIPE DE PRODUÇÃO

Neste momento do processo, deveria estar claro onde se está, como é a escola e para onde se quer dirigir a inovação. A partir daqui, parece lógico pensar que é necessária uma equipe de pessoas que, além de possuir as características que tinha a equipe criativa, conte com outras qualidades de caráter mais operacional e próximo da gestão de projetos e que facilitem o trabalho que deve ser realizado.

○ O que é

É uma equipe de pessoas que tendem mais para o trabalho operacional, mas a partir de uma visão dissonante e criativa do mesmo. Pode-se contar com um número parecido ao que propusemos em seu momento para a equipe criativa, umas oito ou dez pessoas, entre as quais haja perfis:

- Que tenham capacidade de tomada de decisões em relação à gestão, recursos, etc.
- Que conheçam em profundidade o sistema ou sistemas sobre os quais se quer trabalhar.
- Que tenham visões multidisciplinares e holísticas do objeto de estudo que será colocado em foco.
- Que possam agregar as visões dos diferentes atores da comunidade educativa, os diferentes níveis e modalidades de ensino, etc.

Em relação às suas competências e capacidades, seria bom pensar em:

- Competências que já vimos em relação à personalidade criativa.
- Capacidades comunicativas e de marketing.
- Trabalho em equipe e eficiência.
- Gestão de projetos.



🕒 Que objetivo tem

O objetivo desta equipe é desenhar um plano de transformação (respondendo ao como, quando, o que, por que e com que), ajudar na sua execução e dinamização e organizar as tarefas necessárias para fazer o acompanhamento, avaliar seu desenvolvimento e, no caso, suas variações.

👤 Quem é o responsável

A equipe de produção.

👤 Quem faz

Deveriam participar da sua criação, além da equipe criativa, da equipe de I+C e da equipe dirigente, aquelas pessoas que forem consideradas necessárias em função do objeto de estudo final pelo qual se tenha optado na fase focalizar.

🕒 Quanto tempo é necessário

Deve ser breve, o suficiente para identificar um conjunto adequado de pessoas, contatá-las e ver se estão dispostas a assumir o desafio que lhes é apresentado.

👤 Quais são os produtos finais

O produto é um documento no qual constem:

- Os integrantes da equipe.
- Suas funções e tarefas.
- Os tempos e recursos disponíveis para realizar a tarefa.

👤 Como fazemos

Pode acontecer que os integrantes desta equipe sejam os mesmos da equipe criativa, da equipe de I+C ou uma mistura de ambas. Também é possível apenas agregar à equipe já existente aquelas pessoas que possam

ajudar, em virtude do resultado da fase de focalizar. Um processo simples poderia ser:

- A equipe criativa produz uma lista com as pessoas que entende que devem fazer parte desta nova equipe.
- Compara-se esta lista com as listas da equipe dirigente e da equipe de I+C para chegar à listagem final.
- Entra-se em contato com os candidatos e candidatas para explicar a eles o objeto e as tarefas da equipe e seus tempos e dedicações.

Para facilitar esta tarefa, nos materiais complementares disponibilizamos uma ficha para preencher, com os campos necessários. Você pode acessá-la aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 118)

Lembre-se de que devemos agradecer, neste momento pelo trabalho realizado tanto pela equipe criativa como a todas as pessoas que participaram do processo até esta data. É um bom momento para comemorar e recapitular. No elbulli, não se celebravam os prêmios, mas sim as criações; e, se chegamos até aqui, é porque você foi capaz de criar muitas coisa.





00 Desenho do plano 00

ACORDANDO LÉXICO: modelo sistemático criado antes de concretizar determinada ação com a intenção de efetivá-la.

PASSO 7: DESENHO DO PLANO

Com toda a informação, o conhecimento e a compreensão que foi sendo gerada e adquirida, chega o momento de criar um plano para atingir os objetivos que foram definidos em relação ao objeto de estudo já focalizado.

○ O que é

Na hora de elaborar um plano, é preciso levar em conta a meta que se quer alcançar e as etapas que vão sendo cobertas para consegui-la. Quem vai assumir a liderança, quais serão os passos... O mais importante é lembrar que devemos ser flexíveis em nossa execução e rígidos com nossa visão.

Enfim, o plano de efetivação do projeto e o detalhamento das tarefas a realizar, com seus responsáveis, tempos, etc.

○ Que objetivo tem

O desenho do plano tem os seguintes objetivos:

- Conhecer em profundidade o sistema ou sistemas escolhidos.
- Aplicar técnicas de criatividade que ajudem a gerar dinâmicas e propostas de mudança disruptivas que satisfaçam as características de um modelo de transformação, como vimos no começo deste guia.
- Ter um documento que sirva de guia ao longo do processo de inovação que será desenvolvido, de maneira que se possa saber a todo o momento onde estamos, o que já foi feito e o que resta fazer.
- Estabelecer um ponto de partida do plano de transformação, mas sobretudo um ponto final, já que frequentemente



IR PARA A MUDANÇA
À TRANSFORMAÇÃO





nas escolas iniciamos coisas e depois ou não são implementadas adequadamente ou são abandonadas pelo caminho. É preciso deixar claro que este plano começará e terá uma avaliação e acompanhamento de seu desenvolvimento e um ponto final.

- Orientar o caminho: outro dos problemas que aparece às vezes quando falamos de inovação educacional é que tendemos a embarcar em qualquer iniciativa, tendência ou inovação que apareça. O plano ajudará a focar o interesse em algo concreto a partir do processo de compreensão que foi abordado, e não mudar o rumo, a não ser que se perceba que é absolutamente necessário.

🕒 Quem é o responsável

A equipe de produção.

