GESTÃO EM FOCO

GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO
Secretaria da Educação

GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS (MMR)

GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS (MMR)

Versão 02
Última edição: Março/2017.

SUMÁRIO

ETAPA 01 – PREPARANDO A ESCOLA 11

Introdução 12

Passo-a-Passo 13

ETAPA 02 – COMUNICANDO A COMUNIDADE ESCOLAR **15**

Introdução 16

Passo-a-Passo 17

ETAPA 03 – QUEBRANDO O PROBLEMA **19**

Introdução 20

Passo-a-Passo 21

Orientações Adicionais 24

Guia de Anotações 26

ETAPA 04 – IDENTIFICANDO AS CAUSAS DO PROBLEMA **27**

Introdução 28

Passo-a-Passo 29

Check list da List das Famílias de Causas 32

ETAPA 05 – ELABORANDO PLANOS DE MELHORIA **33**

Introdução 34

Passo-a-Passo 35

Dicas Importantes 37

ETAPA 06 – IMPLEMENTANDO GESTÃO À VISTA 41

Introdução 42

Passo-a-Passo 43

ETAPA 07 – ACOMPANHANDO OS PLANOS E RESULTADOS **47**

Introdução 48

Passo-a-Passo 49

ETAPA 08 – CORRIGINDO RUMOS **51**

Introdução 52

Passo-a-Passo 54

ETAPA 09 – REGISTRANDO E DISSEMINANDO BOAS PRÁTICAS **57**

Introdução 58

Passo-a-Passo 59

ANEXOS **61**

Anexo 01 - Simulador 62

Anexo 02 – Resumo do MMR 67

Anexo 03 – Fluxo do Acompanhamento dos Resultados 69

GLOSSÁRIO 71

Glossário 72

ANOTAÇÕES..... **75**

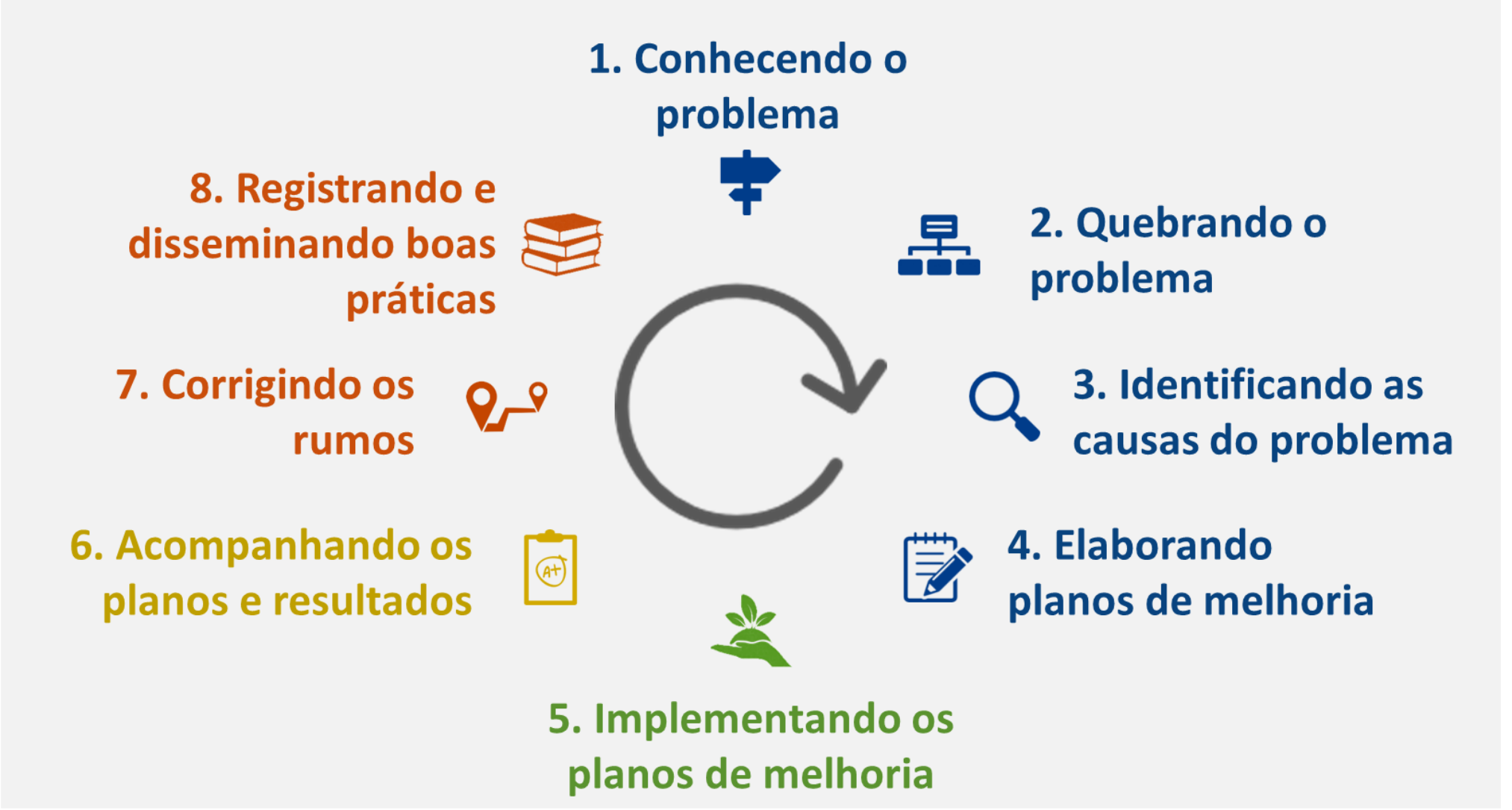
APRESENTAÇÃO

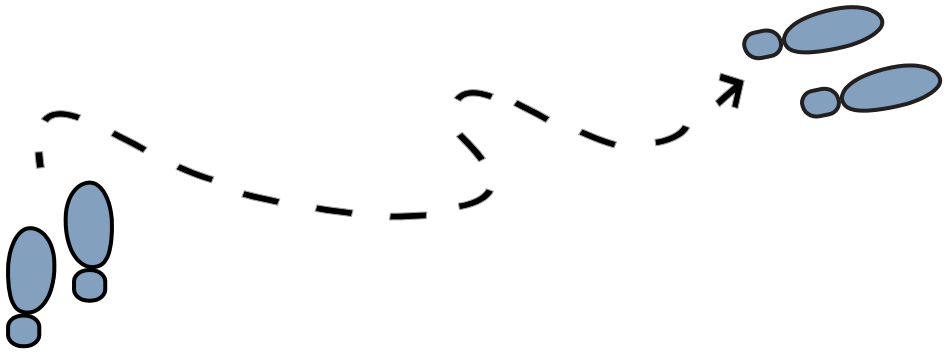
O Método de Melhoria de Resultados (MMR) faz parte do Programa Gestão em Foco da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, cujo objetivo é promover a melhoria contínua da qualidade do aprendizado por meio da implementação do Método de Melhoria de Resultados (MMR) nas Diretorias de Ensino e escolas.

Visando auxiliar as equipes das Diretorias de Ensino e das escolas na implementação do MMR, foi elaborado este documento com orientações voltadas para a prática de cada uma das etapas do Método.

O foco desse guia é na implementação do MMR para melhoria dos resultados do IDESP nas escolas. No entanto, os passos definidos são perfeitamente aplicáveis nas Diretorias de Ensino e no nível central.

MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS – MMR





ETAPA 01

PREPARANDO A ESCOLA

I. INTRODUÇÃO

Ao se implementar o MMR nas escolas é primordial realizar o alinhamento com a Equipe Gestora da escola, para garantir que todos estejam preparados e com discurso alinhado. Nessa primeira etapa, além de conhecer o objetivo do Método, os participantes deverão ter consciência de seu papel e a agenda de atividades deve ser definida.

OBJETIVO

Alinhar Equipe Gestora da escola com o trabalho que será realizado nesta etapa, definir os participantes e alinhar os papéis de cada um.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Supervisor de Ensino.

Envolvidos: Diretor da escola, Equipe Gestora, Facilitador MMR (se necessário) e demais membros da comunidade que o Diretor julgar importante a participação.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Facilitador.

Envolvidos: Comitê Regional.

MATERIAIS UTILIZADOS

Apresentação em Power Point com resumo da metodologia adotada, contextualização das atividades em andamento (nível Diretoria e Secretaria de Educação), status atual do projeto e próximos passos. Além disso, será necessária a Ata da reunião da equipe escolar, com a planilha de cronograma do MMR.

TEMPO ESTIMADO

De 1:00 a 2:00 horas.

II. PASSO-A-PASSO

1. O Supervisor orientará essa etapa, explicando aos participantes o trabalho que será desenvolvido, relembrando o que foi apresentado na formação dos Diretores (apresentação de apoio disponível no *Kit MMR - Escolas*) e apresentando o cronograma MMR das atividades (Arquivo "Cronograma_Atividades_Escola").

2. Alinhar a importância do papel do Diretor durante a implementação, reforçando que ele será o responsável por todo o processo de implementação do MMR na escola e dono do Plano de Melhoria construído.
O Diretor deve ser protagonista durante todas as atividades, como grande líder apoiador do Método para que a equipe sinta confiança no processo.
É importante que fique claro que o Supervisor tem papel de orientador desse processo de implementação do MMR nas escolas, mas a implementação é de responsabilidade da Equipe Gestora da escola, liderada pelo Diretor.

3. Apresentar a meta da escola por segmento de ensino e reforçar ao Diretor a importância do trabalho colaborativo para melhoria dos resultados escolares.

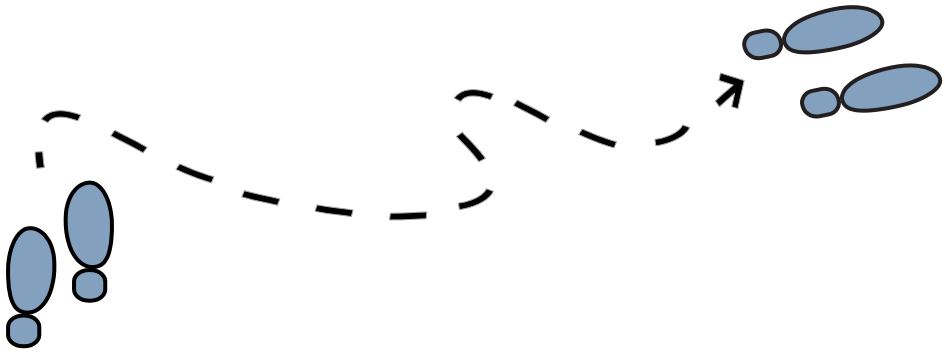
4. Na reunião, devem ser definidos os participantes do *Brainstorming* e da construção do Plano de Melhoria. O perfil das pessoas escolhidas deve ser: ativo na gestão da escola, aberto às mudanças, com grande conhecimento técnico sobre o trabalho que desenvolvem e o dia a dia da escola. Preferencialmente um grupo multidisciplinar (vice-diretores, professores coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais e etc.).

5. Na reunião, deve ser definida também a melhor data para realizar as outras atividades previstas e atualizar o cronograma.

6. O Supervisor deve orientar o Diretor a realizar uma apresentação do MMR à Comunidade Escolar, que será detalhada na etapa seguinte.

7. A reunião deverá ser registrada em Ata de Reunião, pelo Supervisor de Ensino.

8. Após a reunião, o Supervisor deverá enviar a cópia da Ata de Reunião e o arquivo de cronograma MMR ao Diretor.



ETAPA 02

COMUNICANDO A COMUNIDADE ESCOLAR

I. INTRODUÇÃO

Com a Equipe Gestora da escola alinhada e com os participantes definidos para próximas etapas do processo, torna-se necessário comunicar a Comunidade Escolar para garantir a motivação e sensibilização de todos.

OBJETIVO

Informar a Comunidade Escolar sobre o MMR e o que será realizado nos próximos dias na escola, além de sensibilizá-los e engajá-los na participação ativa do processo.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola.

Envolvidos: Representantes da Comunidade Escolar (vice-diretores, professores coordenadores, professores, funcionários, alunos e pais), Supervisor de Ensino e Facilitador MMR (se necessário).

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Dirigente de Ensino.

Envolvidos: Comitê Regional, Supervisores de Ensino, Membros do Núcleo Pedagógico, demais membros da DE convidados.

MATERIAIS UTILIZADOS

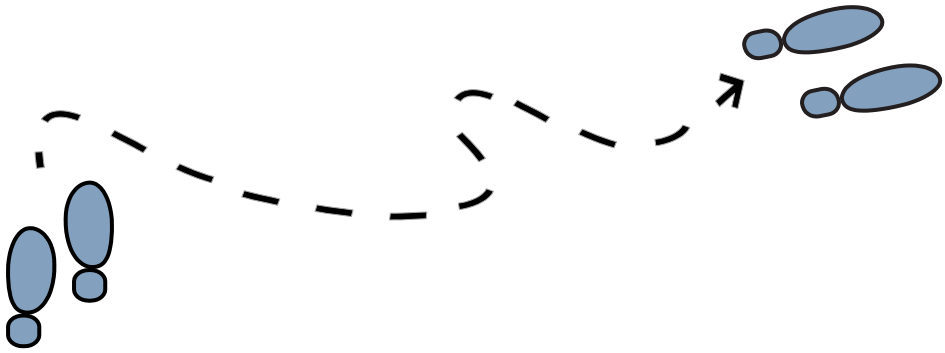
Apresentação em Power Point com resumo da metodologia adotada, contextualização das atividades em andamento (nível Diretoria e Secretaria de Educação), status atual do projeto e próximos passos.

