MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS MMR

FORMAÇÃO NAS DIRETORIAS DE ENSINO

Abertura Dirigente

Contextualização SEE-SP

Objetivo do Programa

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.**

Implantação do Programa

2016
Projeto Piloto

2017
1ª Onda de Expansão

2018
2ª Onda de Expansão

2019
3ª Onda de Expansão

Aplicação do método após a expansão

Implantação do MMR na DE Leste 4:
77 escolas

Expansão do MMR para as 13 DE da Capital:
1.081 escolas

39 DE da Grande SP (15), Interior e Litoral (24):
2.299 escolas

39 DE do Interior e Litoral:
1.715 escolas

Total de Escolas 2019:
5.095
Escolas Regulares

Pactos de Convivência

Pactos de Convivência

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

Dinâmica dos nós

1. Formar grupos de 6 pessoas;
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.

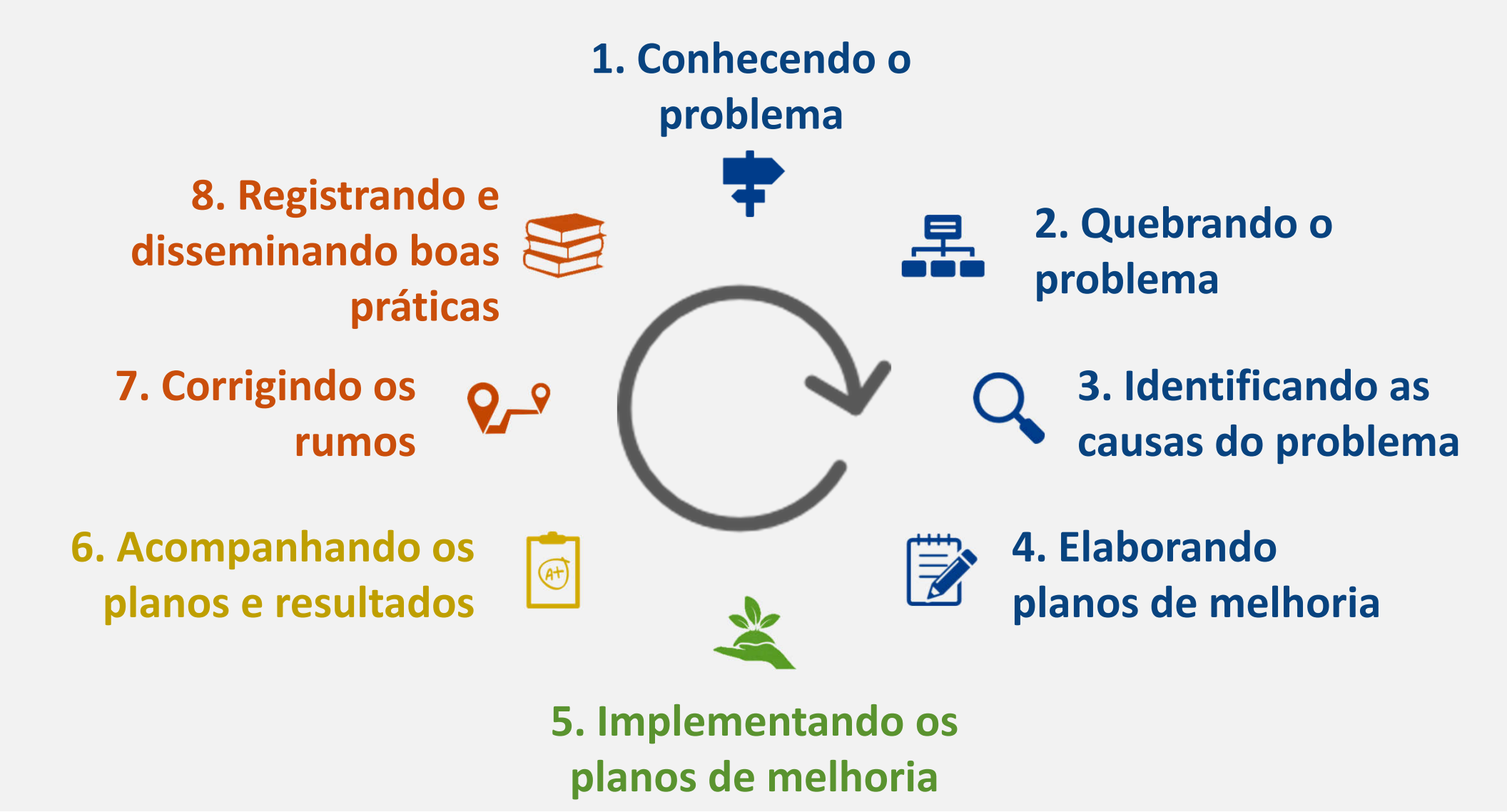
Dinâmica dos Nós

Dinâmica dos nós

1. Formar grupos de 6 pessoas;
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 o 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.

Dinâmica dos Nós

Método de Melhoria de Resultados



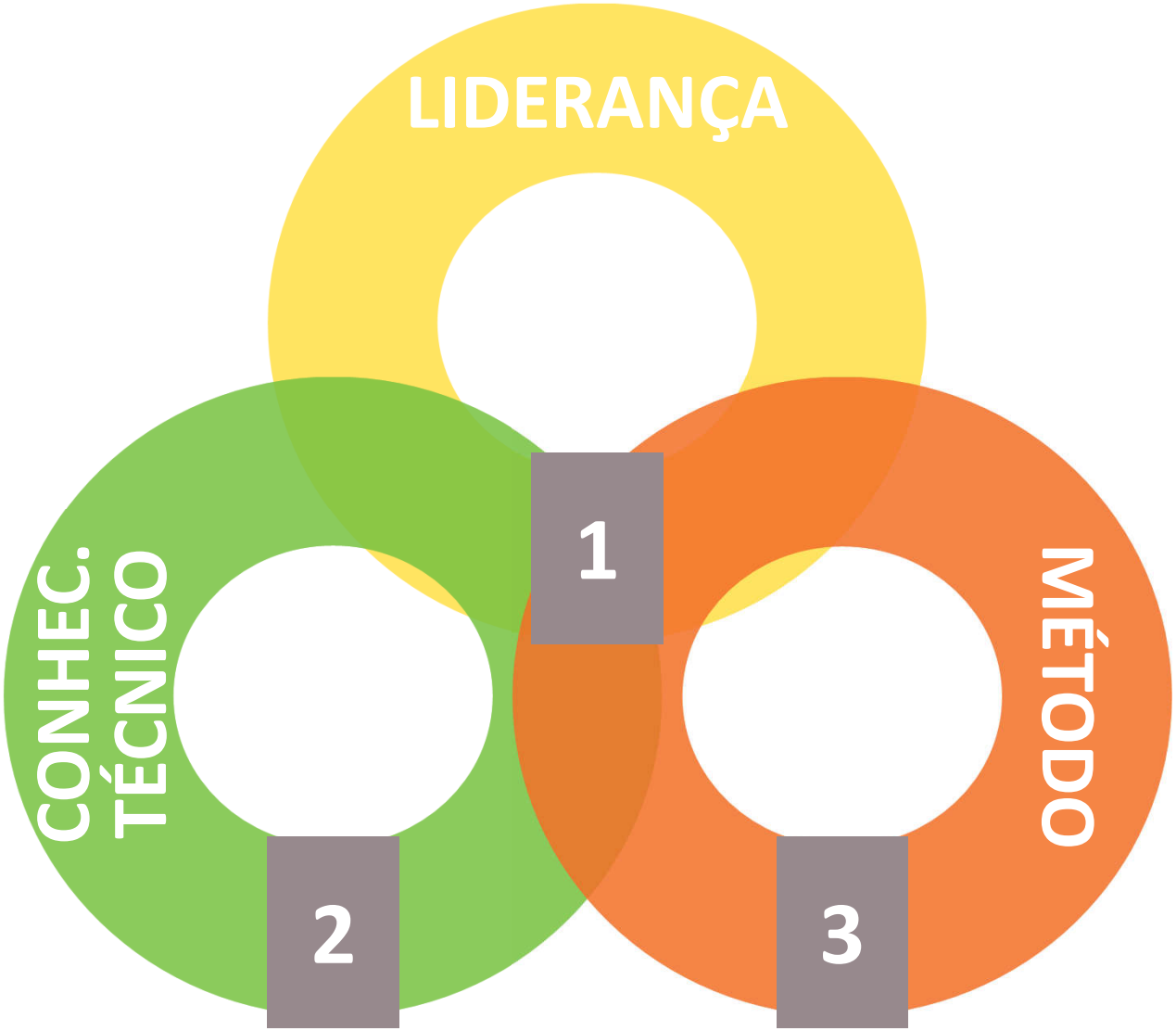
Pauta do dia

- Conhecendo o problema
- Quebrando o problema
- Identificando as causas do problema
- Almoço
- Elaborando planos de melhoria
- Case - Planejamento
- Implementando os Planos de Melhoria
- Acompanhando os Planos e Resultados
- Corrigindo os Rumos
- Registrando e Disseminando Boas Práticas

Fatores Essenciais de Sucesso

Fatores Essenciais de Sucesso

Para **garantir o sucesso** da implementação do MMR nas Diretorias e Escolas da Rede e alcance dos resultados esperados, é necessário o **fortalecimento** dos três pilares por todos os envolvidos: **Liderança**, **Método de Gestão** e **Conhecimento Técnico.**



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

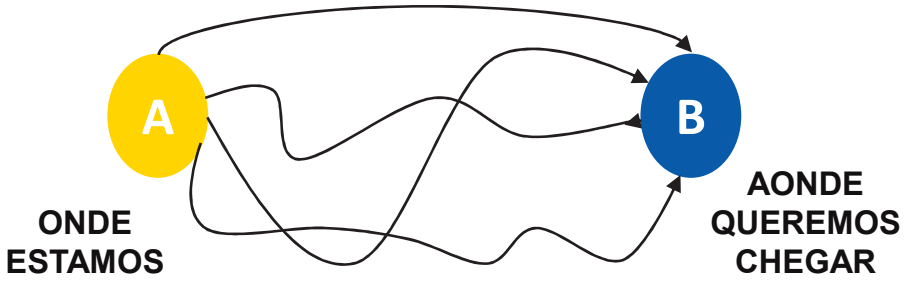
É o que faz com que o profissional domine os processos sob sua autoridade, na área em que atua.

Método

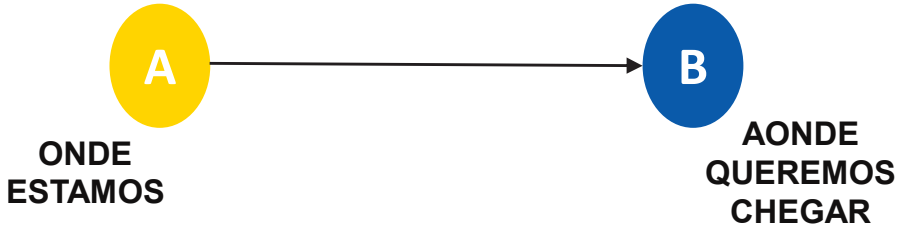
É o caminho para chegar ao resultado. É a essência do gerenciamento.

Método Gerencial

Tentativa e erro
Bom senso
Experiência...



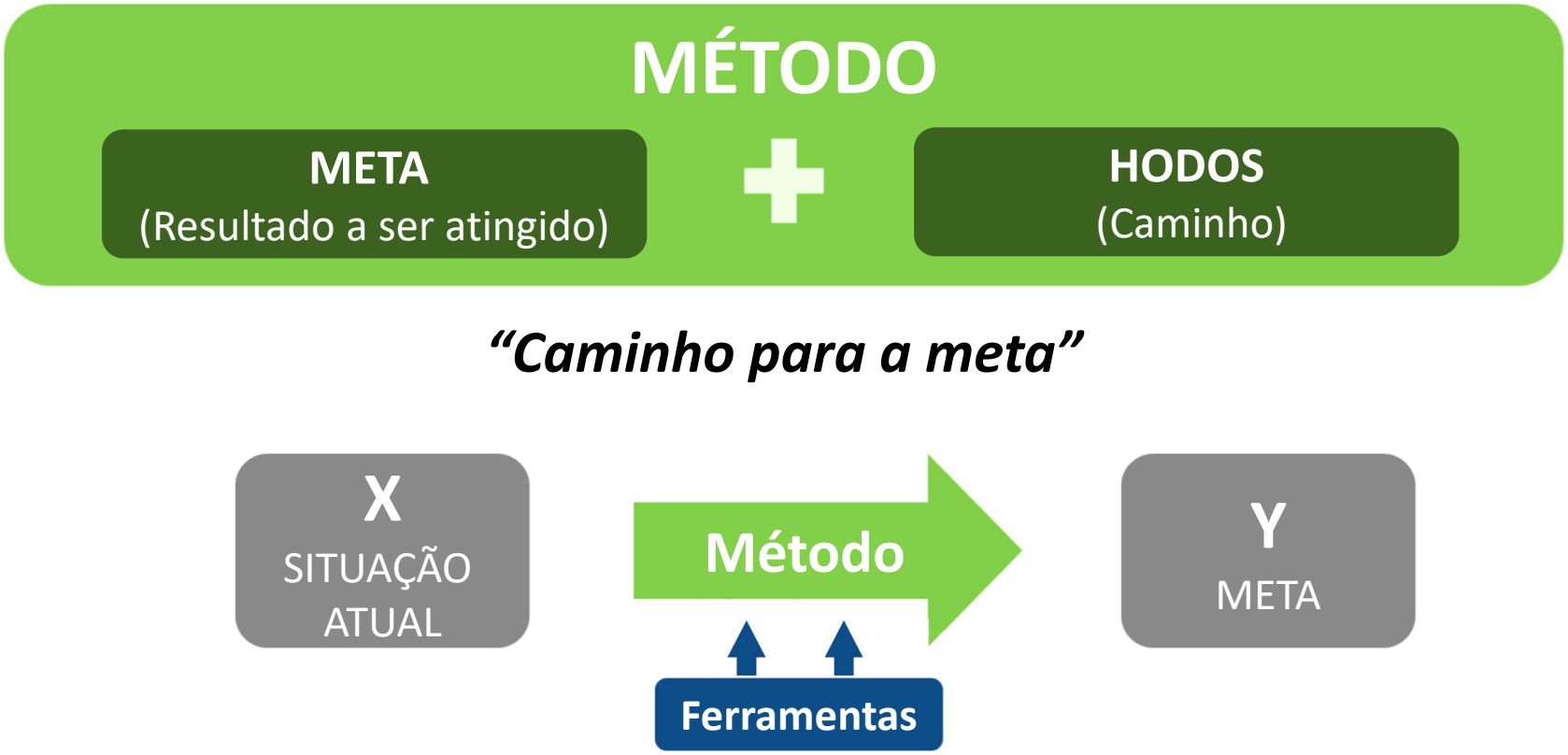
...ou usando o
Método Gerencial



Devemos **utilizar o método** para minimizar a "tentativa e erro" e organizar o uso de "intuição", "experiência", "bom senso" e "coragem", conseguindo, assim, **atingir os resultados mais rápido e com menos esforço**.

Método Gerencial

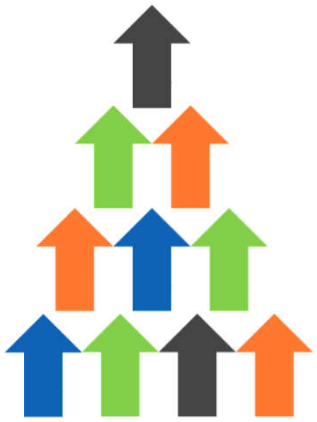
O Método é a base do Gerenciamento. É o caminho para atingir as metas e produzir resultados.