🕒 Quem faz

A equipe de produção, mas buscando a participação do maior número possível de

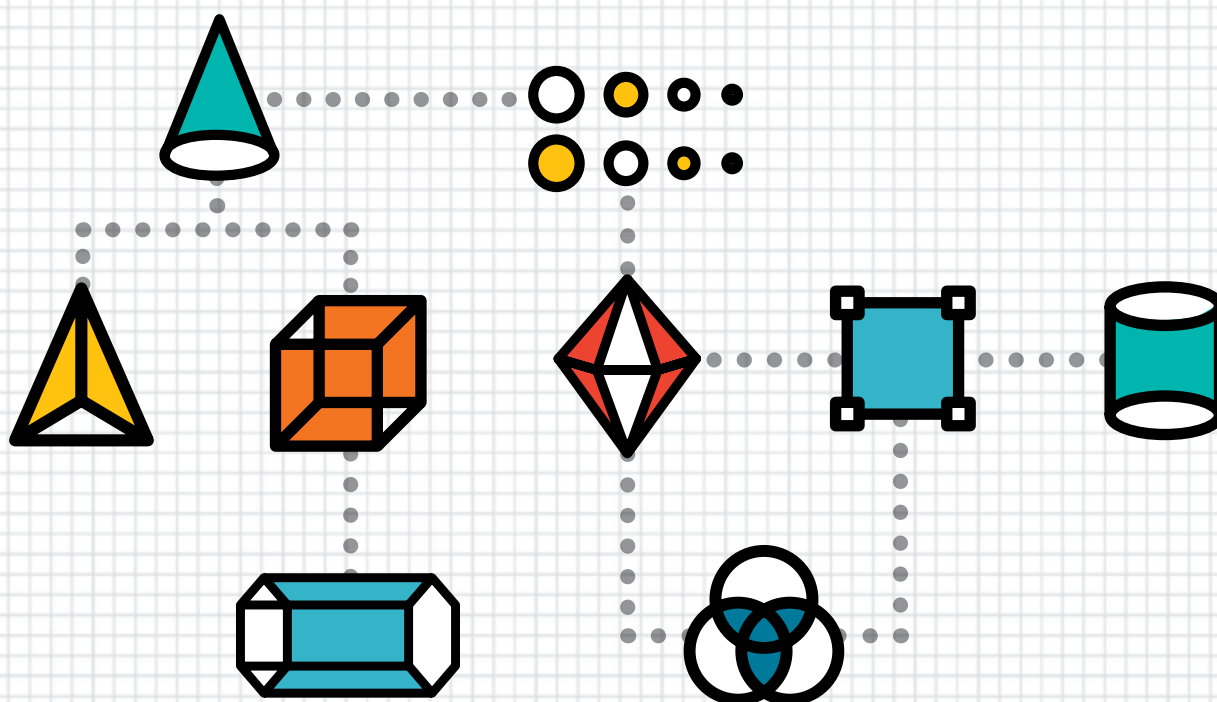
membros da comunidade educativa. Pessoas relacionadas com o sistema ou sistemas a serem trabalhados, famílias, mães e pais especialistas, outros profissionais, alunos que agregam sua visão e criatividade, etc.

🕒 Quanto tempo é necessário

Esta é a fase que determinará, de forma definitiva, o êxito ou fracasso do projeto. Por isso, aconselhamos que seja abordada com calma. Acreditamos que seria bom dedicar-lhe um mês ou mês e meio, com sessões de trabalho e tempo para refletir e contrapor. É possível que, à medida que vão sendo gerados novos planos, e com a experiência e o conhecimento acumulados, estes prazos sejam reduzidos sensivelmente.

🕒 Quais são os produtos finais

- Documento, esquema ou similar no qual se analisem o sistema ou os sistemas escolhidos, os processos mais importantes e as relações que são estabelecidas com os processos de outros sistemas.



- Plano de transformação voltado ao sistema ou sistemas, ao processo ou processos que se decidiu focalizar.

Como fazemos

Para criar o plano, temos que realizar três tarefas importantes:

- 1. Analisar o sistema ou sistemas** que escolhemos.
- 2. Estabelecer e identificar as relações** que estes têm com os processos dos demais sistemas (sabendo que terá relação com algum aspecto de cada um deles).
- 3. Desenhar o plano** em forma de documento.

Vejamos cada um desses pontos passo a passo:

1. ANALISAR O SISTEMA OU SISTEMAS

Para realizar este trabalho, primeiro devemos recorrer à documentação que, no devido momento, foi criada sobre o sistema em questão nas primeiras fases deste processo. A partir daqui, devemos perguntar:

- Qual é sua finalidade concreta.
- Que processos fazem parte deste sistema, além daqueles já detectados.
- Que informação se tem sobre seus processos, seu funcionamento, seu planejamento.
- Como está organizado e que pessoas fazem parte dele: quem lidera, quem está envolvido direta ou indiretamente.

Para realizar esta tarefa, você pode usar a ficha que criamos para isso e que está

nos materiais complementares. Você pode acessar clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 120)

2. ESTABELECE E IDENTIFICAR RELAÇÕES

A partir de uma visão sistêmica da escola e, portanto, dos processos de transformação, é necessário refletir sobre as relações do sistema com os processos dos demais sistemas e inclusive com outros processos integrados ao próprio sistema. Entendemos que existe relação quando encontramos um processo que afeta o sistema ou processo que será o foco da inovação, ou se vê afetado por dito sistema ou processo. Para isso, seguiremos o seguinte roteiro:

- Repassar os processos básicos de cada um dos sistemas e ver quais têm relação com o sistema escolhido.
- Realizar análises individuais e em equipe, que permitam identificar outros processos que não haviam sido detectados e que têm relação com o sistema analisado.

Para executar esta tarefa, você pode usar a ficha que criamos para isso e que está nos materiais complementares. Você pode acessar clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 122)





3. DESENHAR O PLANO

Pressupõe elaborar um documento que permita saber que tarefas é preciso realizar e como serão executadas com êxito. Para isso, daremos os seguintes passos:

- **Definir o objetivo do plano:** é possível que isto já esteja pronto desde que se focalizou e se decidiu sobre o que se iria trabalhar. Seria bom defini-lo em um parágrafo para que todo mundo entenda o que se quer conseguir, isto é, o que deve ocorrer quando o projeto esteja finalizado.

Este objetivo deveria ser:

- Específico.
- Mensurável.
- Alcançável.
- Relevante.