TEMPO ESTIMADO

De 1:00 a 2:00 horas.

II. PASSO-A-PASSO

1. O Diretor deve definir, junto com o Supervisor, a data e horário da reunião. Também deve alinhar com o Supervisor a pauta a ser apresentada e definir a fala/participação de cada um na reunião.
2. Convocar os participantes, ressaltando a importância de sua presença.
3. É importante que o Diretor chegue com antecedência ao local indicado e teste a apresentação em Power Point disponibilizada e os recursos audiovisuais.
4. Realizar a apresentação, conforme programação da pauta.
5. Informar os próximos passos a partir do cronograma de atividades da escola e apresentar quem serão os participantes das próximas etapas.
6. Encerrar a reunião esclarecendo as dúvidas, agradecendo a presença de todos e passando uma mensagem de motivação e engajamento, reforçando a importância da participação e dedicação de todos.
7. Registrar a reunião e socializar posteriormente com toda a Comunidade Escolar através de cartas-pais, e-mail e/ou outros meios de comunicação.



ETAPA 03

QUEBRANDO O PROBLEMA

I. INTRODUÇÃO

Com a Comunidade Escolar comunicada e engajada, o próximo passo é realizar o diagnóstico da escola na etapa do MMR “Quebrando o Problema”.

Essa etapa pode ser realizada paralelamente à Preparação do Diretor da escola e Apresentação à Comunidade Escolar, mas deve ser finalizada antes da sessão de *Brainstorming* na escola.

OBJETIVO

Quebrar o problema da escola em problemas menores com o intuito de entender melhor os componentes do problema e priorizá-los para orientar a atividade de *Brainstorming*.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Supervisor e Diretor da escola, com suporte do Facilitador.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Facilitador.

Envolvidos: Comitê Regional.

MATERIAIS UTILIZADOS

Plataforma Foco Aprendizagem e Guia de Anotações (disponível no *Kit MMR - Escolas*).

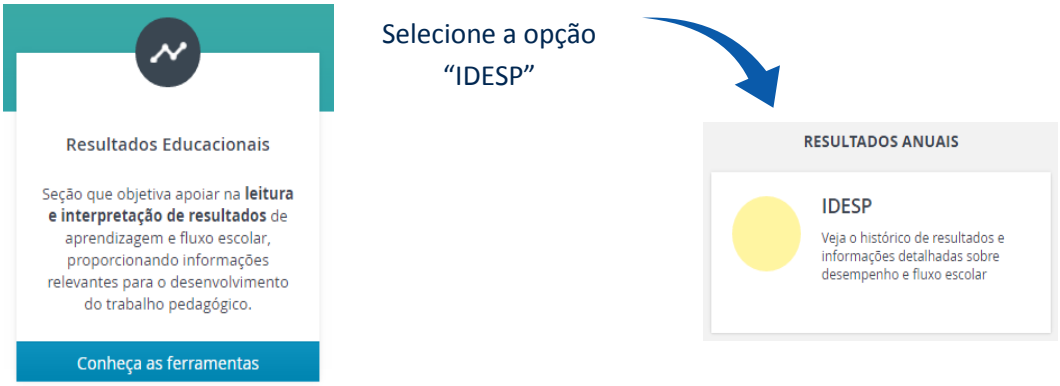
TEMPO ESTIMADO

De 2:00 a 2:30 horas.

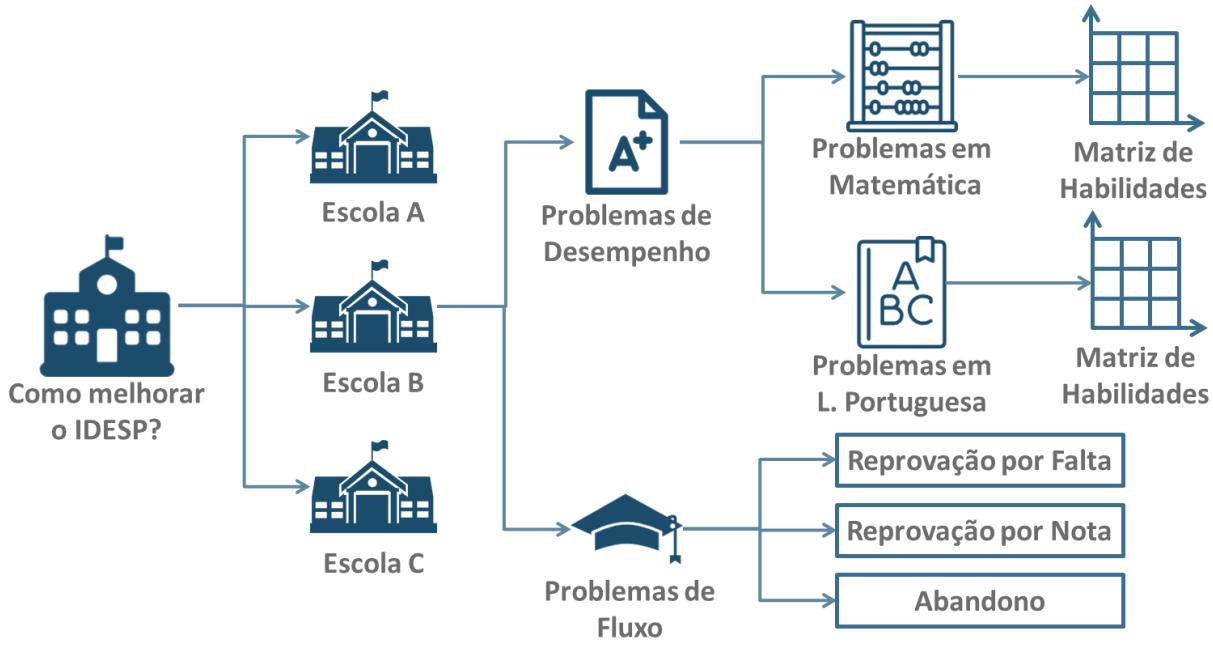
II. PASSO-A-PASSO

1 Acesse a Plataforma Foco Aprendizagem (http://focoaprendizagem.educacao.sp.gov.br).

2 Selecione a opção “Resultados Educacionais” na Tela Principal:

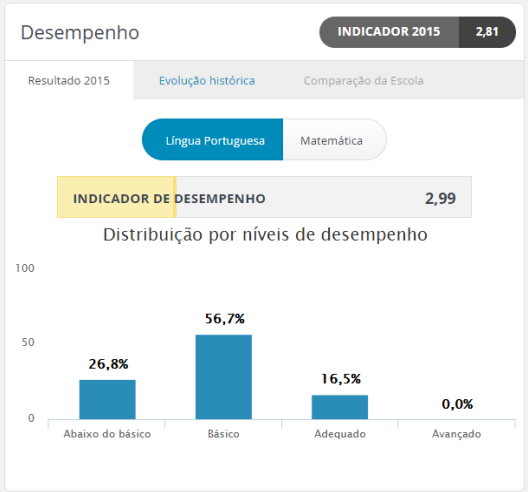


3 O objetivo dessa atividade é desdobrar o IDESP nas alavancas (desempenho e fluxo) que compõem o resultado, para focalizarmos nossos esforços durante as discussões das causas que mais impactam no resultado da escola. Dessa forma, para cada segmento de ensino, recomenda-se quebrar o resultado do IDESP de acordo com a seguinte lógica:



Dica: Promova a cultura de fatos e dados. Isso ajudará que a escola passe a priorizar seus problemas com mais qualidade e usar sua energia nas batalhas que trarão mais resultados (Princípio de Pareto: 20% das causas respondem a 80% do problema).

4 Na alavanca desempenho, clique em IDESP, escolha segmento de ensino e selecione uma disciplina para iniciar a análise. Do lado esquerdo da tela, serão apresentados os resultados de desempenho da escola, de acordo com a imagem a seguir:



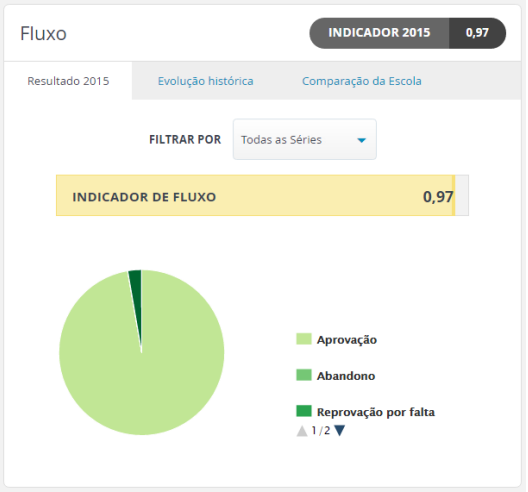
Nessa tela será possível definir qual disciplina será priorizada para a discussão de causas.

Recomenda-se que seja priorizada aquela disciplina (Língua Portuguesa ou Matemática) com maior percentual de alunos no nível Abaixo do Básico para discussão na sessão de *Brainstorming* na escola.

Analise também a evolução histórica das duas disciplinas. Se houver crescimento do % de Abaixo do Básico, pode ser importante incluir essa disciplina na priorização dos problemas.

5 Realize a mesma análise para os demais segmentos de ensino oferecidos pela escola.

6 Na alavanca fluxo, do lado direito da tela, estarão disponíveis os dados para a realização das seguintes análises:



Evolução Histórica – abertura do indicador de fluxo. Observe de acordo com a evolução histórica qual é o indicador mais impactante: Abandono, Reprovação por Nota ou Reprovação por Falta.

Comparação da escola - Comparativo do resultado com a Rede. Verifique se o fluxo está melhor ou pior que a Rede para priorização, seguindo a matriz:

Evolução Histórica	Comparação com a Rede	Recomendado Priorizar?
Crescente	Maior	Não
Crescente	Menor	Sim
Decrescente	Maior	Sim
Decrescente	Menor	Sim

Dica: Se tiver dados disponíveis, o ideal seria primeiramente desdobrar o fluxo por ano em cada segmento de ensino e posteriormente pelas alavancas do indicador (Abandono, Reprovação). Então, a análise seria focalizada no ano mais crítico para a escola (selecionar aquele com fluxo mais baixo).

7 Realize as análises de fluxo para os demais segmentos de ensino.

8 Com as análises realizadas, é necessário identificar os problemas que irão direcionar as discussões do *Brainstorming*. Ao final dessa atividade, é esperado que se tenha anotações com os problemas priorizados (utilize o Guia de Anotações presente no *Kit MMR - Escolas*).

9 Priorize os problemas mais importantes para que sejam discutidos na sessão de *Brainstorming* na escola, visando a investigação da causa raiz. Recomenda-se que sejam priorizados até 3 problemas, como no exemplo a seguir:

Problemas Priorizados

1. Baixo desempenho em Português nos anos iniciais
2. Baixo desempenho em Matemática nos anos Finais
3. Alto índice de reprovação por falta no Ensino Médio

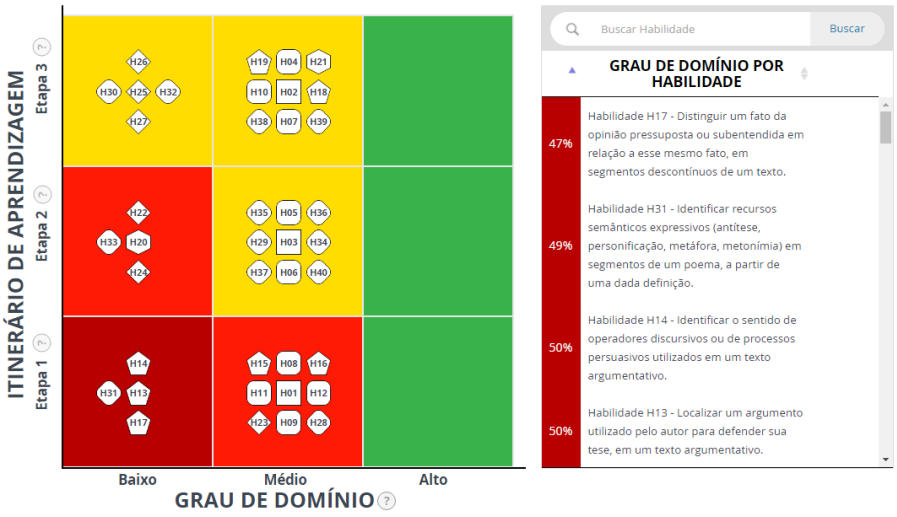
III. ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

Para maior compreensão das reais dificuldades dos alunos, é recomendado que seja realizada análise do Mapa de Habilidades do SARESP, disponível na Plataforma Foco Aprendizagem. Esse mapa possibilita a visão do grau de domínio dos alunos para cada habilidade, permitindo identificar as necessidades de reforço ou atenção especial.

