

MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS MMR



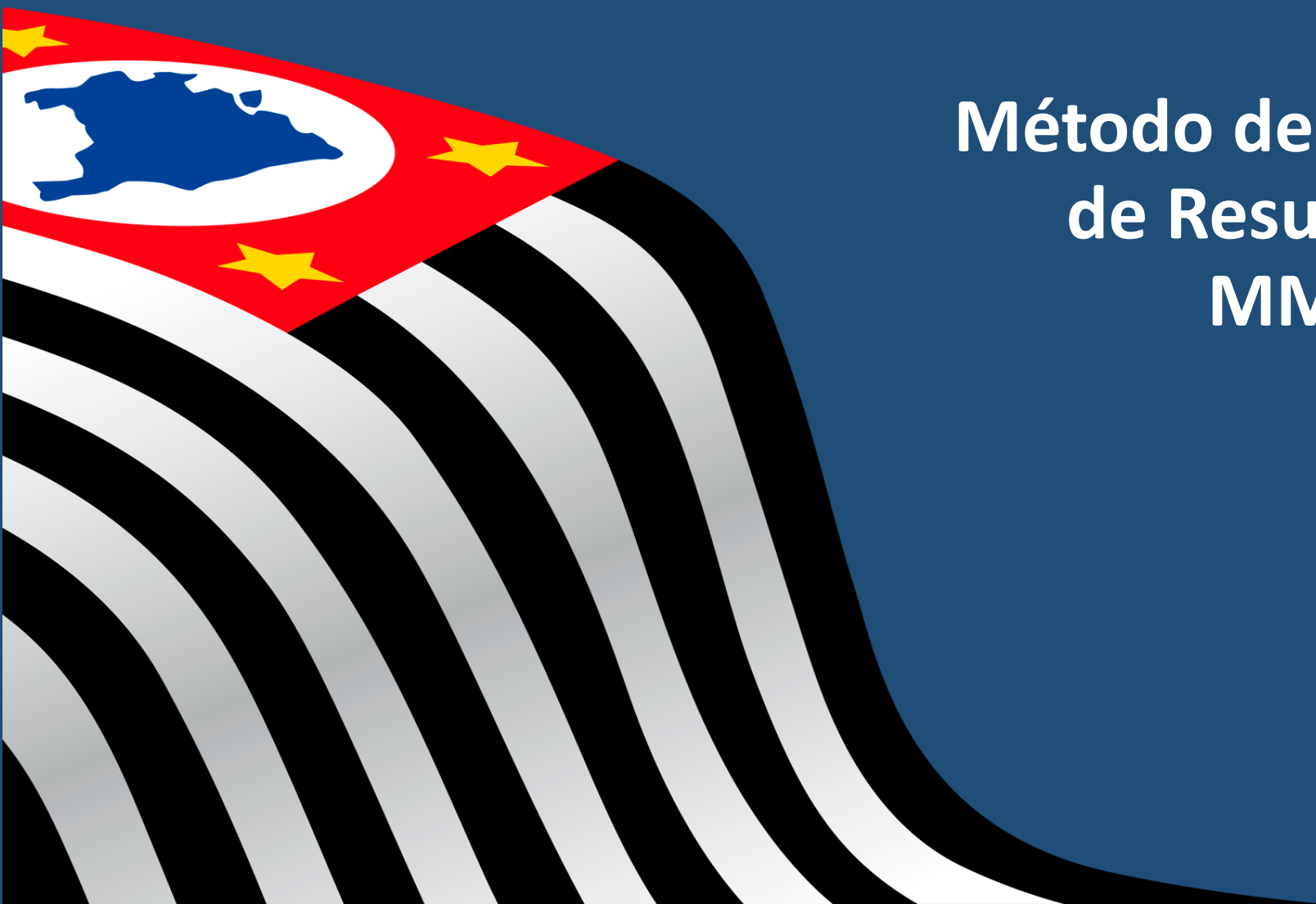
FORMAÇÃO DOS
DIRETORES

Abertura Dirigente





Método de Melhoria de Resultados MMR



O Programa Gestão em Foco



O Programa Gestão em Foco é a união de metodologia e ferramentas que auxiliam a implementação das políticas educacionais da Secretaria de Estado da Educação, a partir da utilização da plataforma Foco Aprendizagem e o Método de Melhoria de Resultados (MMR), vislumbrando atingir melhores resultados no processo de aprendizagem dos alunos .

Método de Melhoria de Resultados - MMR

Iniciativa estratégica da **Secretaria da Educação do Estado de São Paulo** com a liderança da **Equipe Central MMR, CGEB, EFAP, CIMA e CGRH** que organiza as ações desenvolvidas pela Diretoria de Ensino e Unidades Escolares por meio de desenvolvimento de um plano de melhoria contínua que visa promover a qualidade do aprendizado .

Ano	Diretorias de Ensino	Número de Escolas
2016	Piloto DE Leste 4	77
2017	13 DE Capital	1081
2018	39 Diretorias de Ensino (15 Grande São Paulo e 24 Interior)	2299
2019	39 Diretorias de Ensino	1715

DECRETO Nº 57.141, DE 18 DE JULHO DE 2011

Dos Princípios Organizacionais

Artigo 3º - Orientam a organização da Secretaria da Educação:

I-foco no desempenho dos alunos;

II-formação e aperfeiçoamento contínuo de professores e gestores da educação básica;

III-gestão por resultados em todos os níveis e unidades da estrutura;

IV-concentração da produção e aquisição de insumos em unidades próprias;

V - articulação, entre as unidades centrais da Secretaria e destas com as unidades regionais, no gerenciamento da aplicação de recursos;

VI. - integração colegiada das políticas, estratégias e prioridades na atuação da Secretaria;

VII.- escolas concentradas no processo de ensino/aprendizagem.

VIII.- atuação regional fortalecida na gestão do ensino;

IX. - monitoramento e avaliação contínua de resultados;

Pressupostos

Contribuir para implementar a política da SEE anunciada no Comunicado nº 01 em 4 de março de 2015 que trata das Diretrizes Norteadoras da Política Educacional do Estado de São Paulo – 2015 / 2018

- ✓ Melhoria da qualidade da educação
- ✓ Igualdade e equidade para todos

Etapas de Implementação

Formação do Comitê Regional

Engajamento dos Diretores e Grêmios

Formação da equipe da DE

Elaboração do Plano de Melhoria da DE

Formação dos Diretores de escola

Elaboração dos Planos de Melhoria das escolas

Início da sistemática de acompanhamento

COMITÊ REGIONAL – DIRETORIA DE ENSINO REGIÃO DE CARAPICUÍBA



COMPOSIÇÃO

- **Dirigente Regional – Airtton C. Domingues;**
- **Facilitadores – Supervisora Roseli Ruiz e PCNP Miller;**
- **Gestor do Projeto – Monica Estevam;**
- **Membros da Supervisão :Marilu Biane e Josemara Bragança**
- **Membros do Núcleo Pedagógico : Antonia e Willian Ruotti.**
- **Colaboradores: Supervisora Ery nascimento, PCNPs Sergio e Mônica Nery**



***Ninguém pode prever o quanto você
pode voar, nem mesmo você, até
abrir as asas.***

Bom trabalho!

A large, stylized circular graphic on the left side of the slide, composed of four colored segments: blue at the top, green on the right, yellow at the bottom, and orange on the left. The segments are separated by white gaps, and the overall shape is a thick, curved line.

**GESTÃO
EM
FOCO**

Promover a **MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE DO APRENDIZADO** por meio da implementação do **MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS (MMR)** junto às **DIRETORIAS DE ENSINO E UNIDADES ESCOLARES.**

Programa estratégico da **SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO.**



Evite atividade paralela

Evite ao máximo o uso de celular.



Numa conversa só

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



Respeito aos horários

Pontualidade e disciplina nos horários acordados.



Cada um tem sua vez

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



Estacionamento de Dúvidas

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



A todo vapor

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

Dinâmica *dos Nós*



Dinâmica dos nós

- 1 Formar 6 grupos;
- 2 Separar 1 linha de barbante por pessoa;
- 3 Em 1:30 minuto, fazer nós na linha de barbante usando apenas uma mão. Não pode ter ajuda de nenhuma parte do corpo ou de outra pessoa.

Dinâmica dos nós

- 1 Formar 6 grupos;
- 2 Separar 1 linha de barbante por pessoa;
- 3 Em 1:30 minuto, fazer nós na linha de barbante usando apenas uma mão. Não pode ter ajuda de nenhuma parte do corpo ou de outra pessoa.
- 4 Somar e anotar quantos nós grupo realizou;
- 5 Estabelecer um desafio por pessoa e o desafio do grupo para a segunda rodada;
- 6 Em 1:30 minutos, fazer nós no 2º barbante com a mão que possuir menos habilidade, sem a ajuda da outra.

DEFINIR ONDE
QUEREMOS CHEGAR

USAR METODOLOGIA
PARA SOLUCIONAR
PROBLEMAS

TROCA DE BOAS
PRÁTICAS

TRABALHO
EM EQUIPE

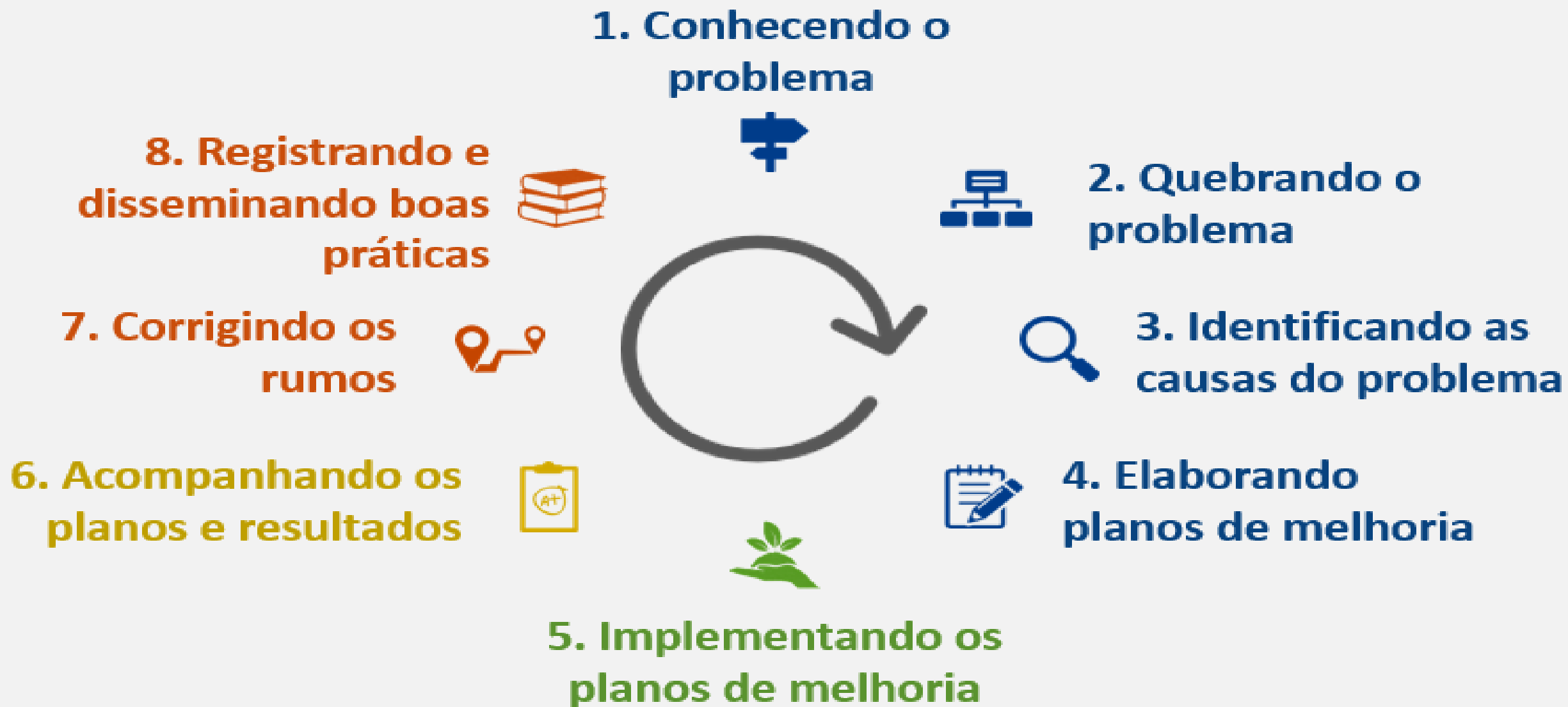
SUPERANDO
OBSTÁCULOS

ACREDITAR QUE É
POSSÍVEL

ALINHADOS PARA O
MESMO DESAFIO

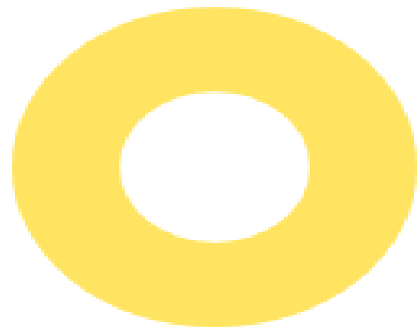
MOTIVAÇÃO

Método de Melhoria de Resultados



Fatores Essenciais de Sucesso





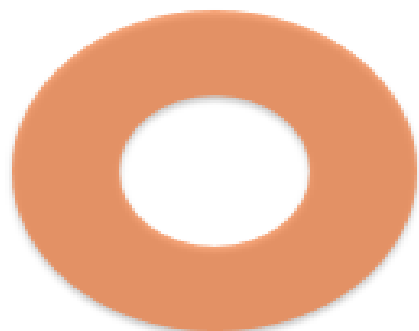
Liderança

É a capacidade de mobilizar a comunidade escolar para executar o que foi planejado e dar os passos necessários para alcançar a meta.



Conhecimento Técnico

É o que faz com que o profissional domine os processos sob sua autoridade, na área em que atua.



Método

É o caminho para chegar ao resultado. É a essência do gerenciamento.