- **Fazer uma lista de todos os processos do sistema** que foram identificados como relevantes para o projeto e todos os processos de outros sistemas que devem ser levados em conta para alcançar o objetivo.

- **Para cada um destes processos devem ser feitas três perguntas:**

- O que estamos fazendo bem e é preciso continuar fazendo.
- O que estamos fazendo mal.
- O que não estamos fazendo e deveríamos começar a fazer.

O resultado de cada um destes processos e as respostas a estas perguntas serão, na verdade, as tarefas e ações que devem ser realizadas, para

mantê-las, eliminá-las na maneira de agir ou colocá-las em funcionamento.

Para realizar as tarefas dos pontos 1, 2 e 3, você pode utilizar a ficha que preparamos para isso e que está nos materiais complementares. Você pode acessá-la facilmente clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 124)

- Uma vez que estejam definidas todas as ações e tarefas que nascem de cada processo, **deve-se atribuir a cada uma delas:**
 - Quem é o responsável.
 - Quem a executa.
 - Quando ela se inicia e quando se encerra.
 - Que recursos são necessários.
 - Que indicadores nos darão a evidência de que a tarefa está cumprida.

Para realizar esta tarefa, você pode utilizar a ficha que preparamos para isso e que está nos materiais complementares. Você pode acessá-la facilmente clicando aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 127)

- Finalmente, devem ser organizadas as tarefas por ordem de prioridade e, se possível, estabelecer fases ou marcos importantes do projeto (pontos de inflexão), em que seja necessário dar uma parada e avaliar detidamente, ou o ponto que se supõe ser o momento de algum tipo de encerramento.

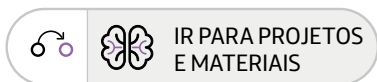


Para tomar decisões sobre as ações e tarefas a executar, podem ser aplicadas algumas técnicas de criatividade que ajudarão a melhorar as propostas e a ser mais inovadores e criativos, numa perspectiva mais divergente e inspiradora.

Tenhamos clara uma coisa: a criatividade e a inovação não são algo reservado aos artistas ou grandes gênios. A criatividade pode ser desenvolvida e tem seu processo, embora requeira também esforço e trabalho contínuo.

Para isso, propomos algumas tarefas e técnicas que você pode consultar e selecionar qual ou quais usará para dar esse último toque de criatividade que o plano precisa.

- Em primeiro lugar, voltar aos links e leituras que propusemos na seção «Projetos e materiais»



- Em segundo lugar, trabalhar com algumas das técnicas e materiais que iremos propor em seguida.

Scamper: é talvez a técnica de trabalho da criatividade mais ampla. Consiste em realizar uma série de perguntas agrupadas por dimensões sobre um produto ou processo ou sistema, no nosso caso. É uma técnica que nasceu de Alex Osborn, o criador do *brainstorming*, e foi complementada e melhorada por Bob Eberle. Seu nome se deve a um acrônimo do inglês.

S — Substituir?

C — Combinar?

A — Adaptar?

M — Modificar?

P — Procurar outros usos?

E — Eliminar ou reduzir ao mínimo?

R — Reordenar? = Inverter?

Você pode aprender mais sobre esta técnica clicando neste link: https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_scamper_1.pdf

Os seis chapéus para pensar: esta técnica, criada por Edward de Bono, consiste em ir propondo aos participantes da dinâmica que adotem um papel concreto, de maneira que sejam obtidos diferentes visões e pontos de vista sobre um problema com um grande componente emocional.





Os chapéus são:

- **Chapéu branco** – Fatos.
- **Chapéu vermelho** – Emoções.
- **Chapéu preto** – Aspectos negativos (crítica construtiva).
- **Chapéu amarelo** – Aspectos positivos.
- **Chapéu verde** – Novas ideias e criatividade.
- **Chapéu azul** – Processo de controle (pensar sobre o pensar).

Você pode aprender mais sobre esta técnica na página do Wikipédia (em espanhol), que também é muito útil para os alunos: https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar 

- As técnicas que já vimos, relacionadas com o *design thinking*



Ferramentas sugeridas para executar e gerir o plano:

- **Trello**

<https://trello.com/> 

Serve para organizar uma equipe de trabalho que tem múltiplas tarefas e saber onde cada um está em cada momento. Oferece a possibilidade de compartilhar arquivos e de nos comunicarmos diretamente com a equipe.

- **Evernote**

<https://evernote.com/intl/pt-br> 

Possibilita capturar, organizar e compartilhar todas as ideias em qualquer dispositivo.

- **Drive**

<https://www.google.com/drive/> 

Permite organizar todo nosso material na nuvem e poder trabalhar em documentos online, de maneira ágil e colaborativa.





00 Execução 00

ACORDANDO LÉXICO:
processo de implantação,
acompanhamento e
avaliação do plano de
inovação e transformação.

PASSO 8: EXECUÇÃO

○ O que é

Uma vez que tenhamos o plano estruturado, devemos colocá-lo em prática em um momento que deve ser definido de comum acordo. E, a partir daí, estabelecer os processos de documentação, avaliação e acompanhamento, de maneira que se possa estar a par do ponto em que se está, e de quais tarefas e atividades faltam realizar.

○ Que objetivo tem

Dar prosseguimento ao plano desenhado.

○ Quem é o responsável

A equipe de produção é a responsável, embora o acompanhamento e a avaliação devam ser atribuídos a duas ou três pessoas específicas.

○ Quem faz

A equipe de produção e todas as pessoas e equipes necessárias para lidar com cada uma das tarefas e ações que devem, além disso, estar especificadas no planejamento.

○ Quanto tempo é necessário

Esta fase, obviamente, dura o tempo que tenha sido estimado como necessário para implantar o projeto.



○ Quais são os produtos finais

Os produtos serão vários:

- Relatórios periódicos de acompanhamento e avaliação do plano.
- Mudanças e reestruturações que o plano sofra por sua própria evolução ou por necessidades que surjam.
- Relatório de encerramento de projeto com sua avaliação e conclusões, assim como as aprendizagens adquiridas.