1 Clique em “Mapa de Habilidades” na plataforma e selecione o segmento de ensino e a disciplina para iniciar a análise. Será aberto um mapa conforme ilustrado abaixo.

2 Nesse mapa, você irá identificar as habilidades da etapa 1, com grau de domínio baixo (Quadrante vermelho mais escuro). Recomenda-se que sejam priorizadas cada uma dessas habilidades na escola para análise aprofundada num grupo de trabalho especial (Professores e PCs). Caso não haja habilidades neste quadrante, a escola deve analisar os quadrantes vermelhos.

3 Realize a mesma análise para a outra disciplina e siga até se encerrarem os segmentos de ensino e disciplinas disponíveis.



Dica: esse passo está sendo recomendado como um passo extra, pois ele exige uma sequência de reuniões próprias para análise e definição de ações, na qual devem ser envolvidos o Professor Coordenador e os Professores da escola.

Dica: Caso deseje aprofundar seus conhecimentos na Plataforma Foco Aprendizagem do SARESP, a EFAP, em parceria com a CGEB e CIMA, disponibiliza um curso sobre a utilização da ferramenta. Fique atento!

4

Na Plataforma Foco Aprendizagem, você encontrará a opção “Simulador”, onde é possível simular quais alavancas alterar e quanto melhorar em cada alavanca para alcançar a meta do IDESP.

No Anexo 01, no final do guia, há o detalhamento de como utilizar essa ferramenta.

IV. GUIA DE ANOTAÇÕES

Análise do Desempenho

1 Língua Portuguesa

Anos Iniciais

Anos Finais

Ensino Médio

2 Matemática

Anos Iniciais

Anos Finais

Ensino Médio

Análise do Fluxo

1 Alavancas do indicador (Abandono, Reprovação Falta/Nota)

Anos Iniciais

Anos Finais

Ensino Médio

2 Comparação com a Rede

Anos Iniciais

Anos Finais

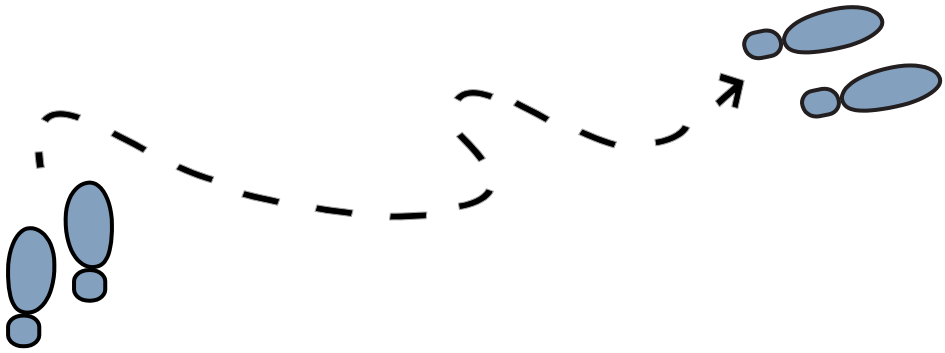
Ensino Médio

Problemas Priorizados

1

2

3



ETAPA 04

IDENTIFICANDO AS CAUSAS DO PROBLEMA

I. INTRODUÇÃO

Com os problemas quebrados em partes menores e priorizados, o Diretor, apoiado pelo Supervisor, está pronto para realizar a sessão de *Brainstorming* na escola para identificar as causas dos problemas.

OBJETIVO

Levantar as causas que impedem a melhoria dos resultados da escola e, a partir delas, identificar a causa raiz com a finalidade de propor ações para superá-la.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola, com apoio do Supervisor de Ensino.

Envolvidos: Nessa etapa, devem ser envolvidos representantes da Comunidade Escolar, que conheçam os problemas e a realidade da escola (Professores, PCs, Pais, Alunos, etc.). Recomenda-se em média de 10 participantes.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Dirigente de Ensino, com suporte do Facilitador MMR.

Envolvidos: Comitê Regional.

MATERIAIS UTILIZADOS

Apresentação do Pacto de Convivência, cartolina com o desenho da Espinha de Peixe (de acordo com modelo disponível no Kit MMR - Escolas), *Post-its* ou bloco de notas, canetas, folhas sulfite, tabela de apoio para *check* das famílias de causas (imprimir em folha simples), planilha em Excel com Ferramenta de Priorização de Causas, planilha em Excel com Modelo Causas Raiz. É necessário que previamente tenham sido levantados os problemas específicos da escola, no Guia de Anotações.

TEMPO ESTIMADO

De 2:00 a 3:00 horas em uma única reunião.

Podem ser necessárias mais reuniões para finalização da discussão das causas da escola.

II. PASSO-A-PASSO

1 Explique o contexto e objetivo da atividade aos participantes, conforme sugestão abaixo:

"*De acordo com o comunicado à Comunidade Escolar, estamos realizando um trabalho em conjunto com vocês para mapearmos as dificuldades enfrentadas e construirmos um Plano de Melhoria da escola, com o objetivo de melhorar nossos resultados, utilizando o MMR (Método de Melhoria de Resultados).*

Nosso encontro de hoje tem como objetivo levantarmos todas as causas relacionadas ao problema (Falar sobre os problemas da escola levantados na etapa anterior). Para isso, utilizaremos o Brainstorming, que é uma dinâmica na qual são construídas ideias em conjunto com um grupo que conhece o problema que está sendo discutido.

Antes de começar, vamos passar com vocês algumas regras (Pacto de Convivência) para seguirmos ao longo do exercício para garantir uma atividade agradável e produtiva."

⚠ Dica: Esta atividade demanda o uso maior da ferramenta Excel. Apesar de serem comandos simples, caso não tenha familiaridade com a ferramenta, recomenda-se que se leve para a reunião alguém de apoio que ficará responsável no computador.

2 Apresente os Pactos de Convivência ao grupo, explicando item por item e esclarecendo eventuais dúvidas (Utilize a apresentação de apoio do *Kit MMR - Escolas*).

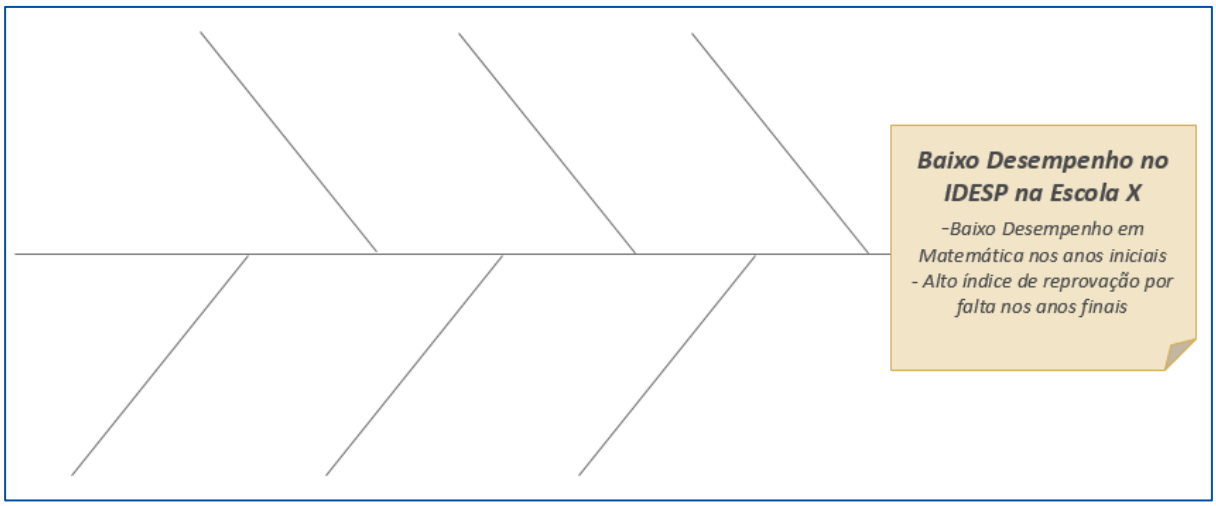
3 Prossiga explicando a Espinha de Peixe e o primeiro passo da atividade de acordo com a sugestão a seguir:

"Distribuiremos agora 3 post-its para cada participante para que escrevam o que, de acordo com a experiência de vocês, mais impacta no problema que estamos trabalhando. Escreva uma causa em cada post-it. Peço para não olhar o do colega, para termos diversidade de ideias.

Após finalizarem, vamos discutir juntos as causas levantadas e colaremos os post-its no diagrama de espinha de peixe. Na cabeça do peixe fica o nosso problema que está sendo discutido e no corpo dele vão as causas que levantarmos juntos.

Quando terminarem de escrever suas três causas, vou pedir um voluntário para entregar suas causas e as pessoas que tiverem causas similares nos entregarão os post-its. E assim, daremos sequência na discussão".

4 Insira um *post-it* na Cabeça da Espinha de Peixe com o problema que está sendo discutido de forma generalizada. Aproveite e inclua os problemas específicos que foram levantados na etapa Quebrando o Problema. Explique a todos que este é o foco da discussão.



5 Distribua 3 post-its por participantes. Dê a eles algum tempo (10 a 15 minutos) e vá acompanhando para verificar eventuais dúvidas.

6 Quando todos finalizarem, peça a um voluntário que entregue suas três causas, leia uma delas em voz alta e pergunte se alguém levantou alguma causa similar. Junte-as e cole na espinha de peixe. Escreva a causa na aba "1_Causas_Levantadas" da planilha "Ferramenta_Priorização_Causas" do Kit. Siga para a próxima causa até finalizarem os *post-its*.

⚠ Dica: Guie os questionamentos conforme o check list das Famílias de Causas e oriente-os a escreverem causas de forma objetiva e focada, evitando causas muito generalistas (ex: Notas ruins; pouco recurso, etc.). Mas, atenção: não critique aquele que escreveu a causa. Tente compreender junto com ele o que quer dizer e vá questionando até chegar em algo mais concreto, evitando desconsiderar a ideia do participante.

7 Ao finalizar a coleta das causas, faça uma reflexão com o grupo para garantir que as mais importantes foram levantadas.

⚠ Dica: Sempre oriente o grupo para explorar as causas internas que competem à escola, "olhando para dentro de casa". Evite deixar o grupo em discussões pouco produtivas nas quais o foco são causas externas que fogem da autoridade da escola.

8 Se ao final desta atividade forem listadas mais de 5 causas agrupadas, recomenda-se a priorização delas. Se foram 5 causas ou menos, pule para o item 11.

9 Para a priorização, deixe exposta a planilha aos participantes com as causas levantadas com o grupo, na aba "3_Ordem_Votação". Distribua uma folha em branco para cada um e peça para numerar com a quantidade de causas levantadas, na vertical, de acordo com ilustração:

Ilustrativo

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Explique aos participantes sobre votação e informe a quantidade de cada nota que ele terá direito de dar (Informação disponível na aba "*2_Notas_votacao*", após preenchimento do nº de participantes):

- *Já que levantamos mais do que 5 causas com o grupo, vamos seguir para priorização para trabalharmos com as causas mais importantes. Cada um terá direito a X notas 10, Y notas 5 e Z notas 3. Quanto maior a nota, maior a importância da causa. Anotem suas notas na folha e me entreguem ao finalizar.*

10 Conforme entregarem as notas, vá preenchendo na aba "4_Base_votacao" o número da causa votada e a nota dada pelo participante. Verifique se seguiram a recomendação de quantidade de notas do passo anterior na aba "5_Verificar_Votos". Ao finalizar vá até a aba "6_Causas_Priorizadas. Serão indicadas automaticamente na tabela as causas priorizadas.

11 Agora é hora de iniciar a investigação das causas raiz. Explique conforme proposta abaixo para o grupo essa próxima etapa:

"Esta etapa é dedicada para encontrarmos a causa raiz do problema. Chegar à causa raiz é de suma importância para o enfrentamento do problema.

Utilizaremos a técnica dos 5 Porquês que consiste em perguntar insistentemente e sequencialmente 'Por quê?', até o grupo entender que o exercício foi exaustivo o suficiente e se alcançou uma causa que pode ser tratada por uma ação de melhoria e que terá grande impacto na mitigação do nosso problema."

12 Leia em voz alta a primeira causa priorizada e questione "Por que isso acontece?". Siga questionando até que o grupo não saiba mais como responder. Isso sinaliza que foi alcançada a causa raiz. Não é obrigatório seguir até o 5º Porquê: muitas vezes no terceiro ou quarto já é possível identificar a causa raiz.

Dica: Sempre questione criticamente a relação de causa e efeito entre os Porquês. Evite simplesmente aceitar o que está sendo dito, avaliando se realmente faz sentido a relação entre as causas. Mas lembre-se de sempre questionar buscando realmente compreender o que se está sendo colocado, para não desestimular os participantes.

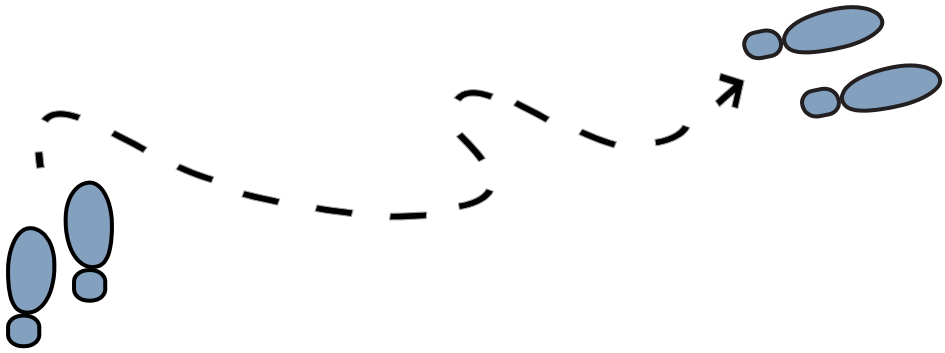
13 Siga com a técnica até finalizarem as causas priorizadas.

14 Finalize esta etapa fazendo uma breve apresentação das causas raiz identificadas e siga para a construção do Plano de Melhoria.

III. *CHECK LIST* DAS FAMÍLIAS DE CAUSAS

Ao longo da atividade do *Brainstorming*, é importante orientar os participantes para checar se todas as famílias de causas estão sendo abordadas. Dessa forma, os participantes não focam somente nos problemas óbvios e/ou externos à escola. Realize sempre a checagem das causas, observando se estão sendo contempladas as seguintes famílias.

Família de causas		Descrição	Check
	Prática pedagógica	Relacionadas às práticas de ensino utilizadas em sala de aula: se estão sendo efetivas para que o aprendizagem ocorra de maneira adequada e alinhadas com o Currículo Oficial	☐
	Processo de aprendizagem (aluno)	Refere-se à capacidade do aluno de adquirir a aprendizagem adequada no tempo previsto para o desenvolvimento do Currículo	☐
	Gestão escolar	Refere-se à organização da escola para alcançar os resultados desejados na melhoria da qualidade da educação	☐
	Processo de ensino (professor)	Refere-se a forma como são preparadas e conduzidas as aulas pelo professor	☐
	Família e comunidade	Refere-se ao suporte que família e comunidade oferecem para que a aprendizagem se concretize	☐
	Recursos didáticos	Relacionadas à qualidade e disponibilidade dos materiais didáticos e outros recursos utilizados para dar suporte ao ensino	☐
	Adequação do espaço físico	Refere-se à organização e utilização do espaço físico de forma a impactar no processo de aprendizagem	☐
	Condições ambientais	Relacionado a questões como iluminação, *layout* da sala de aula, temperatura, ruídos e outras que afetam a aprendizagem	☐



ETAPA 05

ELABORANDO PLANOS DE MELHORIA

I. INTRODUÇÃO

Com as causas identificadas, a próxima etapa é construir o Plano de Melhoria, na qual serão definidas as ações necessárias para solucionar as causas raiz e, por consequência, melhoria dos resultados da escola.

OBJETIVO

Construir o Plano de Melhoria da escola, para solucionar as causas raiz identificadas na etapa anterior.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola, com apoio do Supervisor de Ensino.

Envolvidos: Nessa atividade devem estar presentes as pessoas que participaram da atividade de identificação de causas.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Dirigente de Ensino, com suporte do Facilitador MMR.

Envolvidos: Comitê Regional.

MATERIAIS UTILIZADOS

Planilha em Excel com Modelo de Plano de Melhoria, Planilha de Causa Raiz preenchida na etapa anterior.

TEMPO ESTIMADO

De 2:00 a 2:30 horas.

Como ela ocorre na sequência da etapa Identificação de causas, é recomendado que seja realizada na mesma reunião.

II. PASSO-A-PASSO

1 Explique o objetivo da atividade aos participantes, de acordo com a sugestão a seguir:

"Após realizarmos a identificação das causas, seguiremos para a atividade de hoje que é a construção do Plano de Melhoria da nossa escola.

O Plano de Melhoria é o instrumento no qual ficam armazenadas e são acompanhadas as ações que serão definidas na atividade de hoje, que visam solucionar as causas que identificamos na reunião anterior.

Neste plano, os grandes diferenciais são a definição de um responsável por cada ação definida e dos prazos para entregá-la. Isso ajuda muito no acompanhamento da execução das ações, para que o plano não vire mais um "Documento de gaveta".

Eu, Diretor da escola, sou o principal responsável por acompanhar e garantir que o plano seja executado adequadamente. Mas, o plano está sendo construído por todos nós aqui, então contamos com o comprometimento de vocês na execução do plano e verificação da execução".

2 Relembre o problema que está sendo atacado e as causas identificadas na reunião anterior. Abra a planilha de causas raiz e releia rapidamente junto com o grupo para garantir que está tudo claro para todos. Preencha as causas discutidas no plano.

GOVERNO DO ESTADO SÃO PAULO – Secretaria da Educação | GESTÃO EM FOCO | **PLANO DE MELHORIA**

Indicador impactado	Local	Problema	Classificação da Ação	Tipo	Causa Raiz	# Ação	Ação	Responsável	Início Previsto	Término Previsto
EXEMPLO										
…ou + Ciclos	**Escola X**	**Baixo índice de IDESP em todos os ciclos**	**Planejada**	**Ação**	**Falta de formação, acompanhamento e controle sistemático do processo de retomada de habilidades de toda a Diretoria Leste 4**	**1**	**Realizar formação dos supervisores, PCs e PCNPs no uso da plataforma Foco Aprendizagem para diagnóstico dos alunos no nível de habilidades (IDESP) - Todos Ciclos**	**José Silva**	**30/05/17**	**27/06/17**
IDESP - 2 ou + Ciclos	Escola X	Baixo índice de IDESP em todos os ciclos	Planejada	Etapa		1.1	Estudando a plataforma Foco Aprendizagem	José Silva	30/05/17	17/06/17
IDESP - 2 ou + Ciclos	Escola X	Baixo índice de IDESP em todos os ciclos	Planejada	Etapa		1.2	Definindo metodologia/estratégia a ser utilizada na formação	José Silva	30/05/17	17/06/17
IDESP - 2 ou + Ciclos	Escola X	Baixo índice de IDESP em todos os ciclos	Planejada	Etapa		1.3	Definindo cronograma das formações e convocando participantes	José Silva	30/05/17	17/06/17

3 Para cada causa raiz lida, questione com o grupo o que a escola pode fazer em relação a esta causa. Peça para focarem esforços "dentro de casa". Para ações que estão na alçada da Diretoria de Ensino ou Secretaria da Educação, explique que serão encaminhadas aos responsáveis e anote na aba "Observações" do arquivo do Plano de Melhoria.

Dica : O ideal é que sejam construídas ações sempre focadas na causa raiz. Nos casos que a causa raiz está fora da governabilidade da escola, é recomendável que se crie ações alternativas de forma a minimizar o problema.

4 Preencha o arquivo do Plano de Melhoria com a ação sugerida pelo grupo. Lembre-se que a ação deve começar com um verbo no infinitivo e deve ser objetiva e clara a todos. Insira também as informações do problema que está sendo atacado e a causa que está sendo bloqueada.

Dica : Priorize ações simples, que exijam pouco recurso e sejam de rápida execução. No arquivo do Modelo de Plano de Melhoria a guia “Ajuda” contém todas as orientações para cada campo do arquivo. Leia este arquivo antes de realizar a reunião.

5 Defina junto com o grupo quem seria o responsável pela ação. Lembre o grupo que essa pessoa pode pedir ajuda para executar a ação, mas ela será a pessoa referência daquela ação (tomar as medidas necessárias para garantir sua execução com qualidade e no prazo esperado).

6 Defina junto com o responsável pela ação a data de início e término da ação. Tente sensibilizá-lo em relação ao prazo da meta, para que não defina um prazo muito longo. Ações com mais de um mês devem ser desdobradas em etapas menores. Atenção: Se a ação for para mudar uma rotina, o prazo dela é quando a rotina estiver implementada e não até quando a rotina estiver acontecendo na escola.

7 Insira informação de impacto da ação nos resultados (Alto, Médio ou Baixo), pedindo a opinião do grupo. Explique que se trata de uma expectativa de impacto, não é um cálculo matemático exato. Essa estimativa vai ajudar na avaliação de suficiência do plano, ou seja, sinalizar se serão necessárias mais ações.

8 Repita as etapas 3 a 7 até finalizarem as causas raiz mapeadas. Pode ter mais de uma ação para a mesma causa.

9 Revise o plano construído junto com o grupo, fazendo a avaliação de suficiência, que consiste em questionar se aquele plano é suficiente para o alcance da meta da escola. Se necessário, realize adaptações e correções necessárias. Encerre a reunião e explique os próximos passos do trabalho.

III. DICAS IMPORTANTES

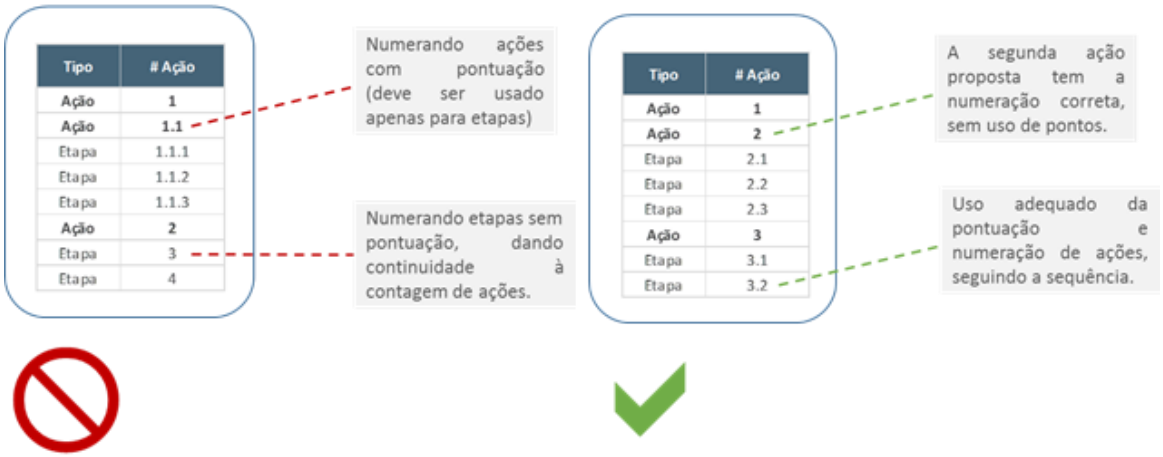
ERROS NO PREENCHIMENTO DO PLANO:

Preenchimento das colunas do plano:

- Todas as linhas e colunas referentes a uma ação ou etapa precisam estar preenchidas no plano. Ainda que alguns campos, como a causa raiz, se repitam é necessário preenchê-los.
- O nome da escola deve estar preenchido da mesma forma em todas as linhas do plano.
- O campo de responsável deve ser preenchido com o nome de apenas uma pessoa. Preencher com o nome completo do responsável para que a identificação seja mais rápida e eficiente.
- Caso haja necessidade, no campo "Observação" coloque o grupo ou o nome das pessoas que também vão auxiliar nessa ação.

Preenchimento dos campos "Tipo" e "# Ação":

- Checar se as ações e etapas estão classificadas de forma correta no campo "Tipo" ao longo do plano.
- Ao mesmo tempo, conferir se a numeração das ações e etapas está preenchida de forma adequada seguindo o modelo abaixo: As novas ações inseridas devem ser numeradas sequencialmente, ainda que possuam uma classificação diferente (ex: complementar ou corretiva).



Preenchimento do campo "Classificação":

- A classificação da ação deve ser feita seguindo esses critérios:

Planejada	Ação presente no plano inicial.
Complementar	Ação adicional incluída ao longo do tempo para fortalecer o plano.
Corretiva	Ação definida após análise dos resultados no "Corrigindo os Rumos".

Preenchimento do campo "Ação":

- As ações devem estar escritas no infinitivo enquanto as etapas no gerúndio.
- No caso da ação possuir apenas uma etapa, não é necessário dividi-la em subitens.
- Quando a ação propõe uma nova rotina para a escola, por exemplo, "Realizar feedbacks mensais aos Professores", trata-se de uma ação que será incorporada ao calendário escolar e, portanto, será realizada mensalmente e indefinidamente. Quando isso ocorrer, o plano deve ser preenchido apenas com as datas referentes à estruturação, implementação e avaliação da ação, pois depois ela entrará na rotina da escola.

# Ação	Ação	Início Previsto	Término Previsto
3	**Implementar feedback mensais aos Professores**	**12/01/17**	**30/11/17**
3.1	Elaborando critérios de feedback	12/01/17	15/01/17
3.2	Comunicando à comunidade escolar os critérios escolhidos	16/01/17	16/01/17
3.3	Realizando feedback aos Professores	17/01/17	30/11/17
3.4	Avaliando o impacto do feedback no comportamento dos Professores	17/02/17	30/11/17

# Ação	Ação	Início Previsto	Término Previsto
3	**Implementar feedback mensais aos Professores**	**12/01/17**	**24/02/17**
3.1	Elaborando critérios de feedback	12/01/17	15/01/17
3.2	Comunicando à comunidade escolar os critérios escolhidos	16/01/17	16/01/17
3.3	Realizando feedback aos Professores	17/01/17	17/02/17
3.4	Avaliando o impacto do feedback no comportamento dos Professores	17/02/17	24/02/17

Recomendações para a elaboração das ações:

No momento da elaboração das ações e etapas do Plano de Melhoria, é importante considerar alguns pontos de atenção:

- Autonomia da escola

As causas levantadas e as ações planejadas devem ser pensadas de forma que a própria escola possa propor soluções que estejam dentro da sua governabilidade.

- Uso e Potencialização dos Recursos Disponíveis

É vital a utilização e potencialização de todos os recursos: pedagógicos, físicos, tecnológicos e humanos que a escola disponibiliza.

- Coerência das ações com o Currículo Oficial.

As ações da escola devem levar em consideração a aplicação do Currículo Oficial, em consonância com a Proposta Pedagógica, utilizando subsídios, programas e projetos disponibilizados na Rede, tais como Material de Apoio ao Currículo, Programa Ler e Escrever, Projeto EMAI, Currículo +, Aventuras do Currículo +, Plataforma Foco Aprendizagem, entre outros.

- Priorização e Retomada das Habilidades Críticas

Os planos das escolas devem contemplar ações que visem desenvolver as habilidades e competências críticas (quadrantes *Priorizar* e *Retomar* na Matriz de Habilidades, Plataforma Foco Aprendizagem) para garantir a aprendizagem dos alunos e o alcance das metas estabelecidas.

Preenchimento dos campos de datas

- A data de início da ação deve corresponder à data de início da primeira etapa, e de forma análoga, a data de término da ação deve coincidir com o término da última etapa. É importante lembrar que as etapas são normalmente sequenciais, ou concomitantes. Assim, as datas devem possuir uma sequência cronológica quando colocadas no plano.

Início Previsto	Término Previsto
14/08/16	**25/08/16**
11/08/16	11/08/16
12/08/16	13/08/16
14/08/16	27/08/16
23/08/16	25/08/16

Início Previsto	Término Previsto
11/08/16	**27/08/16**
11/08/16	11/08/16
12/08/16	13/08/16
14/08/16	27/08/16
23/08/16	25/08/16

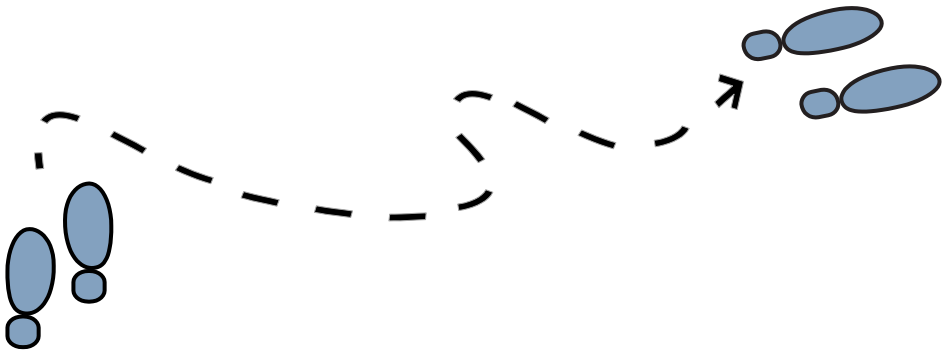
• As ações somente podem ser finalizadas quando todas as suas etapas também forem. Isto porque, como as etapas são o desdobramento da ação, é preciso concluir todo o passo a passo para concluir a ação no nível macro.

• Caso uma ação ou etapa esteja atrasada, é preciso justificar o atraso, utilizando o campo das observações e do novo prazo.

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA E SUFICIÊNCIA DO PLANO:

Para o Plano de Melhoria ser considerado consistente e suficiente, deve-se realizar uma avaliação observando se as ações listadas são suficientes para alcançar a meta proposta. A seguir foram elaboradas algumas perguntas para estimular a reflexão sobre a consistência e suficiência do plano.

- As ações estão solucionando as causas raízes ou estão atuando apenas nos sintomas?
- Os responsáveis pela execução têm conhecimento técnico suficiente para a execução das ações? Estão comprometidos com o alcance da meta?
- As ações estão sobrecarregando algum responsável em específico?
- Os prazos das ações foram definidos considerando o tempo necessário para as ações impactarem no resultado esperado?
- As ações do plano estão atuando sobre todos os problemas da escola que afetam diretamente o resultado esperado?
- As ações são suficientes para todos os segmentos de ensino? Estão estruturadas para impactar todos os indicadores?



ETAPA 06

IMPLEMENTANDO GESTÃO À VISTA

I. INTRODUÇÃO

Para uma boa gestão dos resultados na escola, a Comunidade Escolar deve acompanhar e analisar periodicamente os indicadores e os Planos de Melhoria para garantir o alcance da meta. O Painel de Gestão à Vista é uma excelente ferramenta onde são divulgados os dados e informações da gestão da escola, principalmente suas metas, para que todos possam acompanhar o seu desempenho e se comprometer com seus resultados.

OBJETIVO

Implementar Painel de Gestão à Vista com as metas, os resultados e Plano de Melhoria da escola.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola, com apoio do Supervisor de Ensino.

Envolvidos: A Comunidade Escolar (professores, pais, alunos, etc.) pode participar da construção do painel.

Nível Diretoria de Ensino

Dirigente de Ensino, com suporte do Facilitador MMR.

Envolvidos: Comitê Regional e membros da DE convocados para a montagem do painel.

MATERIAIS UTILIZADOS

Painel, Cartolina ou similar, resultado, meta e Plano de Melhoria impresso, demais materiais para decorar o painel que a escola achar necessário.

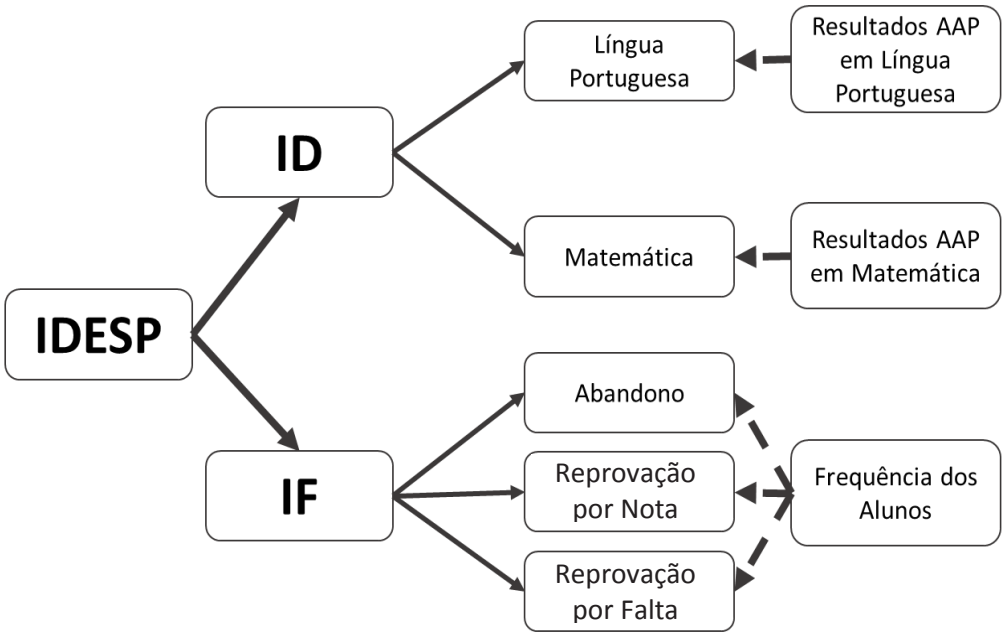
TEMPO ESTIMADO

De 2:00 a 3:00 horas para preparação e montagem do painel.

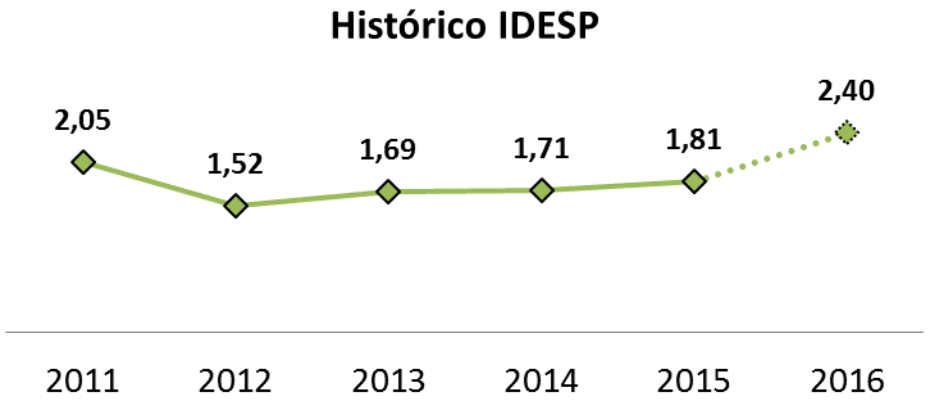
II. PASSO-A-PASSO

1 Primeiramente verifique o material que será usado para elaborar o Painel de Gestão à Vista – podem ser usadas cartolinas, folhas impressas, etc. Em seguida, caso a escola tenha mais de um segmento de ensino, divida o Painel por segmento de ensino para que a informação exposta esteja organizada.

2 Inclua no Painel de Gestão à Vista da escola os indicadores conforme a árvore de desdobramento do IDESP.



3 O primeiro gráfico que deve ser incluído no Gestão à Vista é o gráfico do IDESP, com o resultado nos anos anteriores e a meta estabelecida para o ano atual da escola, conforme o exemplo abaixo.



4 O indicador de fluxo, que representa uma das alavancas do IDESP, também deve ser incluído com o histórico e a meta da escola.

5 Em seguida, é preciso incluir as metas da alavanca de desempenho do IDESP – nota do SARESP de Língua Portuguesa e de Matemática. Deve incluir um gráfico que mostre o histórico dos anos anteriores e as metas da escola.

6 Após inserir no Painel Gestão à Vista a meta global de IDESP, bem como as metas específicas nas alavancas, deve-se inserir os indicadores de processo. Na ferramenta de acompanhamento do indicador "Percentual de alunos com baixo desempenho em Matemática nas AAPs", selecione o gráfico correspondente ao bimestre que está sendo avaliado, copie e cole no painel de Gestão à Vista.
Em seguida, repita o mesmo para a disciplina de Língua Portuguesa.

7 O mesmo procedimento deve ser seguido para o indicador de "Percentual de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta".

8 Recomenda-se ainda que o Plano de Melhoria seja também divulgado no Painel de Gestão à Vista. Assim toda a Comunidade Escolar poderá acompanhar as ações planejadas e executadas para o alcance da meta.
Na ferramenta de acompanhamento dos Planos de Melhoria, selecione os gráficos de "Status das Ações", copie e cole no painel de Gestão à Vista.

⚠ Dica : É importante que toda a Comunidade Escolar tenha visibilidade das ações que estão ocorrendo na escola e que este status seja atualizado semanalmente.

⚠ Dica : É importante ainda divulgar a evolução da execução das ações ao longo do tempo para melhor acompanhamento do desempenho

9 Inclua no Painel de Gestão à Vista comentários gerais em relação aos resultados alcançados pela escola nos diferentes segmentos de ensino e comentários sobre a execução das ações e etapas. Pode-se incluir também fotos, depoimentos ou outros documentos que evidenciem a execução das ações e o processo de mudanças na escola.

10 É primordial que a escola tenha um responsável para atualizar o Gestão à Vista com a frequência necessária. Para tanto, recomenda-se que:

1. Os gráficos dos indicadores globais sejam atualizados **anualmente.**

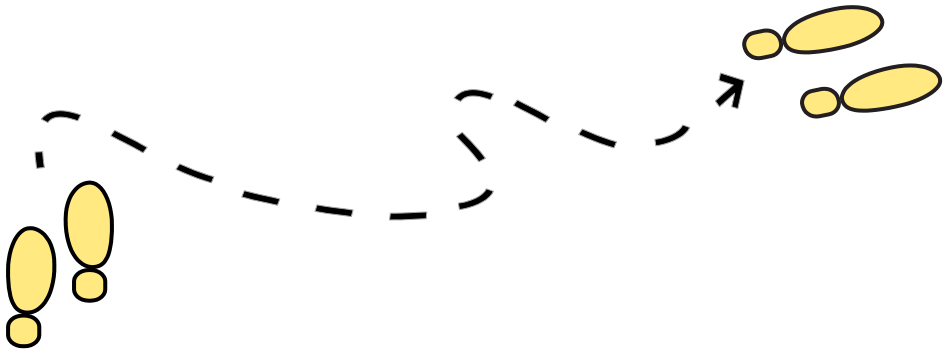
- IDESP
- Nota SARESP em Língua Portuguesa
- Nota SARESP em Matemática
- Fluxo

2. Os gráficos dos resultados dos indicadores de processo sejam atualizados **bimestralmente.**

- Percentual de alunos com baixo desempenho em Língua Portuguesa nas AAP.
- Percentual de alunos com baixo desempenho em Matemática nas AAP.
- Percentual de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta.

3. Os gráficos de "Status das Ações" e "Status das Etapas" do Plano de Melhoria sejam atualizados **semanalmente**.

Exemplos de Painéis de Gestão à Vista nas escolas da DE Leste 4



ETAPA 07

Acompanhando os planos e resultados

I. INTRODUÇÃO

Com o Plano de Melhoria elaborado, o próximo passo é acompanhar o plano e os resultados. Nessa etapa é realizada a Reunião de Nível Escola, posteriormente a Reunião de Nível Diretoria de Ensino e finalmente a Reunião de Nível Secretaria da Educação, no mesmo mês.

OBJETIVO

Discutir as metas da escola, o status do Plano de Melhoria e propor ações complementares ao plano, quando necessário.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola.

Envolvidos: Nesta reunião devem participar o respectivo Supervisor de Ensino e a Equipe Gestora da escola. Caso ache necessário o Diretor poderá convocar outros participantes para a reunião.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Gestor de Projeto, com suporte do Facilitador MMR.

Envolvidos: Comitê Regional, Supervisores e Membros do Núcleo Pedagógico.

MATERIAIS UTILIZADOS

Plano de Melhoria, Apresentação modelo de Reunião de Nível Escola e resultados dos indicadores - Plataforma Foco Aprendizagem.

TEMPO ESTIMADO

De 2:00 a 4:00 horas (1:00 a 2:00 horas de preparação e o mesmo tempo para realização da reunião).

II. PASSO-A-PASSO

1 Atualize semanalmente o Plano de Melhoria:

a) Verificando os status das ações indicando o início e término real.
b) Em caso de atraso, defina nova data junto ao responsável da ação e insira a informação de "Novo Prazo" no plano. Insira também no campo de Observações o motivo do atraso.
c) Em caso de cancelamento, comente nas Observações o motivo.
d) Atualize o status do relatório conforme orientações.

2 Mensalmente será realizada a Reunião de Nível Escola. Defina a data da reunião de acordo com os dias disponíveis no calendário da Sistemática de Acompanhamento divulgado pela Secretaria da Educação e convoque os participantes, comunicando-os quanto ao tema, o local, data e duração da reunião.

3 Prepare com antecedência os temas da reunião, analisando previamente os resultados da escola, bem como o status do Plano de Melhoria.

4 Revise as metas dos Indicadores de Processo e Indicadores Finalísticos, e verifique a suficiência do Plano de Melhoria de acordo com as metas propostas. Assim, sugere-se que antes da reunião, responda às seguintes questões:

a) A soma das ações propostas no Plano de Melhoria são suficientes para atingir as metas? São necessárias novas ações para complementar o plano?
b) Atualizando o plano, existe alguma ação atrasada ou cancelada? Se sim, quais os motivos? Serão necessárias contramedidas para compensar o atraso/cancelamento?

5 As respostas a estas questões serão pertinentes para serem discutidas durante a reunião. Garanta que o plano está atualizado e elabore a Apresentação, conforme modelo disponibilizado. Nesta apresentação constarão as metas dos indicadores e status do Plano de Melhoria.

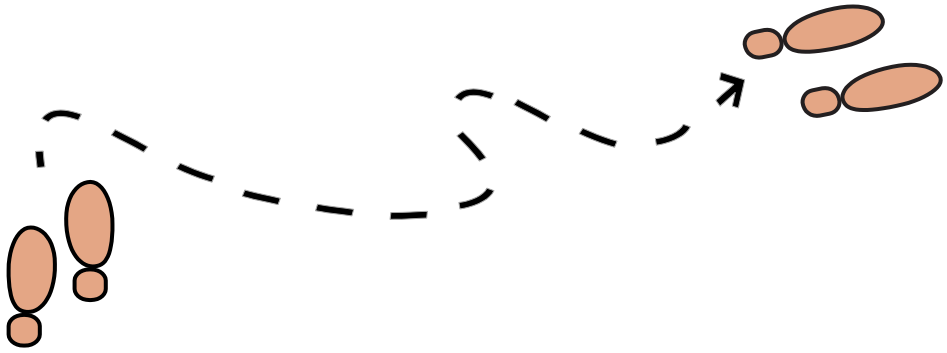
6 Colete fotos, depoimentos, documentos, que evidencie a implementação das ações do plano na escola.

7 Durante a reunião, com base nas análises realizadas previamente, e em conjunto com os participantes:

- Apresente as metas e resultados da escola.
- Apresente os status do plano.
- Discuta as contramedidas e ações complementares propostas.

8 Se necessário, atualize o Plano de Melhoria, de acordo com o que foi discutido na reunião.

9 Ao final da reunião, elabore a ata e agende a reunião do próximo mês, de acordo com os dias previstos no calendário da Sistemática de Acompanhamento.



ETAPA 08

CORRIGINDO RUMOS

I. INTRODUÇÃO

Este passo se refere à etapa do MMR de Corrigindo os Rumos e deve ocorrer sempre que as metas não forem alcançadas, as ações não estejam sendo executadas ou o Plano de Melhoria não seja suficiente para alcançar as metas.

OBJETIVO

Reverter os resultados e complementar o Plano de Melhoria, caso necessário.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola, com apoio do Supervisor de Ensino.

Envolvidos: Os membros da gestão escolar e todos os que possam estar envolvidos com as ações e resultados a serem tratados.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Gestor de Projeto, com suporte do Facilitador MMR.

Envolvidos: Comitê Regional, Supervisores e Membros do Núcleo Pedagógico.

MATERIAIS UTILIZADOS

Plano de Melhoria (aba plano e relatório resumo), Painel de Indicadores e Relatório 3G.

RELATÓRIO 3G

O Relatório 3G, ou Relatório de 3 Gerações, é o instrumento usado para Corrigir os Rumos. A partir dele analisa-se o passado, o presente e o futuro.

Ao analisar o passado, avalia-se se todas as etapas planejadas do Plano de Melhoria foram executadas, se há ações atrasadas e se as concluídas foram efetivas. Neste passo, é importante avaliar o Plano de Melhoria atualizando seu status.

RELATÓRIO 3G

Ao analisar o presente, avalia-se o resultado dos indicadores de processo. Deve-se observar se a meta foi atingida e se não foi, deve-se avaliar qual o tamanho do desvio (diferença entre meta e resultado) / problema.

Ao analisar o futuro, é preciso fazer um novo planejamento, com base no conhecimento do desvio / problema. Nesse novo planejamento, é preciso rodar novamente o clico do MMR: quebrar o problema, identificar as causas, encontrar as causas raiz (5 Porquês), definir ações corretivas e incorporá-las no Plano de Melhoria.

II. PASSO-A-PASSO

1 Verifique os resultados alcançados pela escola no Painel de Indicadores, nos seguintes indicadores de processo, para cada segmento de ensino:

- Percentual de alunos com baixo desempenho em Língua Portuguesa nas AAP
- Percentual de alunos com baixo desempenho em Matemática nas AAP
- Percentual de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta

Neste passo, a escola deve verificar se atingiu ou não as metas estipuladas. Caso não tenha alcançado a meta, deve identificar o tamanho do seu problema (desvio = real – meta).

OBS.: O indicador de Percentual de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta não se aplica ao Ensino Fundamental Anos Iniciais.

2 Uma vez verificados os resultados, é preciso checar o Plano de Melhoria observando o status das etapas e das ações. É importante identificar se:

a. O que foi planejado foi realizado?
b. Há ações atrasadas?
c. Há ações não iniciadas?
d. As ações concluídas foram efetivas?

OBS.: É importante checar todas as ações e etapas do Plano de Melhoria, lembrando-se de correlacioná-las com os indicadores que estão sendo verificados.

3 **Caso a escola não tenha alcançado a meta:**
Após checar o status do Plano de Melhoria, a escola deve começar a quebrar o problema em partes menores.

1. Para o indicador de Percentual de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta, a escola deve:

1.1. Verificar no Painel de Indicadores o resultado dos anos / das séries do segmento de ensino que está sendo avaliado. Ex.: se a escola está avaliando o resultado do Ensino Médio, deve avaliar o resultado da 1ª, 2ª e 3ª série.
1.2. Quebrar o Problema por disciplina ou por turma.

2. Faça o mesmo para o indicador de Percentual de alunos com baixo desempenho em Português / Matemática na AAP.

Utilize as ferramentas disponibilizadas pela Secretaria da Educação para quebrar o problema, como por exemplo, a Plataforma Foco Aprendizagem e o Sistema De Acompanhamento dos Resultados de Avaliações (SARA).

Caso a escola tenha alcançado a meta:

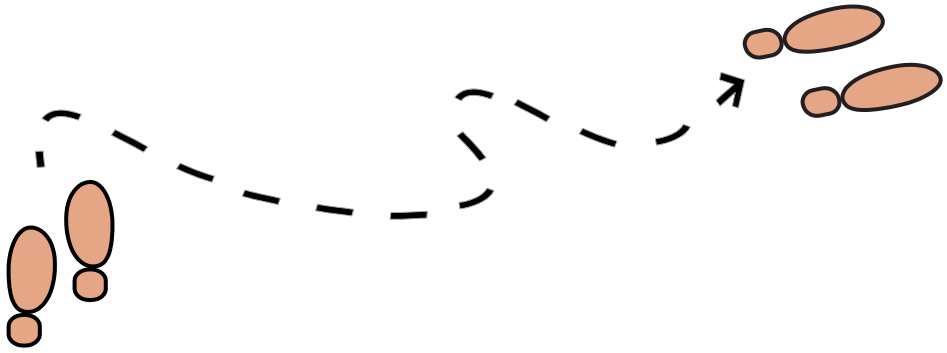
Se verificados os resultados e a escola tiver alcançado a meta, siga para a etapa 09 desse guia.

4 Uma vez que o problema foi quebrado em partes menores, é preciso identificar as causas deste problema, realizando um pequeno *Brainstorming*. Os problemas específicos, bem como as causas levantadas, devem estar listados no diagrama de Espinha de Peixe contido no Relatório 3G (Relatório 3 Gerações).

OBS.: Neste momento, normalmente são levantadas poucas causas, por isto, não é necessário realizar uma votação para priorizar as causas.

5 Logo após levantadas as causas e colocadas na Espinha de Peixe, deve ser feito o exercício dos 5 Porquês para que sejam encontradas as causas raiz. Para cada causa levantada, deve ser repetido o exercício dos 5 Porquês. Lembrando que não necessariamente tem de ser levantados 5 Porquês.

6 Por fim, descobertas as causas raiz dos problemas, é preciso incorporar novas ações ao Plano de Melhoria. Essas novas ações serão corretivas e deverão estar detalhadas em etapas, conter um responsável, prazos de início e término previstos definidos, da mesma forma como foram inseridas as ações planejadas.



ETAPA 09

REGISTRANDO E DISSEMINANDO BOAS PRÁTICAS

I. INTRODUÇÃO

Este passo se refere à última etapa do MMR de Registrando e Identificando Boas Práticas e deve ocorrer sempre que uma ação ou iniciativa gere resultados positivos a fim de serem compartilhadas.

OBJETIVO

Registrar boas práticas é importante para perpetuá-las no tempo e garantir a sustentabilidade dos resultados.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola, com apoio do Supervisor de Ensino.

Envolvidos: Os membros da gestão escolar e todos os que possam estar envolvidos com as ações e resultados a serem tratados.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Comitê Regional.

Envolvidos: Supervisores de Ensino e Membros do Núcleo Pedagógico.

MATERIAIS UTILIZADOS

Plano de Melhoria (aba plano e relatório resumo), Banco de Boas Práticas.

II. PASSO-A-PASSO

1

Ao analisar os resultados e identificar que as metas foram alcançadas, é um indício de que as ações planejadas foram executadas e deram resultado. Assim, é importante fazer uma reflexão para que o bom resultado permaneça.

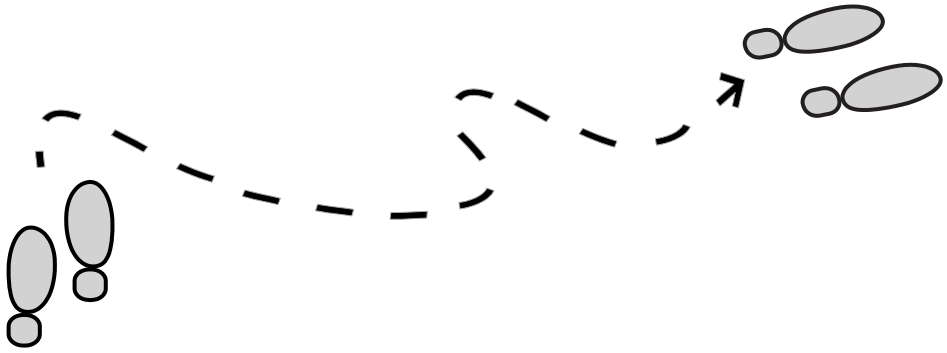
2

Verifique as ações executadas, correlacionando o bom desempenho ao plano de melhoria e os impactos gerados.