Método Gerencial

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

INICIATIVAS ISOLADAS



INICIATIVAS ALINHADAS

Atuação **sem** método:

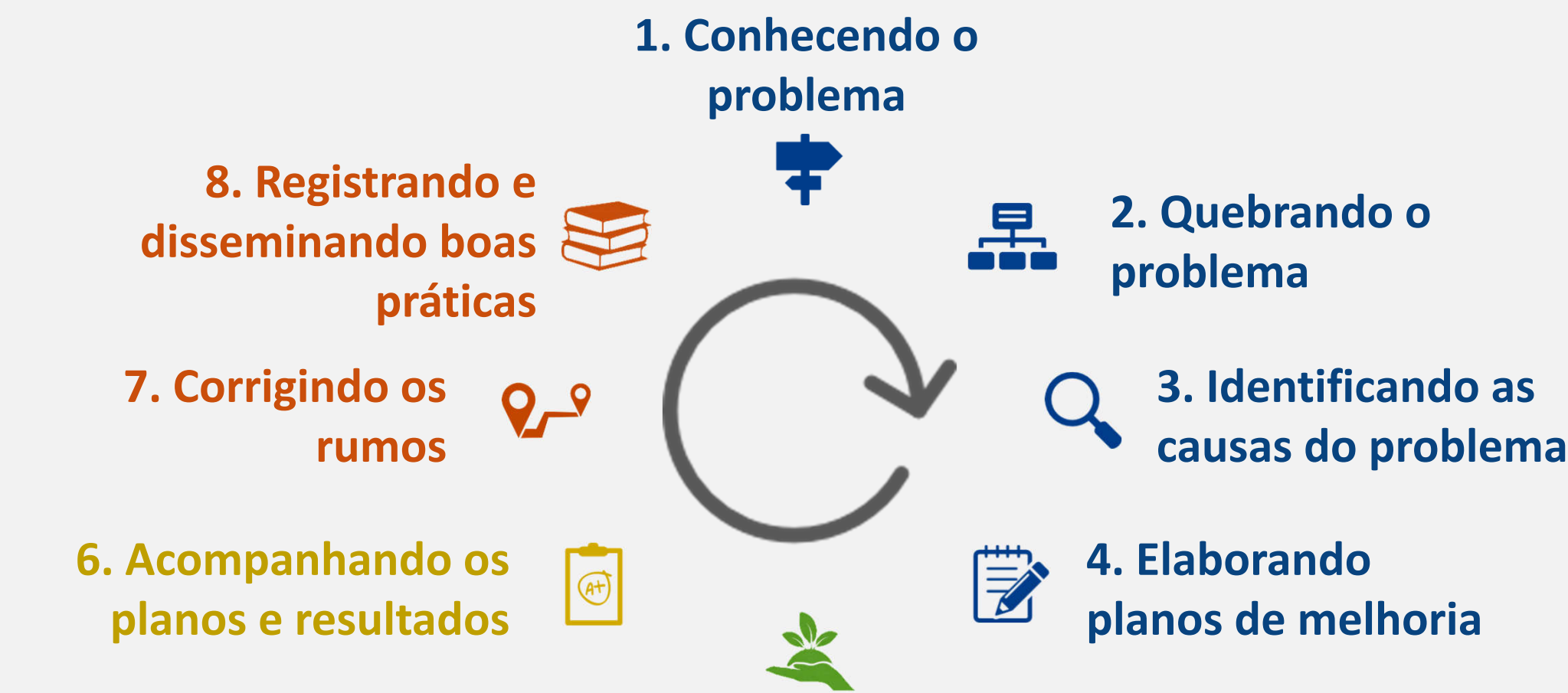
Riscos:

- Desconhecimento das causas
- Atuação nos efeitos do problema

Consequências:

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

Método de Melhoria de Resultados



Os 8 Passos do Método

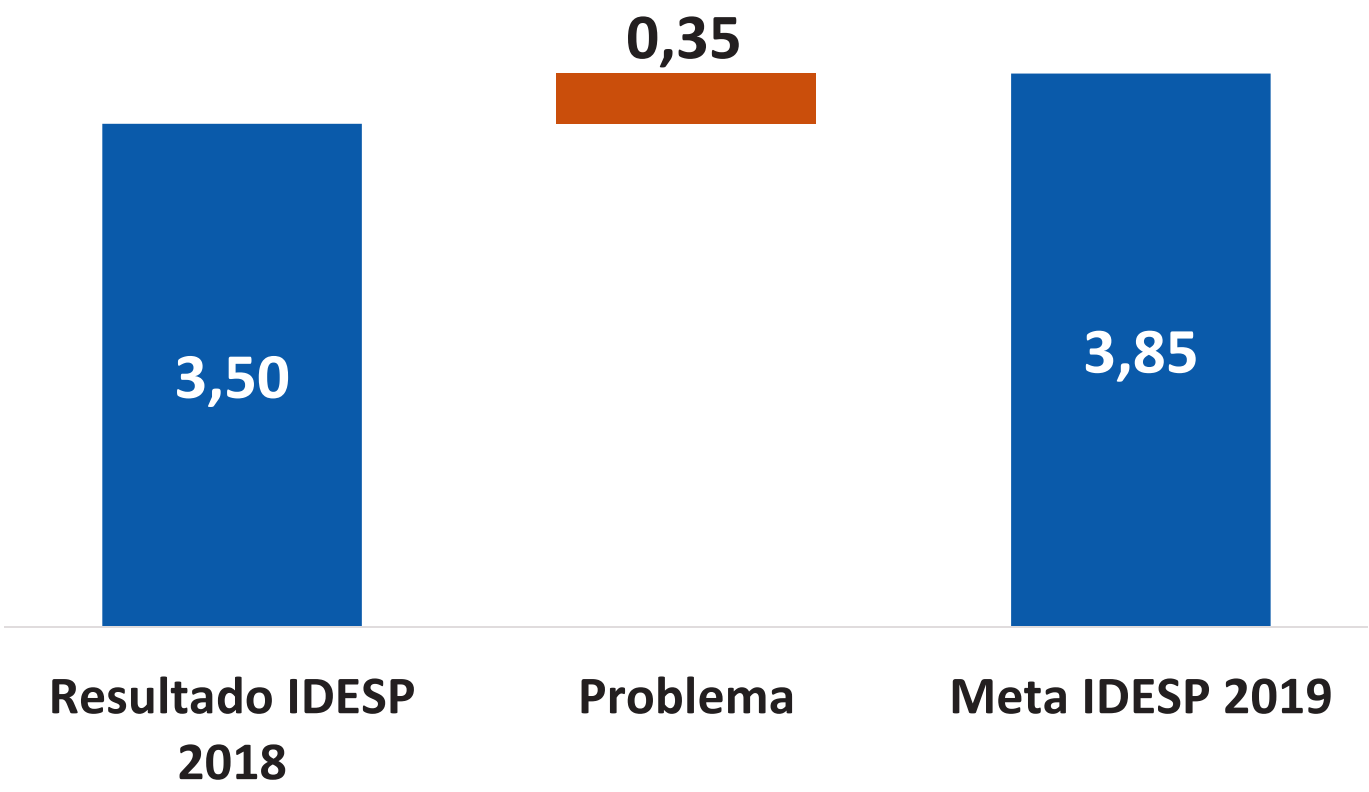
1. Conhecendo o problema
2. Quebrando o problema
3. Identificando as causas do problema
4. Elaborando planos de melhoria
5. Implementando os planos de melhoria
6. Acompanhando os planos e resultados
7. Corrigindo os rumos
8. Registrando e disseminando boas práticas

1. Conhecendo o problema

Conceito

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

Exemplo

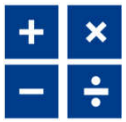


1. Conhecendo o problema

Objetivo

O objetivo desta etapa é **definir o desafio (meta)**, reconhecendo os problemas existentes, seus impactos e possíveis ganhos.

Passos para conhecer o problema



1.1 Estabelecer indicadores

1.2 Analisar os dados do problema

1.3 Definir a meta

1.4 Comunicar as metas para a comunidade escolar

1. Conhecendo o problema

1.1 Estabelecer indicadores

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.

IDESP
Anos Iniciais
Anos Finais
Ensino Médio

Escala: 0,0 – 10,0

=

DESEMPENHO
Indica a média dos resultados das avaliações de Língua Portuguesa e Matemática

Escala: 0,0 – 10,0

x

FLUXO
Indica a representatividade de alunos aprovados frente ao total de matriculados

Escala: 0,00 – 1,00

1. Conhecendo o problema

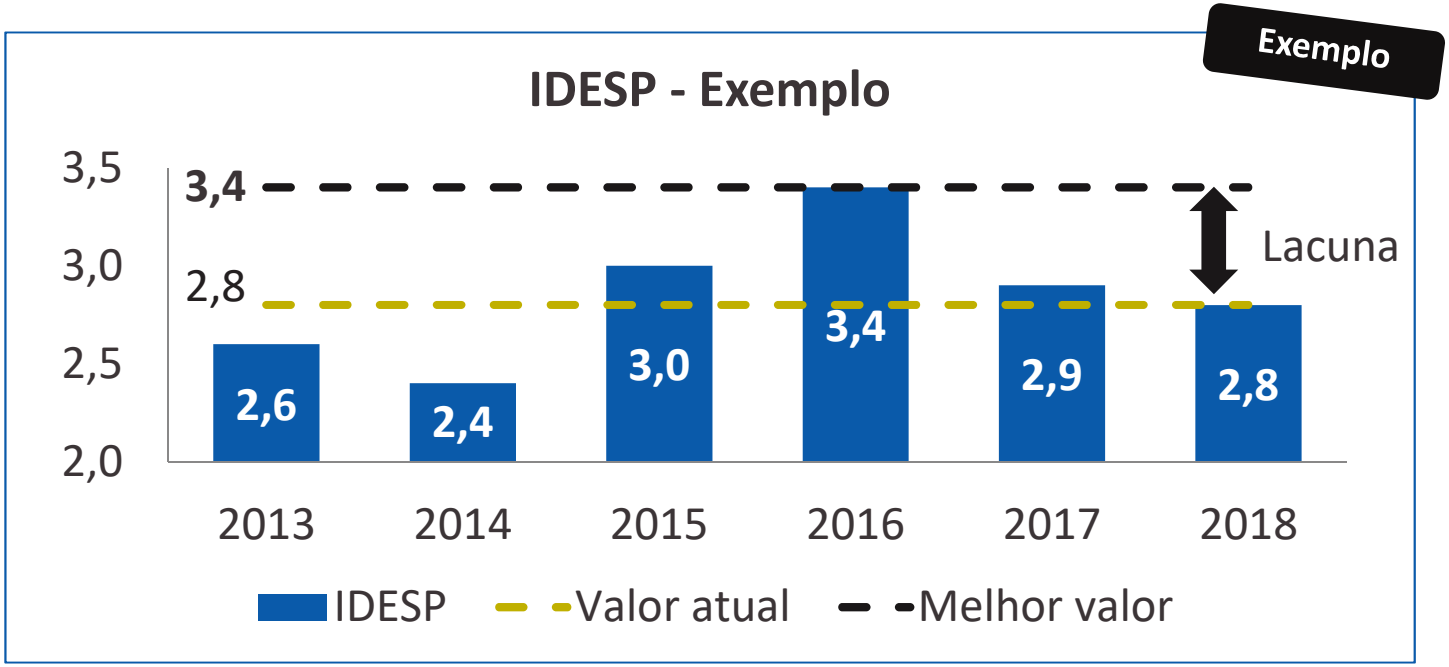
1.2 Analisar os dados do problema

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.

Exemplo



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 2019.
- Diminuir os índices de evasão escolar na Escola Tradição de 15% para 8% até dez/2019.

1. Conhecendo o problema

1.4 Comunicar as metas para a comunidade escolar:

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.

Alunos

Professores

Funcionários

Comunidade Escolar

Professores Coordenadores

Comunidade

Pais e Responsáveis

Dinâmica

Conhecendo o problema

Dinâmica

Conhecendo o Problema

1 - A Escola Tradição atingiu 4,6 no IDESP 2018. 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 2019.”

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

Dinâmica

Conhecendo o Problema

3 – A escola Tradição, em 2018, obteve IDESP 5,0. A meta para 2019 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?

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

2. Quebrando o problema

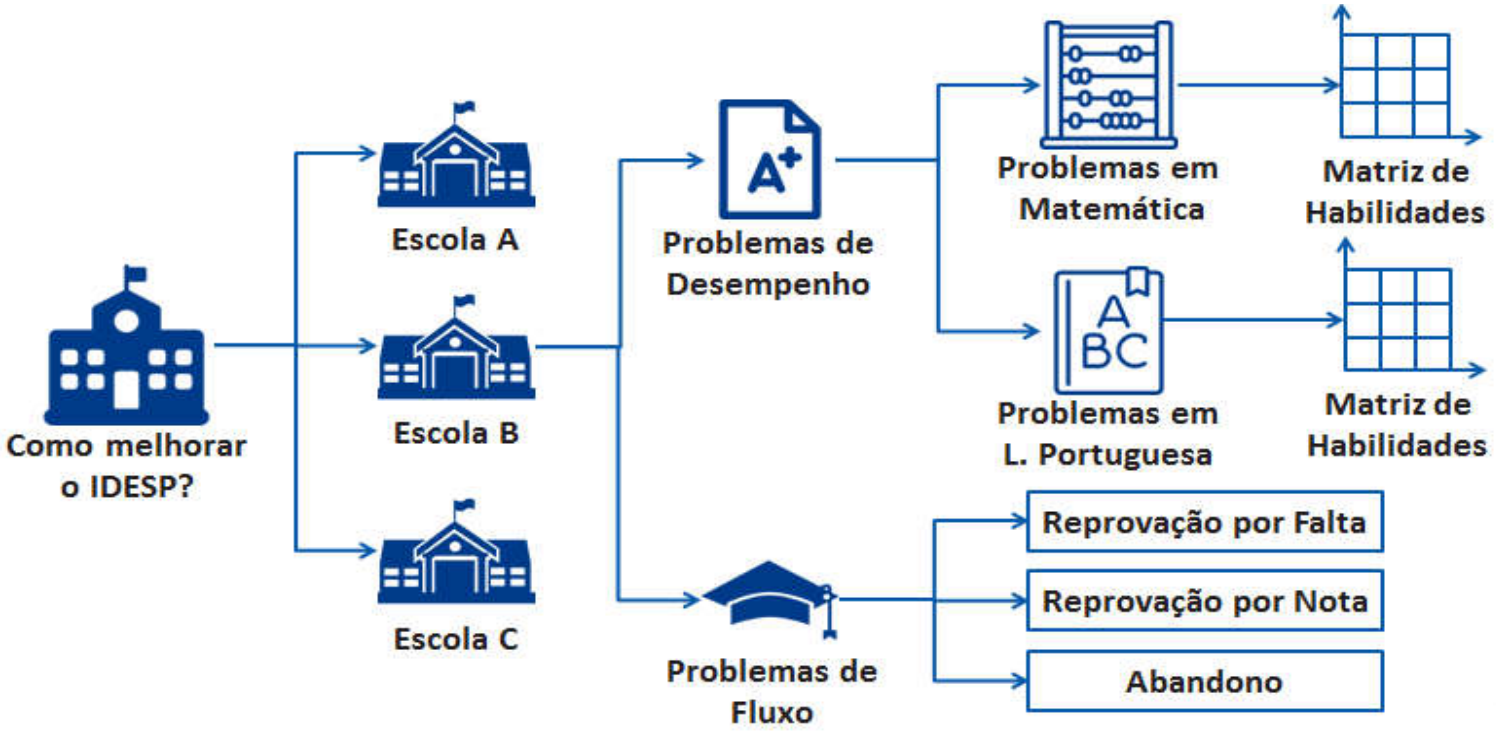
Conceito

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.



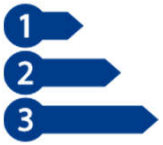
2. Quebrando o problema

Passos para quebrar o problema

2.

2.1 Acessar a plataforma Foco Aprendizagem para análise dos dados;

2.2 Estratificar os dados para identificar aspectos específicos do problema;



2.3 Priorizar os problemas menores de maior impacto para identificar as causas destes problemas.

2. Quebrando o problema

Passos para quebrar o problema

2.

2.1 Acessar a plataforma Foco Aprendizagem para análise dos dados;

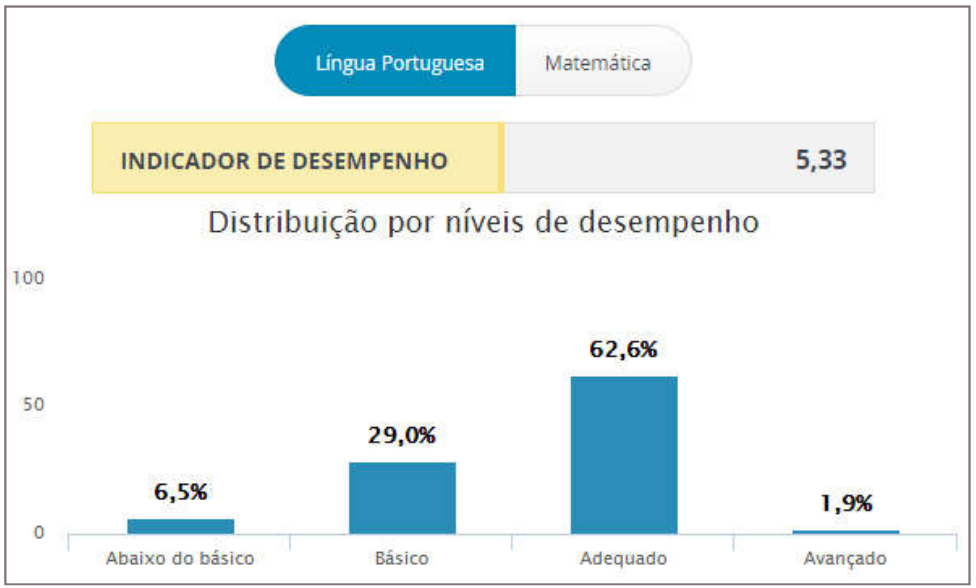
2.2 Estratificar os dados para identificar aspectos específicos do problema;

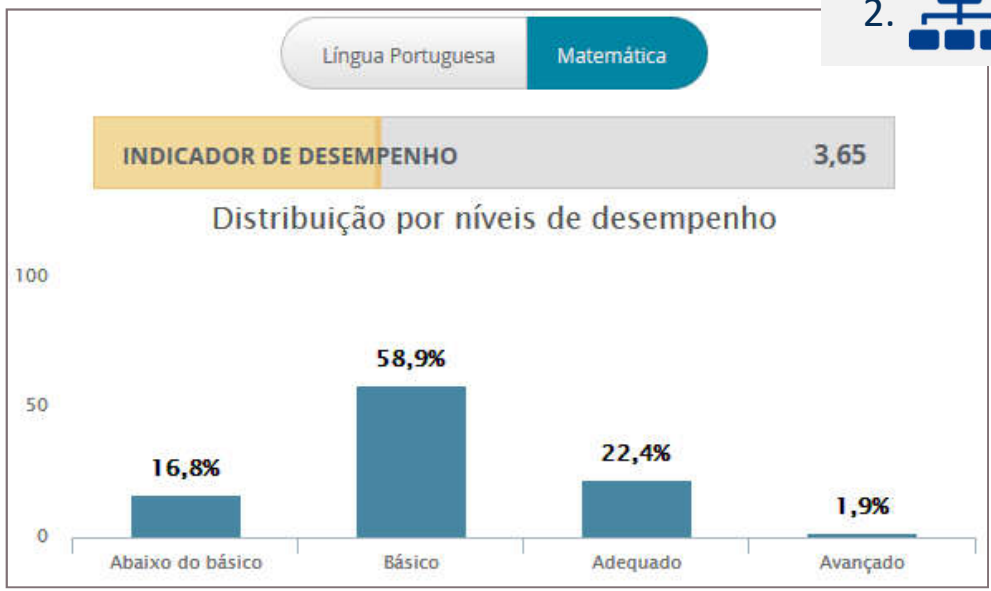
2.3 Priorizar os problemas menores de maior impacto para identificar as causas destes problemas.

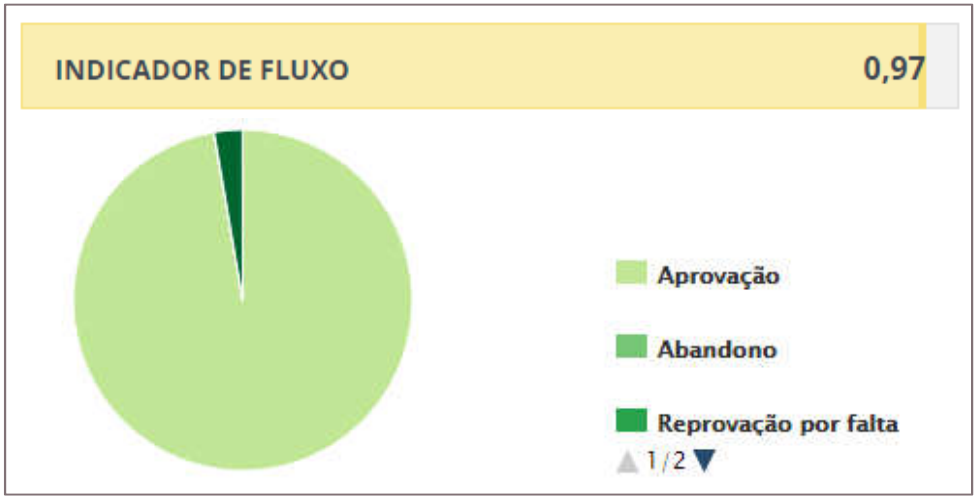
2. Quebrando o problema

2.1 Plataforma Foco Aprendizagem

2.







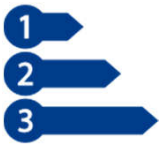
2. Quebrando o problema

Passos para quebrar o problema

2.

2.1 Acessar a plataforma Foco Aprendizagem para análise dos dados;

2.2 Estratificar os dados para identificar aspectos específicos do problema;



2.3 Priorizar os problemas menores de maior impacto para identificar as causas destes problemas.

2. Quebrando o problema

2.2 Estratificar os dados

2.

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.

IDESP
(desempenho + fluxo)

DESEMPENHO
(Português + Matemática)

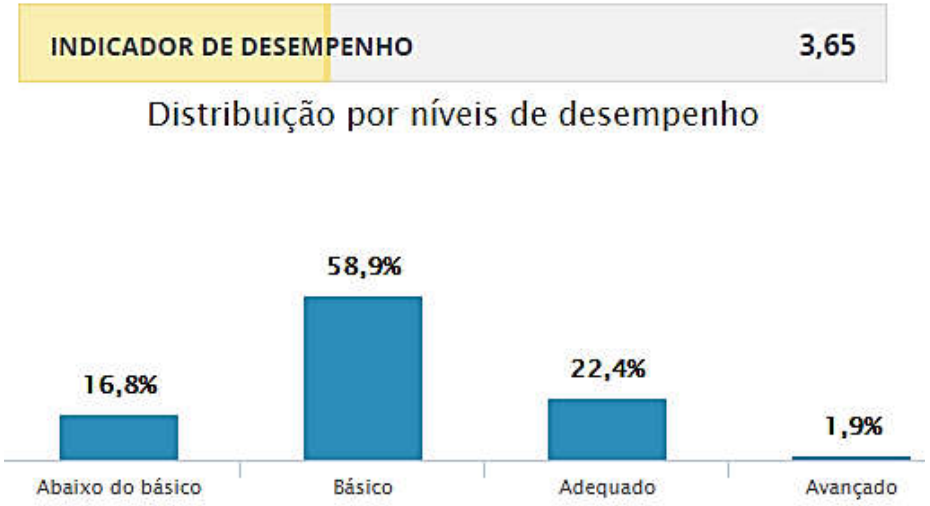
2. Quebrando o problema

2.2 Estratificar os dados

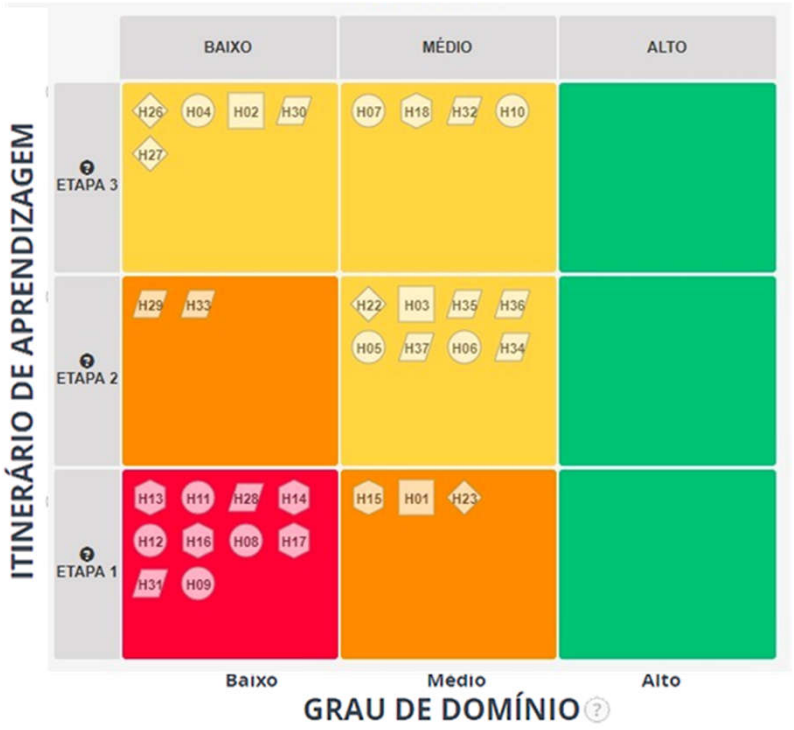
2.

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

Passos para quebrar o problema

2.

2.1 Acessar a plataforma Foco Aprendizagem para análise dos dados;

2.2 Estratificar os dados para identificar aspectos específicos do problema;

2.3 Priorizar os problemas menores de maior impacto para identificar as causas destes problemas.

2. Quebrando o problema

2.3 Priorizar o problema

Devem-se priorizar **três problemas por DE/escola,** independente do número de segmentos existentes na escola.

2.

Se a DE/escola possui os três segmentos, deve-se priorizar 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. Quebrando o problema

2.3 Priorizar o problema

Alguns cuidados devem ser tomados na hora de priorizar os problemas.

O histórico deve ser sempre avaliado. Nem sempre será priorizado o indicador com pior resultado.

Deve ser especificado a qual segmento de ensino cada problema se refere. Não se recomenda que um problema englobe mais de um segmento.

No caso do desempenho: cada problema deve se referir a uma disciplina. Não deve ser discutido o baixo desempenho em Matemática e L.P. juntos.

No caso do fluxo: deve ser desdobrado até o último nível para priorização, ou seja, reprovação por falta, por nota ou abandono.

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.

Foco Aprendizagem

2. Quebrando o problema

2.3 Priorizar o problema

2.

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

Dinâmica

Priorizando os problemas

1. Meta IDESP da Escola para 2019 para Anos Finais.

IDESP de 3,43 nos Anos Finais para 2019.

Dinâmica

Priorizando os problemas

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

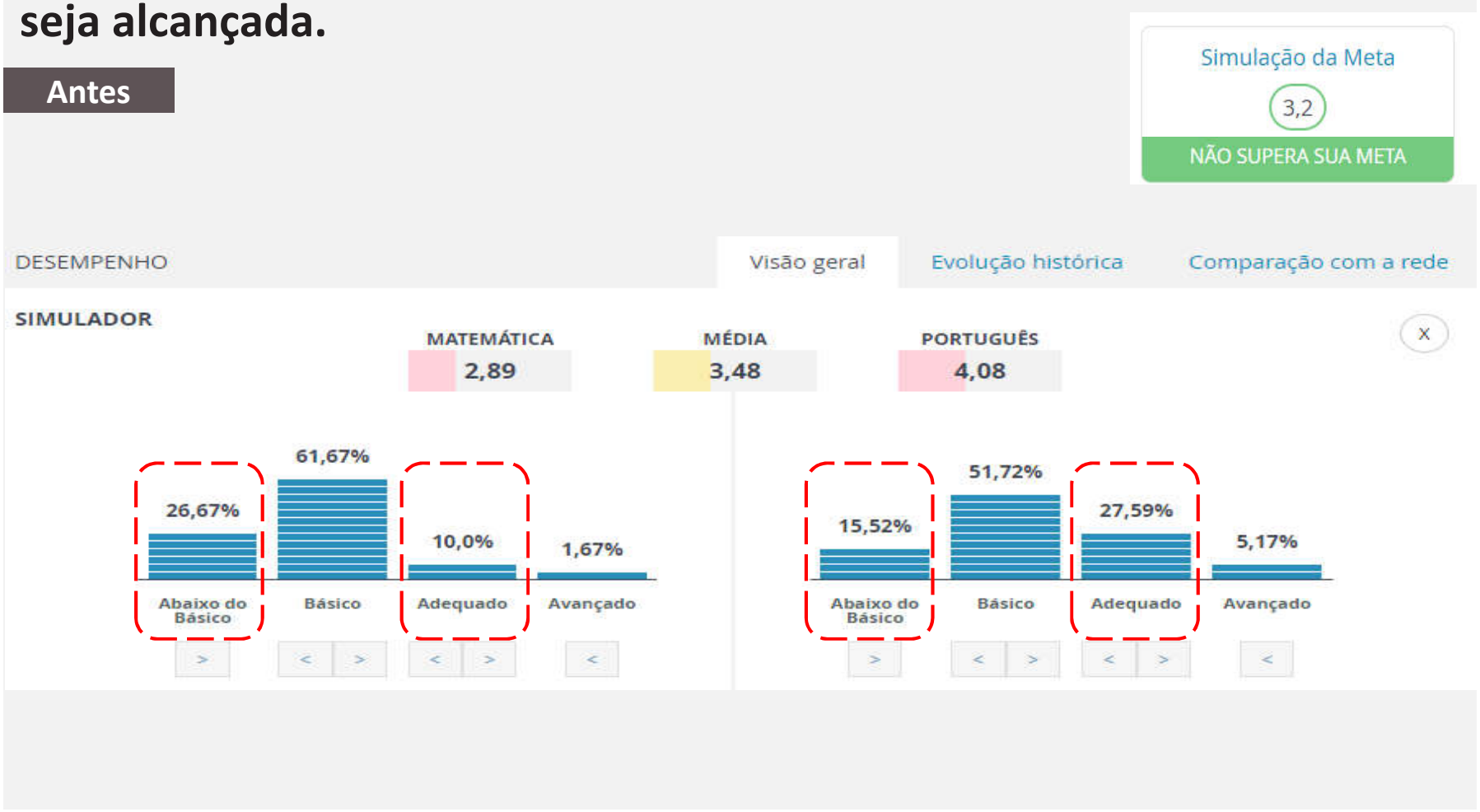
Indicador de Desempenho tem grande oportunidade de melhoria. Pode-se, por exemplo, reduzir o percentual de alunos no nível Abaixo do Básico em Matemática e Língua Portuguesa, aumentando o percentual de alunos no nível Adequado

Dinâmica

Priorizando os problemas

3. Simule a melhoria no indicador, de forma que a meta IDESP 2019 seja alcançada.

Antes

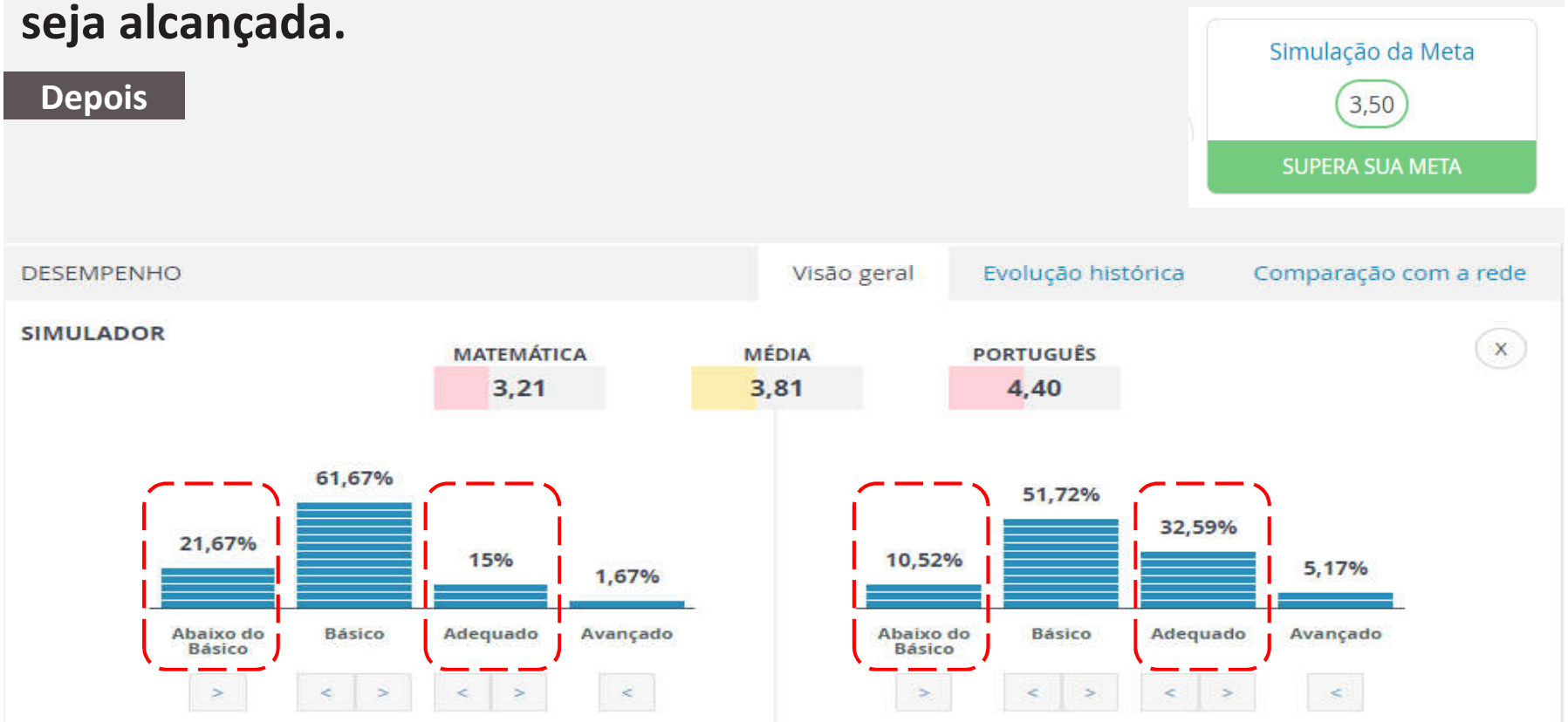


Dinâmica

Priorizando os problemas

3. Simule a melhoria no indicador, de forma que a meta IDESP 2019 seja alcançada.

Depois



Abaixo do básico: de 26,67% para 21,67%
Básico: 61,67%
Adequado: de 10% para 15%
Avançado: 1,67%

Abaixo do básico: de 15,52% para 10,52%;
Básico: 51,72%
Adequado: de 27,59% para 32,59%
Avançado: 5,17%

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

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.

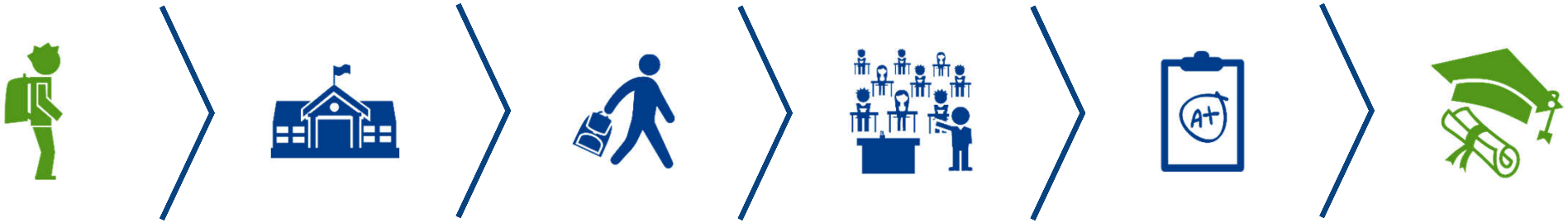
Objetivo

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**.

3. Identificando as causas do problema

Para **alcançar os resultados desejados**, é necessário **gerenciar o processo**, o conjunto de atividades (meios) que a DE/escola realiza para cumprir a sua função.

3.



Entradas
Alunos

Vagas Disponibilizadas

Matrículas Realizadas

Aulas Ministradas

Avaliação Realizada

Saídas
Alunos com aprendizagem satisfatória

PROCESSO
Etapas que transformam os resultados

Dinâmica

Problemas x Causas

Dinâmica

Problemas x Causas

3.

1 – 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?**

✓

2 – 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?**

✗

Dinâmica

Problemas x Causas

3 - 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?

3.

4 - 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?

3. Identificando as causas do problema

Passos para identificar causas

3.1 Realizar sessão de *brainstorming* para identificação de causas;

3.

3.2 Priorizar as causas mais importantes;

3.3 Identificar as causas raízes.

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. Identificando as causas do problema

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**...

3.

- ✓ 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. Identificando as causas do problema

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 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.

<u>Conduzir o *brainstorming*</u>

- ✓ 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.

<u>Concluir o *brainstorming*</u>

- ✓ 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.

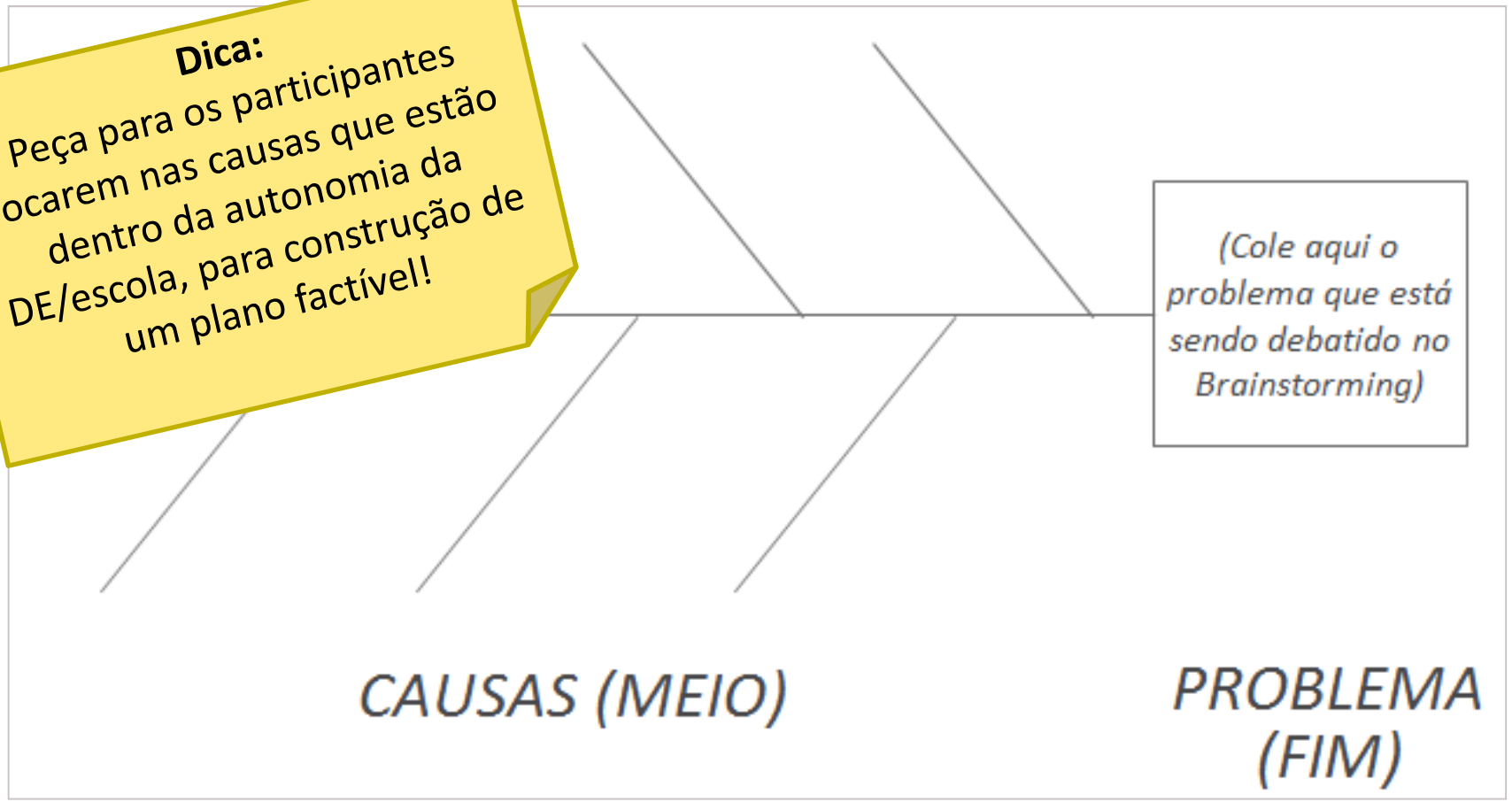
3. Identificando as causas do problema

3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

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

3.

Dica:
Peça para os participantes focarem nas causas que estão dentro da autonomia da DE/escola, para construção de um plano factível!



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.

3.

- Família e Comunidade
- Recursos Didáticos
- Gestão Escolar
- Processo de Ensino (Professor)
- Adequação do Espaço Físico
- Prática Pedagógica
- Processo de Aprendizagem (Aluno)
- Condições Ambientais

3. Identificando as causas do problema

3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

Após o levantamento das causas, o diretor deve realizar uma verificação se todas possíveis causas foram identificadas. Para isso, ele realiza um check das famílias de causas, questionando o grupo sobre as faltantes.

3.

Família de causas		Descrição	Check
	Prática pedagógica	Relacionadas às práticas de ensino utilizadas em sala de aula: se estão sendo efetivas para que a aprendizagem ocorra de maneira adequada e alinhada com o Currículo.	☐
	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.	☐

3. Identificando as causas do problema

3.1 Identificar as causas (*brainstorming*)

Após o levantamento das causas, o diretor deve realizar uma verificação se todas possíveis causas foram identificadas. Para isso, ele realiza um check das famílias de causas, questionando o grupo sobre as faltantes.

3.

Família de causas		Descrição	Check
	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.	☐

3. Identificando as causas do problema

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**.

3.

- 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. Identificando as causas do problema

3.3 Identificar as causas raízes

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

3.

Os participantes devem avaliar se as **causas raízes 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**.

Nota: Nem sempre são necessários “5 porquês”

3. Identificando as causas do problema

3.3 Identificar as causas raízes

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

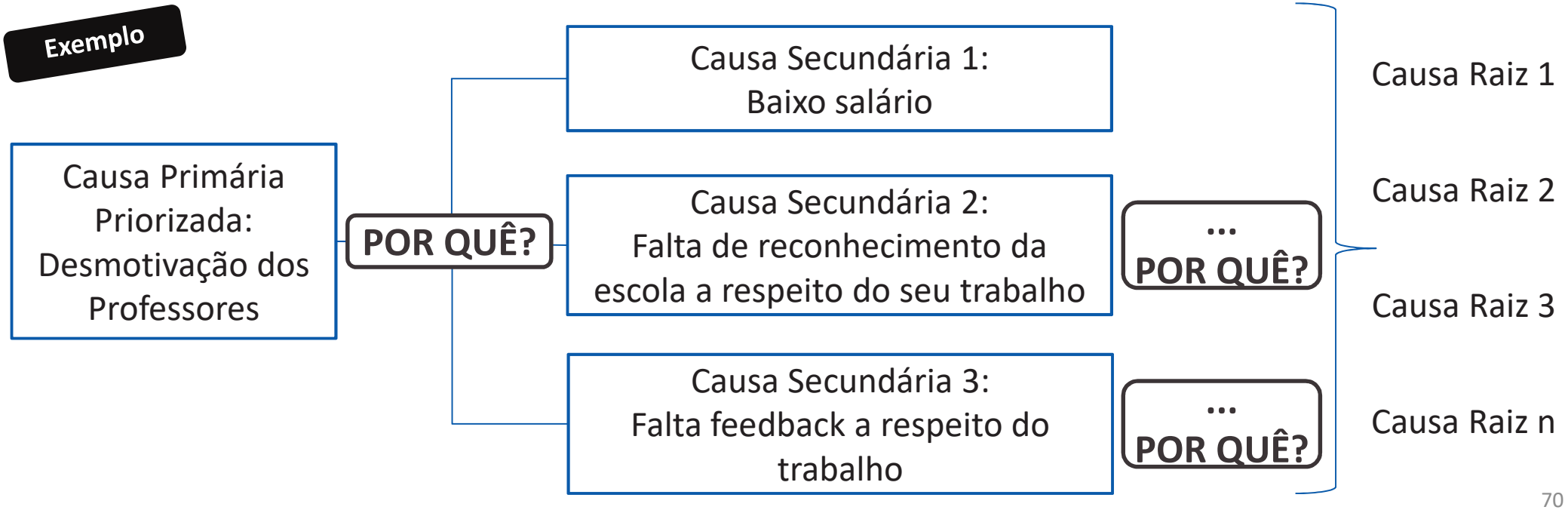
3.3 Identificar as causas raízes

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 raízes.

Exemplo



3. Identificando as causas do problema

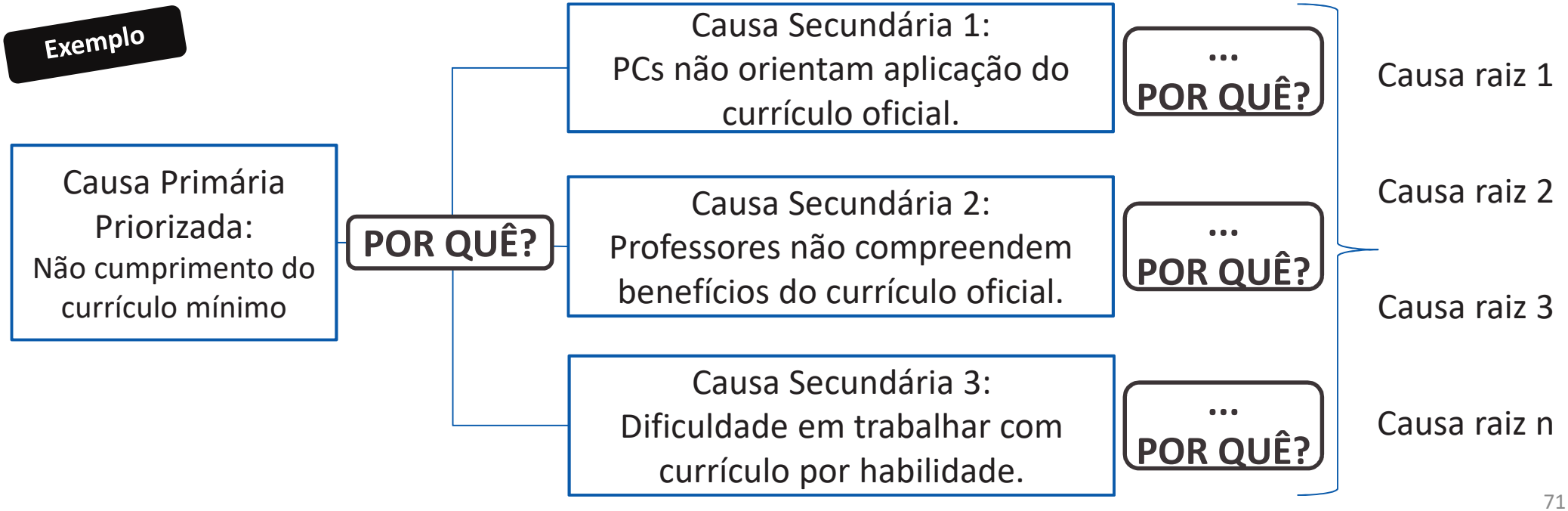
3.3 Identificar as causas raízes

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 raízes.

Exemplo



Dinâmica

Identificando a causa raiz

Dinâmica

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

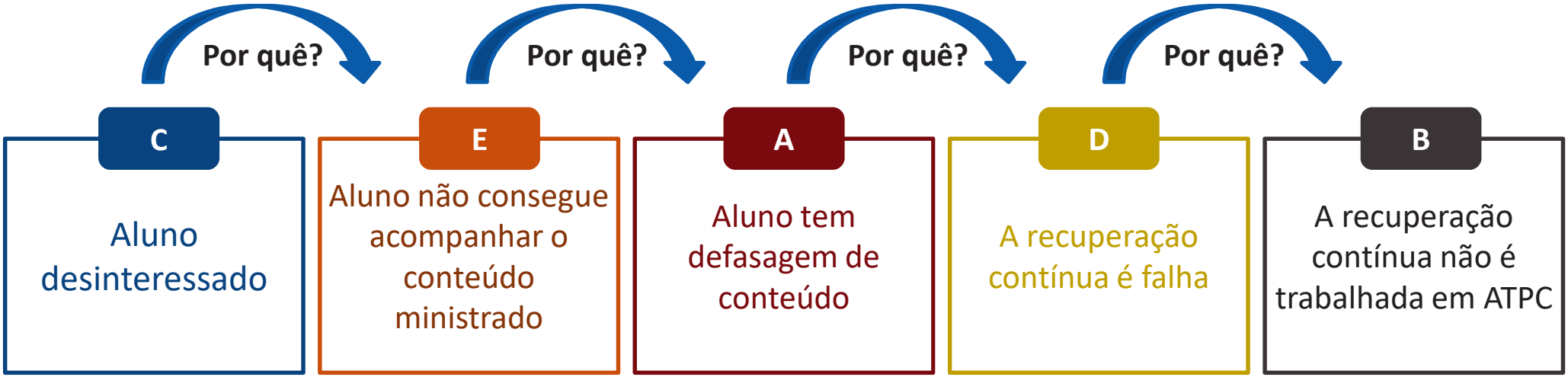
3. Identificando as causas do problema

3.3 Identificar as causas raízes

Exemplo de *check* de consistência dos 5 porquês.

3.

Problema: Baixo desempenho em Matemática nos Anos Finais



3. Identificando as causas do problema

3.3 Identificar as causas raízes

Exemplo de *check* de consistência dos 5 porquês.

3.

Problema: Baixo desempenho em Matemática nos Anos Finais

Logo

C Aluno desinteressado

Logo

E Aluno não consegue acompanhar o conteúdo ministrado

Logo

A Aluno tem defasagem de conteúdo

Logo

D A recuperação contínua é falha

Logo

B A recuperação contínua não é trabalhada em ATPC

3. Identificando as causas do problema

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

3.

Problema:
Baixo índice de aprovação no turno diurno.

Causa Raiz:
Elevado número de alunos oriundos de outra rede sem adquirir as competências mínimas necessárias.

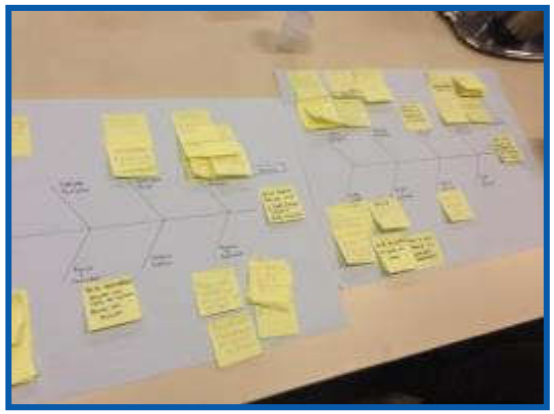
Ao analisar os dados:
apenas 3% dos alunos eram oriundos dessa rede.

É necessário priorizar outra causa.

Não é a Causa Raiz.

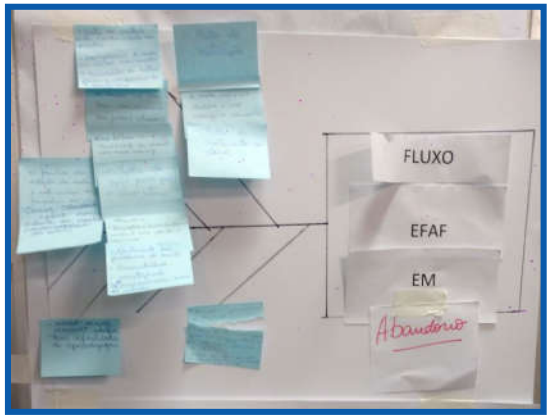
3. Identificando as causas do problema

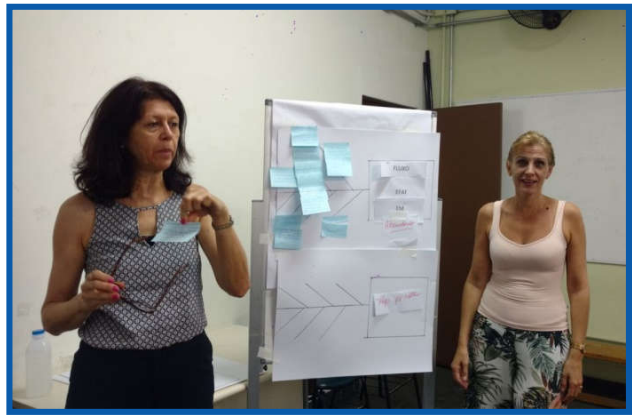
Brainstorming na DE Leste 4:



3.

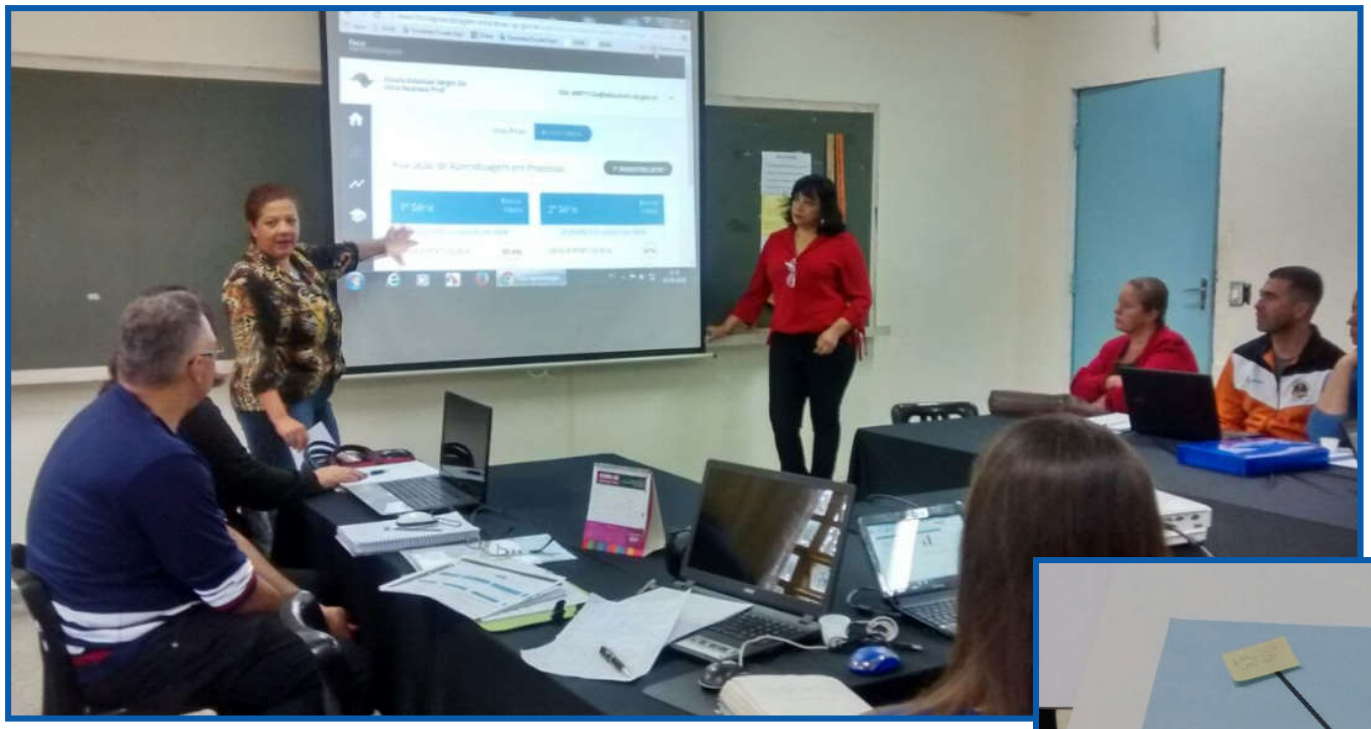
Brainstorming na DE Centro Sul:

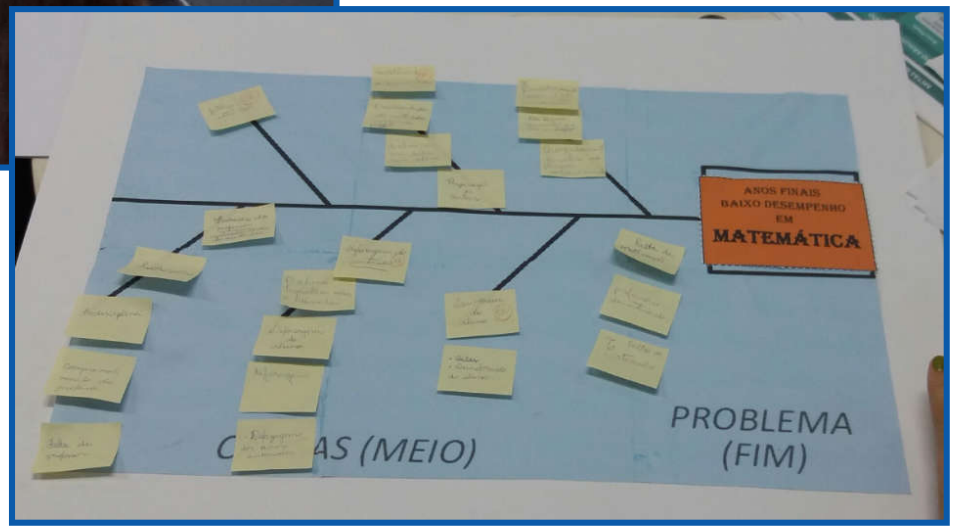




3. Identificando as causas do problema

Brainstorming nas escolas da DE Leste 4:





Depoimento

Brainstorming

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**.

3.

Objetivo

Eliminar as causas raízes 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 ação.

4.

O que fazer: Refletir sobre o impacto das ações para o bloqueio das causas raízes 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

4.

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 *feedback* de melhoria	João Vieira	30/04/18	25/05/18

Dinâmica

Erros Comuns nos Planos

Dinâmica

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Professor não segue o currículo	Formação de professores na ATPC	Supervisores	01/02/19	20/02/19	Escola Tradição

4.

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Gestão em Sala de Aula	Criar rotina de devolutiva do "Quem Falta Faz Falta" durante as ATPCs	João Silva	Janeiro	Fevereiro	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	01/04/19	Todo fim de bimestre	SEE-SP

Dinâmica

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Formação do professor	Implantar rotina de dinâmicas para o corpo docente nas ATPCs.	Maria Abreu	01/02/19	20/12/19	Escola Tradição

4.

Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
A Escola não envolve alunos na construção das iniciativas/atividades	Grêmio Estudantil	Diretor	01/02/19	18/02/19	Escola Tradição

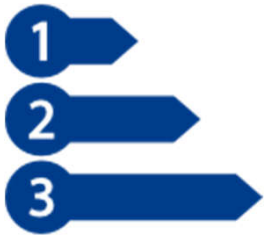
Causa	Ação	Responsável	Início	Término	Local
Baixo desempenho dos alunos em Matemática	Elaborar um plano de atendimento para os alunos com baixo rendimento	Karina Magalhães	05/03/19	05/03/19	Escola Viva

4. Elaborando planos de melhoria

Recomendações para um bom plano

***Brainstorming*:**
Ideias originais

Pesquisar boas práticas



Revisar as causas priorizadas

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 raízes 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.

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**.

4.

Foco na Solução do(s) Problema(s)

As ações planejadas devem **bloquear** as **causas raízes** identificadas e, consequentemente, **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 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.

4.

Aplicação do Currículo

Aplicação do **Currículo**, utilizando subsídios, programas e projetos disponibilizados na rede, tais como **Material de Apoio ao Currículo**, **Programa Ler e Escrever**, **Projeto EMAI**, **Plataforma Foco Aprendizagem**, entre outros.

Priorização e Retomada das Habilidades Críticas

Os planos devem contemplar ações que visem **desenvolver** as **habilidades** e **competências críticas** 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

Mostrar transparência da gestão escolar

4. Elaborando planos de melhoria

Exemplos de Gestão à Vista:

4.

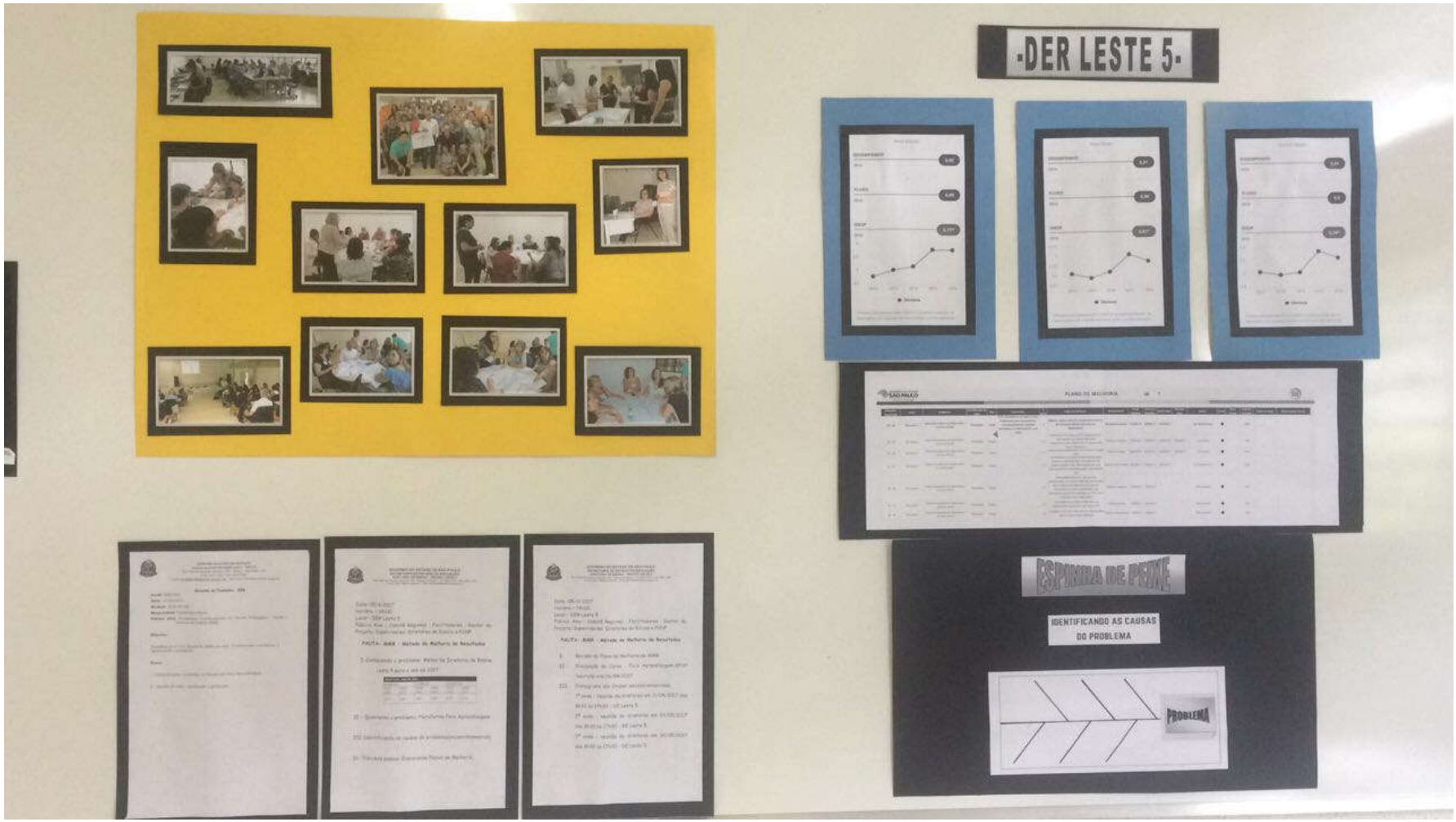
4. Elaborando planos de melhoria

Exemplos de Gestão à Vista:

4.

4. Elaborando planos de melhoria

Exemplos de Gestão à Vista:



4.

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.

Dinâmica

Gestão à Vista

Dinâmica

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?

4.

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?

Recapitulação e Esclarecimento de Dúvidas

Método de Melhoria de Resultados

Recapitulando...

Conhecendo o Problema

Identificando as causas do problema

Brainstorming

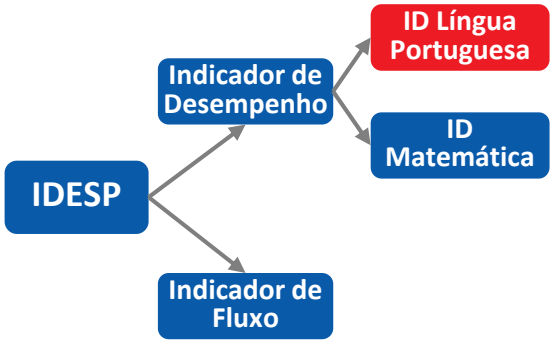
5 PORQUÊs

CAUSA RAIZ

Elaborando planos de melhoria

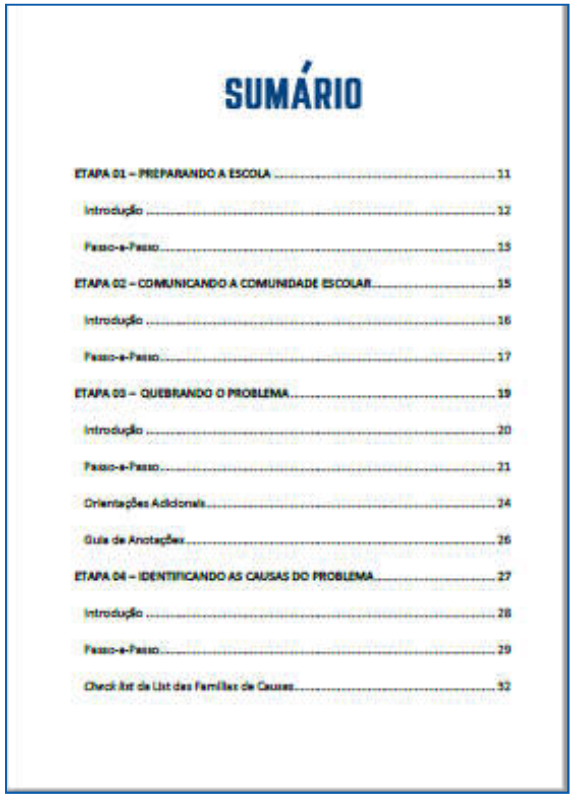
- Local
- Problema
- Causa
- Ação
- Etapas
- Responsável
- Prazo
- Recursos
- Impacto

Quebrando o Problema



Método de Melhoria de Resultados

Guia para Implementação do MMR



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

GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MMR

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. Nesta 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.

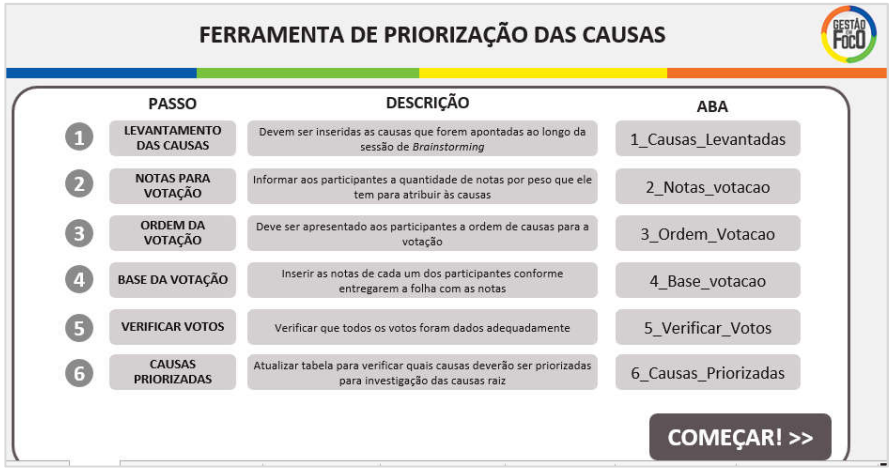
TEMPO ESTIMADO

De 1:00 a 2:00 horas.

12

Método de Melhoria de Resultados

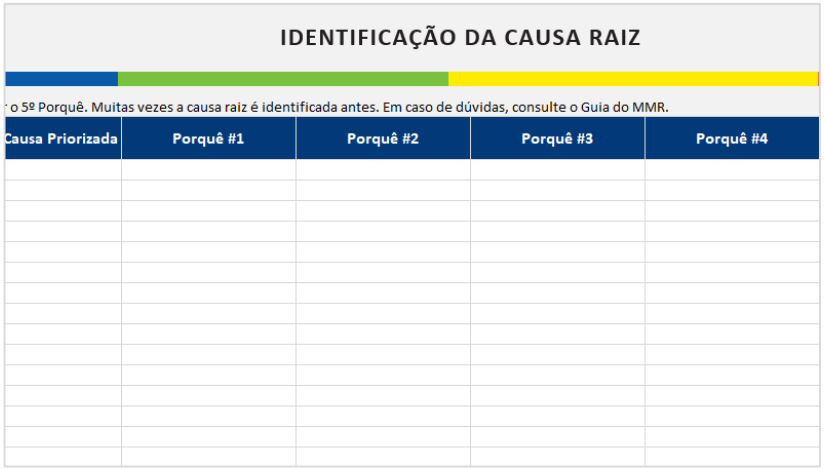
Ferramentas de Apoio



FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS

	PASSO	DESCRIÇÃO	ABA
1	LEVANTAMENTO DAS CAUSAS	Devem ser inseridas as causas que forem apontadas ao longo da sessão de *Brainstorming*	1_Causas_Levantadas
2	NOTAS PARA VOTAÇÃO	Informar aos participantes a quantidade de notas por peso que ele tem para atribuir às causas	2_Notas_votacao
3	ORDEM DA VOTAÇÃO	Deve ser apresentado aos participantes a ordem de causas para a votação	3_Ordem_Votacao
4	BASE DA VOTAÇÃO	Inserir as notas de cada um dos participantes conforme entregarem a folha com as notas	4_Base_votacao
5	VERIFICAR VOTOS	Verificar que todos os votos foram dados adequadamente	5_Verificar_Votos
6	CAUSAS PRIORIZADAS	Atualizar tabela para verificar quais causas deverão ser priorizadas para investigação das causas raiz	6_Causas_Priorizadas

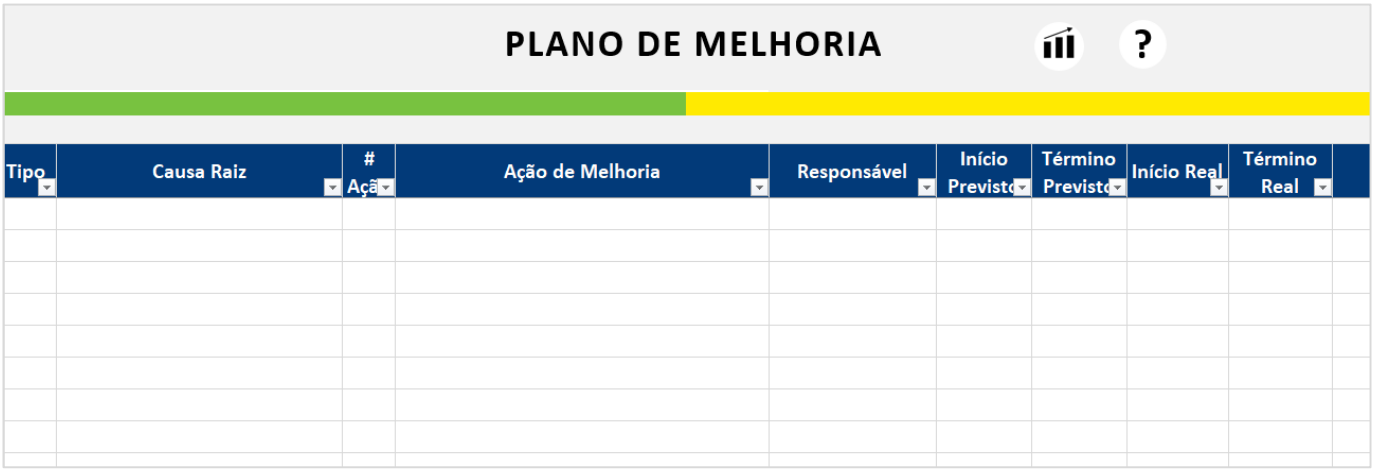
COMEÇAR! >>



IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ

o 5º Porquê. Muitas vezes a causa raiz é identificada antes. Em caso de dúvidas, consulte o Guia do MMR.

Causa Priorizada	Porquê #1	Porquê #2	Porquê #3	Porquê #4



PLANO DE MELHORIA

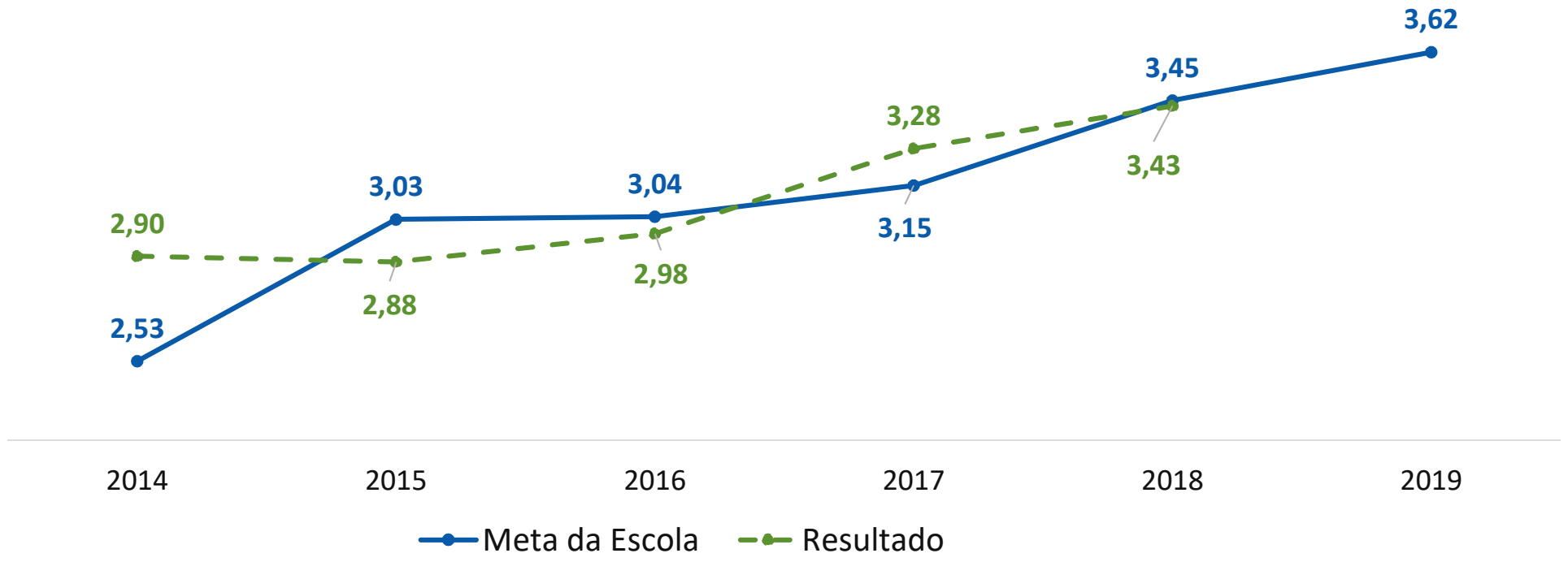
Tipo	Causa Raiz	# Ação	Ação de Melhoria	Responsável	Início Previsto	Término Previsto	Início Real	Término Real

Exercício Planejamento

Exercício Planejamento

O Supervisor, em conjunto com a equipe gestora da Escola Tradição, analisou os resultados do IDESP nos Anos Finais da escola na plataforma Foco Aprendizagem e encontrou a seguinte situação:

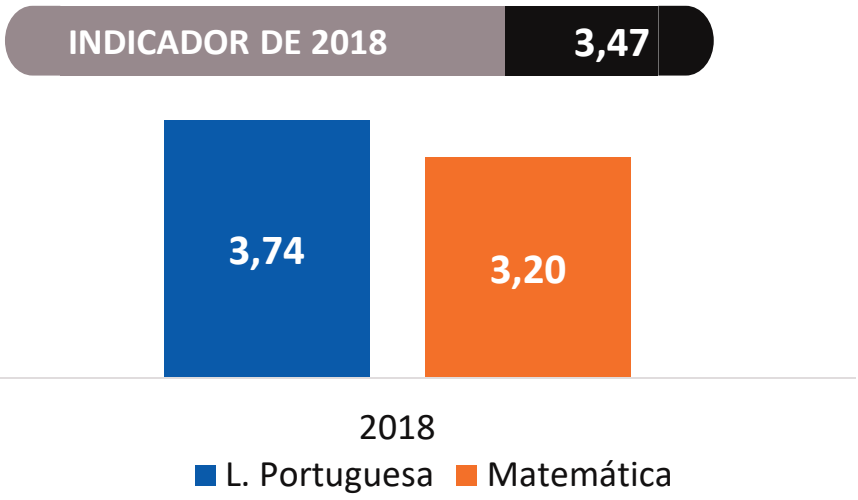
Evolução do IDESP



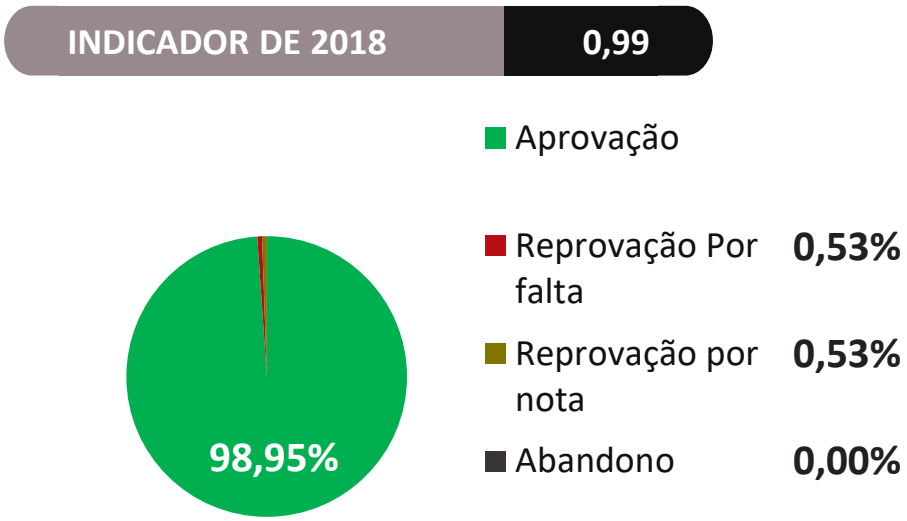
Exercício Planejamento

Desdobrando os indicadores que compõem o IDESP, tem-se o seguinte resultado.

DESEMPENHO

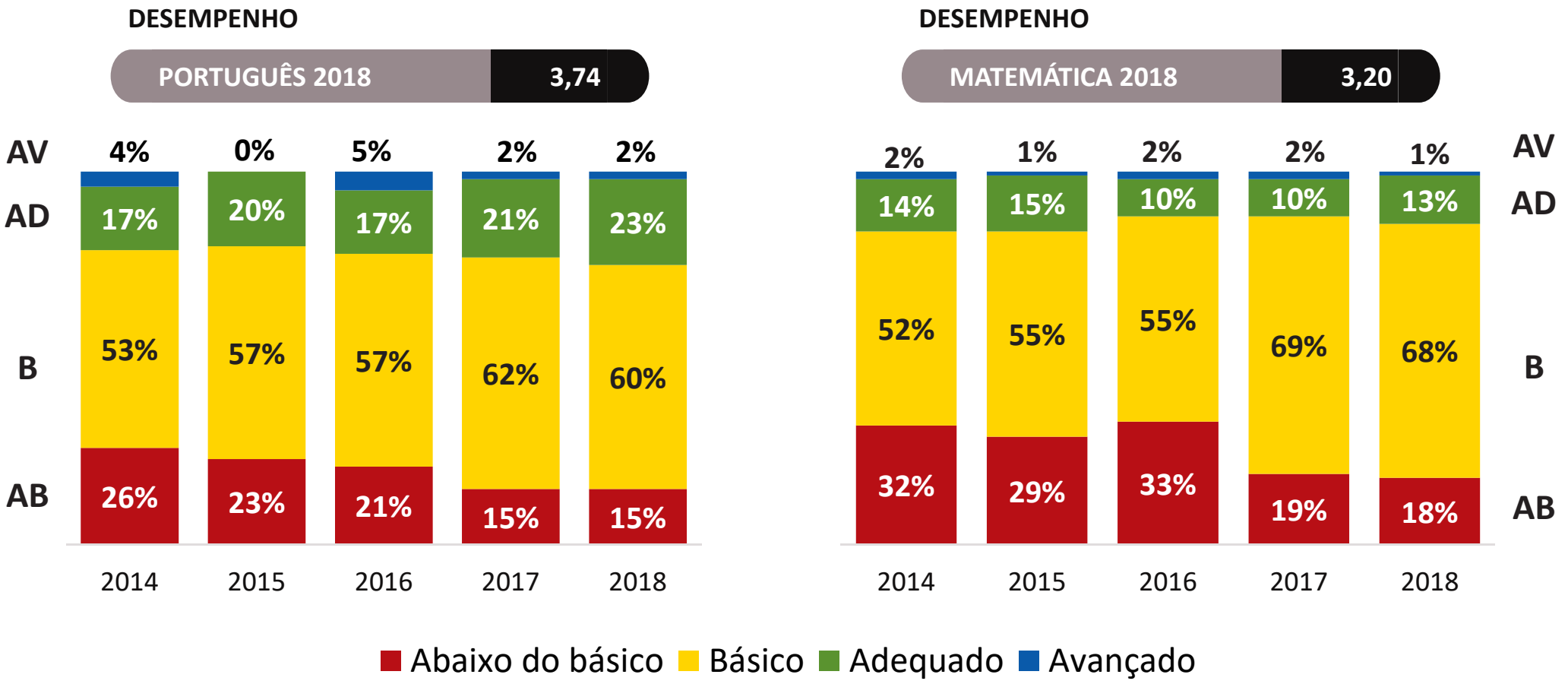


FLUXO



Exercício Planejamento

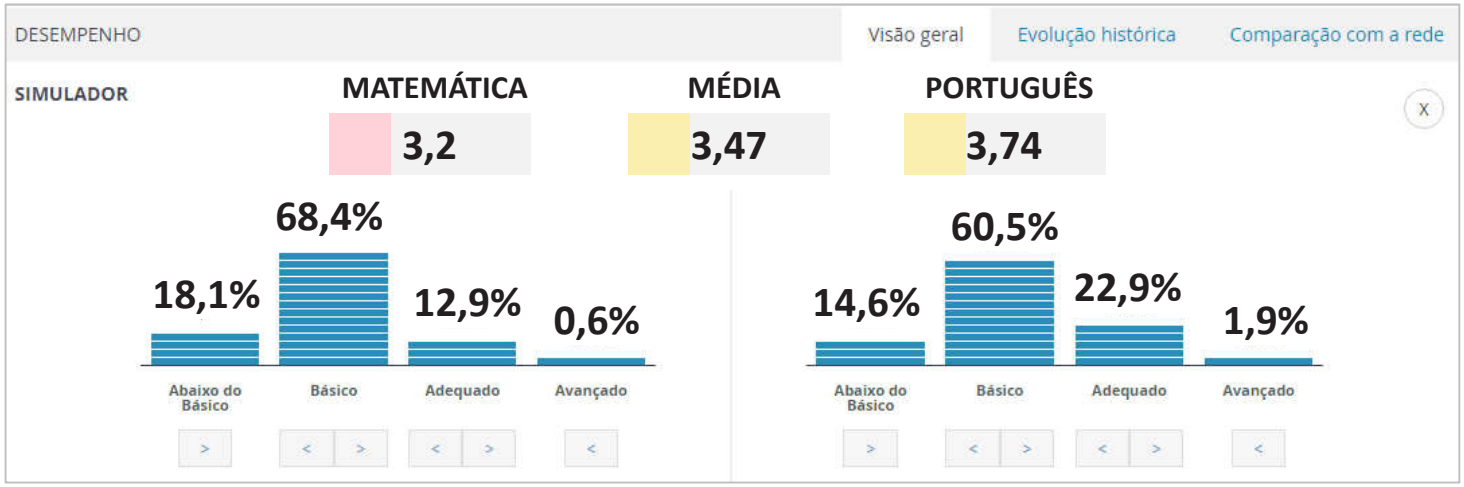
Após identificar a oportunidade de melhoria no indicador de **desempenho,** a equipe gestora desdobrou os resultados em **Língua Portuguesa e Matemática**, conforme os níveis de desempenho: Abaixo do Básico, Básico, Adequado e Avançado.



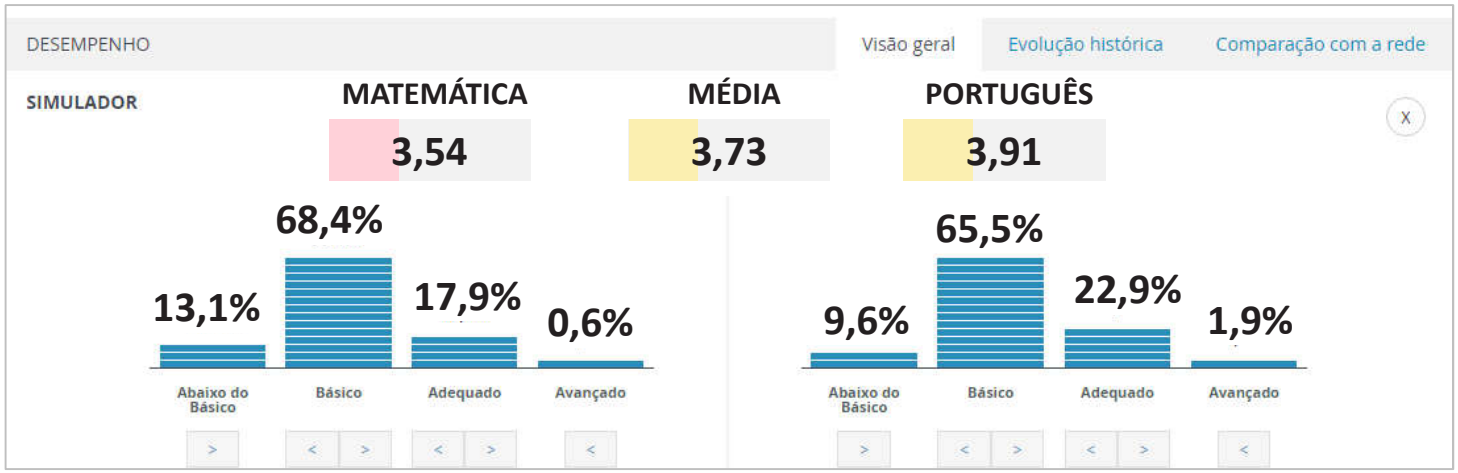
Exercício Planejamento

Em reunião da equipe gestora, o Diretor utilizou a plataforma Foco Aprendizagem para simular as oportunidades de melhoria, chegando ao seguinte desafio.

Valores atuais



Valores simulados



Exercício Planejamento

Dessa forma, a Escola Tradição priorizou dois problemas para atuar em 2019, garantindo o atingimento da meta IDESP.

Problema Priorizado 01: Baixo desempenho em Língua Portuguesa nos Anos Finais.

Problema Priorizado 02: Baixo desempenho em Matemática nos Anos Finais.

Exercício Planejamento

Em Grupo de 6 a 8 pessoas, leiam o case da Escola Tradição e realizem as etapas do MMR conforme listado abaixo.

1. IDENTIFICAR AS CAUSAS:

1.1. Escolha um dos problemas priorizados para ser discutido no *brainstorming;*

1.2. Indique quais pessoas devem participar do *brainstorming* para levantamento de causas (cada um do grupo deve assumir um papel);

1.3. Faça o *brainstorming* com cada participante interpretando uma das pessoas indicadas no ponto 1.2, pelo grupo;

1.4. Priorize as causas primárias levantadas (a ser feito em coletivo);

1.5. Desdobre uma das causas priorizadas até chegar nas causas raízes, utilizando a técnica dos 5 porquês.

2. ELABORAR O PLANO DE MELHORIA.

2.1. Elabore uma ação para uma das causas raízes identificada pelo seu grupo, desdobrando-a em etapas.

Discussão sobre o Exercício

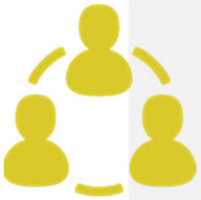
Os 8 Passos do Método

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

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 e das etapas que devem executar e os **prazos das ações**.

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

6. Acompanhando os planos e resultados

Acompanhamento das ações

A **verificação do status do plano** deve ser feita **semanalmente**. Caso seja verificado que existem muitas ações atrasadas, deve-se aumentar a frequência do acompanhamento e apoiar os responsáveis na execução das ações.

Análise dos Resultados x Sinalizadores

Como há períodos de avaliação específicos, **a avaliação dos resultados deve coincidir com o final do período**, quando os resultados estarão disponíveis para análise (Ex: AAP).

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

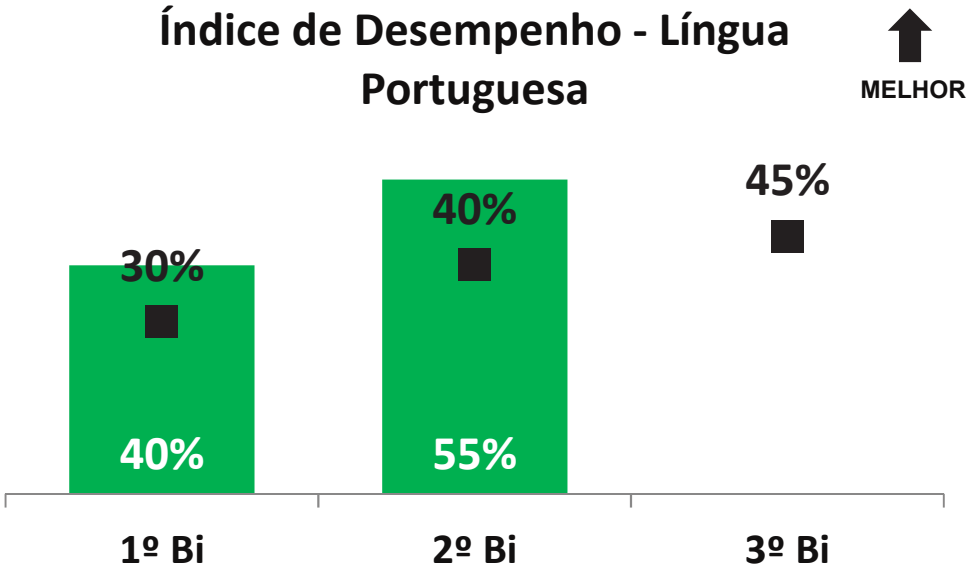
Índice de Fluxo

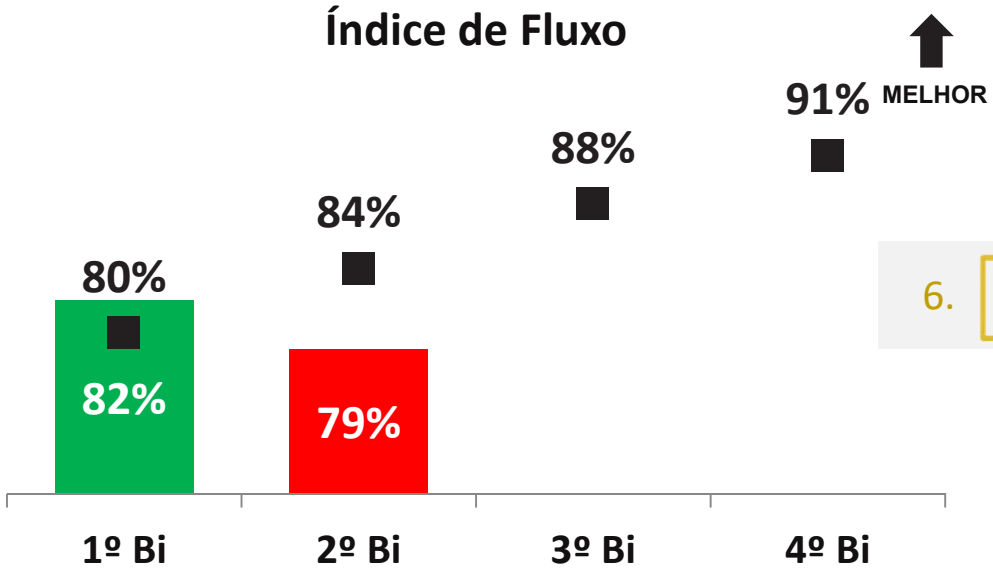
Representa o percentual de alunos com frequência suficiente

6. Acompanhando os planos e resultados

Sinalizadores de Processo

Ao longo do ano serão divulgados resultados dos sinalizadores de processo que terão sinalizadores de referência definidos para cada bimestre.



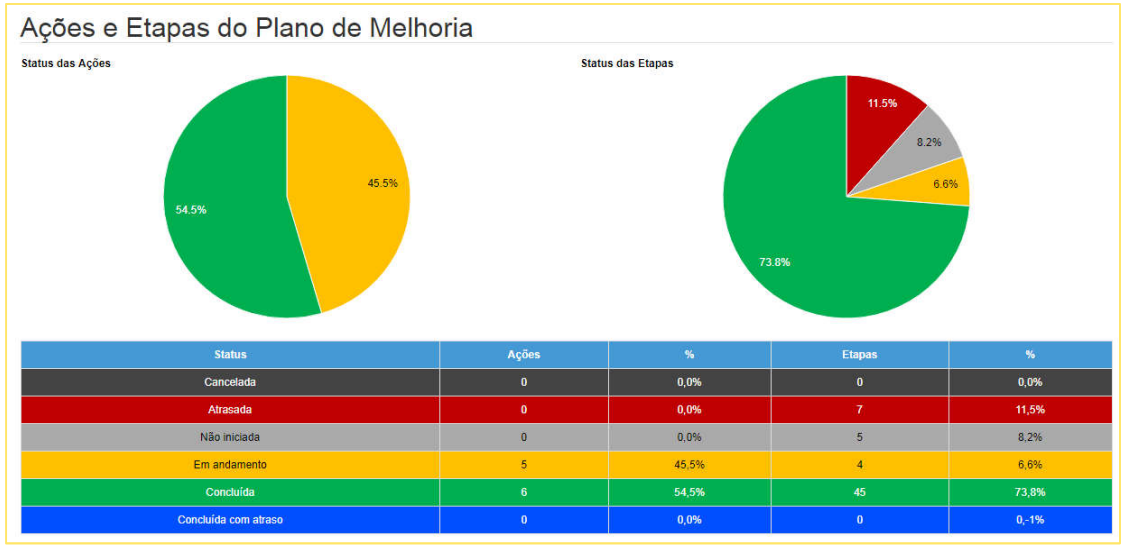


Sinalizador de referência alcançado

Sinalizador de referência não alcançado

Sinalizador de referência

6. Acompanhando os planos e resultados

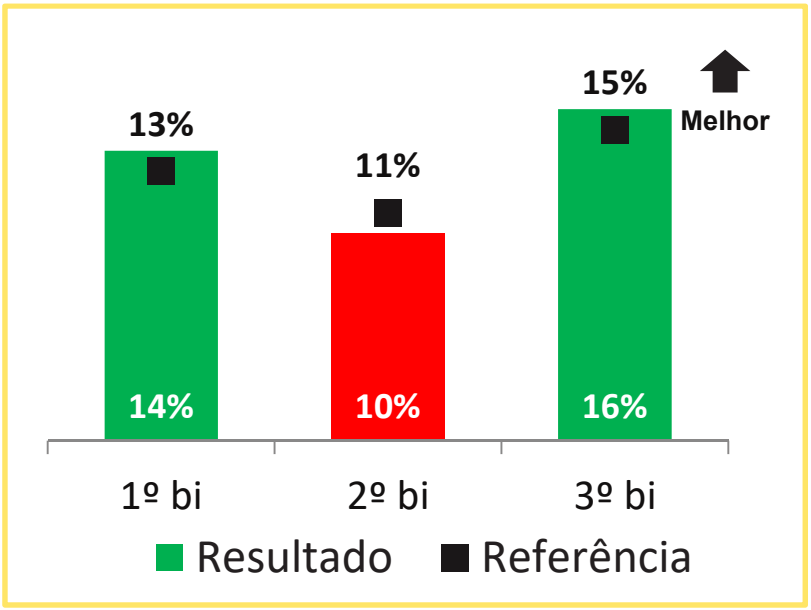


Status	Ações	%	Etapas	%
Cancelada	0	0,0%	0	0,0%
Atrasada	0	0,0%	7	11,5%
Não iniciada	0	0,0%	5	8,2%
Em andamento	5	45,5%	4	6,6%
Concluída	6	54,5%	45	73,8%
Concluída com atraso	0	0,0%	0	0,-1%

Acompanhamento dos Planos

Acompanhamento dos Resultados

- Exemplo: Índice de Desempenho - Matemática

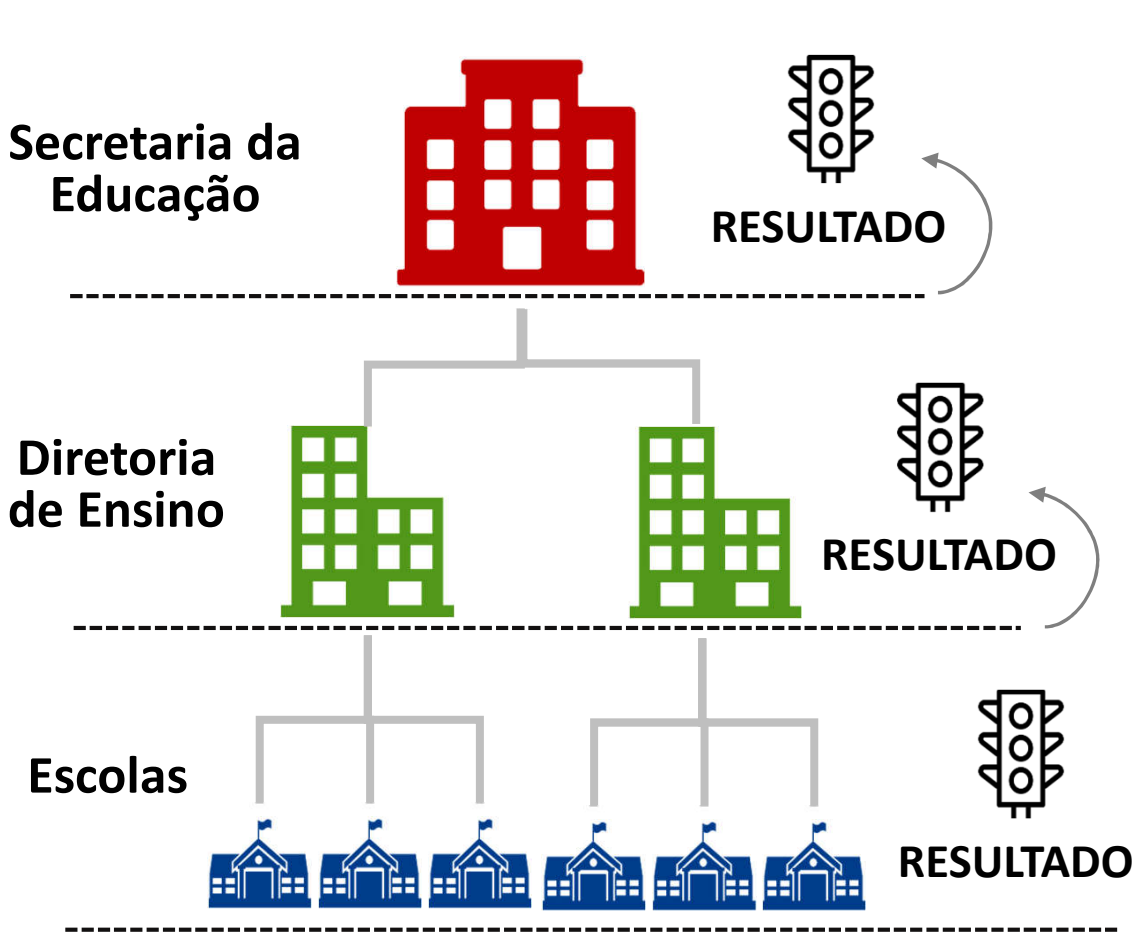


6.

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.

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

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

Dinâmica

Atualizando Plano de Melhoria

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

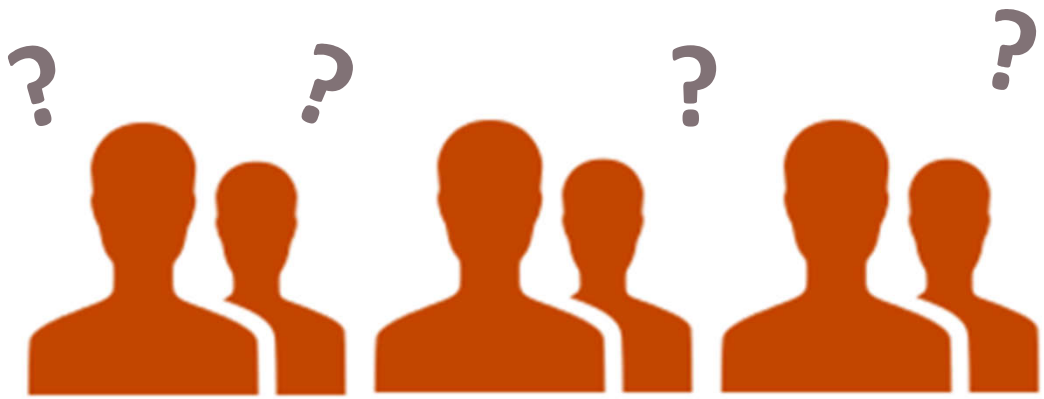
2 – As ações inseridas após a etapa “Corrigindo os rumos” são ações planejadas. **Verdadeiro ou Falso?** ✗

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?



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

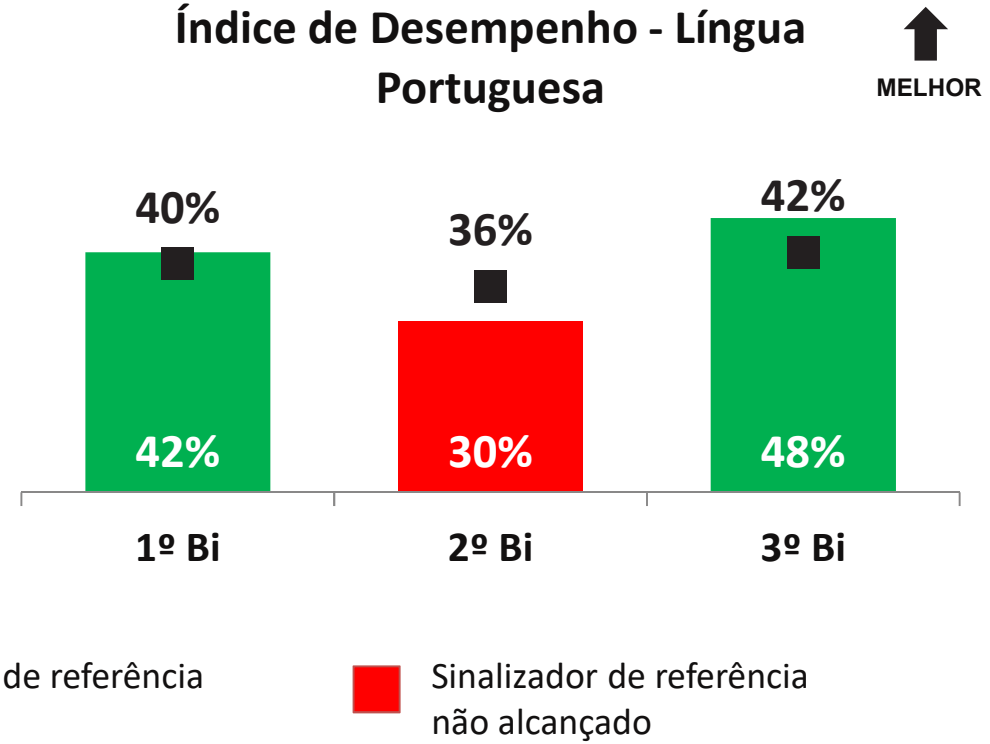
8. Registrando e disseminando boas práticas

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.



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 português 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. 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.

Seminário de Práticas MMR/2017

EE Manuela L. Vergueiro – DE Centro Sul

EE Inês Brega Cordeiro – DE Leste 3

EE Profª Maria Lucia Ambrozio– DE Leste 2

1º Simpósio de Práticas MMR/2018

Portal do Governo | Investe SP | Cidadão SP | SP Global

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Office 365 | SharePoint

1º Simpósio de Práticas MMR reúne 52 Diretorias de Ensino

21/12/2018 16:00

Evento aconteceu no último dia 06, na EFAP, e contou com a participação de dirigentes, professores coordenadores e supervisores de ensino

Destaque

O I Simpósio do Programa MMR (Método de Melhoria de Resultados da Secretaria da Educação) reuniu boas práticas de 52 Diretorias de Ensino, no último dia 6, na EFAP (Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Professores), em Perdizes, São Paulo. Além das diretorias participantes do programa, o evento também recebeu 39 dirigentes que irão aderir ao MMR em 2019.

"O Método de Melhoria de Resultados (MMR) vem crescendo e amadurecendo ano a ano. Iniciamos nossa jornada em 2016, junto à Diretoria de Ensino Leste 4. Frente ao sucesso alcançado com o esforço de todos, ousamos envolver as 13 Diretorias de Ensino que compreendem a capital. Os resultados foram tão positivos, que o MMR abrangeu mais 39 Diretorias de Ensino (Grande São Paulo, algumas do Litoral e Interior) e ganhamos mais 2.299 unidades escolares, focadas e determinadas a executarem a metodologia e melhorar seus indicadores em 2018", comemora Fabrícia Gomes Neri, gestora do programa.

Fluxo da Análise dos Resultados Intermediários

Alcançou o Sinalizador de Referência?

Sim → **Verifique se há Boas Práticas no plano de melhoria e registre/dissemine. Verifique a necessidade de inserir Ações Complementares.**

Não → **Executar Relatório de 3 Gerações**

- **Passado:** Status do Plano de Melhoria
- **Presente:** Verificação dos Resultados dos Sinalizadores de Processo
- **Futuro:** Corrigindo os Rumos: novo planejamento, com base no desvio / problema

*Sempre que houver um desvio negativo, devem ser elaboradas ações corretivas.

Esclarecimento de Dúvidas

Próximos Passos

Cronograma Abril e Maio MMR

3ª ONDA EXPANSÃO (39 DE)						
ABRIL						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
	01	02	03	04	05	06
07	08	09	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

	Formação para Equipes das Diretorias e Diretores (2 dias de formação em cada DE). Primeiro dia formação da equipe DE e segundo dia com diretores de escola
	Elaboração dos Planos de Melhoria das DE

3ª ONDA EXPANSÃO (39 DE)						
MAIO						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
			01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

	Elaboração dos Planos de Melhoria das Diretorias e Escolas
	1ª Reunião de trabalho. 14 Polo SJR Preto;15 Polo São Carlos; 16 Polo Campinas Leste
	Período de homologação dos Planos de Melhoria (DE e UE)
	Mentoria

Implementação na Diretoria

O comitê regional se reunirá para dar início às etapas de planejamento do MMR na Diretoria.

1. Priorização dos problemas.

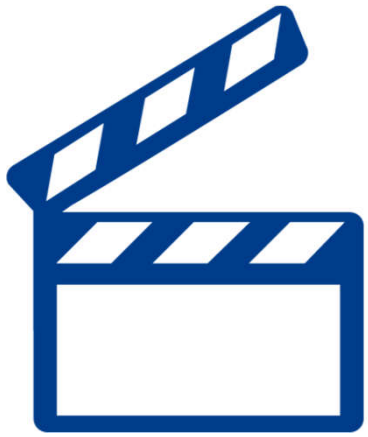
2. Para cada problema priorizado, realização de *brainstorming* para identificação das causas.

3. Elaboração do plano de melhoria.

4. Apresentação do plano de melhoria para a equipe da Diretoria.

5. Validação final e homologação do plano pelo Dirigente.

Vídeo Nemo



Obrigada!

Agradecemos e desejamos
um ótimo trabalho!