○ Como fazemos

Iniciar, gerir e dar prosseguimento a um plano previamente estabelecido não será difícil se estiver bem pensado e planejado. De qualquer forma, convidamos você a realizar nesta fase as seguintes tarefas:

- Imaginar o que pode sair mal, que obstáculos podem surgir em cada uma das fases, e tentar antecipar ações reparadoras ou desenhar planos alternativos.

- Estabelecer reuniões periódicas de acompanhamento do plano (cada 15 dias ou a cada mês em função do momento) e que estas tenham, como já vimos nas fases anteriores, sua respectiva ordem do dia, pessoas envolvidas, ata, conclusões, etc.
- Estabelecer um modelo de relatório no qual, para cada fase ou marco do projeto, seja documentado:

- Fase na qual se está.
- Tarefas concluídas.
- Tarefas em processo.
- Tarefas sem realizar.
- Tarefas que não poderão ser realizadas, junto com a razão que o justifica.
- Novas tarefas que apareceram (não estavam planejadas).

Para facilitar esta tarefa, nos materiais complementares, disponibilizamos uma ficha para preencher, com os campos necessários. Você pode acessá-la aqui:



MATERIAL COMPLEMENTAR (p. 128)

Nota: lembre-se de que os projetos, as tarefas e as ações são feitos por pessoas e afetam pessoas; e as emoções jogam e jogarão um papel crucial no sucesso do projeto. Cuide das pessoas tanto emocionalmente como dotando-as dos recursos e tempos necessários para realizar sua missão. A generosidade, a humildade, o senso de humor e a eficiência, assim como o envolvimento e a participação de todos, serão muito importantes.





00 Plano de desenvolvimento 00

ACORDANDO LÉXICO: reflexão, organização e planejamento que o plano de inovação deveria ter, ou as ações e os projetos necessários após ter o plano concluído.

PASSO 9: PLANO DE DESENVOLVIMENTO

○ O que é

A inovação é algo vivo, em crescimento contínuo e, se queremos que seja uma inovação permanente, deve se converter em um ciclo reiterativo; de maneira que, terminado um plano, abra-se um tempo e um espaço para refletir sobre como este se desenvolveu e o que aprendemos na viagem; para que estas reflexões agreguem pistas sobre em que direção se deveria avançar nos próximos planos e propostas.

○ Que objetivo tem

Encerrar adequadamente o plano e ter uma ideia de para onde se pode continuar avançando.

○ Quem é o responsável

A equipe de produção.

○ Quem faz

A equipe de produção e, se possível, todas as pessoas, equipes e agentes que tenham contribuído tanto no desenho como na implantação do plano.

○ Quanto tempo é necessário

Poderiam reservar a esta fase um par de sessões de trabalho, talvez uma para avaliar o encerramento do projeto, e outra para apontar como deveria se desdobrar e para onde dirigir o foco agora.

○ Quais são os produtos finais

Nesta fase deveria haver um relatório de conclusões do plano inicial com as aprendizagens mais importantes adquiridas durante o processo (meta-aprendizagem), junto com umas linhas básicas sobre o novo plano que se deveria propor.

Para esta fase não há material complementar. Crie seu próprio relatório com as seções e os formatos que lhe pareçam mais adequados e criativos.