3

É importante que as boas práticas sejam registradas e compartilhadas dentro e fora da escola. O compartilhamento de boas práticas permite a troca de experiências e ideias, ajuda a enriquecer os Planos de Melhoria e aumenta a motivação na busca dos resultados. O compartilhamento pode ocorrer de diversas formas.

1. Painel de Gestão à Vista - Evidências e descrições das ações vencedoras com o objetivo de registrar e divulgá-las para a comunidade escolar.
2. ATPC - Difusão de boas práticas entre professores.
3. Reuniões com os Pais/Responsáveis - Compartilhar o que impactou na melhoria dos resultados educacionais e aprendizagem dos filhos.
4. Reunião de Acompanhamento MMR - Troca de experiências entre supervisores e escolas.



ANEXOS

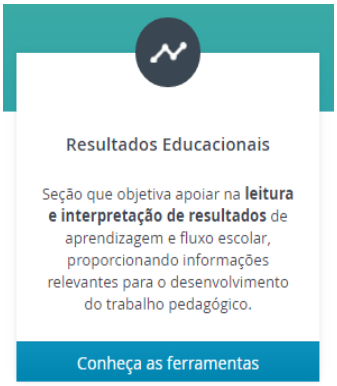
01-SIMULADOR
02-RESUMO DO MMR
03-FLUXO DO ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

ANEXO 01 – SIMULADOR

I. PASSO-A-PASSO

1 Acesse a Plataforma Foco Aprendizagem (http://focoaprendizagem.educacao.sp.gov.br).

2 Selecione a opção “Resultados Educacionais” na Tela Principal:



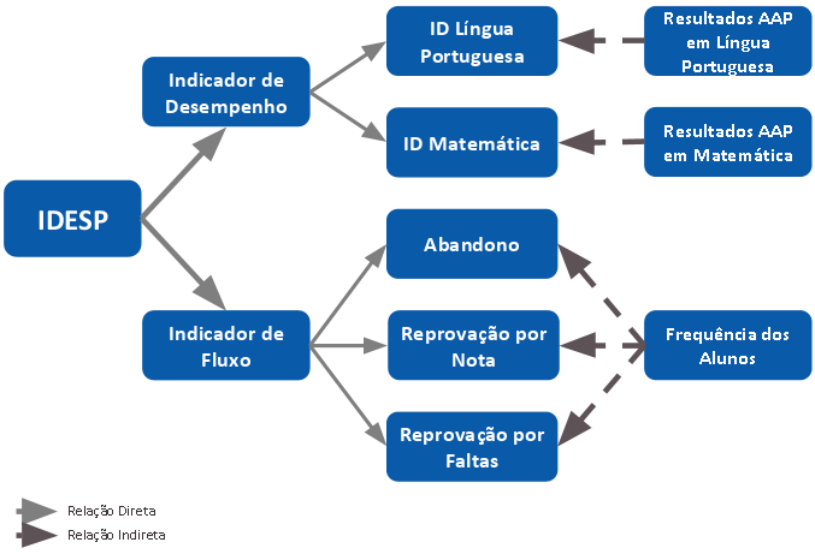
Selecione a opção: “Simulador”

3 O objetivo dessa atividade é fazer simulações e definir as metas para cada uma das alavancas de IDESP (desempenho em Língua Portuguesa e Matemática e fluxo), de forma que garanta o atingimento da meta IDESP. Para cada segmento de ensino, recomenda-se olhar sempre o histórico da escola e a comparação com a Rede.

4 Na tela principal você poderá visualizar os resultados IDESP e as metas dos segmentos de ensino: Anos Iniciais, Anos Finais e Ensino Médio.

Nessa tela será possível ver o histórico dos resultados do IDESP e avaliar se foram alcançados em relação à meta definida ao longo dos anos. Para conhecer o valor exato basta colocar o cursor na “bolinha” do ano que você tem interesse.

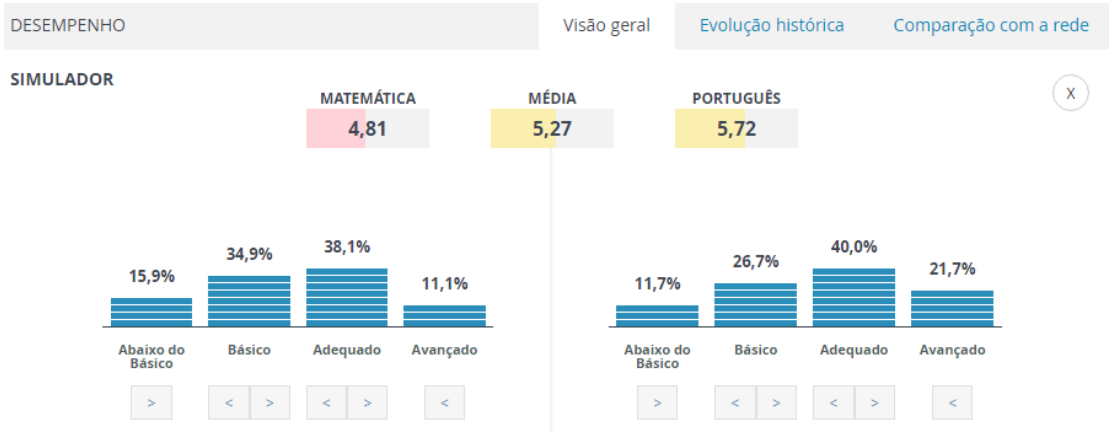
Apenas a evolução histórica do IDESP não é suficiente para fazer uma simulação adequada. É necessário analisar também os demais indicadores que compõem o resultado IDESP, conforme apresentado na figura seguinte.



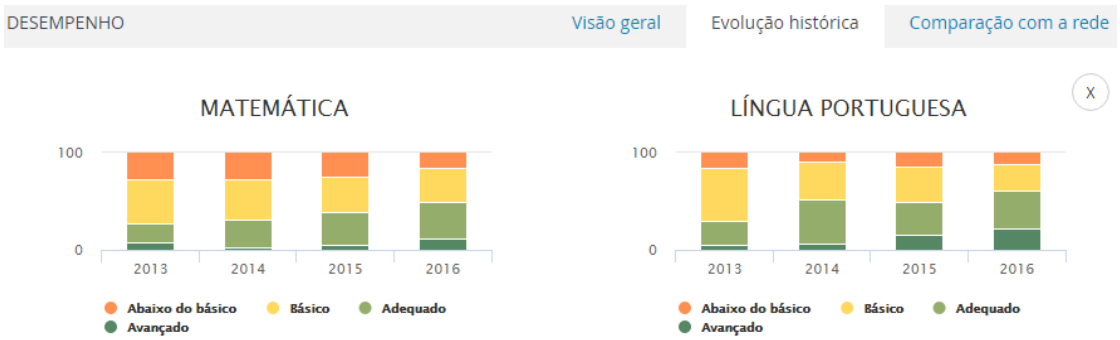
5 Clicando no botão: “Analisar Ciclo” aparecerá uma nova tela com informação mais detalhada.

Nessa tela é importante identificar qual indicador pode ser melhorado. Neste exemplo, o indicador de fluxo é 1,0, ou seja, o valor máximo, mas o indicador de desempenho é 5,27 e o limite é 10 então existe oportunidade de melhoria.

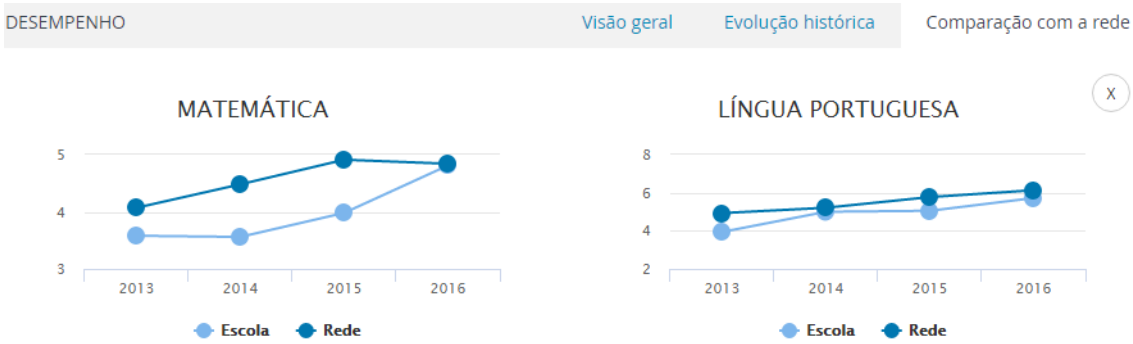
6 Para analisar o indicador de desempenho, clique em simular valores e aparecerá uma nova tela com os resultados de Língua Portuguesa e Matemática.



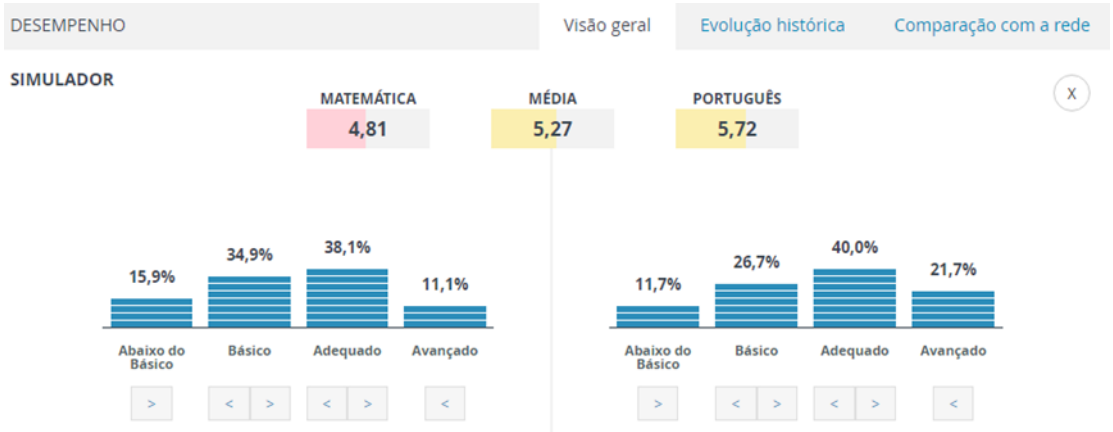
7 Na evolução histórica é possível comparar os níveis de desempenho em cada ano. Para ver os valores precisos é só colocar o cursor em cada barra.



8 É possível comparar os resultados da escola com a média da Rede.

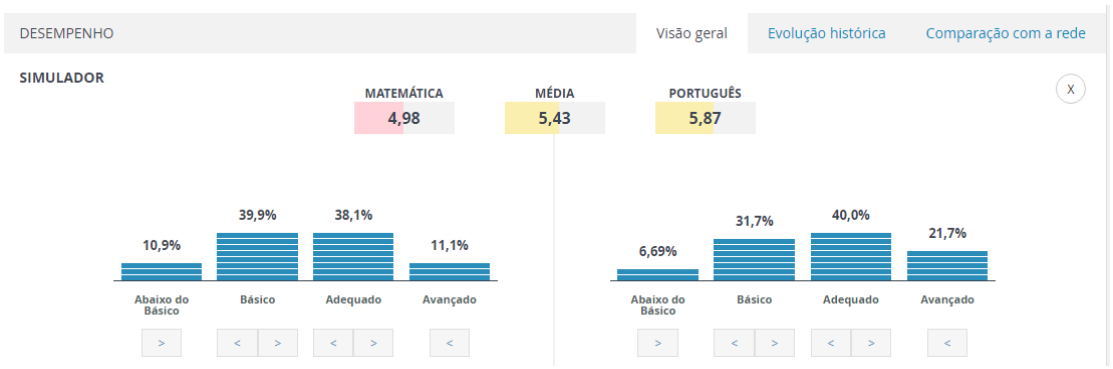


9 Depois de analisar o histórico e a comparação com a Rede, volte para a visão geral e simule o deslocamento do percentual de alunos em cada faixa, observando o impacto no indicador no desempenho.



Simulando um exemplo, a escola definiu a redução no percentual de alunos abaixo do básico em Matemática e Língua Portuguesa em 5 pp (pontos percentuais), ou seja, passar de 15,9% e 11,7% para 10,9% e 6,69% respectivamente. Com essa

melhoria, o indicador de desempenho de Matemática e Língua Portuguesa seria 4,98 e 5,87, e a média 5,43, conforme a figura abaixo.



