

# GESTÃO EM FOCO

Corrigindo os Rumos

São Paulo, agosto de 2017.

# Abertura DIRIGENTE



# Pactos de Convivência





## Evite atividade paralela

Evite ao máximo o uso de celular.



## Respeito aos horários

Pontualidade e disciplina nos horários acordados.



## Estacionamento de Dúvidas

Se a dúvida ainda for ser abordada ao longo da formação, coloque-a no estacionamento.



## Numa conversa só

Evite discussões paralelas, mantendo o foco na discussão em pauta.



## Cada um tem sua vez

Tente não interromper o colega durante sua fala para conclusão do pensamento.



## A todo vapor

Caso não esteja se sentindo desperto, levante e tome uma água. Você precisa estar 100%!



Corrigindo os Rumos



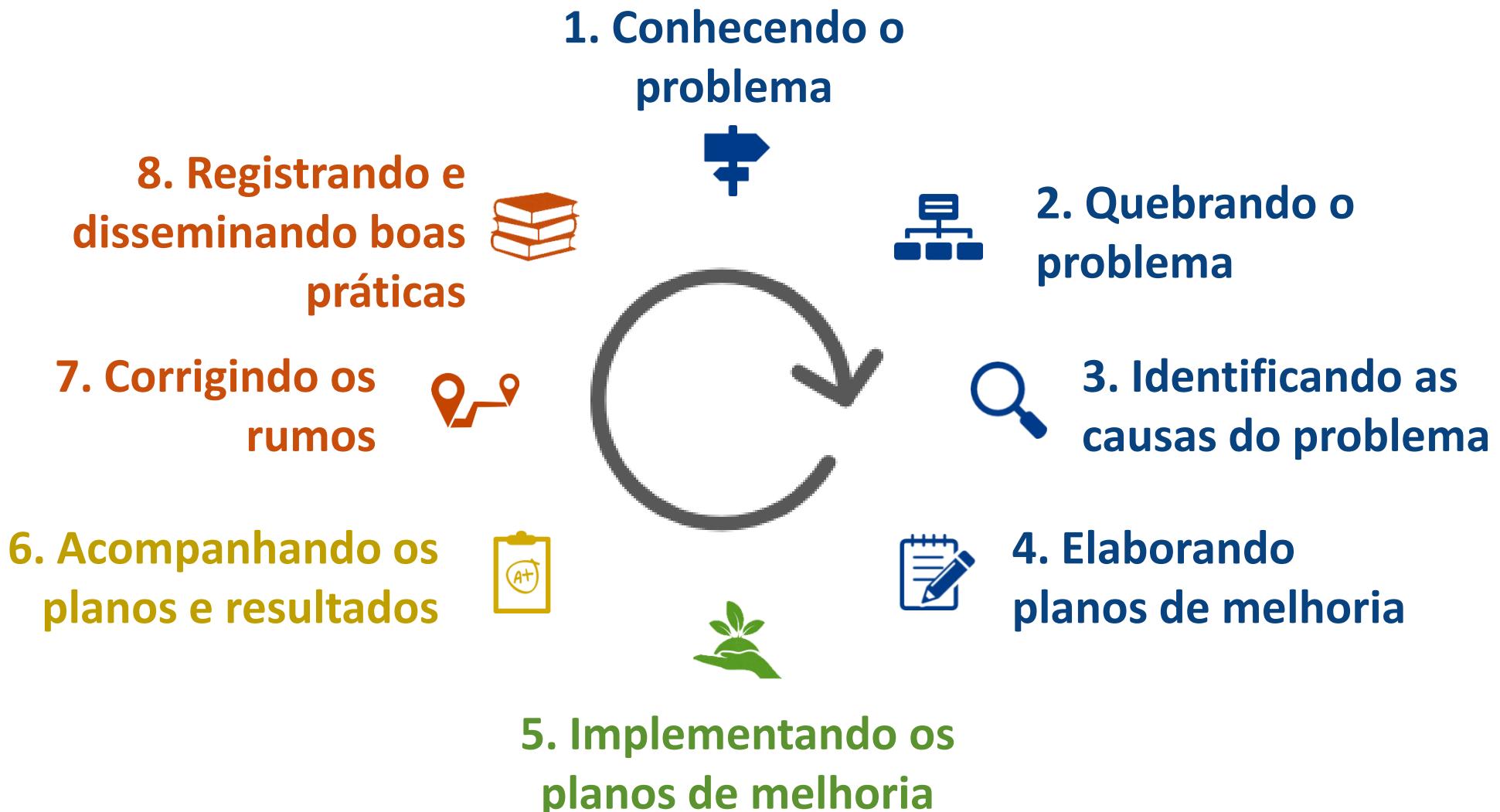
Exercício Prático: Corrigindo os Rumos



Registrando e Disseminando Boas Práticas



Próximos Passos





## 1. Conhecendo o problema

- ✓ Meta definida;
- ✓ Problema conhecido;
- ✓ Comunidade comunicada.



## 2. Quebrando o problema

- ✓ Problemas desdobrados e localizados;
- ✓ Simulações realizadas no Simulador;
- ✓ Problemas priorizados.



## 3. Identificando as causas do problema

- ✓ Causas levantadas no *brainstorming*;
- ✓ Causas priorizadas;
- ✓ Causas raiz identificadas.



## 4. Elaborando planos de melhoria

- ✓ Plano de melhoria elaborado;
- ✓ Plano revisado e inserido no sistema;
- ✓ Plano divulgado.



## 5. Implementando os planos de melhoria

- ✓ Ações planejadas em execução.



## 6. Acompanhando os planos e resultados

- ✓ Acompanhamento dos planos em andamento.