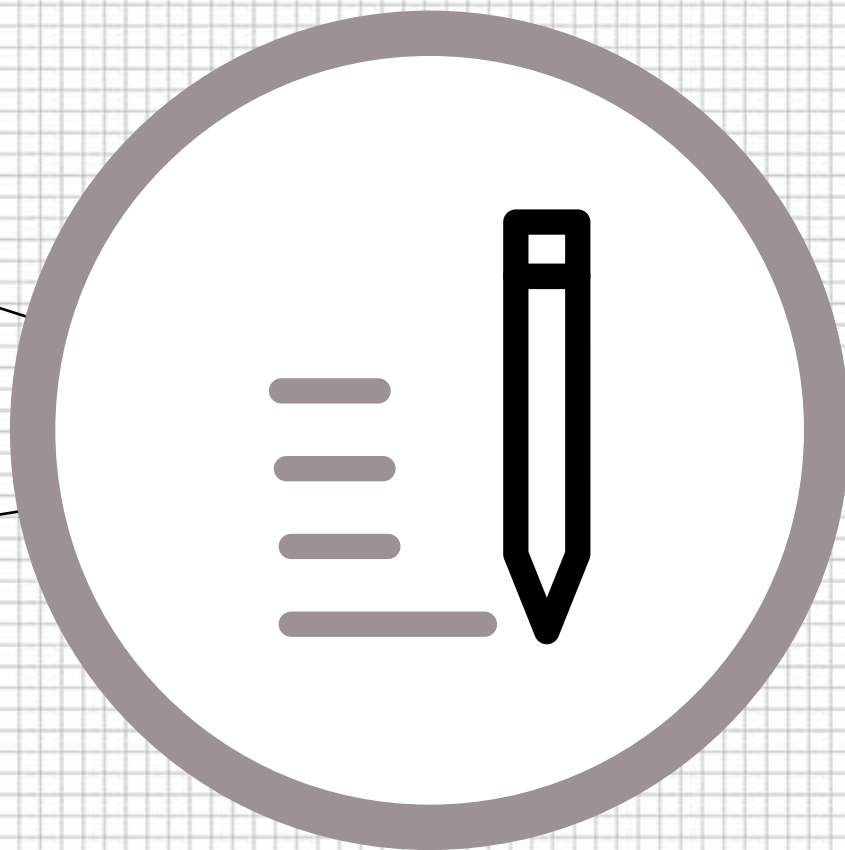
O QUE
DEVEMOS
SABER

100



PLANEJANDO
ESCOLAS
CRIATIVAS

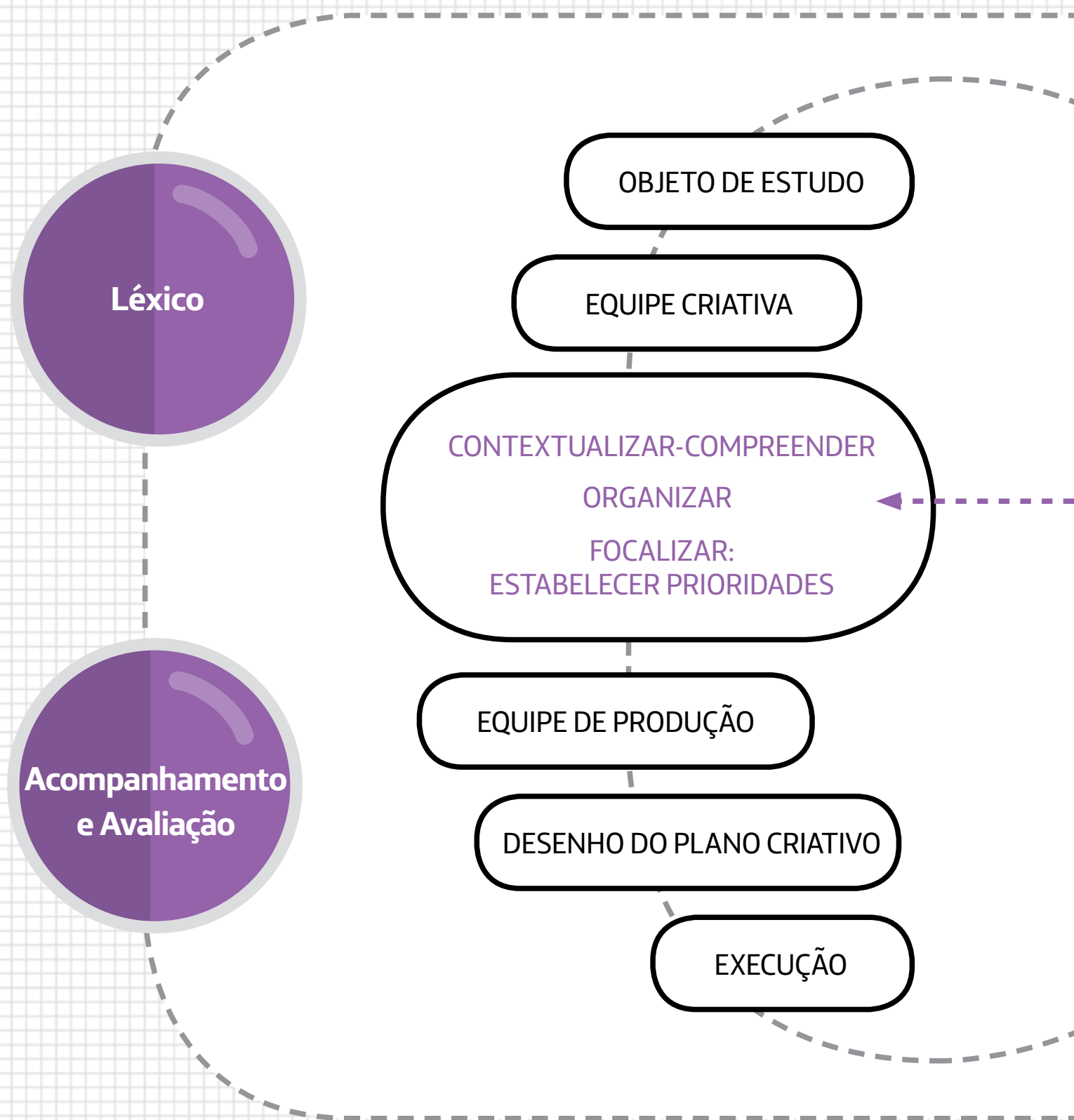
104



7. MATERIAL COMPLEMENTAR



Infografia Sapiens de escola



**É REITERATIVO.
PLANO DE EVOLUÇÃO, FUTURO**

Documentação

- Portfólio de inovação
- Ideias de futuro e fracasso
- Linha pedagógica
- Manual de operações

Sistemas

- Conceitualização
- Administração e gestão
- Organização
- Comunicação institucional
- Pedagógico
- Experiencial



Ata de reunião

Deixar registrados os pontos tratados em cada reunião e compartilhá-los com os participantes ajuda – a curto prazo – a melhorar a gestão do tempo, organizar as ideias e os comentários, fazer o acompanhamento das tarefas pendentes, compartilhar a informação e deixá-la acessível para consulta. Planejar a seguinte ordem do dia ajuda – a longo prazo – a analisar o desenvolvimento do projeto e o trabalho de equipe e, além disso, constitui uma ferramenta de avaliação do caminho percorrido, que permite tomar decisões futuras.

A seguir recomendamos algumas seções que devem aparecer sempre nas atas:



VOLTAR A ACOMPANHAMENTO
E AVALIAÇÃO (p. 30)

CABEÇALHO

Tipo de documento (ata de reunião):

Nome do projeto:

Logotipo da escola:



CORPO DA ATA

Data e participantes:

Ordem do dia:

Temas tratados:

Acordos:

Tarefas:

Nº.	Descrição da tarefa	Data de entrega	Responsáveis

Observações (se houver):

Perguntas para a reflexão:

O que foi bem? O que pode ser melhorado? O que aprendemos? O que vamos mudar na próxima vez?



FICHA: Objeto de estudo

PROPOMOS PERGUNTAS COMO

Onde achamos mais necessária a inovação?

Que grandes questões aparecem na nossa atuação profissional?

Que temas urgentes e que temas importantes nos rondam a cabeça?

O que vemos para além dos muros da escola que nos chama a atenção?

Onde vemos maior margem para a melhoria? E onde a vemos mais necessária?



VOLTAR AO OBJETO DE
ESTUDO (p. 68)

O objeto de estudo que escolhemos para nosso processo de transformação é:

Este objeto de estudo é importante porque:

Outros objetos de estudo que foram descartados, mas sobre os quais talvez possamos voltar em algum momento são:

Documentação relacionada anexada::





FICHA: Equipe criativa

NOME DO PROJETO: _____

INTEGRANTES DA EQUIPE ESCOLAR

DEDICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Dedicação:

Organização:



VOLTAR PARA EQUIPE
CRIATIVA (p. 72)

NOME DA ESCOLA: _____

OBJETIVO E FUNÇÕES

Objetivo:

Funções:





Análise FOFA

Nome do jogo

Análise FOFA.