O uso do método permite o alinhamento das iniciativas com foco na meta, promovendo a melhoria dos resultados.



Atuação **sem** método:

Riscos:

- Desconhecimento das causas
- Atuação nos efeitos do problema

Consequências:

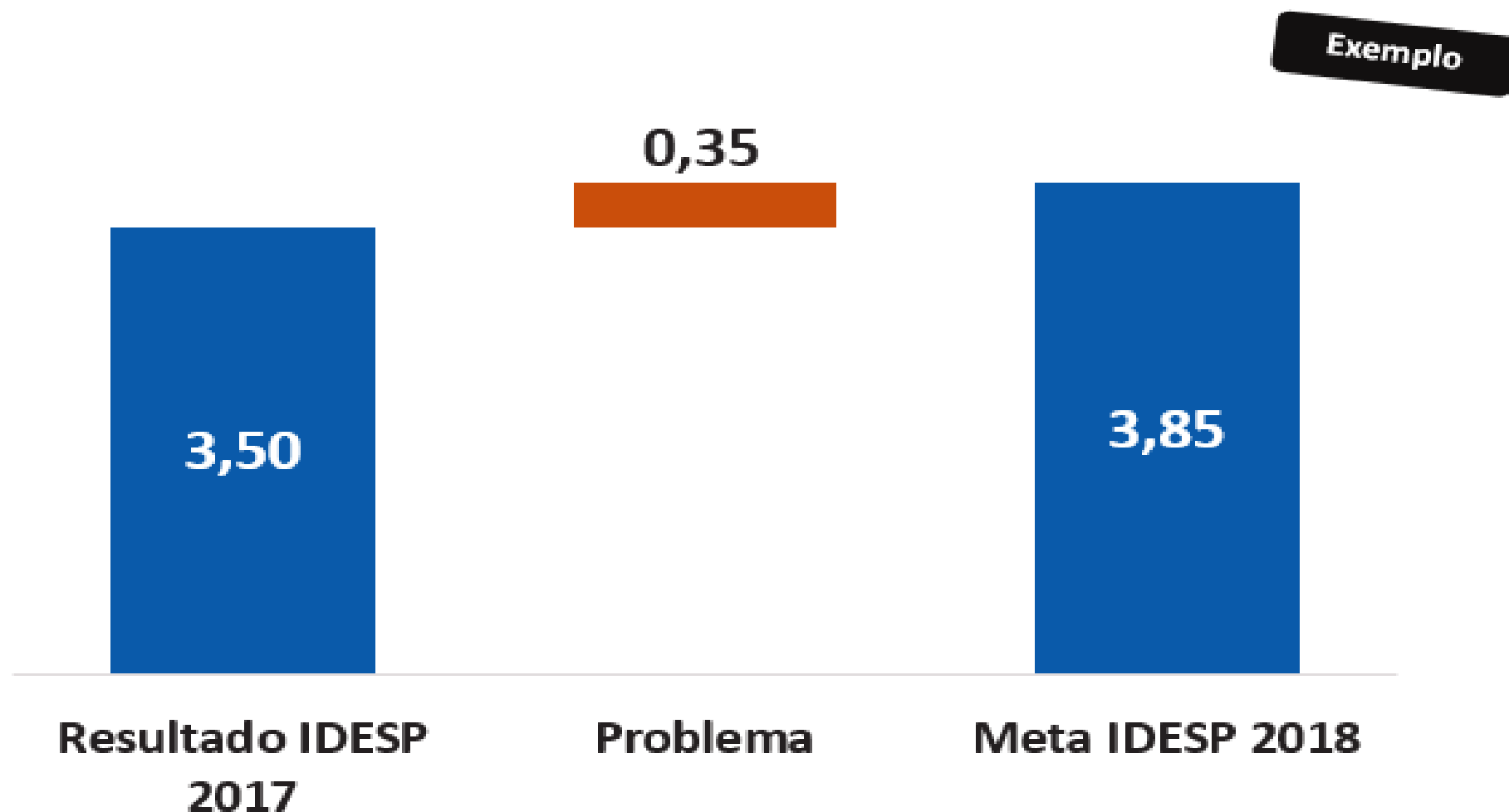
- Dificuldade para estabilizar os resultados
- Desgaste e desorientação da equipe
- Desperdício de recursos

1. Conhecendo o problema

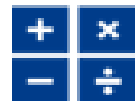
Conceito

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

1.



1. Conhecendo o problema



1.1 Estabelecer indicadores

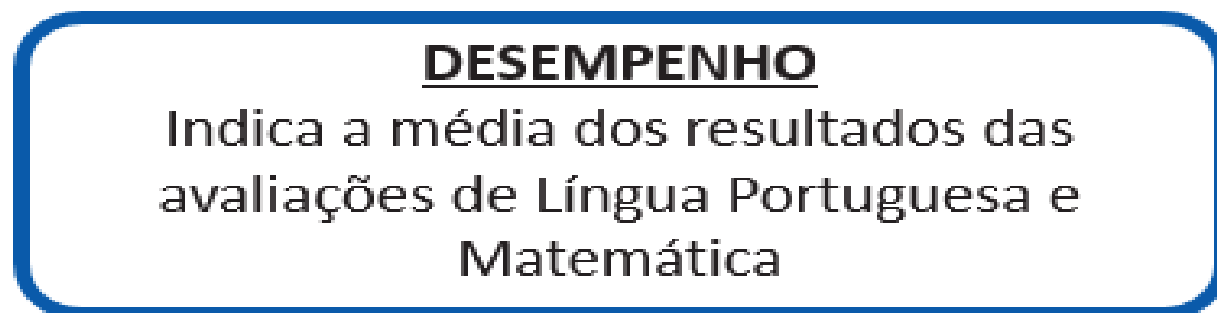
1.



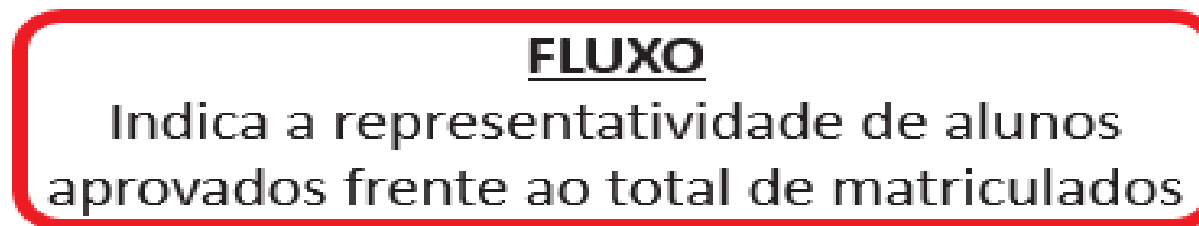
O indicador que será **utilizado no MMR** é o **IDESP**, que visa promover a **qualidade e a equidade** na rede de escolas de São Paulo.



Escala: 0,0 – 10,0



Escala: 0,0 – 10,0



Escala: 0,00 – 1,00

1. Conhecendo o problema



1.2 Analisar os dados do problema

1.

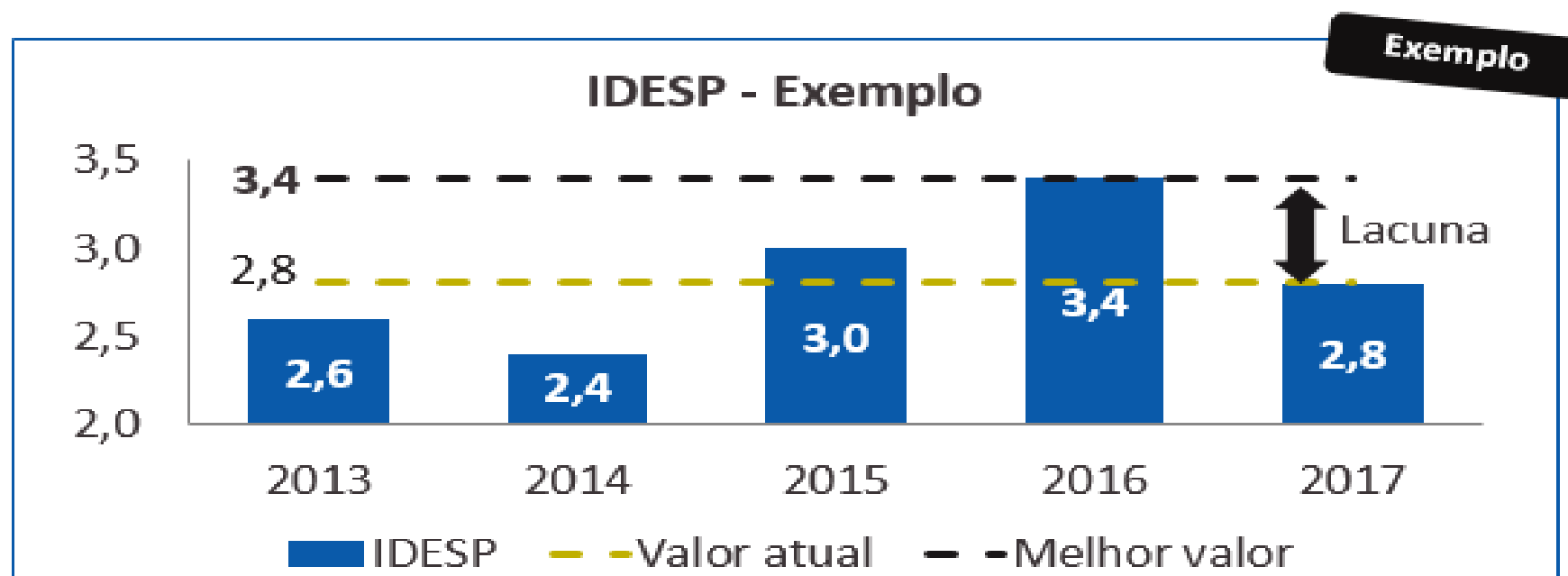


Com os indicadores estabelecidos, é hora de **analisar seu comportamento** ao longo de um período para **verificar tendência** (positiva ou negativa) ou mudança de comportamento.



Por que avaliar o histórico?

- ✓ Conhecer resultados já alcançados;
- ✓ Tendências e variações para que as metas definidas sejam desafiadoras e alcançáveis.



1. Conhecendo o problema



1.3 Definir a meta

As metas são compostas por 3 partes essenciais:

OBJETIVO



VALOR



PRAZO



Exemplos:

- Elevar a nota do IDESP da Diretoria de Ensino – Região Noroeste em 0,5 pontos para os Anos Iniciais em 2018.
- Diminuir os índices de evasão escolar na Escola Tradição de 15% para 8% até dez/2018.



1. Conhecendo o problema

1.4 Comunicar as metas para a comunidade escolar:

1.



Com a **comunidade escolar** envolvida no trabalho, as chances de sucesso aumentam. Deverá ser **convocada reunião** com representantes para comunicar: 1. o programa **MMR**, 2. as **metas da escola**, 3. o **calendário** com as próximas atividades.



Conhecendo o Problema

1 - A Escola Tradição atingiu 4,6 no IDESP 2017. Em 2014, essa mesma escola obteve 6,0 no IDESP, maior resultado histórico registrado.

A lacuna da Escola Tradição é de 1,4. Verdadeiro ou Falso?

Conhecendo o Problema

1 - A Escola Tradição atingiu 4,6 no IDESP 2017. Em 2014, essa mesma escola obteve 6,0 no IDESP, maior resultado histórico registrado.

A lacuna da Escola Tradição é de 1,4. Verdadeiro ou Falso?



Conhecendo o Problema

1 - A Escola Tradição atingiu 4,6 no IDESP 2017. Em 2014, essa mesma escola obteve 6,0 no IDESP, maior resultado histórico registrado.

A lacuna da Escola Tradição é de 1,4. Verdadeiro ou Falso?



2 - A SEE-SP informou à Escola Viva a sua meta: “Melhorar os resultados de IDESP dos Anos Iniciais em 2018.”

A meta definida pela secretaria está correta. Verdadeiro ou Falso?

Conhecendo o Problema

1 - A Escola Tradição atingiu 4,6 no IDESP 2017. Em 2014, essa mesma escola obteve 6,0 no IDESP, maior resultado histórico registrado.

A lacuna da Escola Tradição é de 1,4. Verdadeiro ou Falso?



2 - A SEE-SP informou à Escola Viva a sua meta: “Melhorar os resultados de IDESP dos Anos Iniciais em 2018.”

A meta definida pela secretaria está correta. Verdadeiro ou Falso?



Conhecendo o Problema

3 – A escola Tradição, em 2017, obteve IDESP 5,0. A meta para 2018 é elevar o IDESP para 5,5.

O problema da Escola Tradição é 0,5. Verdadeiro ou Falso?

Conhecendo o Problema

3 – A escola Tradição, em 2017, obteve IDESP 5,0. A meta para 2018 é elevar o IDESP para 5,5.

O problema da Escola Tradição é 0,5. Verdadeiro ou Falso?



Conhecendo o Problema

3 – A escola Tradição, em 2017, obteve IDESP 5,0. A meta para 2018 é elevar o IDESP para 5,5.

O problema da Escola Tradição é 0,5. Verdadeiro ou Falso?



4 - Uma meta deve ser composta por objetivo, responsável, valor e prazo.
Verdadeiro ou Falso?

Conhecendo o Problema

3 – A escola Tradição, em 2017, obteve IDESP 5,0. A meta para 2018 é elevar o IDESP para 5,5.

O problema da Escola Tradição é 0,5. Verdadeiro ou Falso?



4 - Uma meta deve ser composta por objetivo, responsável, valor e prazo.
Verdadeiro ou Falso?



2. Quebrando o problema

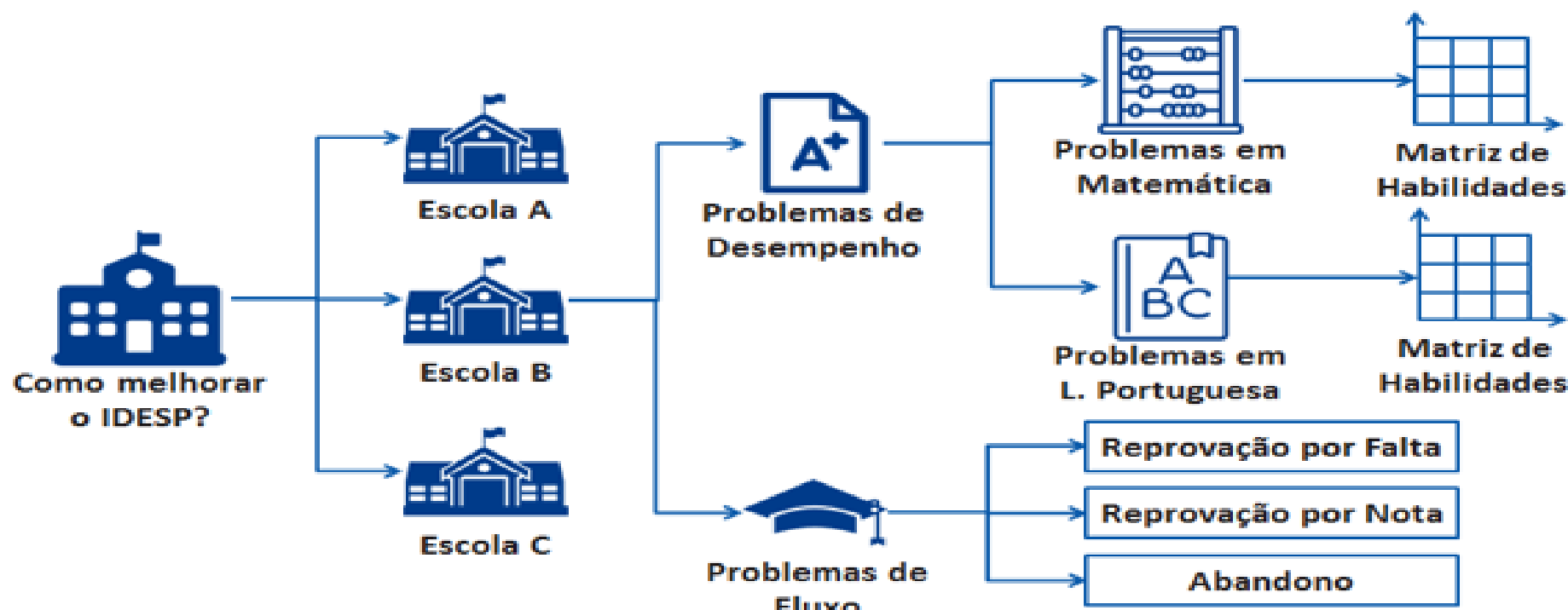
Conceito

Esta etapa consiste na **avaliação das características do problema** e seu **desdobramento em problemas menores** e mais fáceis de serem atacados.

2. 

Objetivo

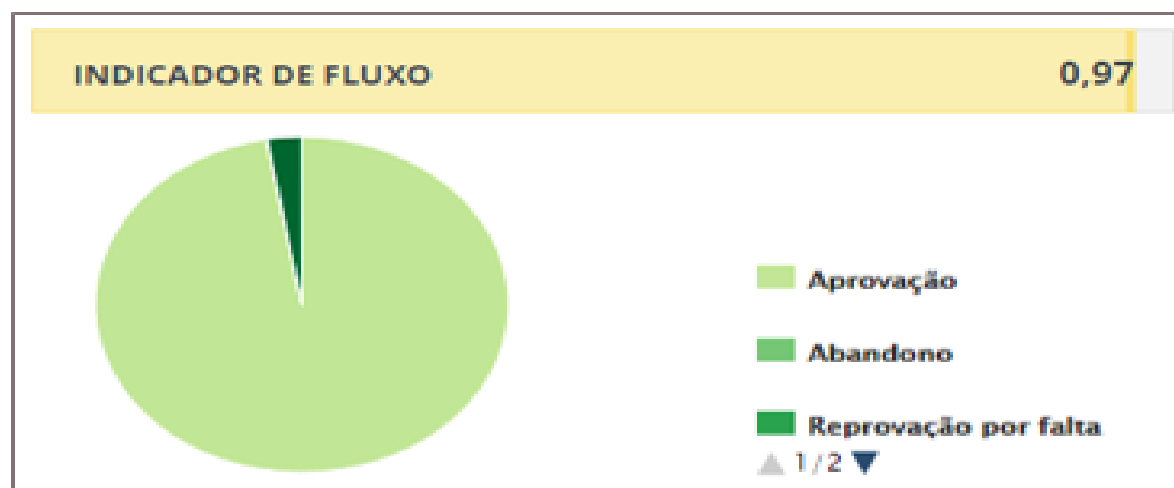
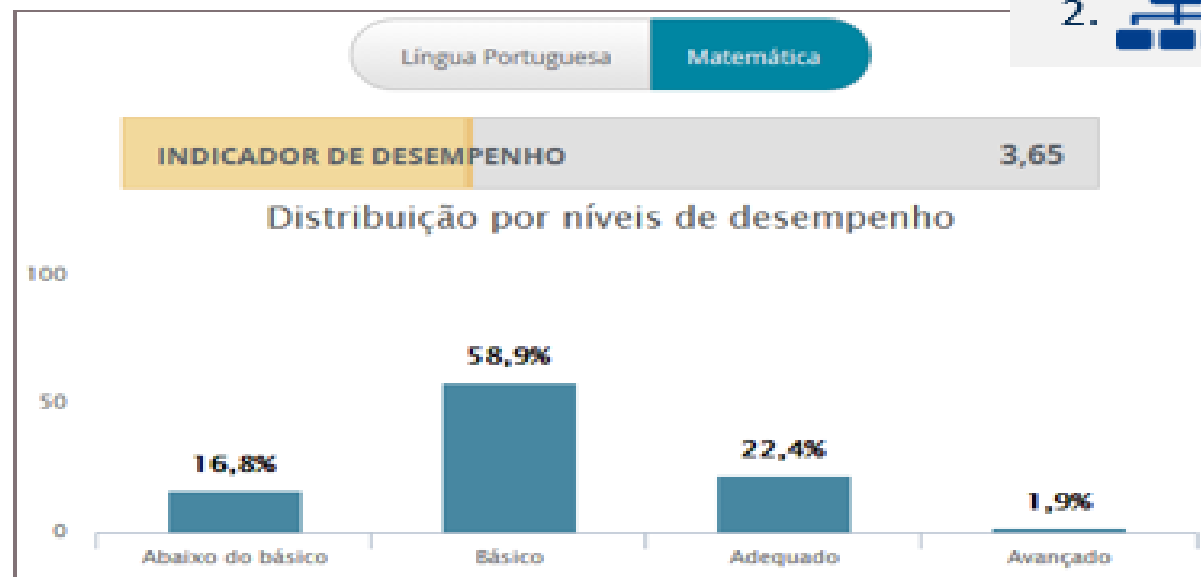
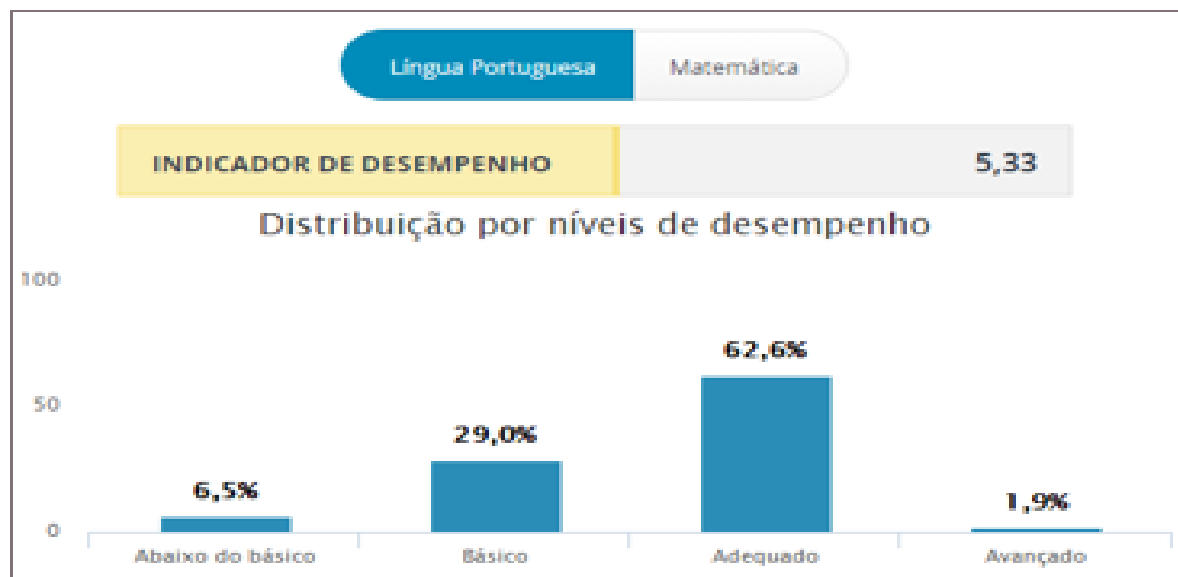
Gerar conhecimento sobre os componentes do problema e priorizá-los para direcionamento dos esforços.



2. Quebrando o problema



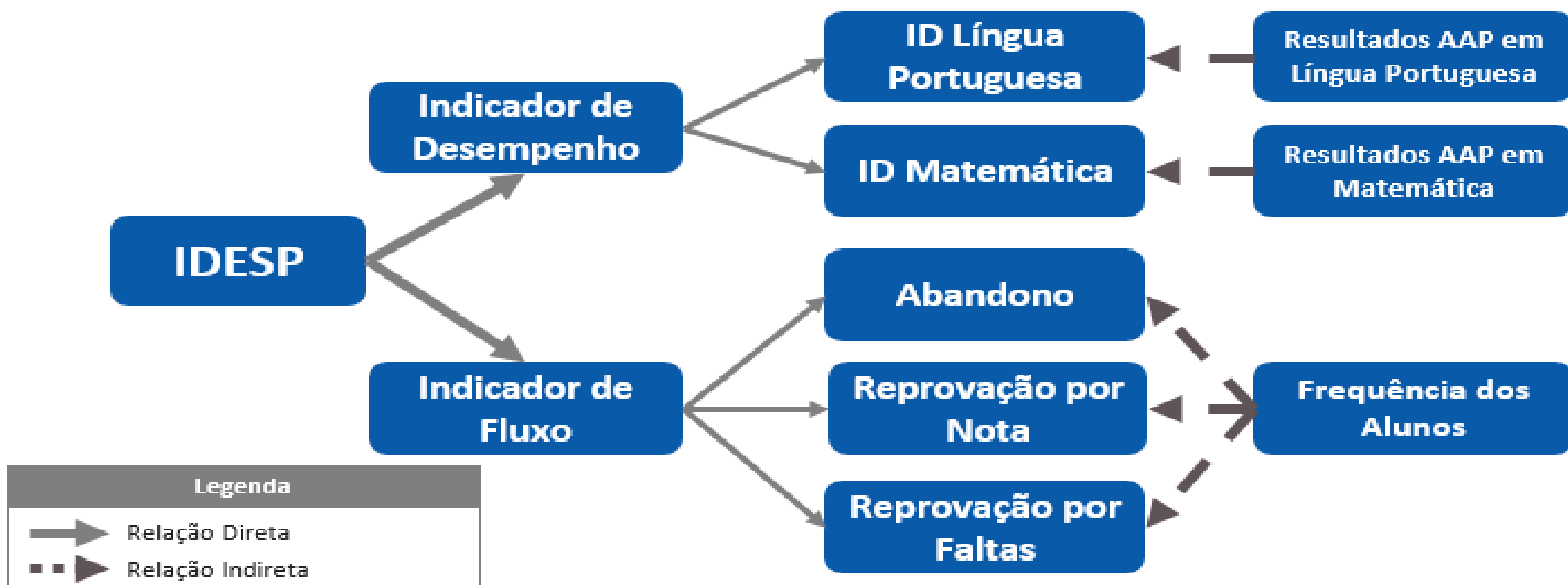
2.1 Plataforma Foco Aprendizagem



2. Quebrando o problema

2.2 Estratificar os dados

Esta etapa contempla a **quebra do problema maior em problemas menores**, possibilitando **concentrar os esforços** onde estão a maior parte das dificuldades.



2. Quebrando o problema

2.2 Estratificar os dados

A plataforma **Foco Aprendizagem** auxilia no desdobramento do problema. No exemplo abaixo, partiu-se da nota do IDESP, desdobrando por desempenho e fluxo e depois por disciplinas.

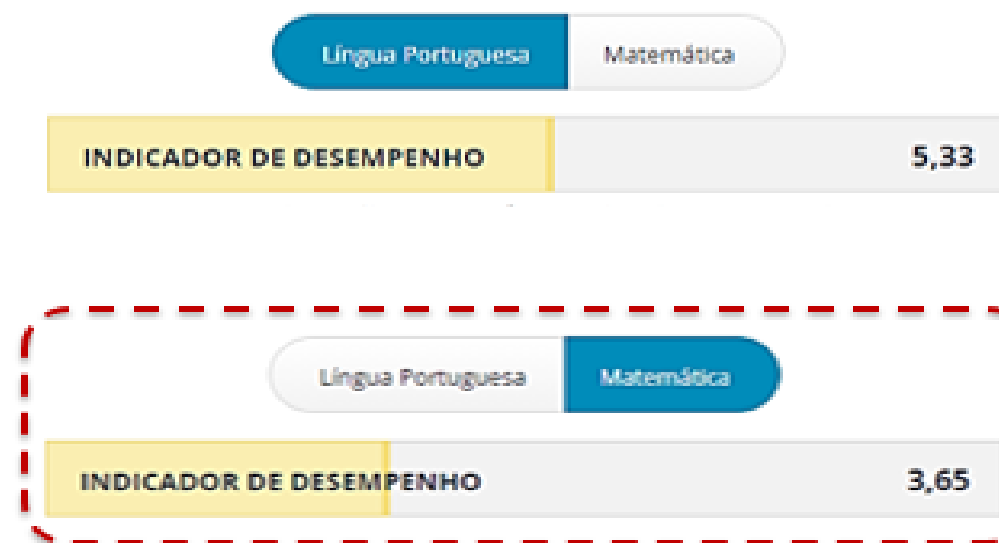
2. 

IDESP (desempenho + fluxo)

Ensino Médio



DESEMPENHO (Português + Matemática)



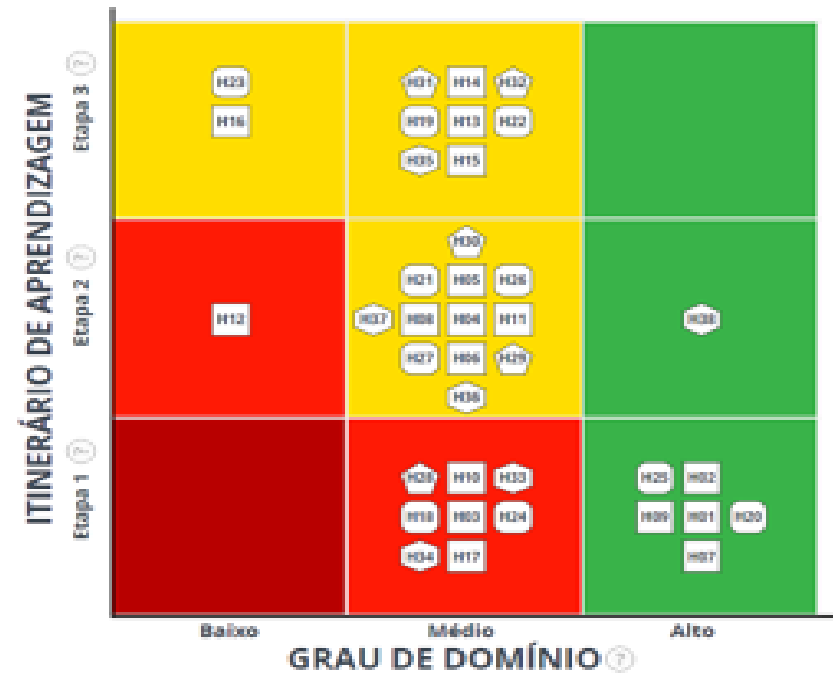
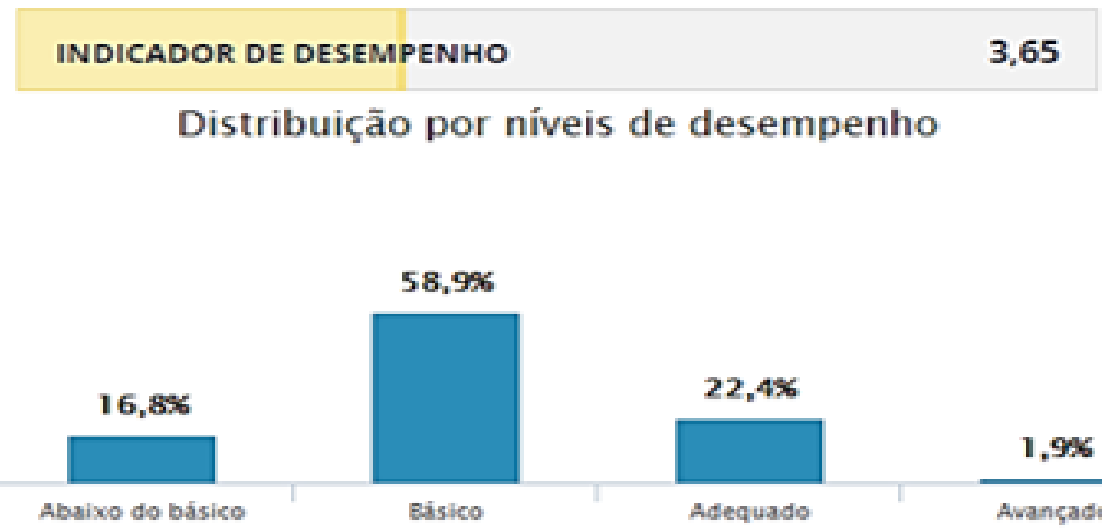
2. Quebrando o problema

2.2 Estratificar os dados

O problema pode ser desdobrado até chegar nas competências foco, último nível do desdobramento.

DESEMPENHO MATEMÁTICA (níveis de desempenho)

DESEMPENHO MATEMÁTICA (habilidades)



2. Quebrando o problema



2.3 Priorizar o problema

Em função da escassez de recursos e tempo, recomenda-se a priorização de no máximo **três problemas por DE/escola**.



Se a DE/escola possui os três segmentos, sugere-se que seja priorizado um problema por segmento, visto que há meta de IDESP para cada um deles.

Exemplos de Problemas

- Baixo desempenho em Língua Portuguesa nos Anos Iniciais;
- Alto índice de reprovação por faltas nos Anos Finais;
- Baixo desempenho em Matemática no Ensino Médio.

2.



Dinâmica

Priorizando os problemas



2. Quebrando o problema

Dinâmica: Priorizando os problemas

- 1 Analise os dados da plataforma Foco Aprendizagem disponibilizados.
- 2 Identifique os problemas e liste-os.
- 3 Priorize três dos problemas identificados.

Dinâmica

Simulação na Foco Aprendizagem



2. Quebrando o problema



2.3 Priorizar o problema

Foi desenvolvido um Simulador de IDESP na Plataforma Foco Aprendizagem onde é possível realizar simulações com cada um dos componentes do IDESP da Escola.



Meta do IDESP 2018

IDESP 2017

3,43

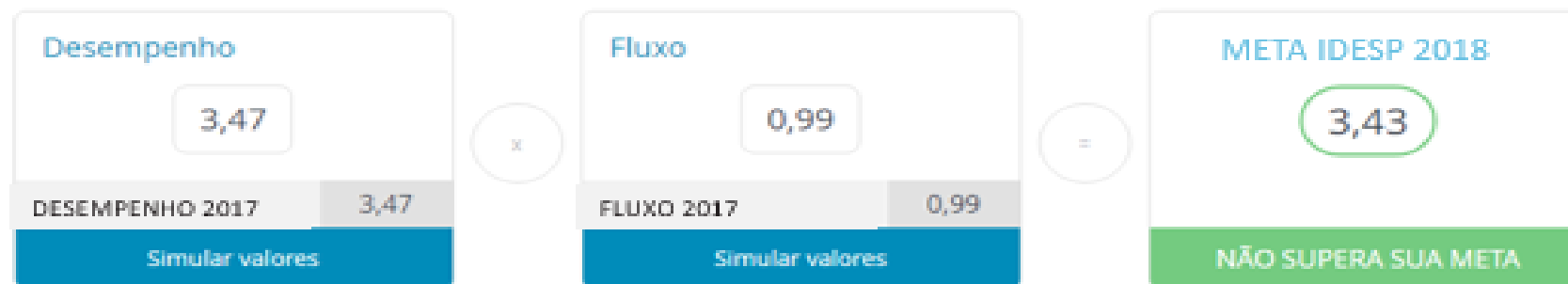
META IDESP 2018

3,62

Anos Finais

Ensino Médio

Ajuste os indicadores para atingir a Meta Proposta para o IDESP 2018



Quebrando o Problema

Analizando os dados dos Anos Finais da escola na Plataforma Foco Aprendizagem, identifique os seguintes pontos:

- 1. Meta IDESP da escola para 2018 para Anos Finais.**
- 2. Indicador com mais oportunidade de melhoria (desempenho ou fluxo).**
- 3. Simule a melhoria no indicador, de forma que a meta IDESP 2018 seja alcançada.**

Priorizando os problemas

1. Meta IDESP da Escola para 2018 para Anos Finais.



IDESP de 3,68 nos Anos Finais para 2018.

Priorizando os problemas

2. Indicador com mais oportunidade de melhoria (desempenho ou fluxo).



Indicador de Desempenho tem grande oportunidade de melhoria. O Nível de desempenho avançada aumentou em Língua Portuguesa e se manteve em Matemática. O abaixo do básico reduziu em Matemática e se manteve em Língua portuguesa. O Fluxo melhorou nos últimos anos e em 2017 a escola apresenta valores superiores aos da diretoria.

Priorizando os problemas

3. Simule a melhoria no indicador, de forma que a meta IDESP 2018 seja alcançada.

Simulação da Meta

3,48

Antes

SIMULADOR

MATEMÁTICA

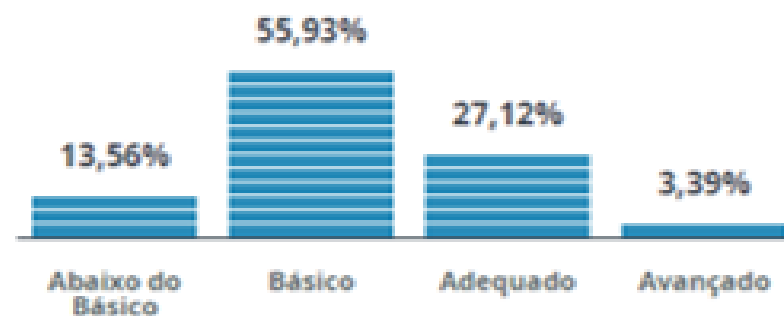
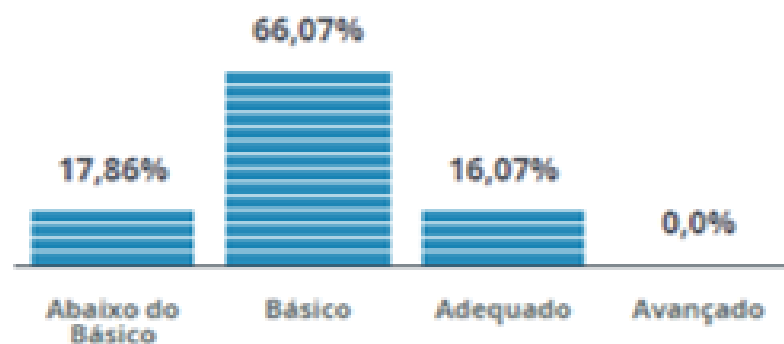
3,27

MÉDIA

3,64

PORTUGUÊS

4,01



Priorizando os problemas

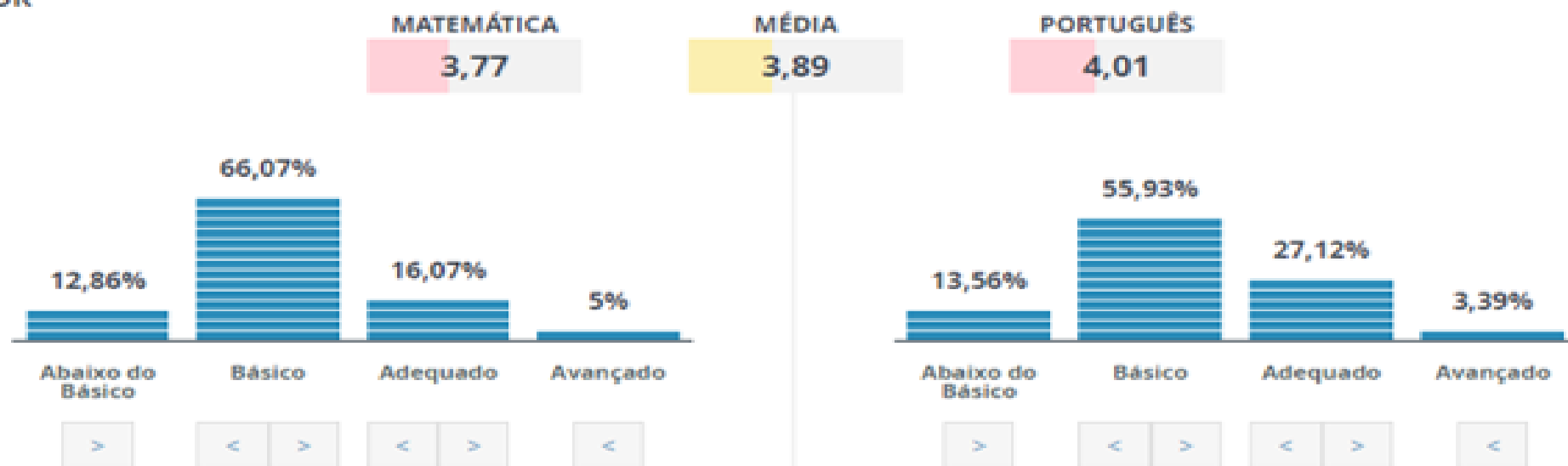
3. Simule a melhoria no indicador, de forma que a meta IDESP 2018 seja alcançada.

Simulação da Meta

3,72

Depois

SIMULADOR



Abaixo do básico: de 17,86% para 12,86%;

Básico: 66,07%

Adequado: 16,07%

Avançado: de 0% para 5%.

3. Identificando as causas do problema



Conceito

Este é o passo no qual são **investigadas as causas do problema**, ou seja, os fatores localizados nos processos que afetam os resultados.

3.



Objetivo

Estabelecer a **relação entre o problema (efeito) e suas causas (processo)**. Este exercício permite conhecer os fatores do processo que estão falhando na sua função de agregar valor ao resultado e que **devem ser tratados em um plano de melhoria**.

Dinâmica

Problemas x Causas



Problemas x Causas

1 - Uma empresa foi contratada para realizar um show na cidade. Faltou energia. O show foi cancelado e a empresa perdeu um valor significativo de receita para pagamento das suas despesas.

O problema é a falta de energia. Verdadeiro ou Falso?

Problemas x Causas

1 - Uma empresa foi contratada para realizar um show na cidade. Faltou energia. O show foi cancelado e a empresa perdeu um valor significativo de receita para pagamento das suas despesas.

O problema é a falta de energia. Verdadeiro ou Falso?



Problemas x Causas

1 - Uma empresa foi contratada para realizar um show na cidade. Faltou energia. O show foi cancelado e a empresa perdeu um valor significativo de receita para pagamento das suas despesas.