10 Na parte superior, verifique se a meta IDESP 2017 está sendo atingida. Nesse caso, o IDESP 2016 foi 5,27, a meta para 2017 é 5,41 e o resultado simulado foi de 5,43. Dessa forma, a melhoria simulada é suficiente para o alcance da meta IDESP proposta para 2017.

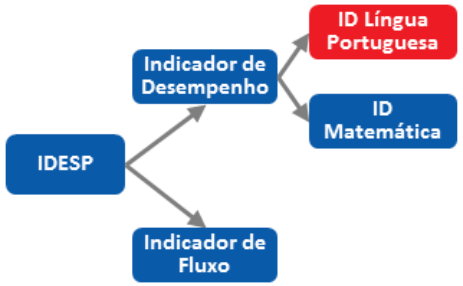
ANEXO 02 – RESUMO DO MMR

1 Conhecendo o Problema

Identificar qual o problema, ou seja, qual a diferencia entre o resultado atual e o desejando.

Importante alinhar todos os envolvidos na escola e comunidade com a Meta e o MMR.

2 Quebrando o Problema



Acessar a plataforma Foco Aprendizagem e analisar o resultado da escola.

Verificar quais os problemas que mais impactaram no resultado e priorizar.

É importante utilizar a opção Simulador da Plataforma, para quantificar a melhoria necessária nas alavancas priorizadas.

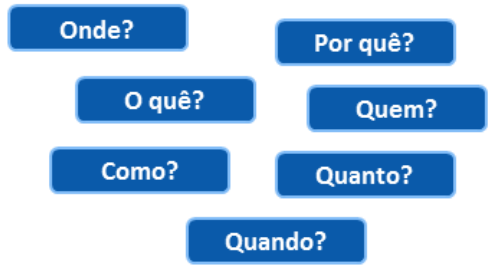
3 Identificando as causas do problema

Contextualizar o grupo com o objetivo da atividade.

Distribuir 3 post it para cada participante, recolha-os, leia ao grupo as causas levantadas e agrupe as causas semelhantes.

Priorize as causas, caso necessário e aplique a técnica dos 5 Porquês para identificar as causas raiz.

4 Elaborando planos de melhoria



Elaborar uma ou mais ações para cada causa raiz identificada.

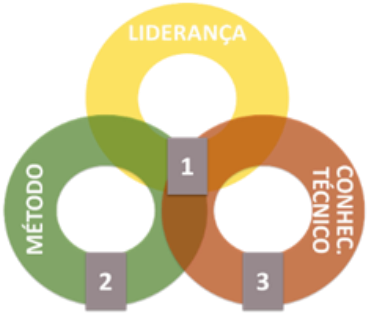
É importante quebrar as ações em etapas.

As ações devem começar com verbo no Infinitivo e as etapas no Gerúndio.

A data de inicio e término da ação deve coincidir com as etapas.

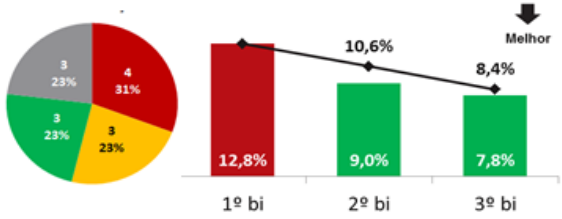
5

Implementando os planos de melhoria



6

Acompanhando os planos e resultados



Com Desvio no Resultado
(não atingiu a meta)

Sem Desvio no Resultado
(atingiu a meta)

7

Corrigindo os rumos

Levantar se as ações foram concluídas.

Caso as ações não tenham sido concluídas, garantir a execução das ações, replanejando prazos.

Caso as ações tenham sido concluídas, levantar as causas para o desvio e identificar outras ações de correção.

8

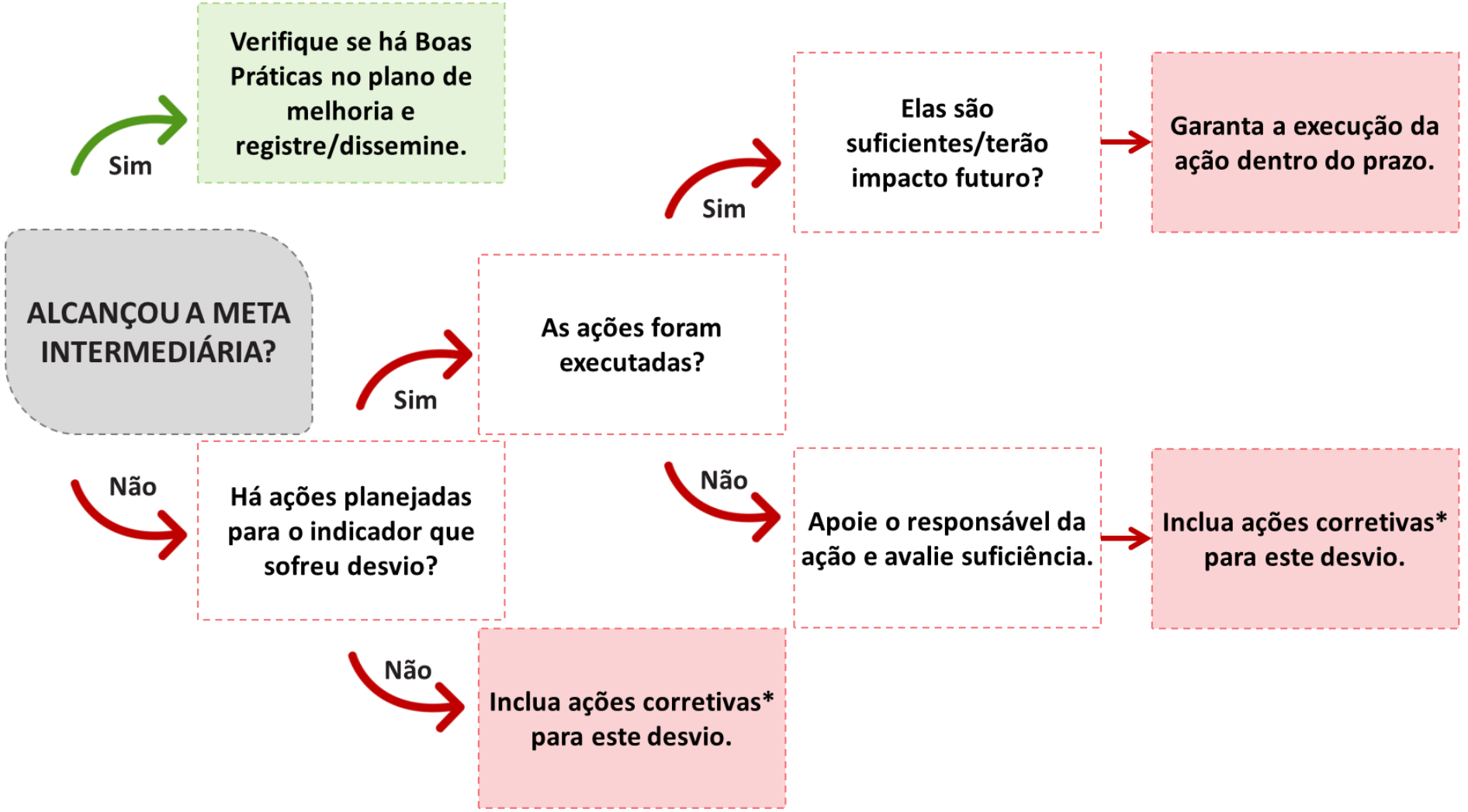
Registrando e disseminando boas práticas

Identificar se existe alguma ação concluída que teve grande impacto no resultado.

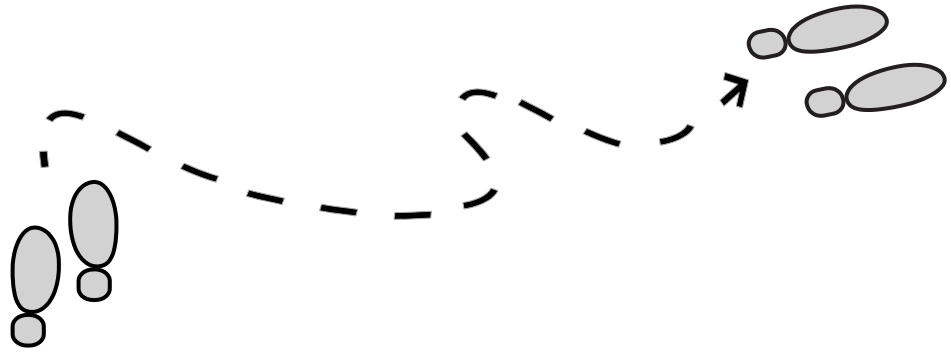
Registrar essas ações como Boas Práticas da Escola.

Divulgar as Boas Práticas, podendo ser no Painel de Gestão à Vista, em ATPCs ou Reuniões de Pais.

ANEXO 03 – FLUXO DE ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS



*As ações corretivas podem ser construídas através do *Brainstorming, ou através de análises detalhadas do desvio junto à equipe da escola (Ex.: desvio no indicador de frequência de alunos – identificação dos alunos em situação de risco.*



GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

5 PORQUÊS

É uma técnica utilizada para se chegar à causa raiz. Consiste em perguntar sucessivamente "Por quê?" para as causas levantadas do problema, até chegar na causa raiz.

A técnica não deve obrigatoriamente chegar ao 5º Porquê.

ANÁLISE COMPARATIVA

Consiste em comparar os resultados entre entidades (escola, DE) que têm características similares. Algumas características similares podem ser: complexidade (quantidade de segmentos de ensino oferecidos), índice socioeconômico similares, número de alunos, turnos oferecidos e etc.

Essa análise permite a comparação em um mesmo período de tempo, por exemplo, o resultado do IDESP de um grupo de escolas com características parecidas no ano de 2016.

ANÁLISE HISTÓRICA

Consiste em comparar os resultados de períodos anteriores de uma mesma entidade (escola, DE). Nessa análise, comparamos o resultado atual em relação ao próprio histórico.

Nessa análise podemos identificar tendência que o resultado médio pode mascarar. Por exemplo, duas escolas podem ter o mesmo resultado no IDESP, porém uma escola nos últimos anos vem melhorando o resultado e a outra piorando.

BOAS PRÁTICAS

São as ações que merecem ser compartilhadas, pois impactaram positivamente no resultado. Nem toda ação executada do plano é uma boa prática.

BRAINSTORMING

Traduzindo para o português, *brainstorming* significa "tempestade de ideias". Consiste em uma reunião, na qual os participantes propõem ideias sobre as possíveis causas de um problema.

CAUSA FUNDAMENTAL / RAIZ

Após a aplicação da técnica dos 5 Porquês, encontra-se a causa raiz do problema, ou seja, aquela causa que deve ser bloqueada para a melhoria dos resultados.

É possível ter mais de uma causa raiz para cada causa priorizada, além disso, para cada causa raiz devem ser um ou mais ações no Plano de Melhoria.

CAUSA PRIMÁRIA

São as causas identificadas pelo *brainstorming*. Deve-se perguntar o 1º Porquê para a causa primária, assim teremos a causa secundária e assim sucessivamente até identificar a causa raiz.

CAUSA PRIORIZADA

Após o levantamento das causas no *brainstorming,* teremos muitas causas associadas ao problema. Assim, é preciso priorizar aquelas que na visão dos praticantes mais impactam no resultado.

Após a votação, com notas 3, 5 ou 10, tem-se as causas priorizadas, para quais serão aplicadas a técnica dos 5 Porquês.

ESPINHA DE PEIXE

É um diagrama utilizado para organizar as causas levantadas durante o *brainstorming*. O problema é escrito na cabeça do peixe e as causas em cada espinha.

IDESP

É a sigla para Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo, um dos principais indicadores da qualidade do ensino na rede estadual paulista. Criado em 2007, é composto pelo indicador de desempenho (Língua Portuguesa e Matemática) e de fluxo.

INDICADOR

É um instrumento de gestão para monitorar os resultados. Alguns indicadores utilizados no MMR são: IDESP, desempenho, fluxo, percentual de alunos com baixo desempenho na AAP e percentual de alunos com risco de abandono ou reprovação por falta.

LACUNA

É a diferença entre uma referência e o resultado atual, pode ser chamado também por Oportunidade de Melhoria.

META

É o resultado a ser atingido. A meta é composta por três elementos: objetivo, valor e prazo.

PAINEL DE GESTÃO À VISTA

O Painel de gestão a vista é uma ferramenta visual para mostrar as metas, resultados, andamento das ações e boas práticas. A função do painel de gestão a vista é dar visibilidade e engajar a comunidade escolar na melhoria contínua do aprendizado dos alunos.

PLANO DE MELHORIA

É o conjunto de ações organizadas no tempo e atribuídas aos responsáveis por executa-las, conforme previsto. Seu objetivo é eliminar as causas que foram priorizadas na etapa de identificação de causas, para alcançar as metas da escola.

O Plano de Melhoria deve ser acompanhado periodicamente, para evitar atraso nas ações.

PROBLEMA

É a diferença entre o resultado atual e o desejado (meta).

ANOTAÇÕES