Criador do jogo

Albert Humphrey.

Objetivo do jogo

A análise FOFA é uma técnica muito utilizada para definir os aspectos favoráveis em relação a um estado final desejado, assim como aqueles que poderiam ser melhorados. Esta ferramenta também é muito útil para refletir sobre a probabilidade de êxito com relação a um objetivo, de um projeto na escola ou da atual equipe dirigente, por exemplo.

Número de jogadores

De cinco a vinte participantes.

Duração

Entre uma e duas horas.

Como jogar

1. Antes da reunião, escrever em um papel o título «Estado inicial desejado» e fazer um desenho do aspecto que este teria.

2. Criar um quadrante de quatro espaços utilizando quatro folhas de papel. Ampliar com mais quadrantes se o debate for complexo e o número de participantes for grande.

3. No canto superior esquerdo do primeiro quadrante escrever a palavra *FORTALEZA* e fazer um desenho simples que represente este conceito. Pedir aos participantes que

empreguem entre cinco e dez minutos para pensar sobre as fortalezas que lhes venham à cabeça em relação ao estado final desejado, e que as escrevam em notas adesivas (uma ideia em cada nota).

4. No canto inferior esquerdo do quadrante que está abaixo do anterior, escrever a palavra *FRAGILIDADES* e desenhar algo que represente esse conceito. Mais uma vez, pedir que gerem ideias relacionadas com fragilidades em relação ao estado final desejado, e que as escrevam em notas adesivas. Não devem utilizar mais de dez minutos neste exercício.

5. Escrever a palavra *OPORTUNIDADES* no canto superior direito do quadrante que está à direita do primeiro, e fazer um desenho alusivo. Dar entre cinco e dez minutos aos participantes para que anotem suas ideias em notas adesivas.

6. No canto inferior direito do último quadrante, escrever a palavra *AMEAÇAS* e fazer um desenho para representar o conceito. Pedir que formulem ideias e dar dez minutos para escrevê-las em notas adesivas.

7. Ao terminar, recolher todas as notas e grudá-las em uma superfície lisa que seja visível para todos os participantes. Assegure-se de organizar as notas adesivas de acordo com as quatro categorias: fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças.



VOLTAR PARA
CONCEITUALIZAÇÃO (p. 45)



VOLTAR PARA CONTEXTUALIZAR
E COMPREENDER (p. 76)

8. Começar pelas fortalezas e, com ajuda dos participantes, classificar as ideias por sua afinidade com outras. Por exemplo, se criaram três notas que indicam «boa distribuição da informação», «transparências na informação» e «pessoas com desejo de compartilhar dados», colocá-las juntas. Quando todas as notas já tiverem sido organizadas, deixar à parte (embora visíveis e como parte do jogo) as ideias que não podem ser agrupadas entre si.

9. Terminada a classificação, iniciar um debate para, juntos, criar uma categoria mais ampla que aglutine os pequenos grupos. Por exemplo, para o monte do passo 8, uma delas poderia ser «comunicação». Estas categorias são sugeridas pelo grupo e escritas em cada quadrante.

10. Elaboradas todas as categorias, pedir aos participantes que avaliem cada seção ou categoria do quadrante com pontos (entre um e três para cada uma), a fim de escolher as que são mais relevantes. Circular a informação que tenha obtido mais votos.

11. Resumir todas as contribuições do debate e pedir aos jogadores que discutam as implicações disso para o estado final desejado.

Estimular o grupo a participar de um jogo criativo em que sejam avaliadas as debilidades e ameaças de forma positiva, isto é, como se fossem consideradas uma vantagem.

Formular perguntas que os motivem a pensar. Por exemplo: o que aconteceria se não existisse a concorrência? Ou: que potencial teria esta ameaça para fortalecer a escola?

Estratégia

A análise FOFA é ideal quando o grupo é imparcial em suas contribuições e na análise do conteúdo. É provável que os participantes se mostrem mais participativos ao apontar as fortalezas do que ao indicar as fragilidades. Isto pode ocorrer devido, em parte, a sua sensibilidade em relação aos outros colegas, mas também pode se tratar de pontos cegos em sua própria capacidade de refletir. Para prevenir isto, deve ser explicada a noção de fragilidade e dizer-lhes que pode ser algo sobre o qual eles podem improvisar. O jogo terá sido um sucesso quando o grupo analise os dados com cuidado e expresse pontos de vista que antes não tinha.

Para saber mais: https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT





Análise FOFA

ESTADO INICIAL DESEJADO

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

FRAGILIDADES

AMEAÇAS



FICHA: Visão holística. **Somando olhares**

NOME DO OBSERVADOR

CONTATO NA ESCOLA

Pessoa de contato:

Telefone:

Horário:

ASPECTOS A OBSERVAR (A ESCOLA PREENCHE)

TEMPOS E MOMENTOS (A ESCOLA PREENCHE)

PROCEDIMENTO (A ESCOLA PREENCHE)



VOLTAR PARA CONTEXTUALIZAR
E COMPREENDER (p. 79)

OBSERVAÇÃO (O VISITANTE PREENCHE)

O que me chama a atenção?

Melhorias e propostas de mudanças:

A partir do meu perfil profissional, o que vejo?

A partir do meu perfil pessoal, o que vejo?