O problema é a falta de energia. Verdadeiro ou Falso?



2 - O gasto das refeições está crescendo. Há um aumento do consumo de óleo, desperdício crescente de alimentos e necessidade de reposição de vasilhame em função de quebras constantes.

A causa é o aumento do gasto das refeições. Verdadeiro ou Falso?

Problemas x Causas

1 - Uma empresa foi contratada para realizar um show na cidade. Faltou energia. O show foi cancelado e a empresa perdeu um valor significativo de receita para pagamento das suas despesas.

O problema é a falta de energia. Verdadeiro ou Falso?



2 - O gasto das refeições está crescendo. Há um aumento do consumo de óleo, desperdício crescente de alimentos e necessidade de reposição de vasilhame em função de quebras constantes.

A causa é o aumento do gasto das refeições. Verdadeiro ou Falso?



Problemas x Causas

3 – Mais da metade dos alunos da 2ª série do E.M. foram reprovados por nota em Matemática. Ao analisar o histórico, verificou-se que a maioria tinha baixo aproveitamento na disciplina nos anos anteriores.

A causa é a falta de recuperação/retomada de conteúdo. Verdadeiro ou Falso?


Problemas x Causas

3 – Mais da metade dos alunos da 2ª série do E.M. foram reprovados por nota em Matemática. Ao analisar o histórico, verificou-se que a maioria tinha baixo aproveitamento na disciplina nos anos anteriores.

A causa é a falta de recuperação/retomada de conteúdo. Verdadeiro ou Falso?



Problemas x Causas

3 – Mais da metade dos alunos da 2ª série do E.M. foram reprovados por nota em Matemática. Ao analisar o histórico, verificou-se que a maioria tinha baixo aproveitamento na disciplina nos anos anteriores. **A causa é a falta de recuperação/retomada de conteúdo. Verdadeiro ou Falso?** 

4 – As taxas do IDESP do Estado caíram nos últimos anos. Alega-se que há grande desmotivação dos alunos e que há poucos professores. **O problema é o baixo número de professores. Verdadeiro ou Falso?**

3. 

Problemas x Causas

3 – Mais da metade dos alunos da 2ª série do E.M. foram reprovados por nota em Matemática. Ao analisar o histórico, verificou-se que a maioria tinha baixo aproveitamento na disciplina nos anos anteriores.

A causa é a falta de recuperação/retomada de conteúdo. Verdadeiro ou Falso?



3. 

4 – As taxas do IDESP do Estado caíram nos últimos anos. Alega-se que há grande desmotivação dos alunos e que há poucos professores.

O problema é o baixo número de professores. Verdadeiro ou Falso?



3. Identificando as causas do problema



3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

O que é *brainstorming*?



3. 

1

Atividade **participativa**

2

Reúne **pessoas com conhecimento sobre o problema...**

3

...para **identificar as causas** desse problema...

4

...e **CONSTRUIR SOLUÇÕES** para combatê-las.



3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

1

Atividade participativa

3.



Pactos de convivência

- ✓ Evite atividade paralela;
- ✓ Numa conversa só;
- ✓ Respeite os horários;
- ✓ Cada um tem sua vez;
- ✓ Toda ideia importa;
- ✓ Focados na melhoria.

3. Identificando as causas do problema



3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

2

Reúne **pessoas com conhecimento sobre o problema...**

- ✓ Convidar **membros** da comunidade escolar com o maior **conhecimento técnico** e **vivência** da situação;
- ✓ Pessoas com **disponibilidade para contribuir**: o somatório dos conhecimentos disponibilizados irá formar a qualidade da solução.





3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

Como fazer a sessão de brainstorming?



3. 

Preparar a reunião

- ✓ Definir **horário e local**;
- ✓ Escolher e convocar de 6 a 10 **participantes** (pais/responsáveis, alunos, professores, professor coordenador, funcionários);
- ✓ Preparar material com **informações sobre o problema** (histórico, comparação, estratificações e meta);
- ✓ **Preparar o responsável** pela condução: pessoa imparcial, que não iniba nem influencie os participantes. Essa pessoa você não participará do levantamento de causas, nem da votação para priorização.

3. Identificando as causas do problema



3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

Como fazer a sessão de brainstorming?



3.



Conduzir o *brainstorming*

- ✓ Abrir a reunião lembrando seu **objetivo** e os **pactos de convivência** e entregar papéis/post-its para que cada participante escreva suas causas;
- ✓ Fazer uma pequena exposição **explicando o problema, a meta**, utilizando informações levantadas em “Quebrando o Problema”;
- ✓ Orientar **como os participantes deverão proceder**, de forma que todas as pessoas possam contribuir na identificação de causas;
- ✓ Recomendar que escrevam **frases simples, qualificando a causa** e demonstrando **como ela afeta o efeito**.

3. Identificando as causas do problema



3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

Como fazer a sessão de brainstorming?



3.



Concluir o *brainstorming*

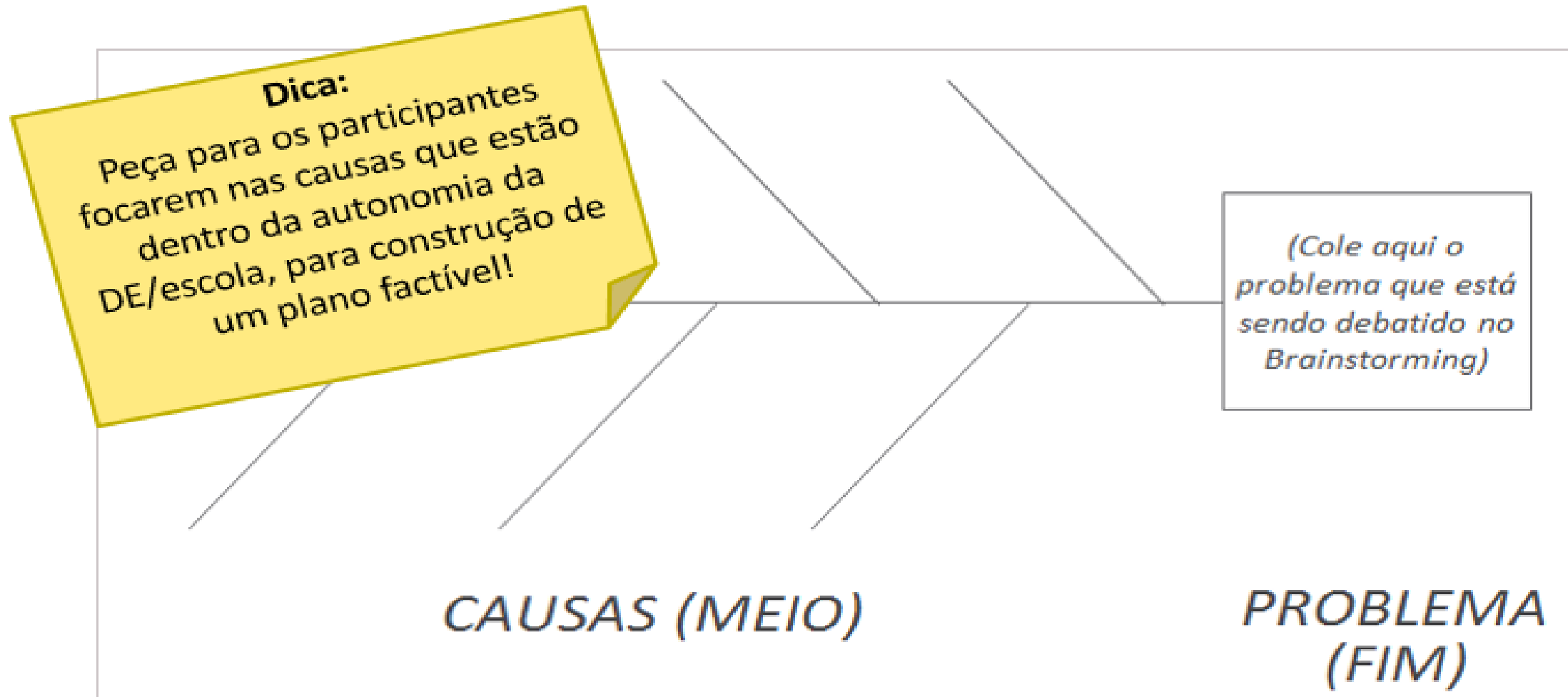
- ✓ Coletar as causas levantadas;
- ✓ Agrupar causas semelhantes até que se esgotem;
- ✓ Organizar as causas no diagrama de espinha de peixe (causa e efeito) e discutir as causas de cada participante.

3. Identificando as causas do problema



3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

O diagrama de espinha de peixe é utilizado para organizar as causas levantadas pelos participantes.



3. Identificando as causas do problema



3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

Para facilitar a identificação de causas, pode-se analisar grupos de assuntos similares.



Família e Comunidade



Recursos Didáticos



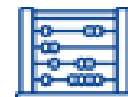
Gestão Escolar



**Processo de Ensino
(Professor)**



**Adequação do
Espaço Físico**



Prática Pedagógica



**Processo de
Aprendizagem (Aluno)**



Condições Ambientais





3.2 Priorizar as causas coletadas no *brainstorming*

Caso tenham sido levantadas **mais de 5 causas**, será necessário priorizar as mais impactantes sobre o resultado, observando aquelas que estão sob **autonomia da DE/escola**.



- Cada participante irá avaliar:
 - ✓ **Frequência** da ocorrência;
 - ✓ **Abrangência**;
 - ✓ **Impacto** no resultado.
- E dar notas conforme o seguinte critério:

Lembrete: Quem está conduzindo a atividade não participa da votação, apenas orienta os participantes!

Valor da ficha	Relevância da causa	% fichas
10 pontos	ALTA	20%
5 pontos	MÉDIA	30%
3 pontos	BAIXA	50%

Causas com maiores pontuações serão priorizadas.



3.3 Identificar as causas raiz

Quanto mais se **desdobra uma causa**, maior a chance de definir uma **ação robusta** que terá impacto no resultado.



Os participantes devem avaliar se as **causas raiz precisam ser desdobradas** para facilitar a busca de uma **ação mais efetiva**, utilizando:

TÉCNICA DOS 5 PORQUÊs, que consiste em:

- ✓ Realizar **perguntas sucessivas** sobre por que aquela causa ocorreu, até encontrar a **causa raiz**.

3. Identificando as causas do problema



3.3 Identificar as causas raiz

Exemplo da técnica dos porquês para uma causa da escola:

3. 

Problema

Alto índice de reprovação por falta nos Anos Finais

POR QUÊ?

Causa primária

Os alunos não frequentam a escola

POR QUÊ?

Causa secundária

Os alunos não são cobrados pela família

POR QUÊ?

Causa terciária

A família não é notificada das faltas

POR QUÊ?

Causa Raiz

Não há um canal de comunicação eficaz entre escola e família

3. Identificando as causas do problema

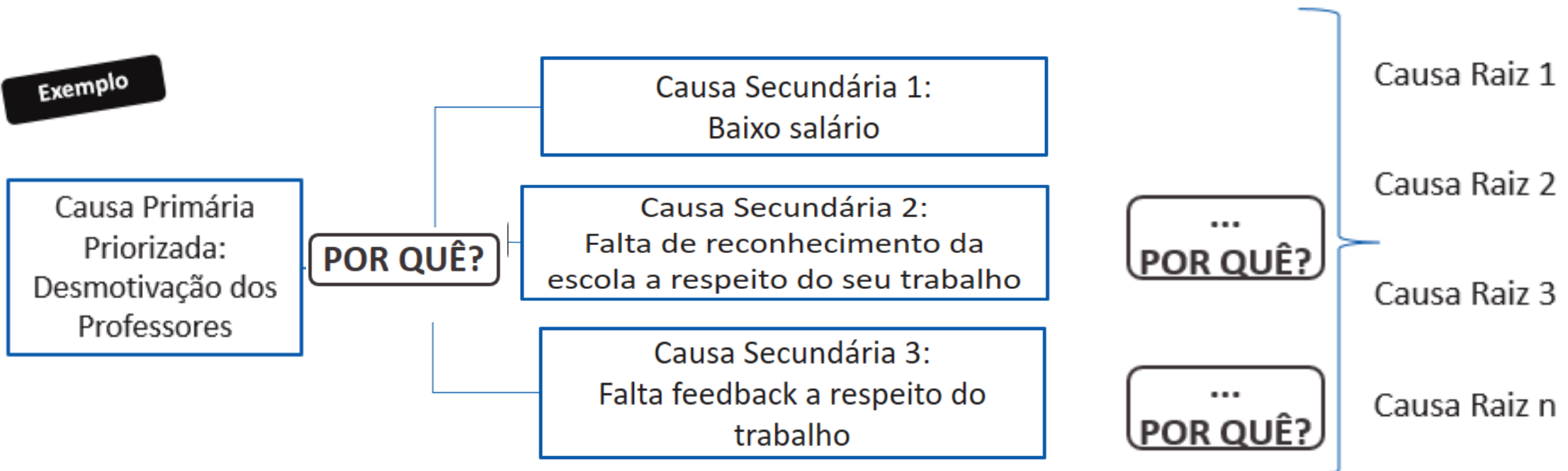


3.3 Identificar as causas raiz

Durante essa atividade o grupo deve tentar entrar em consenso, tendo sempre uma visão crítica.
É importante sempre checar a consistência entre um “porquê” e o outro.

A partir de uma causa primária, podem ser levantadas uma ou mais causas secundárias, chegando-se assim, a uma ou mais causas raiz.

Exemplo



3. Identificando as causas do problema



3.3 Identificar as causas raiz

Durante essa atividade o grupo deve tentar entrar em consenso, tendo sempre uma visão crítica.

É importante sempre checar a consistência entre um “porquê” e o outro.

3.

A partir de uma causa primária, podem ser levantadas uma ou mais causas secundárias, chegando-se assim, a uma ou mais causas raiz.

Exemplo

Causa Primária
Priorizada:
Não cumprimento do
currículo mínimo

POR QUÊ?

Causa Secundária 1:
PCs não orientam aplicação do
currículo oficial.

Causa Secundária 2:
Professores não compreendem
benefícios do currículo oficial.

Causa Secundária 3:
Dificuldade em trabalhar com
currículo por habilidade.

...
POR QUÊ?

...
POR QUÊ?

Causa Raiz 1

Causa Raiz 2

Causa Raiz 3

Causa Raiz n

Dinâmica

Identificando a causa raiz





Problema: Baixo desempenho em matemática nos Anos Finais

3. 

Ordenar as Causas até a Causa Raiz:

A

Aluno possui defasagem de conteúdo

D

Recuperação contínua é falha

C

Aluno desinteressado

B

Recuperação não é trabalhada em ATPC

E

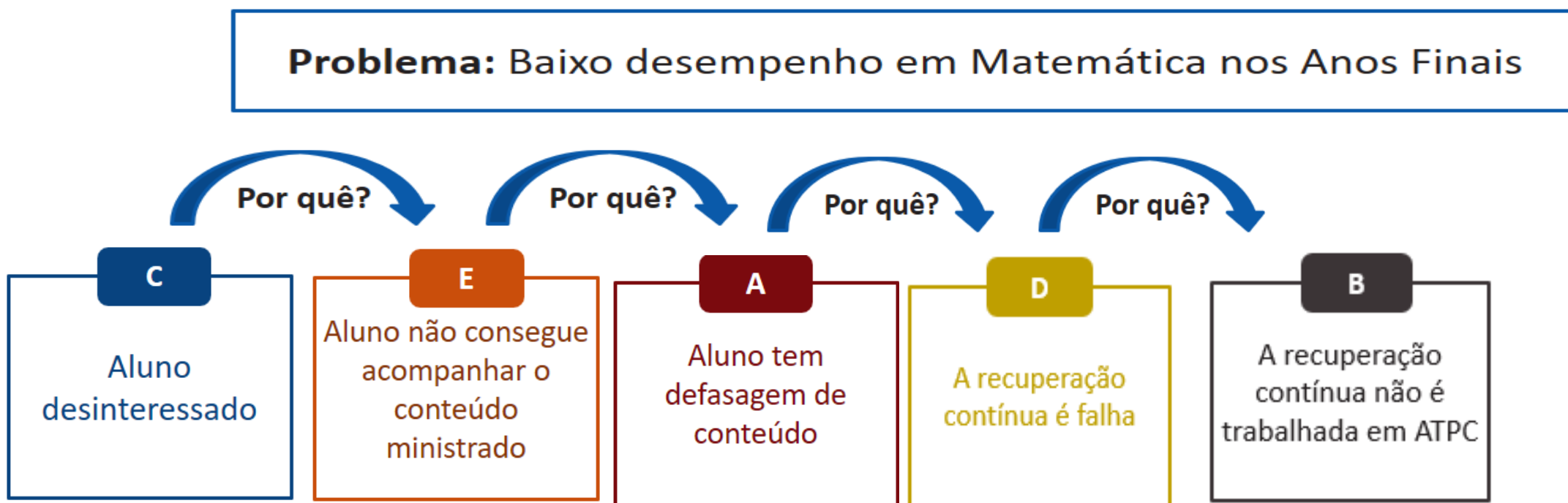
Aluno não consegue acompanhar o conteúdo ministrado

3. Identificando as causas do problema



3.3 Identificar as causas raiz

Exemplo de *check* de consistência dos 5 porquês.

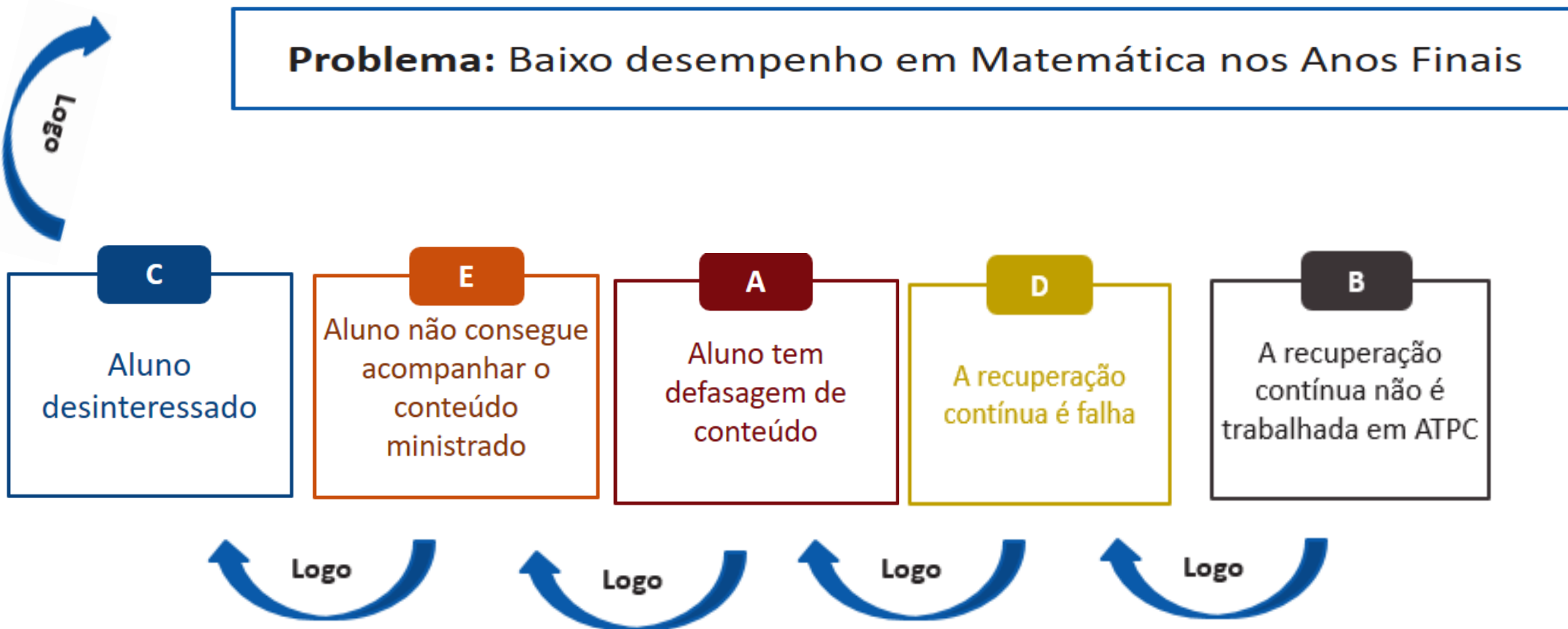


3. Identificando as causas do problema



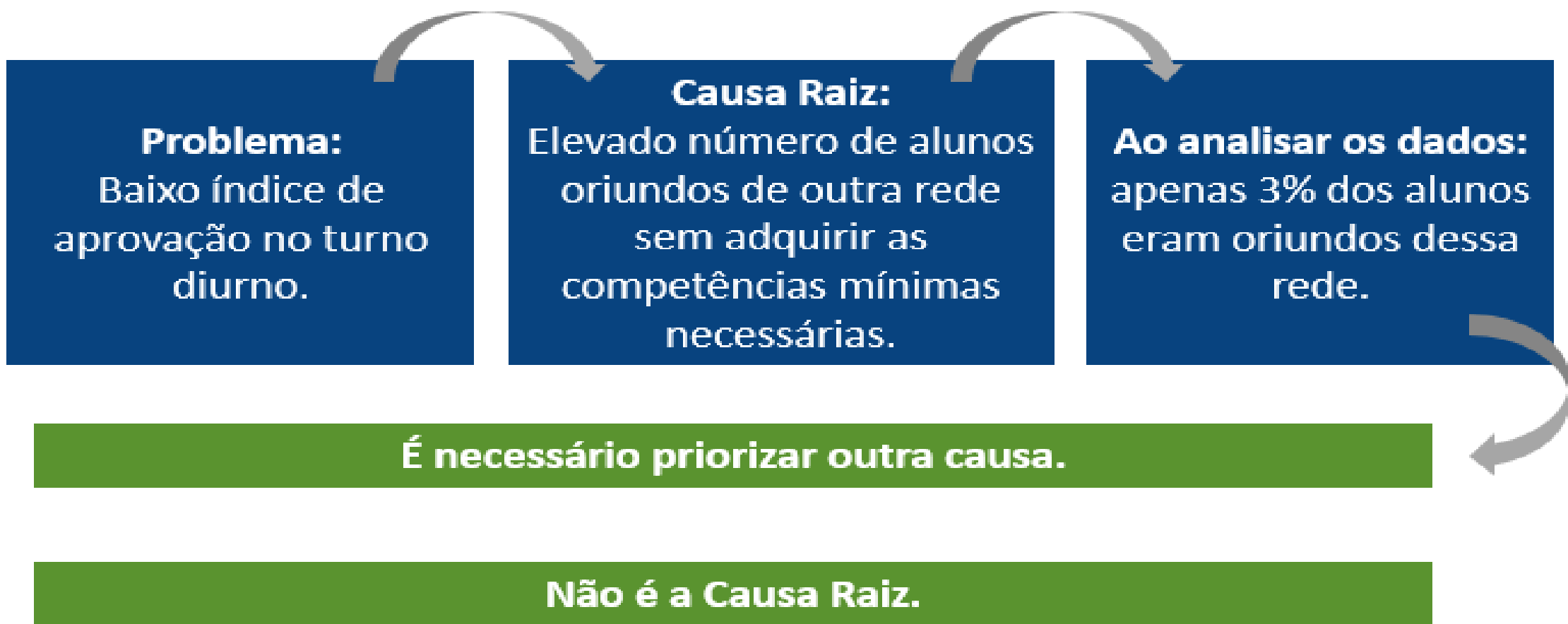
3.3 Identificar as causas raiz

Exemplo de *check* de consistência dos 5 porquês.



3. Identificando as causas do problema

Identificadas as causas raiz, é importante **analisar com fatos e dados** o impacto dessas causas no resultado.



Os 8 Passos do Método



1. Conhecendo o problema



2. Quebrando o problema



3. Identificando as causas do problema



4. Elaborando planos de melhoria



5. Implementando os planos de melhoria



6. Acompanhando os planos e resultados



7. Corrigindo os rumos



8. Registrando e disseminando boas práticas

4. Elaborando planos de melhoria



Conceito

O plano de melhoria é o **conjunto de ações** organizadas no tempo e atribuídas aos responsáveis por fazê-las acontecer conforme previsto. Sua efetividade depende da qualidade da análise, de forma que as **ações** definidas sejam **suficientes para alcançar a meta**.



Objetivo

Eliminar as causas raiz obtidas na etapa de identificação de causas, para alcançar as metas da DE/escola.

4. Elaborando planos de melhoria

Como fazer o plano de melhoria?

O Plano de melhoria contém os seguintes componentes:

Local	Descrição do local onde a ação será executada.
Problema	Descrição do problema que está sendo atacado.
Causa	Descrição da causa raiz identificada.
Ação	Descrição da ação a ser realizada. Iniciar com verbo no infinitivo.
Etapas	Detalhamento do passo a passo da ação. Iniciar com verbo no gerúndio.
Responsável	Nome da pessoa responsável pela execução da ação. Colocar o nome de somente uma pessoa.
Prazo	Data de início e término para a implementação da ação (dia, mês e ano).
Recursos	Recursos necessários para o desenvolvimento da ação.
Impacto	Impacto no resultado previsto da ação (Alto, Médio ou Baixo).

4. Elaborando planos de melhoria

Impacto das Ações

Após a elaboração do plano, sugere-se uma análise final do impacto das **ações** propostas (apenas das ações, e não das etapas).

Objetivo: Evitar que a DE/escola não alcance suas metas apesar de executar plenamente seu plano de melhoria.

O que fazer: Refletir sobre o impacto das ações para o bloqueio das causas raiz de cada problema levantado. O impacto é medido como **Alto, Médio ou Baixo**, conforme percepção do grupo em relação à capacidade da ação bloquear a causa e impactar nos resultados.

Alto

Médio

Baixo

Em caso de ação fraca: Definir se a ação será substituída, eliminada ou complementada por outra ação do Plano. É importante que o plano tenha ações de alto/médio impacto para todos os problemas priorizados da Escola.



4. Elaborando planos de melhoria

Exemplo de ação do plano da DE

Causa	Ação de Melhoria	Responsável	Início	Térm.
Não há planejamento do conteúdo de matemática para as reuniões semanais por parte do Professor Coordenador.	Realizar a capacitação em matemática do Professor Coordenador, com foco no currículo.	João Vieira	02/04/18	25/05/18



Etapas	Responsável	Início	Térm.
Elaborando pauta da capacitação e conteúdo, incluindo exercícios e oficinas práticas	João Vieira	02/04/18	13/04/18
Convocando os participantes para a capacitação	Simone Pereira	16/04/18	20/04/18
Realizando a capacitação	João Vieira	23/04/18	26/04/18
Realizando avaliação da percepção dos PC acerca da capacitação	Simone Pereira	26/04/18	27/04/18
Monitorando o trabalho formativo dos PC junto aos Professores nas ATPC e dando <i>feedback</i> de melhoria	João Vieira	30/04/18	25/05/18

Dinâmica

Erros Comuns nos Planos



Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Professor não segue o currículo	Formação de professores na ATPC x	Supervisores x	01/02/18	20/02/18	Escola Tradição

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Gestão em Sala de Aula x	Criar rotina de devolutiva do "Quem Falta Faz Falta" durante as ATPCs x	João Silva	Janeiro x	Fevereiro x	Escola Tradição

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Preparação do professor insuficiente para atuar em sala	Realizar seminário para socializar as boas práticas pedagógicas	PCNP x	01/04/18	Todo fim de bimestre x	SEE-SP x

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Formação do professor	Implantar rotina de dinâmicas para o corpo docente nas ATPCs.	Maria Abreu	01/02/18	20/12/18	Escola Tradição

x

x

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
A Escola não envolve alunos na construção das iniciativas/atividades	Grêmio Estudantil	Diretor	01/02/18	18/02/18	Escola Tradição

x

x

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Baixo desempenho dos alunos em Matemática	Elaborar um plano de atendimento para os alunos com baixo rendimento	Karina Magalhães	05/03/18	05/03/18	Escola Viva

x

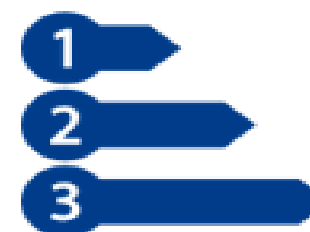
x

4. Elaborando planos de melhoria

Recomendações para um bom plano



Brainstorming:
Ideias originais



Revisar as causas
priorizadas



Pesquisar boas práticas



Desdobrar, em etapas, as
ações com prazo > 1 mês

4. Elaborando planos de melhoria



Consistência do plano de melhoria

Para **aprovar o plano de melhoria**, recomenda-se que seja realizada uma **avaliação**, testando a sua força para alcançar a meta proposta. Perguntas para auxiliar na avaliação do plano:



As ações estão coerentes com as causas raiz e **não atuam somente nos sintomas?**



Os **responsáveis pela execução** têm **conhecimento técnico suficiente** para implementar as ações ou requerem formação? Estão comprometidos com o êxito da meta?



As **ações** são **de melhoria**, não se referindo à rotina?



As ações estão **bem detalhadas** e **distribuídas entre os responsáveis** ou estão sobrecarregando pessoas correndo o risco de não serem executadas?



Os **prazos** das ações e etapas foram definidos considerando o tempo **necessário para impactar o resultado?**



4. Elaborando planos de melhoria

Avaliação do Plano

Autonomia da DE/Escola

As causas levantadas e as ações planejadas devem ser pensadas de forma que a própria **instituição** possa **propor soluções** que estejam **dentro do seu gerenciamento**.



Foco na Solução do(s) Problema(s)

As ações planejadas devem **bloquear** as **causas raiz** identificadas e, conseqüentemente, **impactar** na **solução do(s) problema(s)**. Assim, deve-se focar os esforços na **melhoria da aprendizagem** e **desempenho dos alunos**.

Suficiência para o Alcance das Metas

O **conjunto das ações** deve ser **suficiente** para garantir o **alcance das metas**. Caso que o plano inicial não seja suficiente, ações complementares precisam ser definidas e incluídas no plano.

4. Elaborando planos de melhoria

Avaliação do Plano

Uso e Potencialização dos Recursos Disponíveis

É vital a **utilização e potencialização** de todos os **recursos pedagógicos, físicos, tecnológicos e colegiados** que a instituição disponibiliza.



Aplicação do Currículo Oficial

Aplicação do **Currículo Oficial**, 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 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.

4. Elaborando planos de melhoria

Painel Gestão à Vista

Após o término da elaboração dos Planos de Melhoria, cada DE/escola desenvolve o seu **Painel de Gestão à Vista**, com o objetivo de engajar a comunidade escolar no alcance das metas/sinalizadores e dar transparência ao trabalho realizado.

Por que utilizar o Gestão à Vista?

4. 



Visibilidade para toda a comunidade



Divulgar metas e resultados alcançados



Mobilizar professores para atuação proativa



Estimular a interação na escola



Promover competição saudável na escola



Mostrar transparência da gestão escolar

4. Elaborando planos de melhoria

Construindo o Gestão à Vista



Avaliar o **público alvo** para definir o conteúdo e melhores formatos.



Identificar **espaço disponível** para definir dimensões do quadro e dos formatos dos gráficos, tabelas e outras formas de exposição.



Avaliar as **condições do local** para definir proteções à água, vento, etc.



Para cada informação disposta no quadro, definir a **periodicidade de atualização dos dados**.



Definir um **responsável pela atualização** e manutenção do quadro.

4.



Dinâmica

Gestão à Vista



Gestão à Vista

1 - A Escola Tradição iniciou a implementação do MMR este mês. O diretor sugeriu que o Gestão à Vista fosse colocado em sua sala, para que ele pudesse acompanhar os resultados.

O local escolhido para o Gestão à Vista é adequado. Verdadeiro ou Falso?

x

2 - Os alunos da Escola São João expõem os seus trabalhos artísticos no Gestão à Vista, afinal este local é dedicado à comunidade escolar.

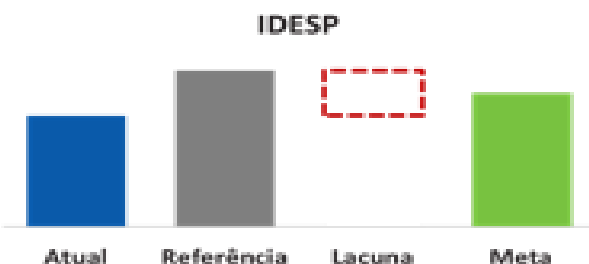
A atitude dos alunos é correta. Verdadeiro ou Falso?

x

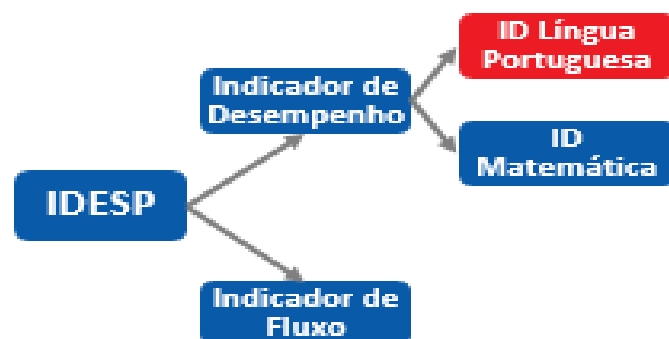


Recapitulando...

Conhecendo o Problema



Quebrando o Problema



Identificando as causas do problema



5 PORQUÊs

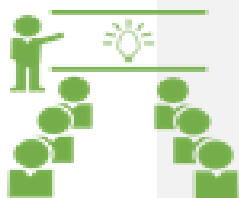
CAUSA RAIZ

Elaborando planos de melhoria



5. Implementando os planos de melhoria

Pontos de atenção



Muitas vezes os planos de melhoria **não são executados completamente**, o que afeta o alcance dos resultados. A efetividade dos planos depende de uma **liderança forte na execução e no monitoramento das ações**.



É importante o **acompanhamento periódico do plano**, para evitar atrasos nas ações.

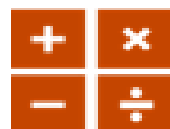


Garanta que os **responsáveis** estão cientes das ações que devem executar e os **prazos das ações**.



6. Acompanhando os planos e resultados

Sinalizadores de Processo



Os sinalizadores de processo medem resultados parciais de desempenho e fluxo escolar dos alunos.

Índice Desempenho

Representa percentual de alunos com desempenho acima do básico em Língua Portuguesa e Matemática nas AAP

Índice de Fluxo

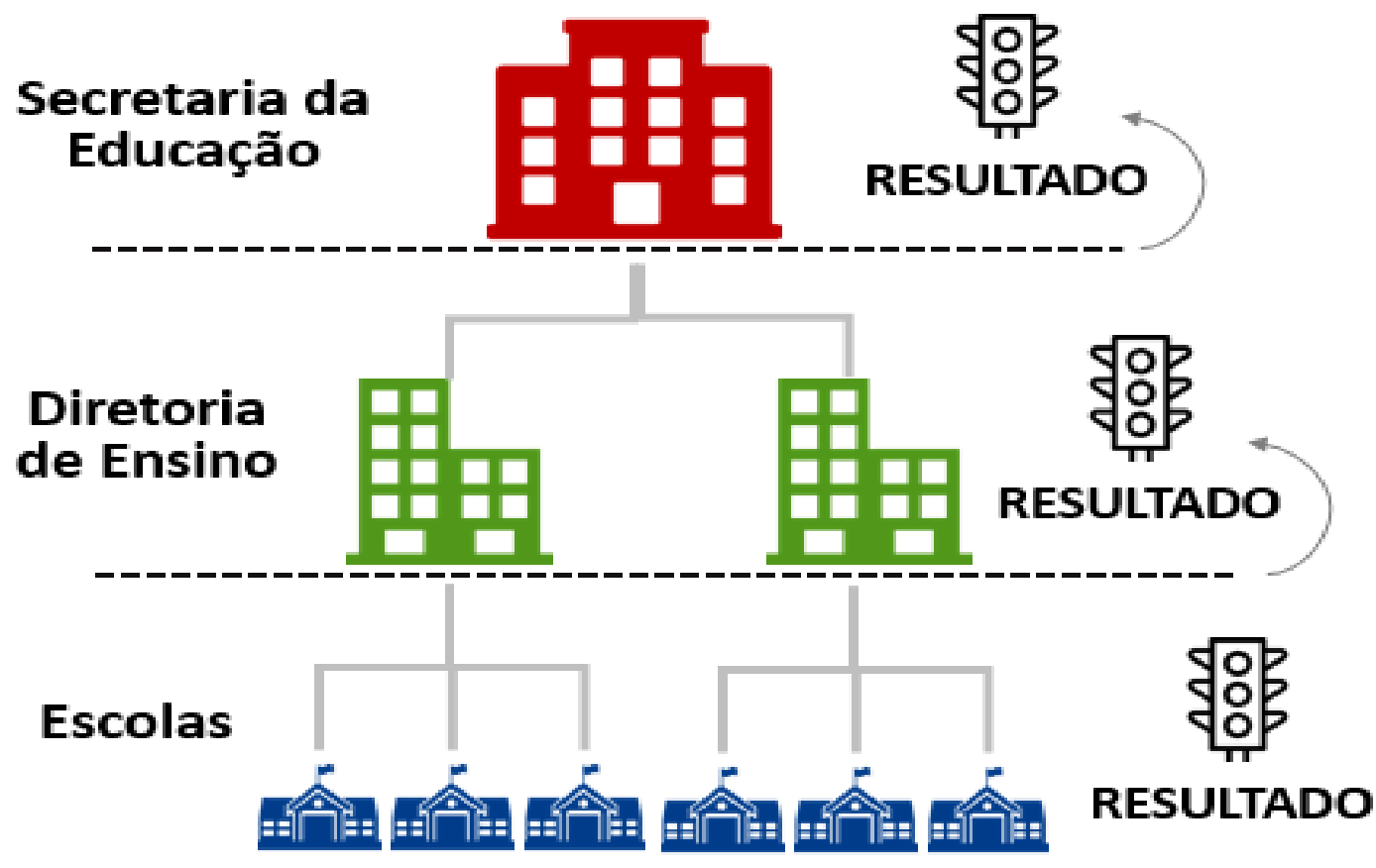
Representa o percentual de alunos com frequência suficiente



6. Acompanhando os planos e resultados

Mensalmente serão realizadas reuniões de acompanhamento em níveis gerenciais.

Sistemática de Acompanhamento dos Resultados e Planos



REUNIÃO NÍVEL 1
A DE apresenta seus resultados e ações e a SEE define ações de apoio

REUNIÃO NÍVEL 2
As escolas apresentam seus resultados e ações e a DE define outras ações

REUNIÃO NÍVEL 3
As escolas analisam seus resultados e propõem novas ações

6.

Depoimento





1. Conhecendo o problema



2. Quebrando o problema



3. Identificando as causas do problema



4. Elaborando planos de melhoria



5. Implementando os planos de melhoria



6. Acompanhando os planos e resultados



7. Corrigindo os rumos



8. Registrando e disseminando boas práticas

7. Corrigindo os rumos

Quando



É preciso corrigir os rumos sempre que:

- os sinalizadores de referência não forem alcançados;
- as ações não estejam sendo executadas;
- o plano de melhoria não seja suficiente para alcançar as metas de IDESP.

Por que é importante corrigir os rumos?



É de extrema importância corrigir os rumos para **reverter o resultado**. Quanto antes for detectado o problema, maior a chance de se ter uma ação corretiva que impacte positivamente o resultado final (IDESP).

7. Corrigindo os rumos

Como?

O instrumento usado para corrigir os rumos é o **Relatório de 3G (3 Gerações)**.

Nele analisa-se:



Passado

Status do Plano de Melhoria



Presente

Verificação dos Resultados dos Sinalizadores de Processo



Futuro

Corrigindo os Rumos: novo planejamento, com base no conhecimento do desvio/problema

Dinâmica

Atualizando Plano de Melhoria



Atualizando Plano de Melhoria

1 – A “data prevista” da conclusão da ação deve ser a mesma da “data realizada”. **Verdadeiro ou Falso?**



2 – As ações inseridas após a etapa “Corrigindo os rumos” são ações planejadas. **Verdadeiro ou Falso?**



3 – Quando alguma ação está atrasada a justificativa é obrigatória. **Verdadeiro ou Falso?**



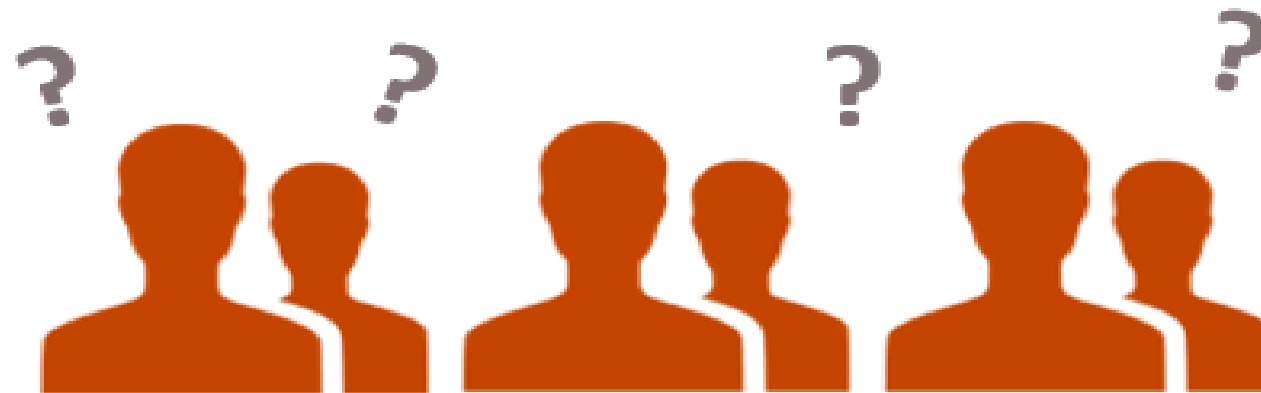
4 – É possível uma ação estar concluída e suas etapas em andamento. **Verdadeiro ou Falso?**



5 – Após a etapa “Corrigindo os rumos” deve-se fazer um novo plano de melhoria e descartar o anterior. **Verdadeiro ou Falso?**



E quando alcançamos o resultado?





1. Conhecendo o problema



2. Quebrando o problema



3. Identificando as causas do problema



4. Elaborando planos de melhoria



5. Implementando os planos de melhoria



6. Acompanhando os planos e resultados



7. Corrigindo os rumos



8. Registrando e disseminando boas práticas

8. Registrando e disseminando boas práticas

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

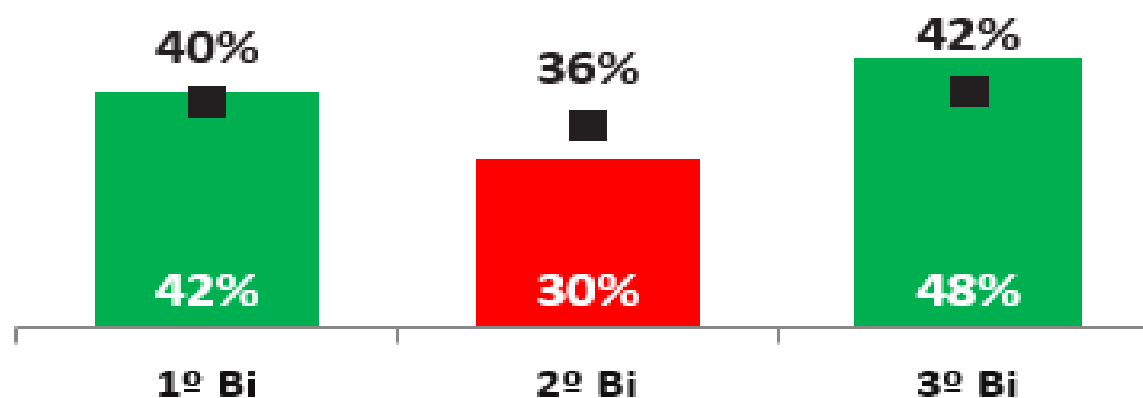
Identificando boas práticas



Analisar os dados, identificando os resultados alcançados.

Índice de Desempenho - Língua Portuguesa

↑
MELHOR



Sinalizador de referência alcançado

Sinalizador de referência não alcançado

Sinalizador de referência



8. Registrando e disseminando boas práticas

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

Identificando boas práticas



- 2 Fazer uma **reflexão** sobre as **ações executadas**, correlacionando o bom desempenho ao **plano de melhoria**.

Exemplo

Ação/Etapa	Status
Aplicar metodologias diferenciadas para explicar os conteúdos de matemática uma vez por semana.	● Concluída
Elaborando um cronograma das aulas com os professores.	● Concluída
Revisando o planejamento das aulas diferenciadas com os professores.	● Concluída
Aplicando as metodologias diferenciadas nas aulas.	● Concluída
Observando o impacto desta ação na aprendizagem dos alunos.	● Concluída

8.



8. Registrando e disseminando boas práticas



A **troca de experiências** e compartilhamento de ações efetivas entre escolas e DEs auxiliam o alcance de **resultados mais consistentes**.

Disseminando boas práticas

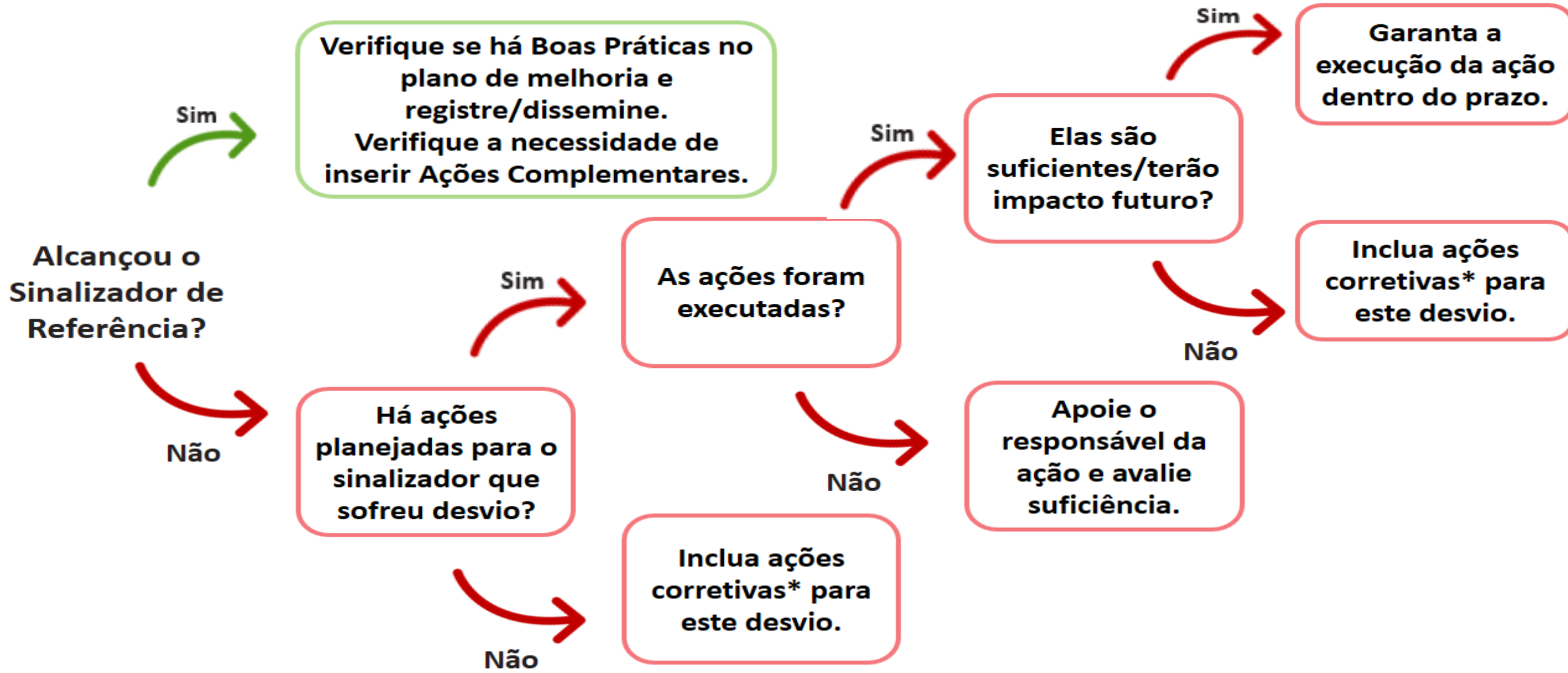


A disseminação das boas práticas pode ocorrer de várias formas:

- 1 Painel de Gestão à Vista**
Evidências e descrições das ações exitosas 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.



Fluxo da Análise dos Resultados Intermediários



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

Esclarecimento de Dúvidas



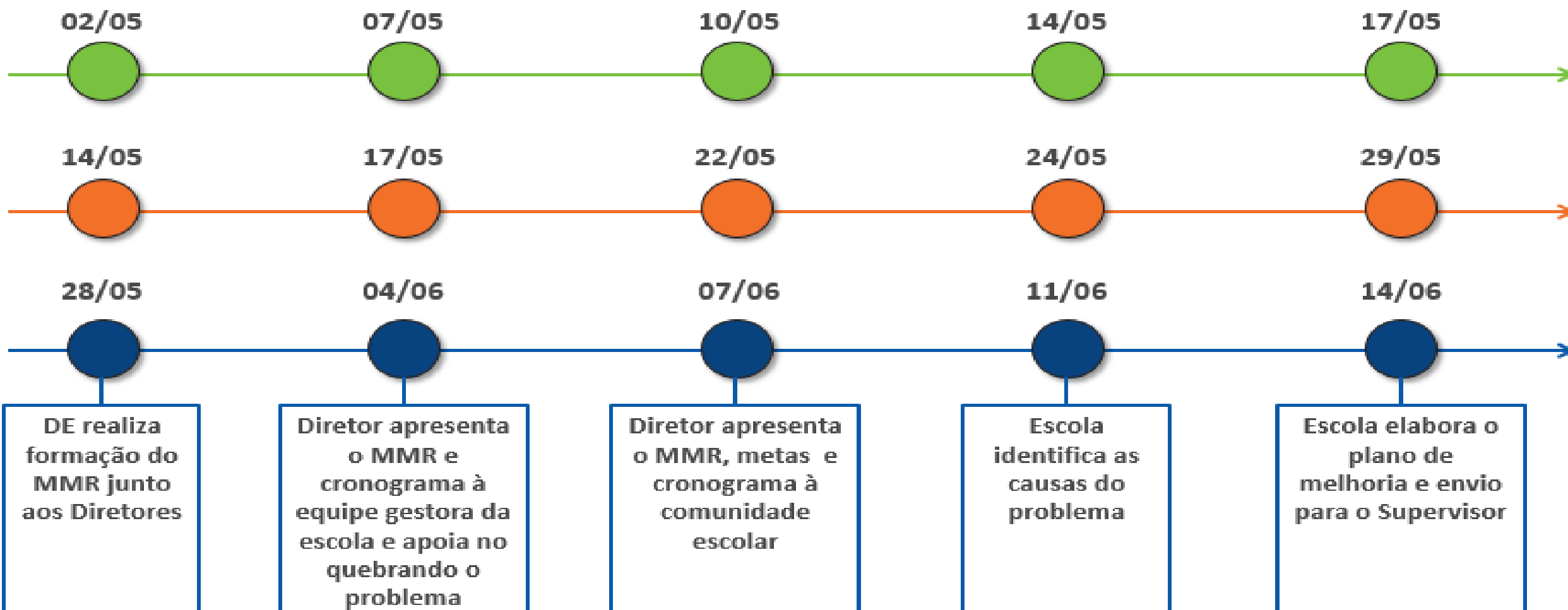
Próximos Passos



A Escola passará pelas seguintes etapas, dentro do período de três semanas:

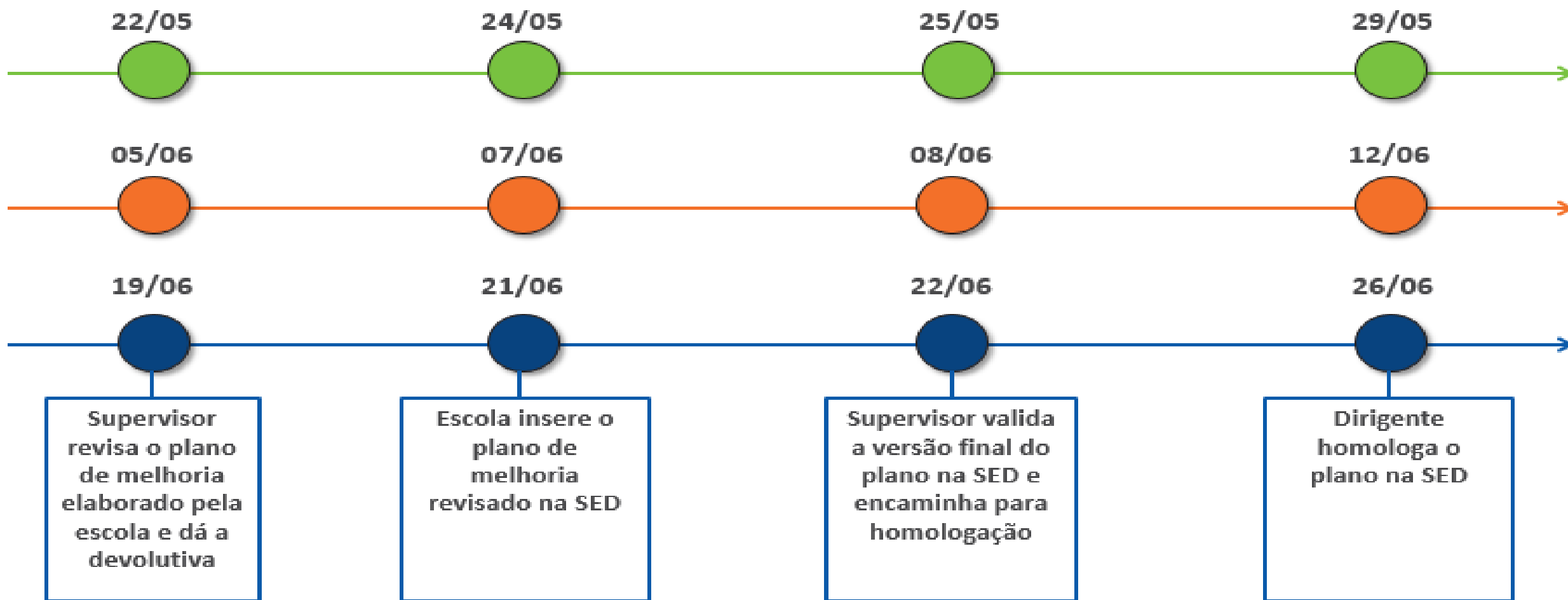
1. Apresentação do MMR e cronograma à equipe gestora da Escola;
2. Quebra do problema para definir as prioridades de atuação da Escola, usando o simulador de metas (Plataforma Foco Aprendizagem);
3. Apresentação do MMR, metas e cronograma à comunidade escolar;
4. Convocação dos participantes e realização da etapa “Identificando as causas do problema”;
5. Elaboração e revisão do plano de melhoria.

Implementação em Ondas nas Escolas



● 1ª Onda ● 2ª Onda ● 3ª Onda

Implementação em Ondas nas Escolas



● 1ª Onda ● 2ª Onda ● 3ª Onda

Vídeo Nemo



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