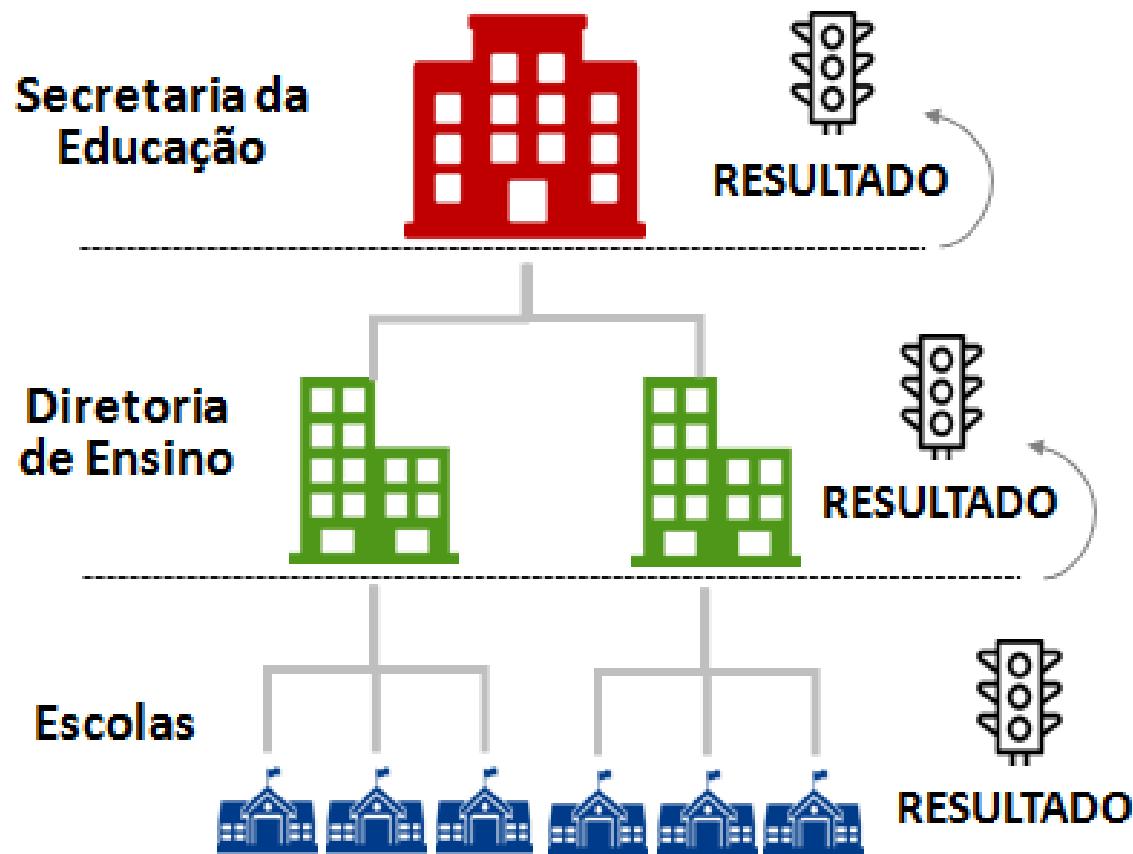
# Sistemática de Acompanhamento



# Sistemática de Acompanhamento

Serão realizadas reuniões mensais de acompanhamento em níveis gerenciais.

## Sistemática de Acompanhamento dos Resultados e Planos

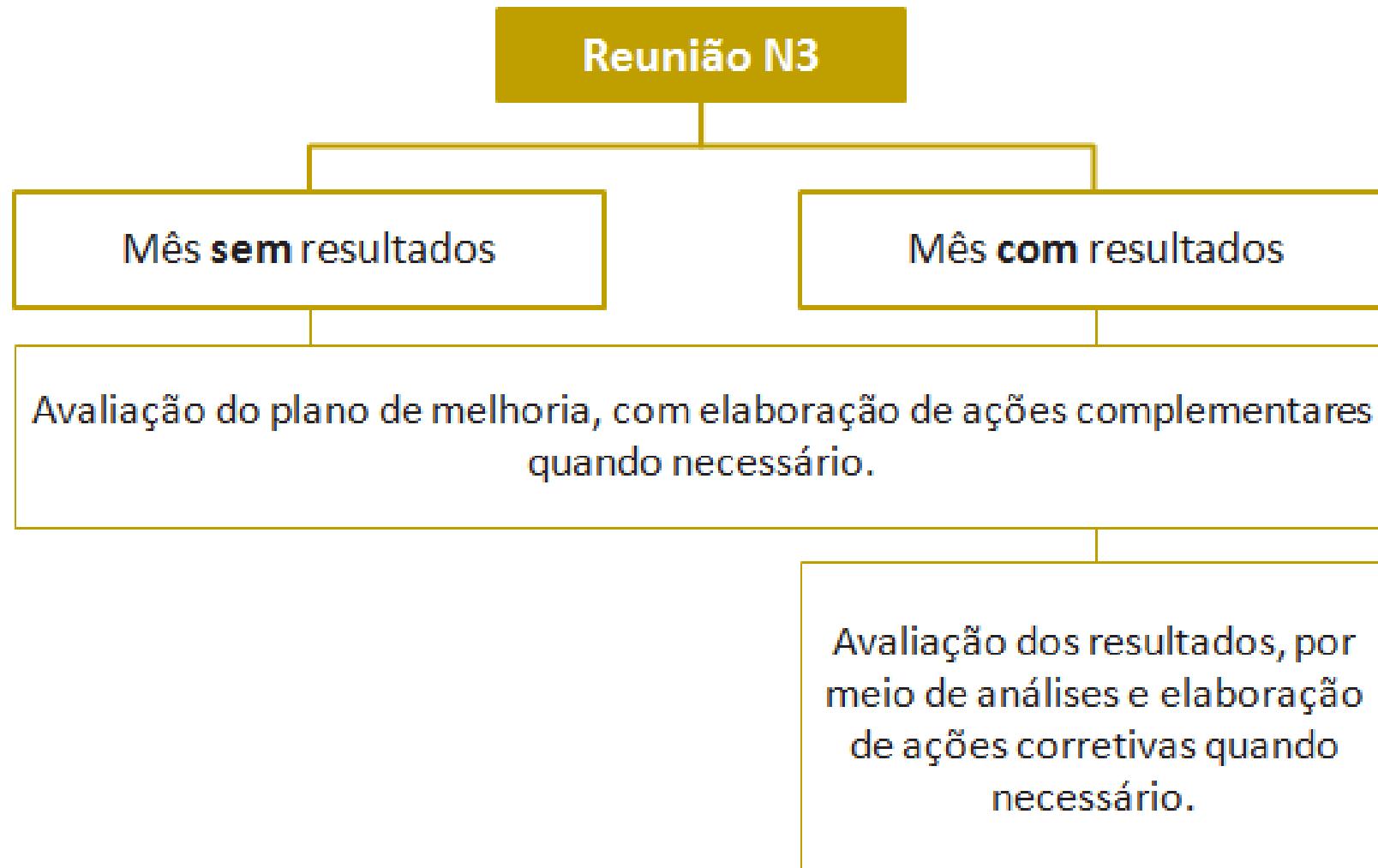


**REUNIÃO NÍVEL 1**  
A DE apresenta seus resultados e ações corretivas e a SEE define ações corretivas complementares

**REUNIÃO NÍVEL 2**  
As escolas apresentam seus resultados e ações corretivas e a DE define ações corretivas complementares

**REUNIÃO NÍVEL 3**  
As escolas analisam seus resultados e propõem ações corretivas

A reunião N3 ocorrerá mensalmente, havendo liberação de resultados ou não.



Nos meses sem liberação de resultados a N3 ocorrerá com **foco na avaliação do plano de melhoria da Escola** de forma mais aprofundada do que na atualização semanal.



Dentro do período previsto no cronograma da SEE-SP o diretor agenda um horário com os participantes\* para realizar a reunião e abrem o plano de melhoria no Sistema para avaliação.



O grupo realiza análise dos gráficos e dados disponíveis para entender o status do plano de melhoria da Escola.