FICHA: Organizar

ESCREVA SEUS CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAR A INFORMAÇÃO

Veja exemplos no passo 4: «Organizar»

EXPLIQUE AS CATEGORIAS QUE VOCÊ USARÁ PARA CLASSIFICAR (TAXONOMIAS)



CATEGORIA 1

Nome:

Descrição:



CATEGORIA 2

Nome:

Descrição:

 CATEGORIA 3

Nome:

Descrição:

 CATEGORIA 4

Nome:

Descrição:

 CATEGORIA 5

Nome:

Descrição:



FICHA: Focalizar

NOME DO PROJETO: _____

SISTEMA ESCOLHIDO

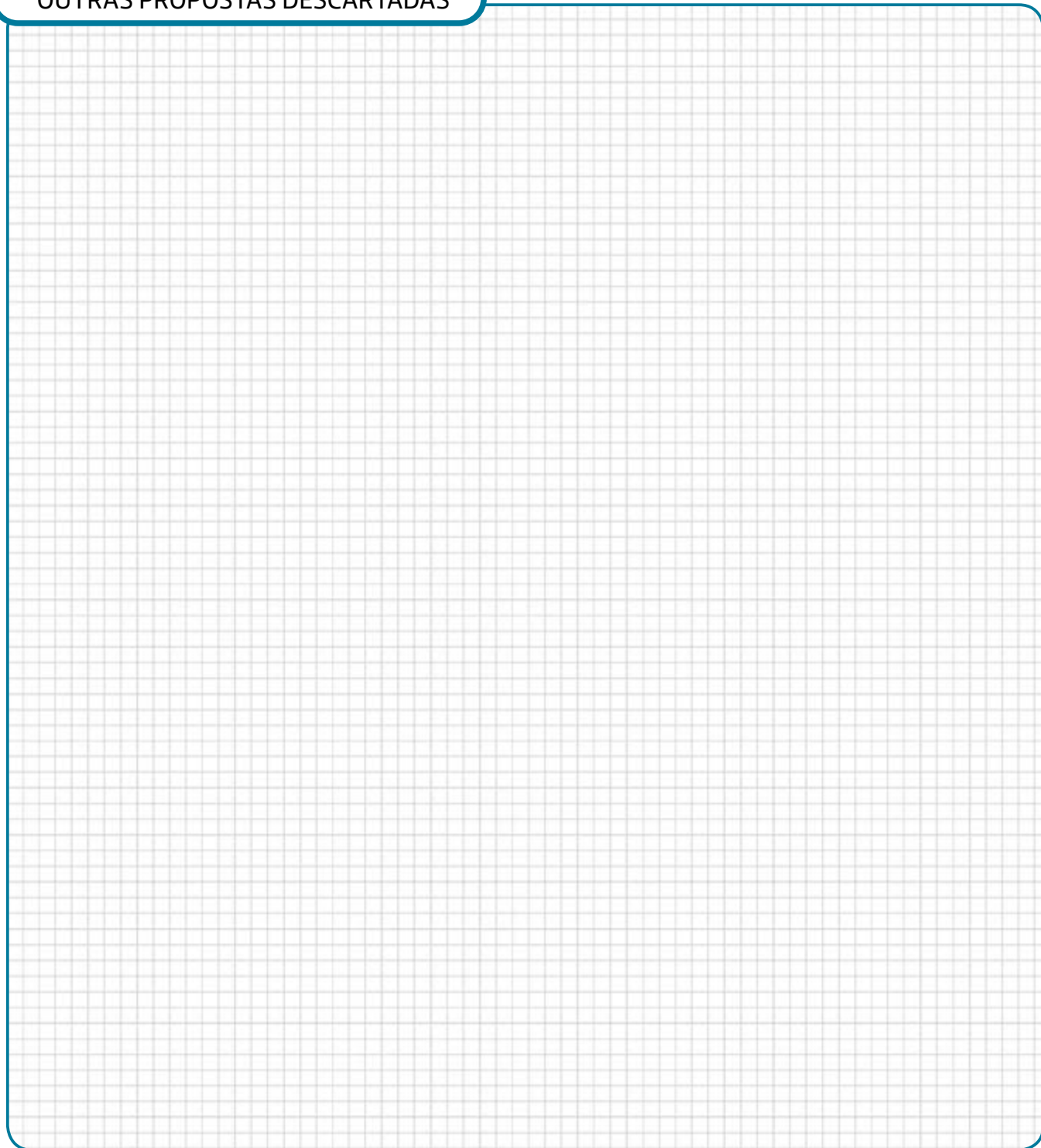
Por quê?

PROCESSOS-CHAVE ESCOLHIDOS

Por quê?

NOME DA ESCOLA: _____

OUTRAS PROPOSTAS DESCARTADAS





FICHA: Equipe de produção

NOME DO PROJETO: _____

INTEGRANTES DA EQUIPE DA ESCOLA

DEDICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Dedicação:

Organização:



VOLTAR PARA EQUIPE
DE PRODUÇÃO (p. 88)

NOME DA ESCOLA: _____

OBJETIVO E FUNÇÕES

Objetivo:

Funções:





Desenho do plano. **Analisar o sistema ou sistemas**

NOME DO SISTEMA: _____

DEFINIÇÃO

POR QUE O ESCOLHEMOS?

POR QUE É IMPORTANTE PARA NÓS?

COMO FUNCIONA? (PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO)



VOLTAR PARA DESENHO
DO PLANO (p. 91)

PROCESSOS DO SISTEMA (TODOS)

Marque com um X os processos que fazem
parte do projeto de inovação

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

QUEM O LIDERA

QUEM FAZ PARTE DELE?

OUTROS DOCUMENTOS DE INTERESSE





Desenho do plano. **Estabelecer e identificar relações**

SISTEMA ESCOLHIDO:

SISTEMA 1:

SISTEMA 2:

**PROCESSOS
DESTE SISTEMA**

PROCESSOS COM OS QUAIS SE RELACIONAM

SISTEMA 3:

SISTEMA 4:

SISTEMA 5:

PROCESSOS COM OS QUAIS SE RELACIONAM



Desenho de plano. **Tarefas e ações**

OBJETIVO

Específico ☐Mensurável ☐Alcançável ☐Relevante ☐

PROCESSOS (RELACIONADOS POR SISTEMA)

Para cada um dos processos, responda às seguintes perguntas:

	O que estamos fazendo bem e queremos continuar fazendo?	O que estamos fazendo mal e devemos parar de fazer?	O que não estamos fazendo e deveríamos começar a fazer?
Sistema 1			
Sistema 2			
Sistema 3			
Sistema 4			
Sistema 5			