- Há ações atrasadas? É um percentual alto?
- Há concentração de ações/etapas em atraso com algum responsável?
- Existem ações com indício de atraso (etapas atrasadas)?
- Há muitas ações concluídas com atraso?

\* Vice Diretor, PC, Supervisor, PCNP. Sugere-se também a participação de um representante do Grêmio Escolar.

Nos meses sem liberação de resultados a N3 ocorrerá com foco na avaliação do plano de melhoria da Escola de forma mais aprofundada do que na atualização semanal.



Com base nos dados obtidos, o grupo deve fazer algumas reflexões:

- *É possível estimar se as ações concluídas foram efetivas?*
- *Foram coletadas evidências das ações concluídas?*
- *O adiamento da execução das ações concluídas com atraso é significativo? Pode alterar o impacto previsto para a ação?*
- *Os responsáveis com etapas ou ações em atraso estão comprometidos com o MMR e o atingimento da meta?*
- *Os responsáveis com ações em atraso possuem conhecimento técnico suficiente e/ou necessitam de algum apoio para execução do planejado?*
- *Qual o impacto do atraso das ações sobre o resultado esperado com sua execução?*

Nos meses sem liberação de resultados a N3 ocorrerá com **foco na avaliação do plano de melhoria** da Escola de forma mais aprofundada do que na **atualização semanal**.



A partir das conclusões do grupo, devem ser propostas ações complementares e/ou corretivas (quando houver desvio nos resultados) para serem inseridas no plano de melhoria.

- As ações propostas devem ser desdobradas em etapas e inseridas no Sistema;
- Os prazos devem ser definidos e validados com os responsáveis pela execução;
- O plano de melhoria deve ser atualizado no Painel Gestão à Vista para que a comunidade escolar esteja ciente das novas ações da Escola.

Nos meses com liberação de resultados a N3 englobará, além da avaliação do plano de melhoria, a análise dos resultados dos indicadores de processo.



O grupo realiza análise dos resultados vs. metas de cada um dos três indicadores de processo de todos os segmentos para avaliar se houve ou não desvio no último bimestre.



Conhecendo-se o problema, deve-se quebrá-lo em problemas menores e mais fáceis de serem atacados.



Com os problemas quebrados, deve-se realizar a identificação das causas, seja através *brainstorming* ou outros meios.



Com as causas raiz identificadas é possível elaborar ações corretivas que as eliminem/mitiguem.

As conclusões destes passos serão inseridas na parte de “Corrigindo os rumos” do modelo de apresentação da reunião N3, que será apresentado em seguida.

- Problemas quebrados e priorizados;
- Causas raiz identificadas;
- Ações corretivas propostas.



Todas as discussões propostas anteriormente podem ocorrer antes da reunião de N3, a fim de que a Escola esteja mais preparada. Assim, será possível convocar os especialistas dos problemas priorizados.

O acompanhamento sistemático proporcionado por essas reuniões traz uma série de benefícios à Escola e à implementação do MMR.

Aumento da disciplina com o método.

Promoção de visão sistêmica do plano de melhoria pela equipe gestora da escola.

Maior facilidade para tirar o plano do papel e melhoria da gestão escolar.

Verificação da efetividade das ações nos resultados obtidos.

Possibilidade de corrigir os rumos a tempo de obter um impacto positivo no IDESP.

# Corrigindo os Rumos



Esta etapa deve ocorrer sempre que os resultados parciais não alcançarem as metas definidas.



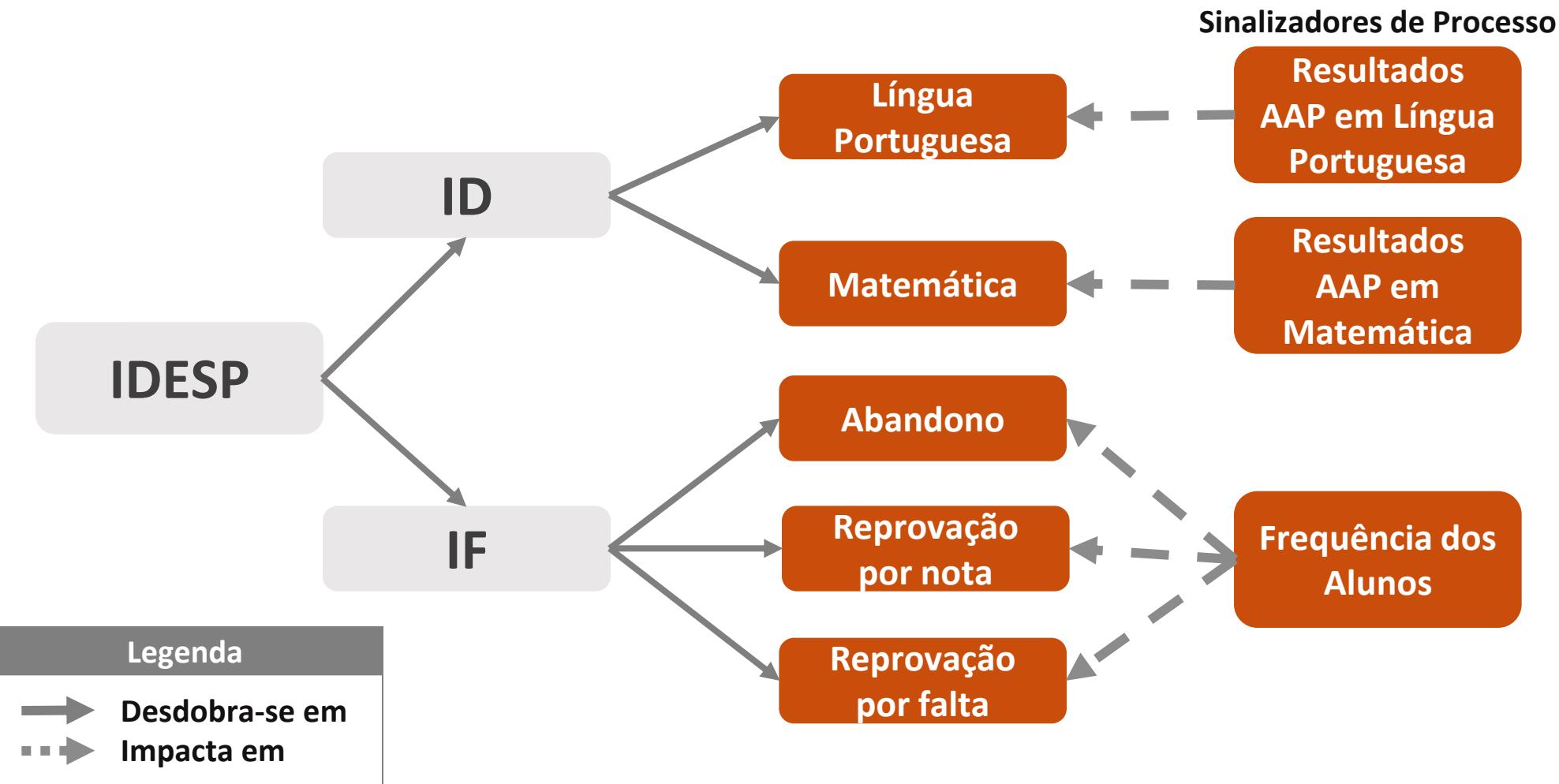
## Por que é importante corrigir os rumos?

Para reverter o resultado. A atuação corretiva ao longo do processo, conforme os desvios dos resultados parciais, redireciona a rota antes do final do ano letivo, aumentando as chances de alcance da meta finalística.

Para avaliar os resultados parciais são acompanhados os **sinalizadores de processo**.

# Sinalizadores de Processo

Os **sinalizadores de processo** medem resultados parciais e, apesar de não terem relação direta com o IDESP, são bons sinalizadores de que a Escola está ou não no caminho para alcançar suas metas finais.



Sempre que houver liberação dos resultados, será feita análise dos **sinalizadores de processo** para avaliar se será necessário ou não corrigir os rumos. Serão acompanhados três indicadores:

## Desempenho:

**% de alunos com baixo desempenho em Língua Portuguesa na AAP**

**% de alunos com baixo desempenho em Matemática na AAP**

## Frequência:

**% de alunos com risco de abandono ou reaprovação por falta**

## Desempenho

### Indicador e Periodicidade

% de alunos com baixo desempenho na AAP  
Periodicidade bimestral

### Objetivo

Medir o % de alunos com baixo desempenho em Português e / ou em Matemática na AAP, para identificar os alunos que apresentam mais dificuldades de aprendizagem e tomar medidas corretivas.

### Fórmula de Cálculo

$$\frac{\text{Nº alunos com baixo desempenho em LP / MT na AAP}}{\text{Total de alunos que realizaram AAP}}$$

# Sinalizadores de Processo

**Desempenho:** Para definir o “baixo desempenho na AAP”, avalia-se se o aluno acertou um número menor ou igual às questões “Fáceis +1”.

## EXEMPLO

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
FÁCIL	MÉDIA	MÉDIA	DIFÍCIL	FÁCIL	DIFÍCIL	FÁCIL	MÉDIA	DIFÍCIL	DIFÍCIL	DIFÍCIL	MÉDIA

$$\text{Nº de questões fáceis} + 1 = 4$$

A partir desse corte, separa-se os alunos entre os que conseguiram acertar mais do que 4\* questões daqueles que acertaram menos. O foco é diminuir o percentual de alunos desta última faixa, aumentando a equidade.



\* O ponto de corte varia de acordo com a AAP. O cálculo sempre se baseará no nº de questões fáceis + 1.

Sempre que houver liberação dos resultados, será feita análise dos **sinalizadores de processo** para avaliar se será necessário ou não corrigir os rumos. Serão acompanhados três sinalizadores:

## Desempenho:

**% de alunos com baixo desempenho em Língua Portuguesa na AAP**

**% de alunos com baixo desempenho em Matemática na AAP**

## Frequência:

**% de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta**

## Frequência

### Indicador e Periodicidade

% de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta\*  
Periodicidade bimestral

### Objetivo

Medir o % de alunos com risco de serem reprovados por faltas ou abandonarem a escola, por apresentarem 20% ou mais de faltas no total.

### Fórmula de Cálculo

$$\frac{\text{Nº Alunos com 20% ou mais de faltas no total}}{\text{Total de Alunos}}$$

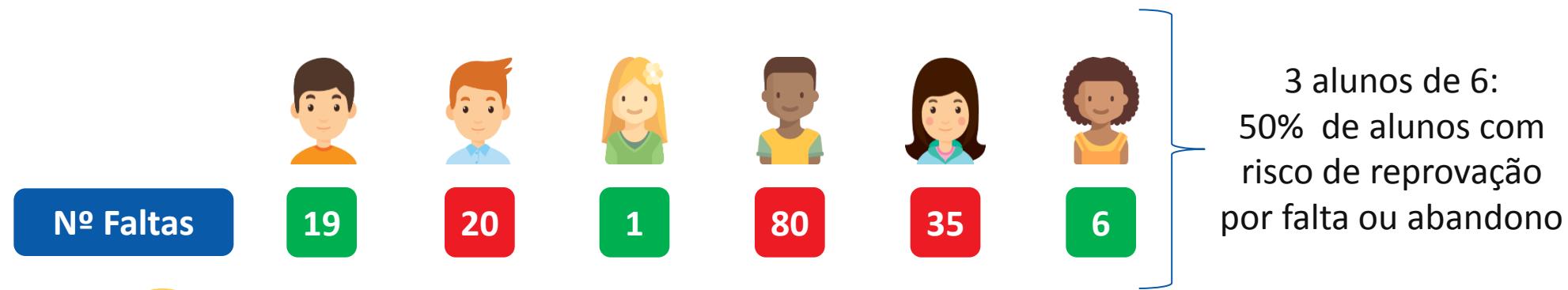
\* O indicador não é cumulativo, ou seja, sempre representa o % do bimestre em questão, de forma isolada.

# Sinalizadores de Processo

**Frequência:** Considera-se alunos com risco de abandono ou reaprovação por falta aqueles com 20% ou mais de faltas no total\*.

## EXEMPLO

No 1º bimestre de 2017 foram ministradas 100 aulas na Escola Tradição. Portanto, aqueles que apresentarem **20 faltas** ou mais, estão em risco:



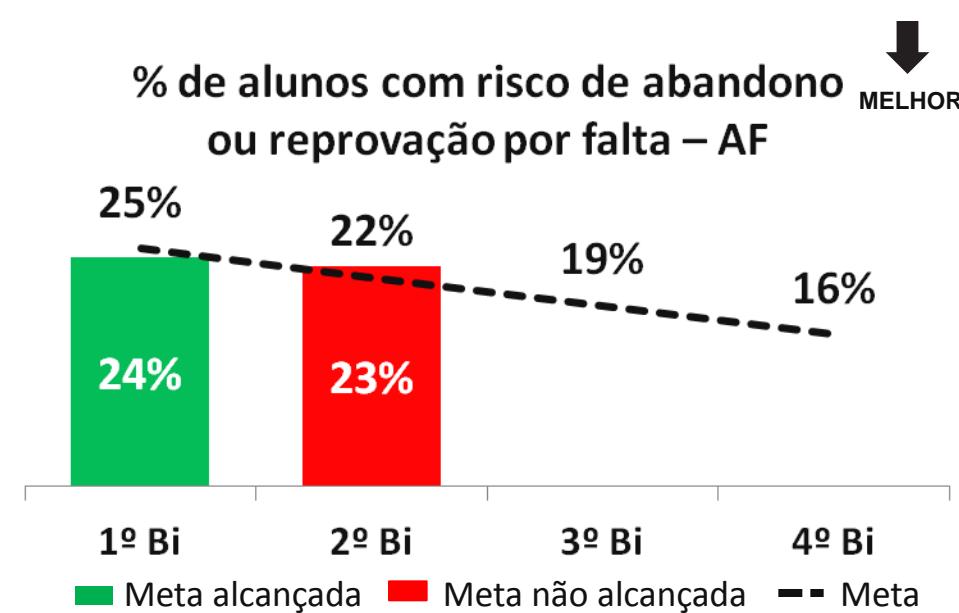
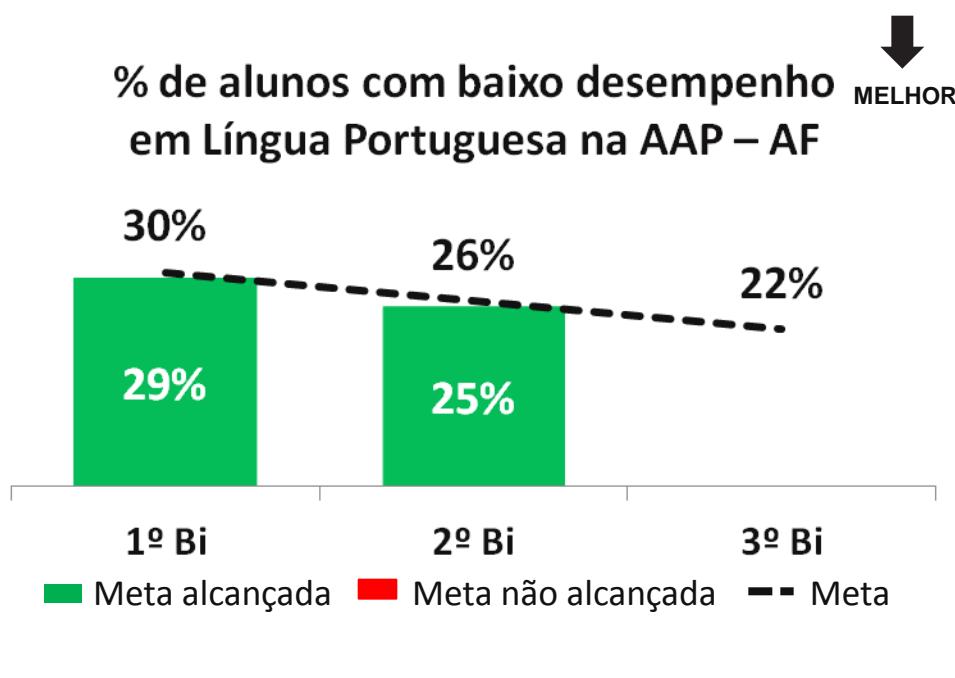
**Atenção:** Este sinalizador **não é calculado para os Anos Iniciais**.

Para os demais segmentos são considerados **todos os anos de ensino**. Assim, para os Anos Finais, tem-se um composto do 6º ao 9º ano e para o Ensino Médio da 1ª à 3ª série.

\* Não é realizada diferenciação por disciplina.

# Sinalizadores de Processo

Exemplos do acompanhamento dos sinalizadores de processo:



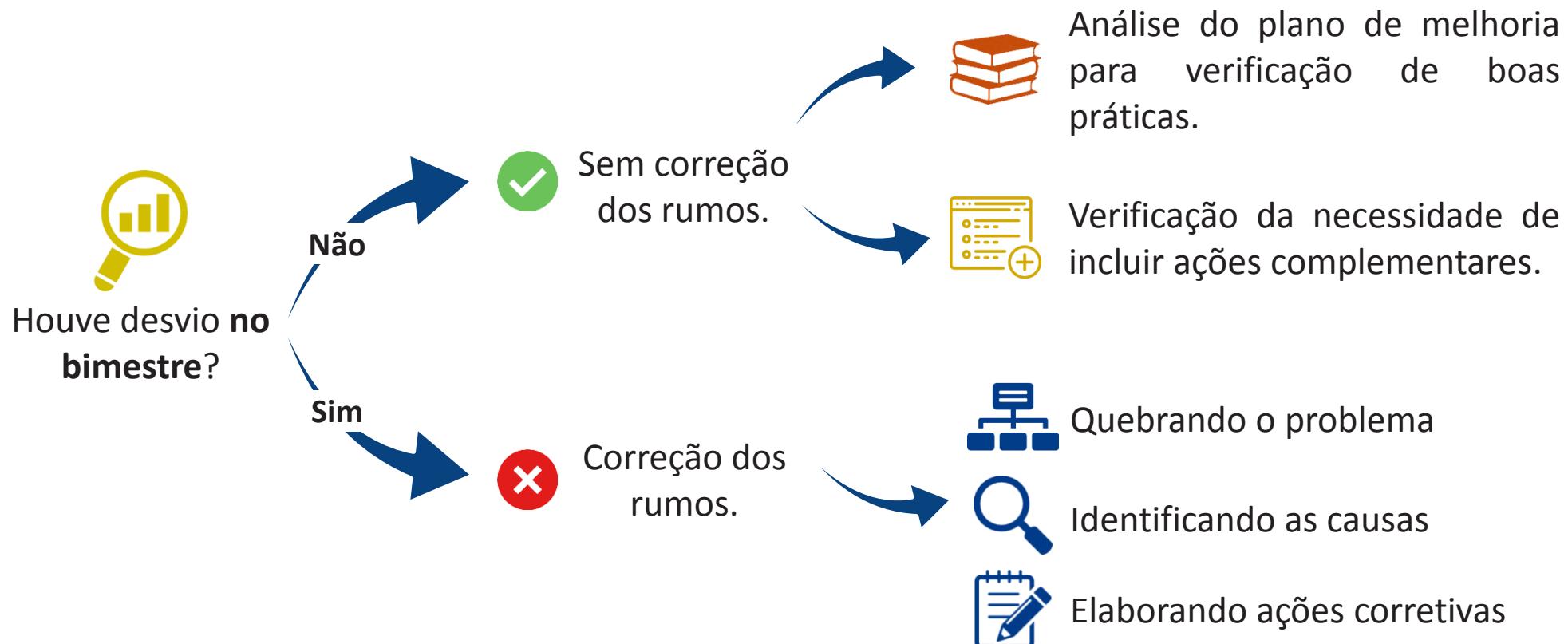
Note que os indicadores são “**melhor para baixo**”, ou seja, não haverá desvio quando o resultado for igual ou menor à meta proposta.

Obs.: Não há meta/acompanhamento do indicador de desempenho no 4º bimestre, em decorrência da realização do SARESP.

Com base no acompanhamento dos sinalizadores de processo, serão identificados possíveis desvios dos resultados frente às metas traçadas.

## Como saber quando é necessário corrigir os rumos?

Para cada sinalizador deve-se avaliar:



# Dinâmica

## *É necessário corrigir os rumos?*

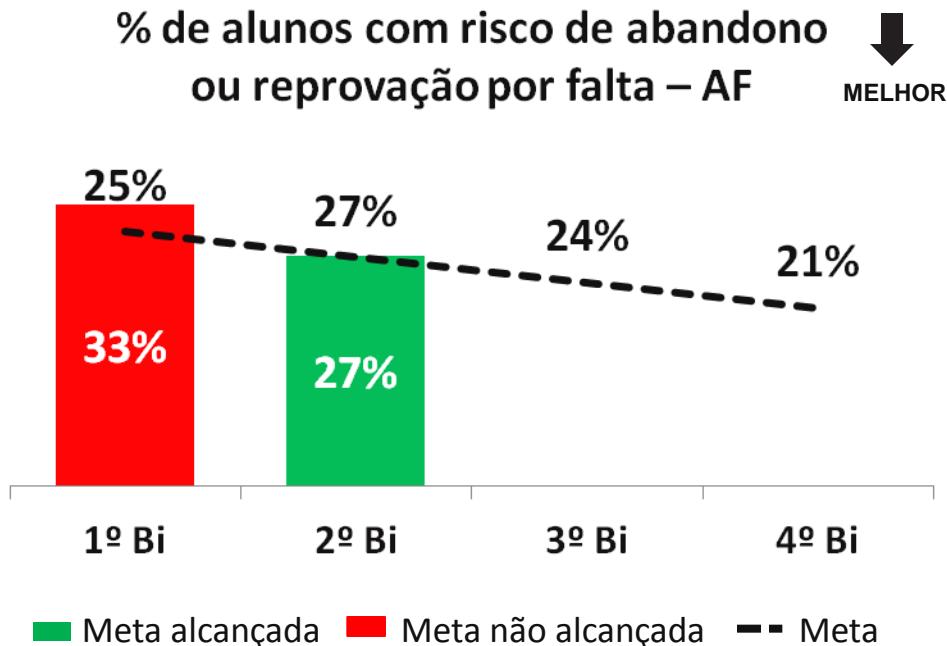


## É necessário corrigir os rumos?

Avalie as situações a seguir e indique se será necessária ou não a etapa de “Corrigindo os rumos”.

A

Situação 1:



Sem correção dos rumos.

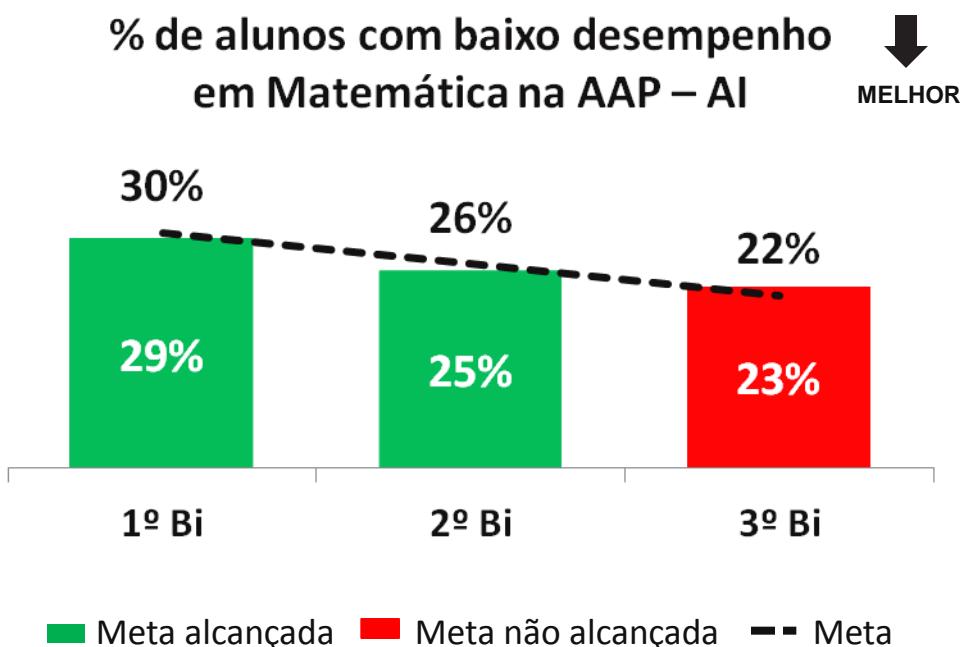
Sempre é avaliado o último resultado obtido. Neste caso houve alcance da meta no 2º bimestre, provavelmente decorrente das ações propostas no planejamento e/ou ações corretivas estabelecidas na etapa “Corrigindo os Rumos” realizada após a liberação dos resultados do 1º bimestre.

## É necessário corrigir os rumos?

Avalie as situações a seguir e indique se será necessária ou não a etapa de “Corrigindo os rumos”.

**B**

Situação 2:



Correção dos rumos.

O último resultado obtido é menor que o desejado. É necessário corrigir os rumos mesmo que os resultados anteriores tenham alcançado as metas.

Sabendo **quando** corrigir os rumos é necessário entender **como** fazê-lo.

## Como corrigir os rumos?

O instrumento usado é o Relatório de 3G (3 Gerações). Nele analisa-se:



### Passado

Status do Plano de Melhoria



### Presente

Verificação dos Resultados dos sinalizadores e análise do desvio/problema



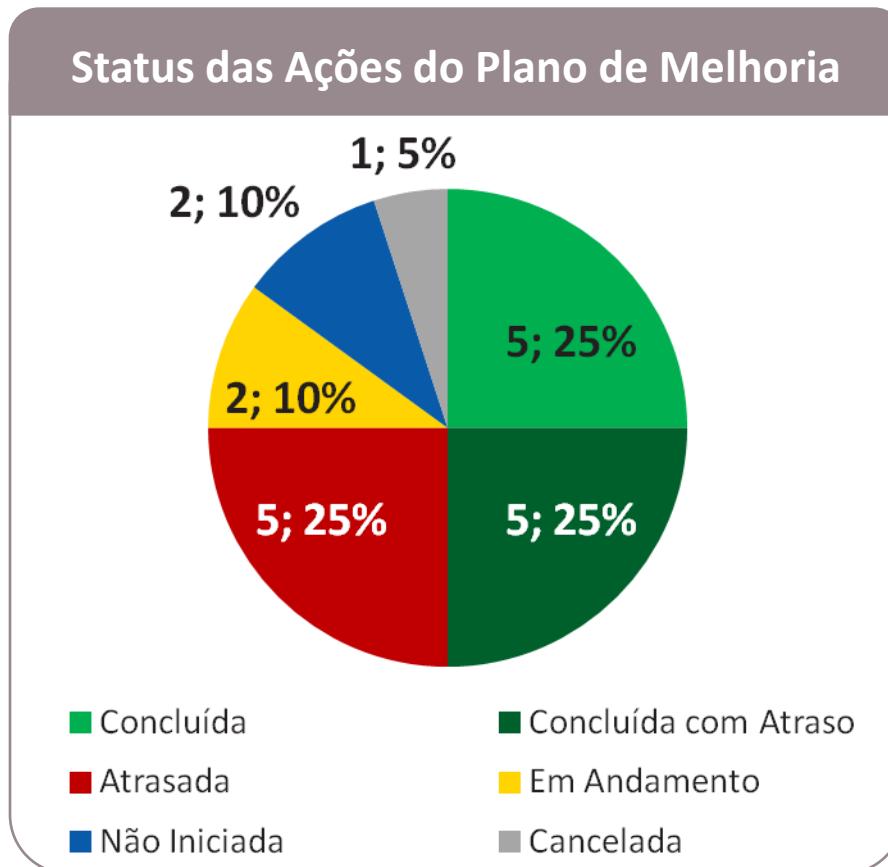
### Futuro

Proposição de ações corretivas



Passado Presente Futuro

Ao analisar o **passado** avalia-se o status do plano de melhoria. É importante analisar:



- As etapas e ações planejadas foram executadas?
- Há ações atrasadas? A quantidade é representativa?
- As ações concluídas foram efetivas e tiveram o impacto esperado?
- Há muitas ações concluídas com atraso? O atraso foi significativo?



Passado Presente Futuro

Ao analisar o **presente** verifica-se o que está acontecendo. Qual é o resultado obtido? É preciso conhecer o desvio / problema.

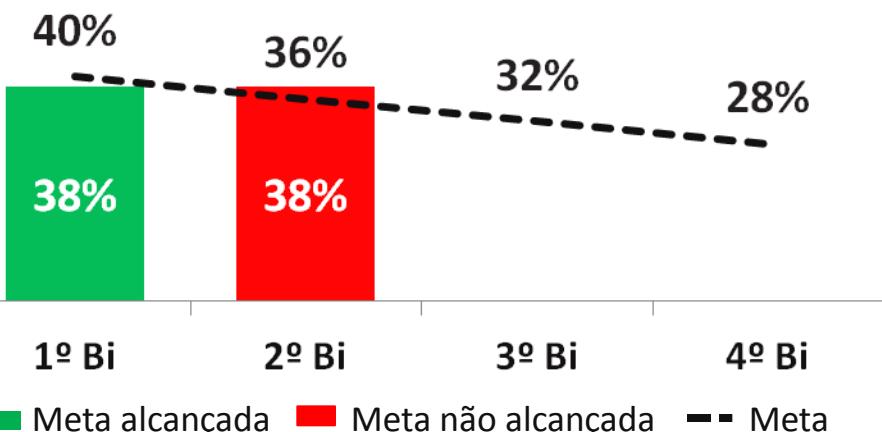
% de alunos com risco de abandono  
ou reprovação por falta – EM



MELHOR

➤ A meta foi alcançada no bimestre?

➤ Qual é o tamanho do desvio/problema?





Passado **Presente** Futuro

Ainda no **presente** é realizada a etapa “Quebrando o Problema”, de acordo com a disponibilidade dos dados, para identificar onde o problema se concentra.



Segmento de  
Ensino



Ano de Ensino



Turno



Turma



Disciplina





Passado

**Presente**

Futuro

## Exemplo:

Quebrando o Problema

**Problema: 25% de alunos com risco de reprovação por falta ou abandono nos Anos Finais (1º bi)**



**O que significa esse problema?**

Se existem **100 alunos** nos Anos Finais, quer dizer que **25** estão em risco, ou seja, possuem 20% ou mais de faltas totais no 1º bimestre.

Lembre-se que esse indicador considera **todos os anos de ensino** do segmento a que estiver relacionado!



Passado

Presente

Futuro

## Quebrando o Problema

É importante entender que não existe um único caminho para o desdobramento do problema. É preciso identificar onde o problema está concentrado ou se ele é generalizado.

Ano de Ensino	Nº Alunos com Risco	Nº Total de Alunos	% de Alunos com Risco
6º	30	136	22%
7º	26	124	21%
8º	29	100	29%
9º	25	80	31%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>440</b>	<b>25%</b>



Passado **Presente** Futuro

Depois de localizado onde o problema está concentrado, é realizado um pequeno *brainstorming* para identificação das causas.



- Quais são as causas do problema? Elas podem ser agrupadas?
- Quais são as causas raiz (5 porquês)?

Nesta etapa pode-se utilizar outros caminhos para a identificação das causas:

- Reunião com professores das turmas/disciplinas com maiores desvios.
- Reunião com os alunos/pais dos alunos que apresentam maiores desvios.
- Aplicação de boas práticas de outras escolas semelhantes que enfrentaram o mesmo problema.



Passado

**Presente**

Futuro

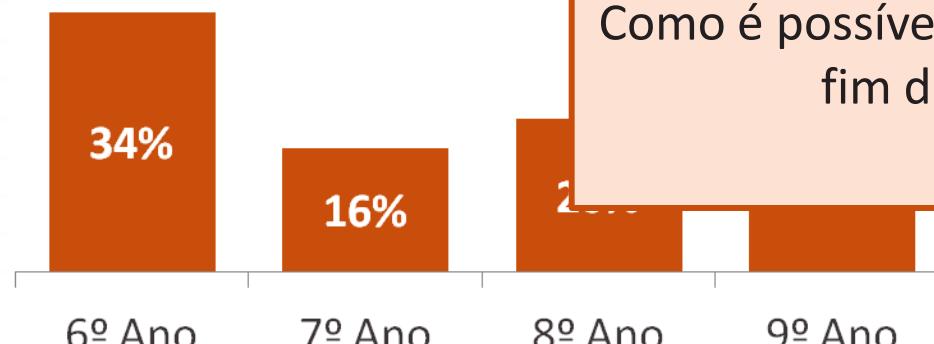
**Exemplo:**

Quebrando o Problema

**Problema: 25% de alunos com risco de reprovação por falta ou abandono nos Anos Finais (1º bi)**

É possível avaliar os resultados de cada ano de ensino para este indicador.

**% de alunos com risco de abandono  
ou reprovação por falta AF  
Por Ano de Ensino**



↓  
MELHOR



Como é possível localizar o problema a fim de priorizá-lo?



Passado

**Presente**

Futuro

## Exemplo:

Quebrando o Problema

**Problema: 25% de alunos com risco de reprovação por falta ou abandono nos Anos Finais (1º bi)**

Para a priorização devem ser avaliados os números absolutos, para identificar em que ano de ensino existem mais alunos com esse risco de reprovação.

Ano de Ensino	Nº Alunos com Risco	Nº Total de Alunos	% de Alunos
6º	46	136	
7º	20	124	
8º	20	100	
9º	24	80	
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>440</b>	<b>25%</b>

**Até quando priorizar?**  
O Princípio de Pareto diz que 80% dos problemas são gerados por 20% das causas.



Passado Presente **Futuro**

## Como utilizar o Princípio de Pareto?

**1º Passo:** Ordenar, em ordem decrescente, o nº de alunos com risco. No exemplo tem-se:

Ano de Ensino	Nº Alunos com Risco	Nº Total de Alunos	% de Alunos com Risco
6º	46	136	34%
9º	24	80	30%
8º	20	100	20%
7º	20	124	16%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>440</b>	<b>25%</b>



Note que o nº de alunos com risco dos 8º e 7º anos são similares. Optou-se por colocar o 8º acima, dado que o percentual é mais significativo.



Passado

**Presente**

Futuro

## Exemplo:

Quebrando o Problema

**Problema: 20,24% de alunos com risco de reprovação por falta ou abandono ENSINO MÉDIO(1º bi)**

Para a priorização devem ser avaliados os números absolutos, para identificar em que ano de ensino existem mais alunos com esse risco de reprovação.

Ano de Ensino	Nº Alunos com Risco	Nº Total de Alunos
1º EM	100	573
2º EM	133	557
3º EM	85	438
<b>Total</b>	<b>318</b>	<b>1.568</b>

**Até quando priorizar?**

O Princípio de Pareto diz que 80% dos problemas são gerados por 20% das causas.

**20,24**



Passado **Presente** Futuro

## Como utilizar o Princípio de Pareto?

**2º Passo:** Calcular o % acumulado de alunos com risco (soma dos % de cada ano):

Ano de Ensino	Nº Alunos com Risco	Nº Total de Alunos	% de Alunos com Risco	% Acumulado
2º EM	133	557	23,87	23,40
3º EM	85	438	19,40	42,8
1º EM	100	573	17,45	60,2
Total	318	1.568	20,24	-

Soma dos percentuais do 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> Serie do EM

Dessa forma faz-se possível avaliar QUE NÃO ALCANÇAMOS 80% do problema.



Passado

**Presente**

Futuro

## Exemplo:

Quebrando o Problema

**Problema: 25% de alunos com risco de reprovação por falta ou abandono nos Anos Finais (1º bi)**

O desdobramento do problema pode ser realizado, com a mesma lógica, para turma, turno, disciplina e outros dados que possam estar disponíveis.

Avaliação dos resultados do sinalizador

Análise dos números absolutos

Priorização segundo o princípio de Pareto





Passado Presente

**Futuro**

Para impactar no **futuro**, é preciso definir ações corretivas, incorporando-as no Plano de Melhoria.



- As ações corretivas são definidas para bloquear as causas raiz encontradas e devem ser incorporadas no plano de melhoria.
- As **ações corretivas** são as ações que irão **corrigir os rumos**.
- Essas ações deverão ser detalhadas em etapas, conter responsável, impacto e prazos de início e término previstos, conforme foram inseridas as ações planejadas.

# Dinâmica

## *Corrigindo os Rumos*



## Corrigindo os rumos

Assinale se a afirmativa está correta ou incorreta.

- A No passado do R3G é analisado o status do plano de melhoria. ✓
- B Os indicadores de processo medem os resultados parciais e serão acompanhados mensalmente. ✗
- C Na etapa “Quebrando o problema” são utilizados números absolutos para a localização e priorização dos problemas. ✓
- D O princípio de Pareto afirma que 80% dos problemas são causados por 20% das causas. ✓
- E Se a meta do indicador de AAP for atingida no 1º bi e não for atingida no 2º bi não é necessário corrigir os rumos. ✗
- F As ações decorrentes da etapa “Corrigindo os Rumos” são corretivas e visam bloquear novas causas identificadas. ✓

## Pontos de Atenção:



**Sempre** que se identifica um desvio, deve-se realizar o passo a passo de Corrigindo os Rumos.



Não necessariamente são inseridas novas ações ao plano a partir dos desvios\*, mas é extremamente recomendável.



Deve-se avaliar **todos os sinalizadores de processo** e não somente aqueles vinculados aos problemas priorizados na etapa de Planejamento.



O Relatório 3G pode ser feito considerando todos os anos de um segmento de ensino **ou** apenas os anos com desvio/maior concentração do problema.

\* É possível acontecer de já ter previsto no plano de melhoria ações que impactarão nesse indicador. Neste caso, deve-se avaliar se serão fortes suficientes e se o prazo está aderente à necessidade.

# Exercício Prático: Corrigindo os Rumos



Analise, em dupla, os dados dos indicadores de processo – resultados e metas – da Escola Tradição. Siga os seguintes passos:



Confronte os resultados x metas do último bimestre e **avalie se houve algum desvio**.



Realize o **desdobramento dos problemas** identificados.



Identifique as **causas** dos problemas.



Proponha **ações corretivas**.



Preencha os **arquivos** disponibilizados.

# Discussão sobre o Exercício Prático



# Discussão sobre o Exercício Prático



Como foi a análise dos sinalizadores de processo? Houve alguma dificuldade na interpretação e desdobramento dos mesmos?



O Relatório de 3 Gerações é de fácil preenchimento? Há alguma dúvida acerca dele?



Como foi realizar a etapa “Corrigindo os rumos”? Há alguma dúvida a ser sanada?



Apresentação de sugestão de preenchimento dos arquivos disponibilizados.

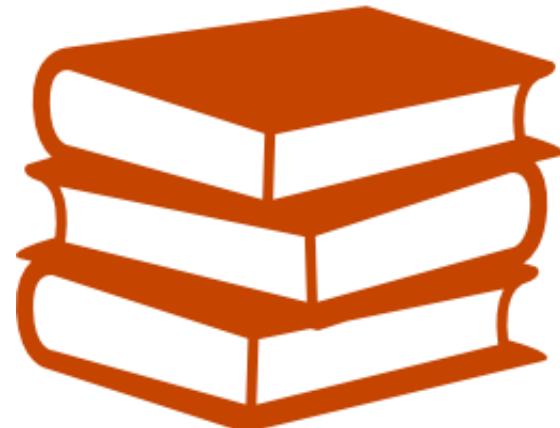
# E quando alcançamos a meta?



É hora de comemorar o resultado positivo, alcançado graças ao empenho e dedicação de todos na busca por melhores resultados educacionais!



# Registrando e Disseminando Boas Práticas



Registrar boas práticas é importante para **perpetuá-las no tempo** e garantir a permanência do resultado.

## Passos para identificá-las e disseminá-las:



- 1** Analisar resultados, identificando as **metas alcançadas**.
- 2** Fazer uma **reflexão** sobre as **ações executadas**, correlacionando o bom desempenho ao **plano de melhoria**.
- 3** **Divulgar** as boas práticas identificadas a todos os interessados e de diversas formas.
  - Painel Gestão à Vista
  - ATPC
  - Reunião de Pais
  - Reuniões de Nível do MMR

# Próximos Passos



- Ciclo de Acompanhamento com análise de resultados – Agosto.
  - Realização das Reuniões de N3 (Escolas)
    - **Entrega até 22 de agosto (impreterivelmente)**
  - Realização da Reunião de N2 (DE)
  - Realização da Reunião de N1 (SEE)

# Esclarecimento de Dúvidas



**TRANSFORMAR A EDUCAÇÃO  
PARA A EDUCAÇÃO  
TRANSFORMAR O BRASIL.**