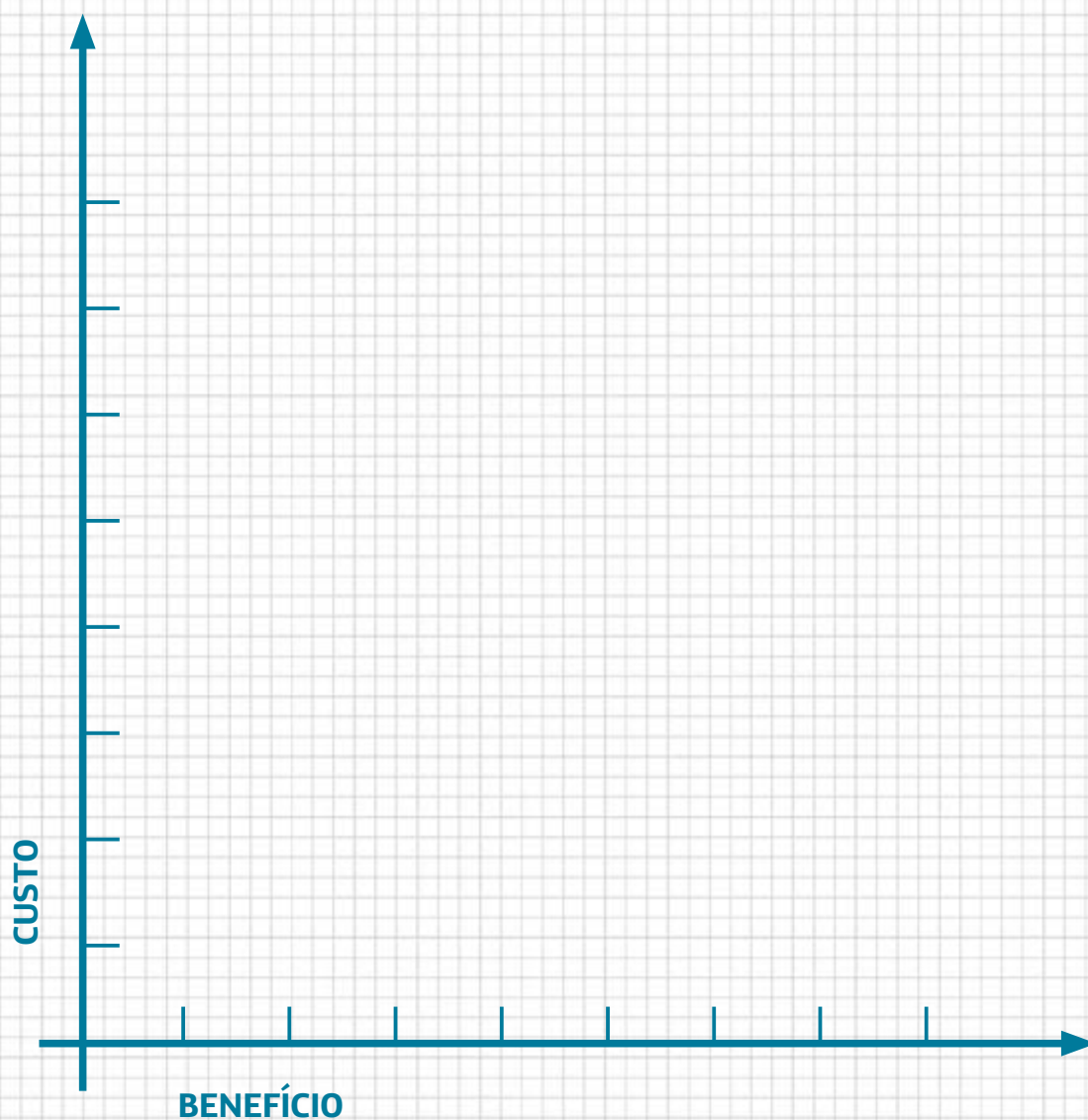
VOLTAR PARA DESENHO
DO PLANO (p. 92)

GRÁFICO

As respostas que você deu são realmente as ações que devem ser realizadas.

Para elaborar o plano, você pode começar localizando estas ações em um gráfico de custo x benefício.

Apoie-se nela para priorizar as tarefas que gerarem maior benefício com um custo menor.





Desenho de plano. **Planejamento**

REPRESENTAÇÃO TRIMESTRAL
DA PREVISÃO DO PLANO PARA TRÊS ANOS

AÇÕES	ANO 1	ANO 2	ANO 3
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐

RESPONSÁVEL	EQUIPE	RECURSOS	INDICADORES DE ÊXITOS



Desenho de plano. **Acompanhamento.**

NOME DO PROJETO: _____

LISTA DE TAREFAS

Encerrada Em processo Sem realizar Não realizável

☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

NOVAS TAREFAS

Encerrada Em processo Sem realizar Não realizável

☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐



VOLTAR PARA DESENHO
DO PLANO (p. 96)

FASE: _____

DATA: _____

RISCOS

AÇÕES REPARADORAS

COMPROMISSOS



00

Se você chegou até aqui é porque leu o guia completo ou porque você desenvolveu um plano de inovação e este chegou ao final.

00

Em um ou outro caso, você já está em condições de projetar inovação para a sua escola e conhecem técnicas criativas e processos suficientes para que esta inovação não pare nunca.

00

Agora, não duvide, a
inovação e a criatividade
são as bases do
desenvolvimento e serão o
que fará de nossos alunos
pessoas autônomas e
responsáveis, capazes de
contribuir com a construção
de um mundo melhor. 00

IDEIAS

SAPIENS DE ESCOLA

É um guia útil para qualquer pessoa que acredite que a criatividade e a inovação são as alavancas que nos fazem progredir como sociedade e como indivíduos. Seu objetivo é promover e impulsionar a transformação das escolas, ajudando seus docentes, equipes dirigentes, de gestão e de inovação em seus processos de transformação. Parte da necessidade de uma compreensão profunda daquilo que se quer transformar. Foi pensado para ajudar a criar e implantar um plano de transformação em escolas e instituições educacionais e possui um material complementar que facilita a reflexão, a eficiência e a criatividade nos distintos passos do processo.

Realização:



Cooperação:

