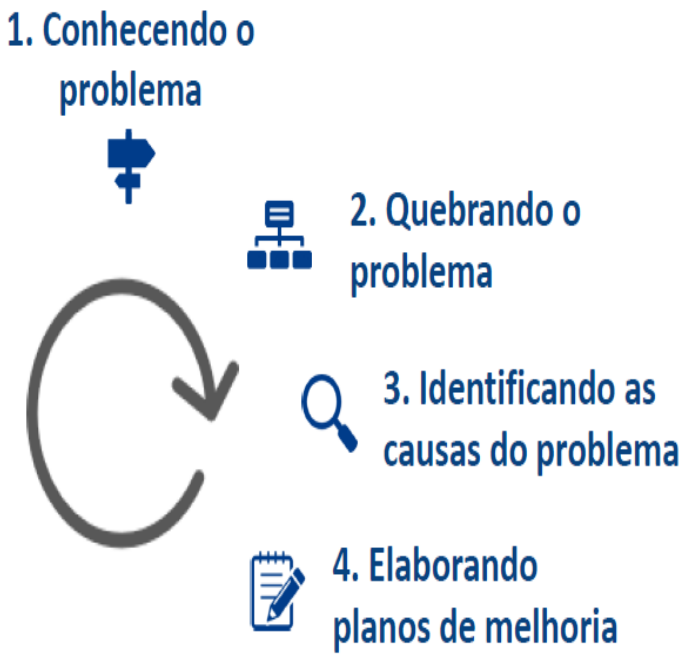
GUIA PRÁTICO

MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS - MMR

ETAPAS DE PLANEJAMENTO

ETAPAS DE PLANEJAMENTO



Elaborado pela FALCONI Educação e Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

Revisão: Janeiro de 2020

SUMÁRIO

1. PREPARANDO A ESCOLA..... 8
Introdução..... 9
Passo a Passo..... 10

2. COMUNICANDO A COMUNIDADE ESCOLAR..... 12
Introdução..... 13
Passo a Passo..... 14

3. QUEBRANDO O PROBLEMA..... 15
Introdução..... 16
Passo a Passo..... 17
Orientações Adicionais..... 22

4. IDENTIFICANDO AS CAUSAS DO PROBLEMA..... 23
Introdução..... 24
Passo a Passo..... 25

5. ELABORANDO PLANOS DE MELHORIA..... 32
Introdução..... 33
Passo a Passo..... 34
Dicas Importantes..... 38

ANEXOS..... 42
Anexo 1 – Resumo das Primeiras Etapas do MMR..... 43
Anexo 2 – Família de Causas..... 44
Anexo 3 – Pacto de Convivência..... 46
Anexo 4 – Guia de Anotações..... 47
Anexo 5 – Registro Padrão 48
Anexo 6 – Orientações para elaboração do Plano de Melhoria..... 49
Anexo 7 – Priorização de Causa..... 51
Anexo 8 – Plano de Melhoria..... 52

GLOSSÁRIO..... 55

5 Porquês..... 56
Análise Comparativa (Comparação da Escola) 56
Análise Histórica (Evolução Histórica) 56
Brainstorming..... 56
Causa Raiz..... 56
Causa Primária..... 56
Causa Priorizada 57
Espinha de Peixe..... 57
IDESP..... 57
Indicador..... 57
Lacuna..... 57
Meta..... 57
Plano de Melhoria..... 57
Problema..... 57

APRESENTAÇÃO

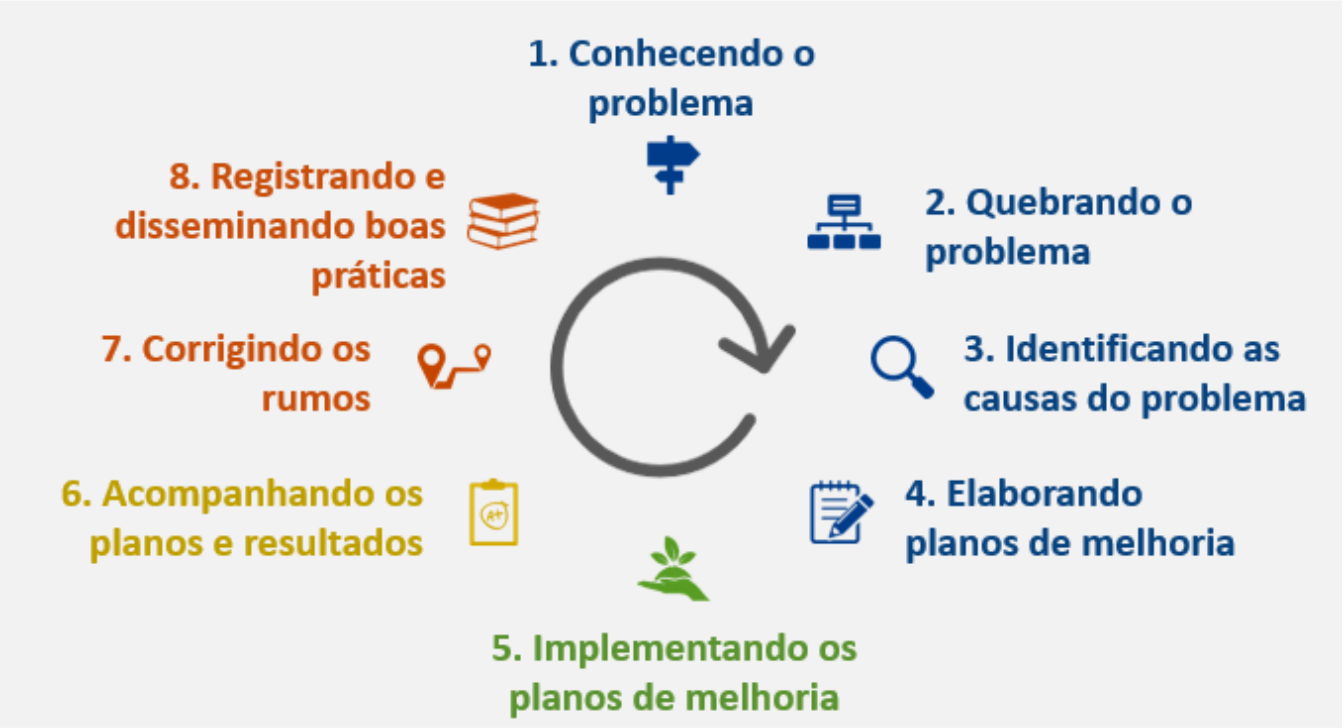
O Método de Melhoria de Resultados (MMR) faz parte do Programa Gestão em Foco[1] da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, cujo objetivo é promover a melhoria contínua da qualidade do aprendizado por meio da implementação do Método de Melhoria de Resultados (MMR) nas Diretorias de Ensino e escolas.

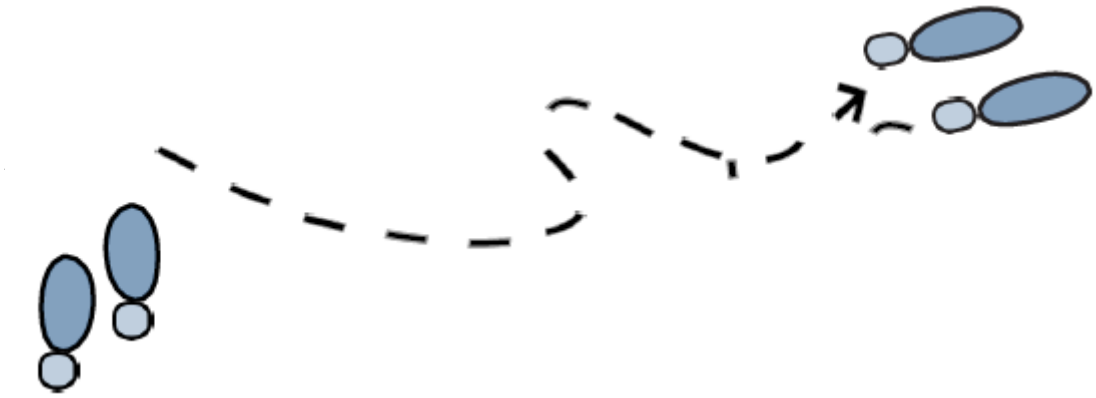
Visando auxiliar as equipes das Diretorias de Ensino e das escolas na sistematização do MMR, esse manual contém orientações direcionadas à prática das quatro primeiras etapas da metodologia. Deve ser utilizado como material de estudo e apoio para a consolidação da implementação da metodologia.

Com foco na estruturação do MMR e, subsequentemente, no desempenho dos alunos nos indicadores de sistema, em especial o IDESP[2], o programa visa subsidiar as ações das Unidades Escolares, Diretorias de Ensino e Órgão Central na melhoria contínua do aprendizado.

[1] Programa estratégico da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo com foco na gestão das aprendizagens.
[2] Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo. Um dos principais indicadores de qualidade do ensino da rede estadual paulista.

Método de Melhoria de Resultados





1- PREPARANDO A ESCOLA

I. INTRODUÇÃO

Ao se implementar o MMR nas escolas é primordial o alinhamento entre os membros da equipe gestora - todos devem estar engajados e preparados para a estruturação do projeto. Nessa primeira etapa, além de conhecer o objetivo do Método, os participantes precisam ter consciência de seus papéis e da agenda de atividades a ser definida.

OBJETIVO

Alinhar a equipe gestora – escola e diretoria - com o trabalho a ser realizado nessa etapa. Definir os participantes e estabelecer seus papéis.

ENVOLVIDOS

<u>Nível Escola</u>

Responsável: diretor da escola.

Envolvidos: supervisor de ensino, professor coordenador, facilitador MMR (se necessário) e demais membros da comunidade.

<u>Nível Diretoria de Ensino</u>

Responsável: facilitadores e gestor do projeto.

Envolvidos: comitê regional.

MATERIAIS UTILIZADOS

Registro dos principais pontos levantados durante a reunião (REGISTRO_PADRÃO); Cronograma de Atividades (CRONOGRAMA_ATIVIDADES_ESCOLA); Apresentação do MMR à Comunidade (MMR_APRESENTAÇÃO_COMUNIDADE).

Obs.: Todos os materiais estão disponíveis no KIT_MMR_ESCOLA.

TEMPO ESTIMADO

De 1h a 2h

II. PASSO A PASSO

1. O diretor – responsável por todo o processo de implementação e construção do Plano de Melhoria – será o protagonista durante todas as atividades. Sua liderança se voltará para a sistematização do Método e para o processo de motivação e engajamento da equipe.

O supervisor - orientador no processo de implementação do MMR nas escolas – acompanhará o desenvolvimento das atividades, mas a condução de todo o processo será de responsabilidade da equipe gestora da unidade escolar, liderada pelo diretor.

2. O diretor explicará aos participantes o trabalho que será desenvolvido, retomará o que foi apresentado na formação dos diretores (MMR_APRESENTAÇÃO_COMUNIDADE) e apresentará o cronograma de atividades (CRONOGRAMA_ATIVIDADES_ESCOLA).

3. Posteriormente, apresentará a meta da escola[3] para cada segmento de ensino e reforçará com sua equipe a importância do trabalho colaborativo para a melhoria dos resultados.

4. Na reunião, deverão ser definidos os participantes do *brainstorming*[4] e da construção do Plano de Melhoria. Recomenda-se que os integrantes do grupo tenham o perfil: ativo na gestão da escola, aberto às mudanças, com grande conhecimento técnico sobre o trabalho que desenvolvem e multidisciplinar. Sugestões para formação do grupos: Vice-diretores, professores coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais e etc.).

5. Durante a reunião também se definirá a melhor data para a realização das outras atividades contidas no processo. Importante: não se esqueçam de atualizar o cronograma.

6. O diretor, com apoio da supervisão, deverá realizar uma apresentação do MMR à comunidade escolar, que será detalhada na etapa seguinte.

[3] Metas estabelecidas pelo IDESP para cada unidade escolar. As metas estabelecidas a partir de critérios e objetivos transparentes servem como um guia para que os professores, gestores escolares, pais de alunos e a comunidade acompanhem a evolução das escolas no aprimoramento da qualidade de ensino.
[4] Reunião na qual os participantes propõem ideias sobre as possíveis causas de um problema.

7. O supervisor de ensino deverá preencher o "Registro Padrão[5]".

8. Após a reunião o supervisor enviará a cópia do "Registro Padrão" e o arquivo com o "Cronograma MMR" ao diretor. O modelo estará disponível no arquivo "CRONOGRAMA_ATIVIDADES_ESCOLA".

Cronograma de Atividades - MMR nas Escolas

Escola:

Atividade	Resumo da Atividade	Data	Horário	Participantes	Duração Estimada
Apresentação à Comunidade Escolar	Apresentação do trabalho à Comunidade Escolar para sensibilização e motivação.			Diretor, Supervisor e Comunidade Escolar	1h00
Quebrando o problema	Desdobramento da meta de IDESP da escola e priorização dos problemas, com o auxílio da Plataforma Foco Aprendizagem.			Supervisor e Diretor	2h00
Identificação das Causas e Elaboração do Plano de Melhoria	Realização de sessões de *Brainstorming* com os participantes selecionados para identificar as causas dos problemas priorizados da escola e elaborar o Plano de Melhoria.			Supervisor, Diretor e Equipe de Trabalho	4h00
Plano de Melhoria - Ajustes finais	Ajustes finais do plano como desdobramento das ações em etapas e definição dos prazos junto aos responsáveis pelas ações.			Diretor, Supervisor e responsáveis pelas ações do Plano	2h00

Participantes *Brainstorming* - Equipe de Trabalho

Nome	Cargo/Papel

REGISTRO DA REUNIÃO

Data:	**Local:**

( ) Reunião de Nível 3 ( ) Reunião de Nível 2
( ) Reunião de Nível 1 ( ) Outros _____

Participantes: (nº de participantes) _____

Acompanhamento do Plano de Melhoria:
(Status do plano, causas de atraso, ações complementares e boas práticas)

Acompanhamento dos Resultados:
(Principais desvios, causas raiz e ações corretivas)

_____

[5] Protocolo de registro para reuniões.

2 - COMUNICANDO A COMUNIDADE ESCOLAR

I. INTRODUÇÃO

Com a equipe gestora da escola alinhada e com os participantes definidos para a execução das próximas etapas, torna-se necessário comunicar a comunidade escolar acerca do Método de Melhoria de Resultados.

OBJETIVO

Informar a comunidade escolar acerca do MMR e da agenda de atividades para os próximos dias na escola, bem como sensibilizá-los e engajá-los na participação ativa do processo.

ENVOLVIDOS

<u>Nível Escola</u>

Responsável: diretor da escola.

Envolvidos: representantes da comunidade escolar (vice-diretores, professores coordenadores, professores, funcionários, alunos e pais), supervisor de ensino e facilitador MMR (se necessário).

<u>Nível Diretoria de Ensino</u>

Responsável: dirigente de ensino.

Envolvidos: comitê regional, supervisores de ensino, membros do Núcleo Pedagógico, demais membros da DE convidados.

MATERIAIS UTILIZADOS

Apresentação com resumo da metodologia adotada (MMR_APRESENTAÇÃO_COMUNIDADE – KIT_MMR_ESCOLA).

TEMPO ESTIMADO

De 1h a 2h.

II- PASSO A PASSO

1. O diretor estipulará com o supervisor a data e o horário para a reunião. Juntos, alinharão a pauta a ser apresentada e a fala/participação de cada um.

2. Os participantes deverão ser convidados e a importância do comparecimento deverá ser ressaltada.

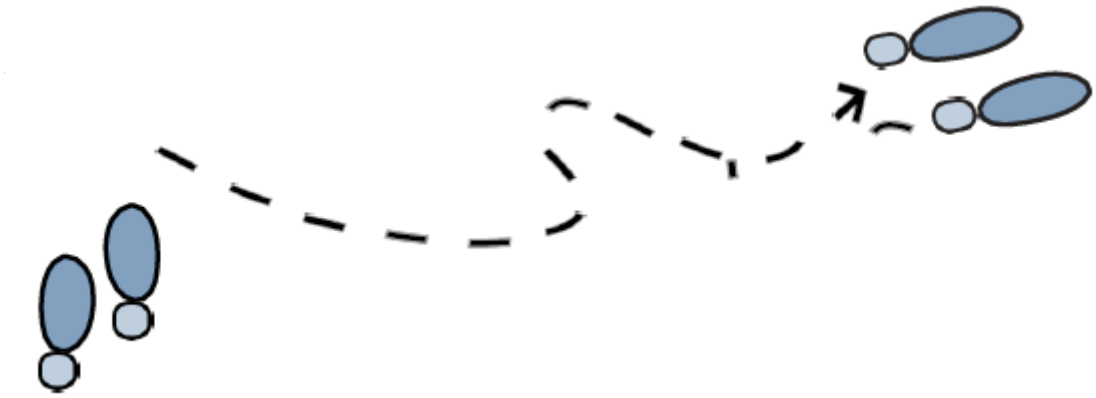
3. É importante que o diretor chegue com antecedência ao local indicado, afim de testar a apresentação (MMR_APRESENTAÇÃO_COMUNIDADE) e os recursos audiovisuais que serão utilizados.

4. A apresentação deverá seguir conforme a programação já estabelecida na pauta.

5. Os próximos passos para o desenvolvimento do Método serão informados - a partir do cronograma de atividades da escola - e os participantes das próximas etapas deverão ser apresentados.

6. A reunião deverá ser encerrada, mas, antes, todas as dúvidas deverão ser esclarecidas. O diretor - com o propósito de reforçar a importância da participação da comunidade - fará os agradecimentos, passando uma mensagem motivacional e engajadora.

7. A reunião deverá ser transcrita no “Registro Padrão” e, posteriormente, socializada com toda a comunidade escolar. Temos como sugestão: cartas-pais, e-mail e/ou outros meios de comunicação.



3 - QUEBRANDO O PROBLEMA

I. INTRODUÇÃO

Com a comunidade escolar engajada, o próximo passo está voltado para a realização do diagnóstico da escola na etapa “Quebrando o Problema”.

Essa etapa deve ocorrer paralelamente à preparação do diretor da escola e a apresentação do Método à comunidade escolar, mas precisa ser finalizada antes da sessão de *brainstorming* na escola.

OBJETIVO

Identificar o problema da escola e quebrá-lo em partes menores, com o intuito de compreender seus componentes e especificidades. Reconhecer as variáveis do problema e priorizá-las na realização da atividade de b*rainstorming*.

ENVOLVIDOS

<u>Nível Escola</u>

Responsável: diretor da escola.

Envolvidos: diretor de escola, vice-diretor, Professor Coordenador, supervisor de escola e suporte do facilitador (se necessário).

<u>Nível Diretoria de Ensino</u>

Responsáveis: facilitadores e gestor de projeto.

Envolvidos: comitê regional.

MATERIAIS UTILIZADOS

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

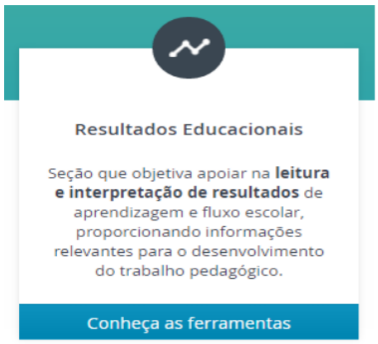
TEMPO ESTIMADO

de 2h a 2h30.

II. PASSO A PASSO

1. Acesse a Plataforma Foco Aprendizagem[6] (http://focoaprendizagem.educacao.sp.gov.br) e selecione a opção "Foco Aprendizagem" do lado direito da tela.

2. Selecione a opção Resultados Educacionais[7] e, posteriormente, IDESP.

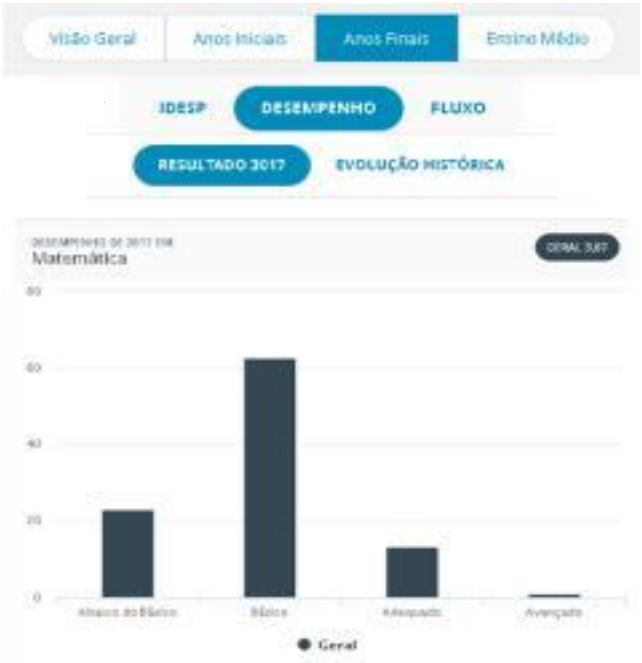


3. Essa atividade visa o desdobramento do IDESP nas alavancas que compõem seu resultado. A fim de manter o foco em problemas (desempenho e fluxo) que impactam diretamente nos resultados da escola, recomenda-se, para cada segmento de ensino, quebrar o resultado do IDESP de acordo com a seguinte lógica:

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

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

[6] Plataforma de apoio ao Planejamento Escolar – localizada na Secretaria Escolar Digital (SED).
[7] Diagnóstico do processo de ensino e aprendizagem.



Nessa tela é possível definir qual disciplina será priorizada para a discussão de causas. Recomenda-se a priorização da disciplina (Língua Portuguesa ou Matemática) com maior percentual de alunos no nível abaixo do básico (discussão na sessão de *brainstorming* na escola).

Analise também a evolução histórica[8] das duas disciplinas. Se houver crescimento da porcentagem de alunos no nível abaixo do básico, pode ser importante incluir essa disciplina na priorização dos problemas.

5. Realize a mesma análise para cada segmento de ensino oferecido pela escola. No caso de desempenho, cada problema deverá se referir a uma disciplina. Não deverá ser discutido o baixo desempenho de Matemática e Língua Portuguesa dentro do mesmo problema. O fluxo deverá ser desdobrado até o último nível, ou seja, reprovação por falta/nota ou abandono.

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

[8] Consiste em comparar os resultados de períodos anteriores de uma mesma escola ou Diretoria de Ensino.

Evolução Histórica – reflexão acerca do indicador[9] de fluxo. Observe, de acordo com a evolução histórica, qual é o indicador mais impactante: abandono, reprovação por nota ou reprovação por falta.

Comparação da escola[10] - Comparativo com os resultados da rede. Verifique a variação do indicador de fluxo (positiva ou negativa em relação à rede).

Dica: Se os dados estiverem disponíveis, primeiramente, desdobre o fluxo para cada ano/série e, posteriormente, pelas alavancas do indicador (abandono, reprovação). A análise, desta forma, estará focalizada no ano mais crítico para a escola (selecionar aquele com fluxo mais baixo).

7. Realize as análises de fluxo para os demais segmentos ofertados pela escola.

8. A partir das análises será necessário identificar os problemas que irão direcionar as discussões do *brainstorming*. Espera-se, ao final dessa atividade, que o grupo tenha anotações acerca dos problemas priorizados. Utilize o Guia de Anotações (GUIA_ANOTAÇÕES_QUEBRANDO_PROBLEMA), para o desenvolvimento da análise.

[9] Instrumento de gestão utilizado para monitorar os resultados.
[10] Consiste em comparar os resultados entre entidades "escola/DE" que apresentam características similares.

Análise do Desempenho

1. Língua Portuguesa
   - *Anos Iniciais*
   - *Anos Finais*
   - *Ensino Médio*
2. Matemática
   - *Anos Iniciais*
   - *Anos Finais*
   - *Ensino Médio*

Análise do Fluxo

1. Alavancas do indicador (Abandono, Reprovação Falta/Nota)
   - *Anos Iniciais*
   - *Anos Finais*
   - *Ensino Médio*
2. Comparação com a Rede
   - *Anos Iniciais*
   - *Anos Finais*
   - *Ensino Médio*

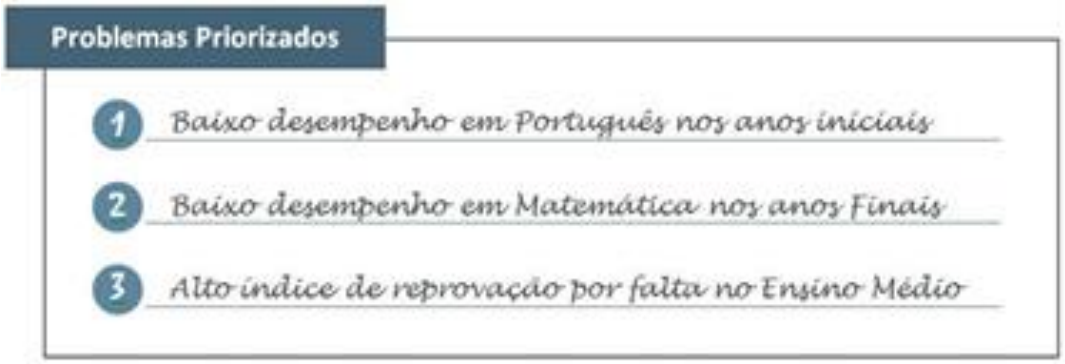
Problemas Priorizados

1. _____
2. _____
3. _____

9. Visando a investigação da causa raiz[11], que será realizada na sessão de b*rainstorming*, priorize os problemas mais importantes – aqueles que exigem um menor esforço e vislumbram um maior potencial de melhoria. Cada unidade escolar – a depender da quantidade de segmentos – terá um número específico de problemas para priorização. Segue a tabela com as referências:

Escola com um segmento de ensino	Priorização de 2 (dois) problemas.
Escola com dois segmentos de ensino	Priorização de 3 (três) problemas. Os dois segmentos deverão ser contemplados.
Escola com três segmentos de ensino	Priorização de 3 (três) problemas. Um para cada segmento.

Sugerimos uma nomenclatura concisa, no entanto, deverá conter uma justificativa, o indicador de desempenho ou fluxo e o segmento de ensino.



[11] Causa fundamental que deve ser bloqueada para a melhoria dos resultados. É encontrada a partir da análise dos 5 porquês.

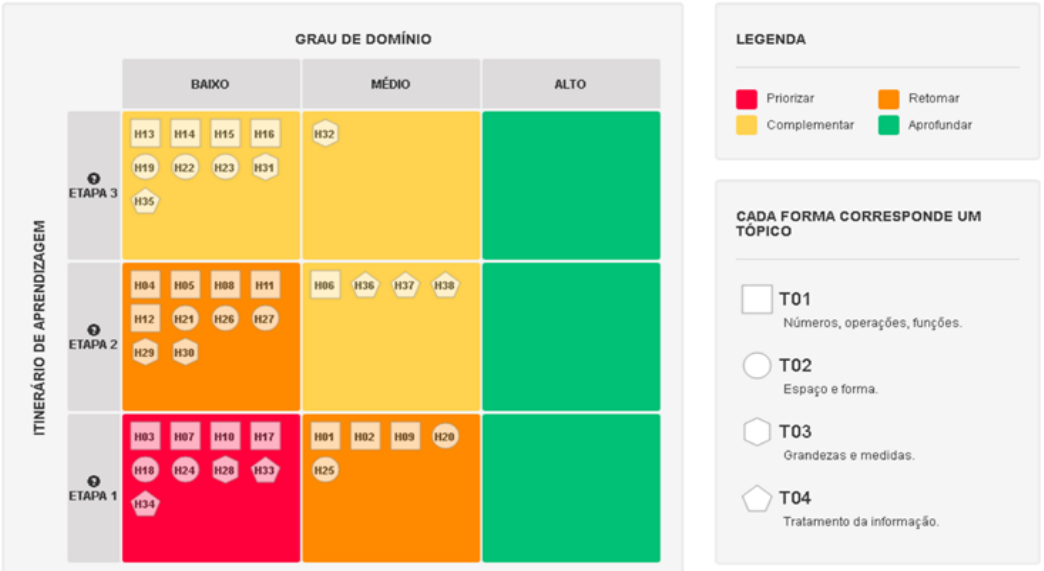
III. ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

Para maior compreensão das reais dificuldades dos alunos, recomenda-se a análise do Mapa de Habilidades do SARESP[12], disponível na Plataforma Foco Aprendizagem. Esse mapa possibilitará a visão do grau de domínio dos alunos para cada habilidade, permitindo identificar as necessidades de reforço ou atenção especial.

1. Clique em "Mapa de Habilidades" e selecione o segmento de ensino e a disciplina. Logo, será aberta uma interface com o Itinerário de Aprendizagem[13], conforme ilustrado no passo 3.

2. Nesse mapa, priorize as habilidades da etapa 1, com grau de domínio baixo (quadrante vermelho). Recomenda-se que sejam analisadas cada uma das habilidades, mas, caso não haja habilidades nesse quadrante, o grupo deverá seguir para os próximos, respeitando a ordem do grau de domínio: baixo, médio, alto. A priorização das habilidades também deve assegurar a hierarquia de análise: etapa 1, etapa2 e etapa 3.

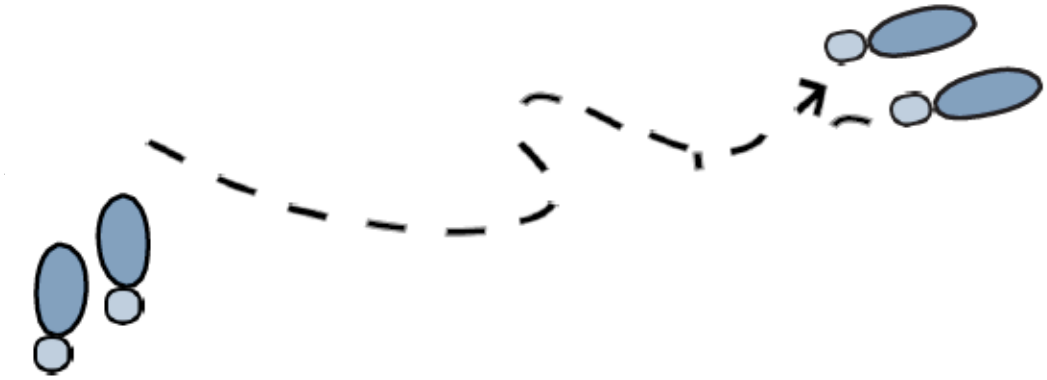
3. Realize a mesma análise para a outra disciplina e, em seguida, para os demais segmentos.



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

[12] Quadro com a apresentação de todas as habilidades de um determinado ano/série e/ou turma nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática e o Grau de Domínio dessa turma frente a essas habilidades.

[13] Percurso formativo dividido em etapas.



4 - IDENTIFICANDO AS CAUSAS DO PROBLEMA

I. INTRODUÇÃO

Com os problemas quebrados e priorizados, o diretor, apoiado pelo supervisor, está pronto para realizar a sessão de *brainstorming* na escola – identificação das causas que estão desencadeando os problemas.

OBJETIVO

Levantar as causas que impedem a melhoria dos indicadores de desempenho e fluxo na escola e, a partir delas, identificar a raiz do problema.

ENVOLVIDOS

Nível Escola

Responsável: diretor da escola, com apoio do supervisor de ensino.

Envolvidos: Nessa etapa, devem ser envolvidos representantes da comunidade escolar que conheçam os problemas e a realidade da escola (professores, Professor Coordenador, pais, alunos, etc.). Recomenda-se em média a participação de 10 representantes.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: dirigente de ensino, com suporte do facilitador MMR.

Envolvidos: comitê regional.

MATERIAIS UTILIZADOS

Apresentação do Pacto de Convivência (MMR_ABERTURA_BRAINSTORMING), cartolina com o desenho da espinha de peixe (MODELO_ESPINHA_PEIXE), tabela de apoio para o Check das Famílias de Causas (MMR_FAMILIA_CAUSAS), planilha em Excel com Ferramenta de Priorização das Causas (MMR_PRIORIZAÇAO_CAUSAS), planilha em Excel com modelo de causa raiz (MMR_CAUSA_RAIZ) e informações para o preenchimento da causa raiz na plataforma da SED (TUTORIA_FOCO_APRENDIZAGEM) – todos disponíveis no KIT_MMR_ESCOLA. Post-its ou bloco de notas, canetas e folhas sulfite.

Obs.: O estudo para se chegar à causa raiz deve ser inserido na Plataforma MMR na SED.

TEMPO ESTIMADO

De 2h a 3h em uma única reunião.

II. PASSO A PASSO

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

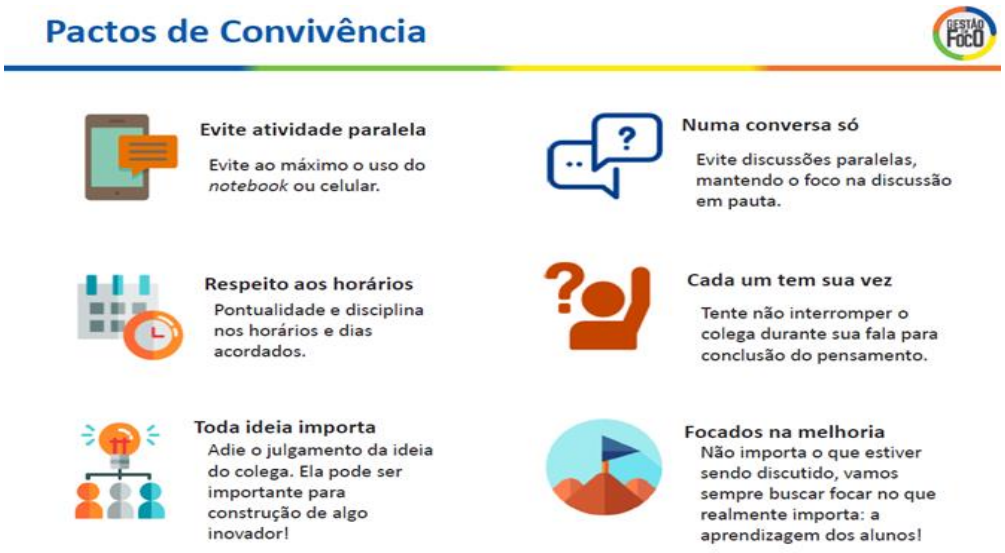
"De acordo com o comunicado enviado à Comunidade Escolar, estaremos realizando um trabalho em conjunto. Para tanto, devemos mapear as dificuldades enfrentadas e construir o Plano de Melhoria da escola. Esse Plano terá como escopo a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes, por meio de ações focadas e assertivas, utilizando o MMR (Método de Melhoria de Resultados).

Nosso encontro de hoje tem por objetivo levantar todas as causas que estão desencadeando o problema (falar sobre os problemas da escola, priorizados na etapa anterior). Para isso, utilizaremos o brainstorming - dinâmica na qual são coletadas ideias de pessoas que conhecem o problema que está sendo discutido.

Antes de começar, vamos passar algumas regras (Pacto de Convivência[14]) que deveremos seguir ao longo do exercício, a fim de garantirmos uma atividade focada, produtiva e agradável".

Dica: Esta atividade demanda o uso da ferramenta Excel, e apesar de serem comandos simples, caso não tenha familiaridade com a ferramenta, recomenda-se a inclusão de um participante de apoio, que ficará responsável pela inserção dos dados no sistema.

2. Apresente o Pacto de Convivência ao grupo, explicando cada tópico.



[14] Documento orientador com diretrizes para o desenvolvimento do *brainstorming*.

3. Prossiga sistematizando a funcionalidade da Espinha de Peixe[15] e os passos da atividade. Segue uma sugestão de enunciado:

"Distribuiremos 3 post-its para cada participante, a fim de que escrevam o que, de acordo com as experiências de vocês, mais impactam no problema que estamos analisando. Escreva uma causa para o problema em cada post-it e, por gentileza, não olhem ou socializem com os colegas, pois a ideia é que tenhamos diversidade de ideias.

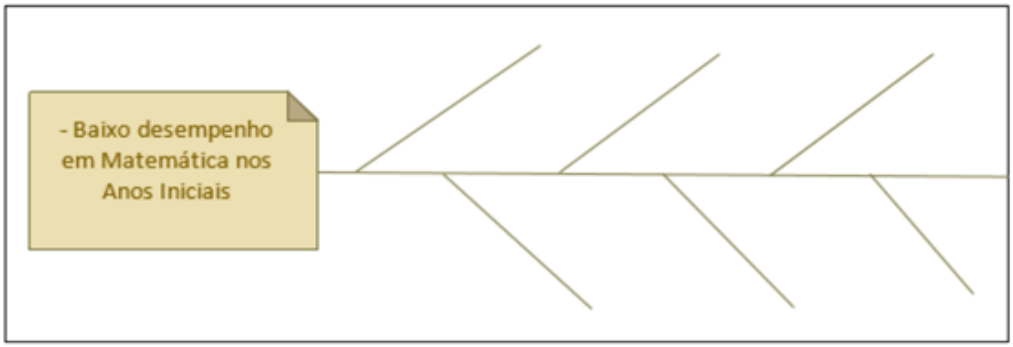
Apresentarei uma ilustração com o formato de espinha de peixe. Colaremos em sua cabeça o problema que está sendo discutido e, no corpo, as causas que vocês elaborarão.

Quando terminarem de escrever suas causas, pedirei há um voluntário que as entregue. Farei a leitura de cada uma delas, a fim de que façamos a união das que possuem similaridade. E, assim, daremos sequência ao processo até que terminem os post-its.

É importante que observemos se todas as famílias de causa estão sendo contempladas, pois é necessário considerar as possíveis vertentes do problema. Fiquem tranquilos, temos um check list com as famílias de causa para apresentar a vocês. "

4. Insira um *post-it* na cabeça da espinha de peixe com o problema que está sendo discutido. Faça uma breve contextualização acerca do processo que está sendo desenvolvido e ressalte alguns pontos importantes para o bom desenvolvimento da atividade:

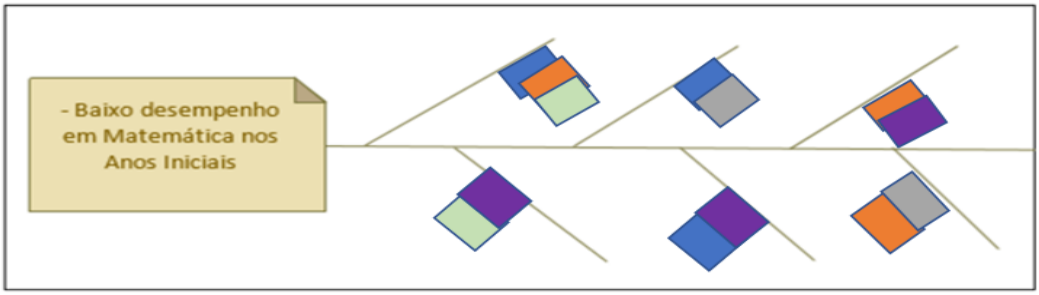
- Todos os participantes deverão expor suas ideias com total liberdade;
- As causas levantadas deverão ser escritas de forma simples, qualificando-as e demostrando sua relação de causa e efeito;
- Para cada problema priorizado deverá ser feita uma espinha de peixe.



[15] Diagrama de Ishikawa – ferramenta cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões acerca de um problema prioritário. Dentro do MMR é utilizado para organizar as causas levantadas durante o *brainstorming*.

5. Distribua 3 post-its para cada participante. Dê a eles algum tempo (10 a 15 min.) e vá acompanhando o processo, verificando as eventuais dúvidas.

6. Quando todos finalizarem, peça a um voluntário que entregue suas três causas. Leia uma delas em voz alta e pergunte se alguém levantou alguma causa similar. Junte-as e cole na espinha de peixe. Siga para a próxima causa até finalizarem os post-its.



Dica: Guie os questionamentos conforme o *check list* das Famílias de Causas e oriente-os a escreverem causas de forma objetiva e focada, evitando causas muito generalistas, exemplo: notas ruins; poucos recursos, etc. Mas, atenção: não critique aquele que escreveu a causa. Tente compreender o que ele quer dizer e vá questionando-o até chegar em algo mais concreto, evitando desconsiderar a ideia do participante.

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

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

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

8. O grupo chegará, após as reflexões realizadas no passo anterior, as causas priorizadas[16]. A partir desse ponto será possível seguir por dois caminhos diferentes:

- **Coleta de 5 causas ou menos:** A metodologia recomenda a priorização de 5 (cinco) causas, contudo será permitido a priorização mínima de até 3 (três) causas. O grupo enquadrado dentro dessas especificações (entre 5 e 3 causas) deverá pular os passos 9 e 10, seguindo para as orientações do passo 11.
- **Coleta de 6 causas ou mais:** Caso a equipe tenha coletado mais de 5 causas, será necessário a utilização da ferramenta "Priorização das Causas". Siga para o próximo passo.

9. Para a priorização das causas será necessário a utilização da ferramenta "Priorização das Causa". Escreva cada causa levantada pelo grupo na aba "1_Causas_Levantadas" na planilha "MMR_PRIORIZAÇÃO_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

10. Peça aos participantes que avaliem para cada causa: relevância, abrangência, frequência e impacto no resultado. Forneça as informações para a votação, apresentando as notas propostas na aba "2_Notas_votação".

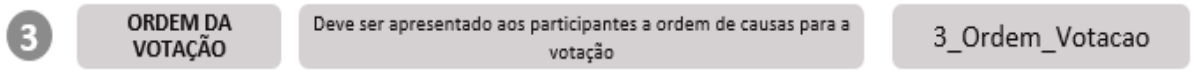
2	NOTAS PARA VOTAÇÃO	Informar aos participantes a quantidade de notas por peso que ele tem para atribuir às causas	2_Notas_votacao

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

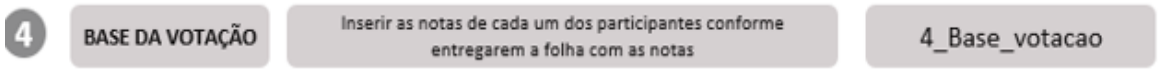
Segue sugestão para a apresentação da atividade:

> *Já que levantamos mais de 5 causas, teremos que priorizar as mais importantes. Cada participante terá direito a X notas 10, Y notas 5 e Z notas 3. Quanto maior a nota maior a importância da causa. Registrem suas notas na folha e me entreguem ao final da atividade.*

11. Será necessário, de acordo com as causas listadas na aba 1 e, quantificadas/ ordenadas na aba 2, uma votação. Apresente os retgistros descritos na aba "3_Ordem_Votação"

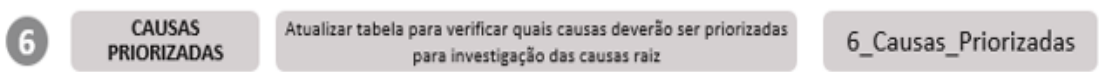


12. Conforme as notas forem sendo entregues, vá preenchendo na aba "4_Base_Votacao" o número da causa votada e a nota dada pelo participante. Verifique se seguiram a recomendação de quantidade de notas referidas no passo anterior.



13. Na aba "5_Verificar_Votos", verifique a quantidade de votos e compare as notas previstas com as reais. Após, sigam as orientações dos faróis.

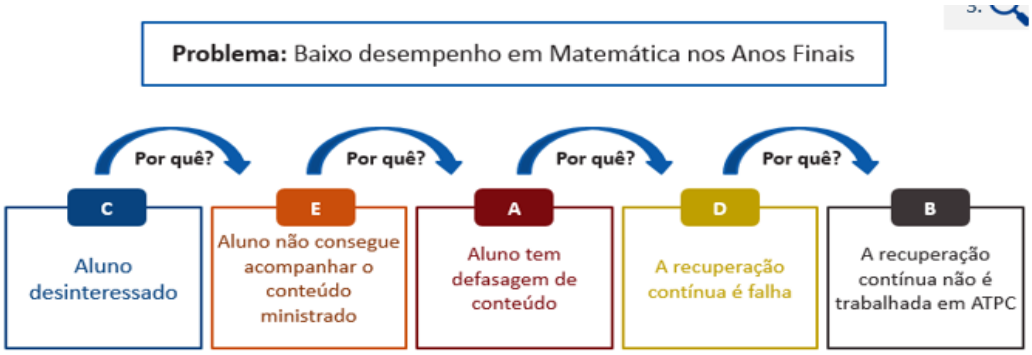
14. Vá até a aba "6_Causas_Priorizadas" para verificar o resultado da votação e, consequentemente, as causas que serão priorizadas.



15. Esse momento será destinado à investigação das causas raiz. Explique, conforme proposta abaixo, a próxima etapa:

"Esta etapa serve para encontrarmos a causa raiz do problema, o que significa, em simples palavras, identificar o cerne do problema. Quanto mais desdobrarmos uma causa, maior a chance de definirmos uma ação robusta e que impacte no resultado. Para isto, utilizaremos a técnica dos 5 Porquês - formulação da mesma pergunta de forma sucessiva, até se chegar ao quinto porquê, ou encontro da causa raiz. "

16. Leia em voz alta a causa priorizada, nesse momento "causa primária[17]" e questione: Por que isso acontece? Siga instigando-os até que se esgotem os "Por quês".



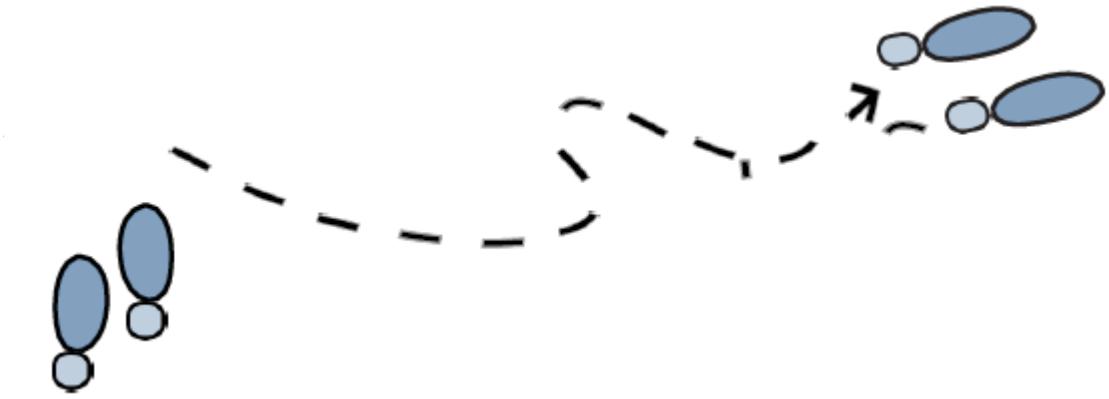
Será importante, nesse processo, atentar-se para algumas considerações:

- Em algumas situações é possível identificar a causa raiz no terceiro ou quarto porquê, porém é necessário a certificação de que não há mais desdobramentos possíveis;
- O grupo deverá tentar entrar em consenso, tendo sempre uma visão crítica – avaliar a inquestionabilidade da causa raiz e a consistência entre um porquê e outro;
- A partir de uma causa primária podem ser levantadas uma ou mais causas secundárias (todas são válidas), chegando-se assim, a uma ou mais causas raiz;
- Será importante manter a criticidade em relação aos "Porquês". Para isso, realize o cheque de consistência dos 5 porquês, utilizando a expressão "logo", em ordem reversa, sempre verificando se há coerência.

[17] É a causa identificada a partir do *brainstorming* como causa priorizada. Na técnica dos 5 Porquês ela dará início à sequência do exercício. O primeiro porquê se destina a causa primária, o segundo a secundária e assim sucessivamente até a identificação da causa raiz.

17. Siga com a técnica fazendo o mesmo movimento para todas as causas priorizadas/primárias.

18. Encerre essa etapa com uma breve apresentação das causas raiz identificadas. Insira as causas raiz na Plataforma MMR na SED, conforme instruções contidas no tutorial (TUTORIAL_FOCO_APRENDIZAGEM).



5 - ELABORANDO PLANOS DE MELHORIA

I. INTRODUÇÃO

Com as causas identificadas, a próxima etapa estará voltada à elaboração do Plano de Melhoria, na qual serão definidas as ações necessárias para bloquear as causas raiz e, por consequência, melhorar os resultados da escola.

OBJETIVO

Construir o Plano de Melhoria da Escola, afim de bloquear as causas raiz obtidas na etapa: Identificação de Causas.

ENVOLVIDOS

<u>Nível Escola</u>

Responsável: diretor da escola, com apoio do supervisor de ensino.

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

<u>Nível Diretoria de Ensino</u>

Responsável: dirigente de ensino, com suporte dos facilitadores.

Envolvidos: comitê regional, supervisores e grupo pedagógico.

MATERIAIS UTILIZADOS

Modelos em Excel: MMR_CAUSA_RAIZ, MMR_PLANO _MELHORIA e ORIENTAÇÕES_PLANO_MELHORIA – na Plataforma MMR na SED.

TEMPO ESTIMADO

Adequado à necessidade de cada grupo.

É importante que ocorra logo após a etapa “Identificação de Causas”.

II. PASSO A PASSO

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

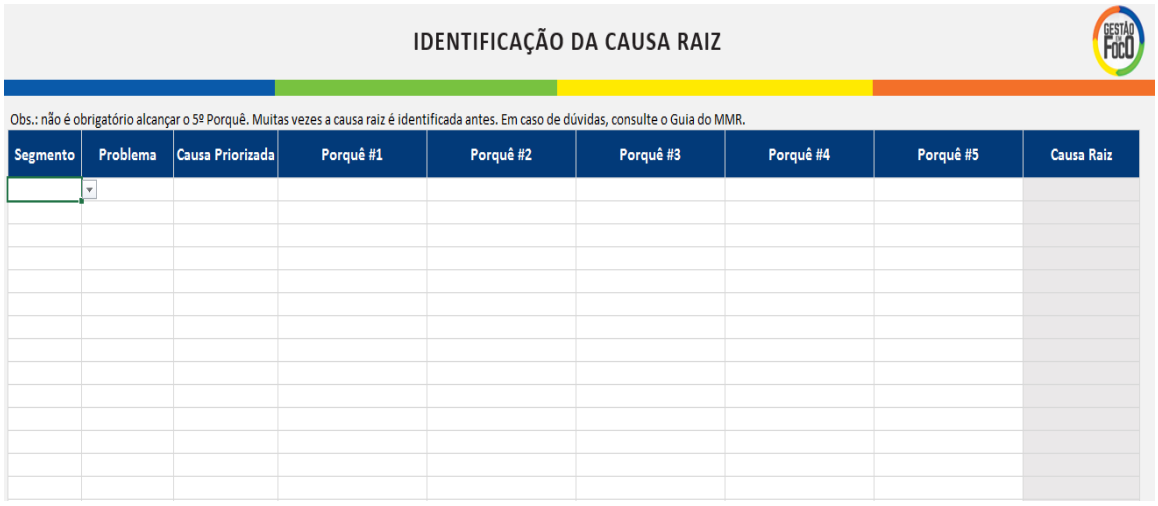
"Após realizarmos a identificação das causas, seguiremos para a construção do Plano de Melhoria da nossa escola.

O Plano de Melhoria se caracteriza como um conjunto de ações que serão desenvolvidas por etapas, com um responsável predefinido e dentro de um tempo determinado, pois, para alcançarmos nossas metas, temos que bloquear as variáveis que estão desencadeando nossos problemas.

Os grandes diferenciais, neste plano, voltam-se para a definição de um responsável para cada ação e de prazos para entregá-la. Promovem subsídios para o acompanhamento da execução das ações e a efetividade do plano – a fim de que não vire mais um "Documento de gaveta".

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

2. Retomem o problema que será atacado e as causas identificadas na etapa anterior. Abra a planilha de causas raiz (MMR_CAUSA_RAIZ) e promova uma rápida leitura com o grupo, garantindo o entendimento de todos acerca do processo.



IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ

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

Segmento	Problema	Causa Priorizada	Porquê #1	Porquê #2	Porquê #3	Porquê #4	Porquê #5	Causa Raiz

3. Para cada causa raiz lida, questione o grupo acerca do que a escola pode fazer em relação a seu bloqueio. Peça para focarem os esforços "dentro de casa". Para as ações que estão dentro da alçada da Diretoria de Ensino ou Secretaria da Educação, utilize as reuniões de acompanhamento para encaminhar os problemas aos respectivos responsáveis.

Dica: É imprescindível que sejam construídas ações sempre focadas na causa raiz.

4. Insira na SED – Plataforma MMR - a ação elaborada pelo grupo, conforme orientações do documento: TUTORIAL_ELABORAÇÃO_PLANO_MELHORIA. Lembre-se que a ação deverá começar com um verbo no infinitivo, ex.: verificar, estudar, analisar..., sendo objetiva e clara para todos.

Gerar Exce | Escolher Colunas | Imprimir | Gerar Excel | Gerar PDF

Mostrar 10 registros

Código	Status	Indicador	Diretoria	Escola	Problema	Causa Raiz	Tipo de Ação	Ação	Responsável	Início Previsto	Fim Previsto	Início Real	Fim Real	Novo Prazo	Impacto Previsto	Recursos necessários	Observação
12871	Concluída	Desempenho em Matemática - Anos Iniciais	CENTRO		Baixo desempenho em Matemática nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental	Os Professores Coordenadores não se apropriam do papel de formador de Professores para as estratégias e concepção do EMAI	Corretiva	Formar em ATPC os Professores Coordenadores e Professores de 5º ano sobre a recuperação das habilidades com baixo desempenho na AAP	MONICA CELISA DENTE VOLPE MIQUERI	12/09/2017	17/10/2017				Alto	Humanos, Físicos, Tecnológicos e Materiais	
12871.1	Concluída							Definindo os polos para as formações	JULIANA LAZZARINI NADDEO	12/09/2017	14/09/2017	12/09/2017	14/09/2017		Alto		
12871.2	Concluída							Elaborando o cronograma das formações	JULIANA LAZZARINI NADDEO	12/09/2017	14/09/2017	12/09/2017	14/09/2017		Alto		
12871.3	Concluída							Divulgando o polos e o cronograma para as Unidades Escolares	RENATA ZUOLO CARVALHO	15/09/2017	22/09/2017	15/09/2017	22/09/2017		Alto		

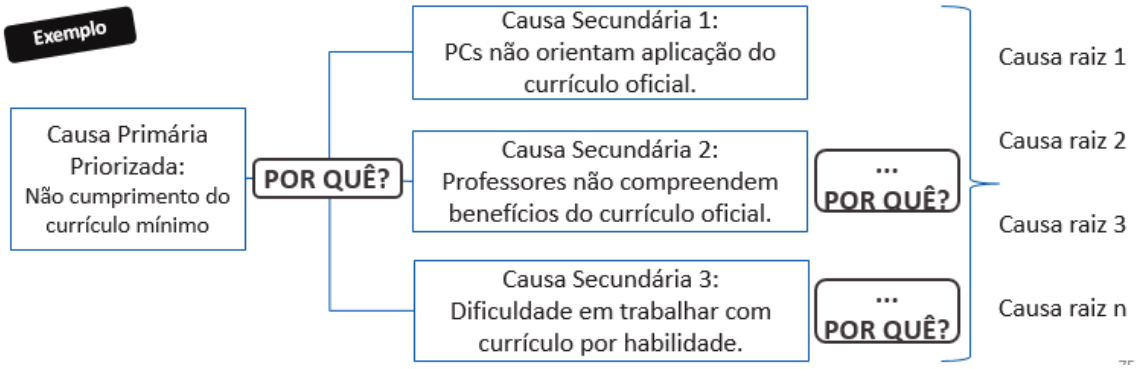
Dica: Priorize ações simples, que exijam poucos recursos e sejam de rápida execução – limite de tempo entre as etapas e a conclusão da ação em si. O arquivo "ORIENTAÇOES_PLANO_MELHORIA" contém todas as informações para cada campo. Leia-o antes de realizar a reunião.

5. Defina com o grupo quem será o responsável pela ação, lembrando que para sua realização (desenvolvimento das etapas), outras pessoas deverão ser envolvidas. Também estabeleçam a data de início e término, tendo o cuidado para não estipularem um prazo muito longo para a sua conclusão.

6. As ações deverão ser desdobradas em etapas, que descreverão todos os procedimentos necessários para seu efetivo desenvolvimento. As etapas deverão ser iniciadas com um verbo no gerúndio, ex.: mapeando, validando, conceituando.

7. Insira a projeção para o impacto da ação nos resultados (alto, médio ou baixo), solicitando a opinião do grupo. Explique que se trata de uma expectativa de impacto, não é um cálculo matemático exato. Essa estimativa vai ajudar na avaliação de suficiência do plano, ou seja, sinalizar se serão necessárias outras ações.

8. Repita as etapas 4 a 7 até finalizarem as causas raiz mapeadas. Importante: Algumas causas podem ser bloqueadas por mais de uma ação.



9. Revise o plano construído com o grupo, fazendo a avaliação de suficiência: Refletir sobre o impacto das ações no bloqueio das causas raiz.

Dica: A metodologia 5W2H ajudará na execução das ações e sobretudo no controle das etapas/atividades do processo. O 5W2H é um acrônimo em inglês para *What* (O quê), *Why* (Porquê), *When* (Quando), *Where* (Onde), *Who* (Quem), *How* (Como) e *How much* (Quanto custa).

Para cada causa raiz lida, questione com o grupo o que deve ser feito em relação a causa raiz; Por que será feito (deve se justificar a necessidade da ação); Onde será feito; Quando será feito (determinar o período para garantir que as ações sejam executadas dentro do prazo); Por quem será feito (Delegue as atividades adequadamente para o executor responsável); Como será feito? (Definir quais os métodos necessários execução de cada etapa); Quanto custará? Verificar a necessidade de recursos financeiros para execução das etapas.

Dica: Os “5 Porquês” é uma técnica para encontrar a causa raiz de um problema. Ajuda a determinar a relação entre suas diferentes causas. Sugestão para melhor entender a técnica: No 1º porquê, temos um sintoma; 2º porquê, temos uma desculpa; 3º porquê, temos um culpado; 4º porquê, temos uma causa; 5º porquê, temos a causa raiz. Observem em quais dessas causas a técnica está sendo iniciada, partindo para as subsequentes até o encontro da causa raiz.

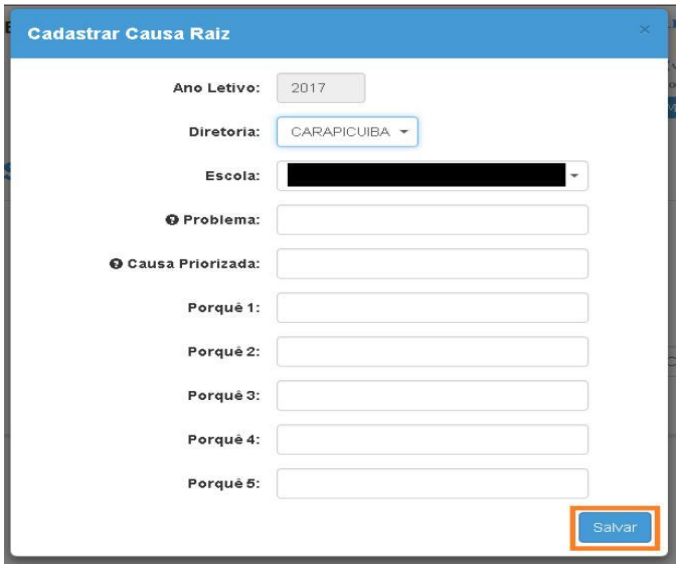
III. DICAS IMPORTANTES

Preenchimento dos campos no plano:

1. O Plano de Melhoria contém os seguintes elementos:

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).

2. Alguns campos do Plano de Melhoria são preenchidos automaticamente pelo sistema. (Código; Status; Diretoria; Escola)



<u>Cadastramento das causas raiz:</u>

As causas raiz deverão ser cadastradas uma a uma. Preencha o campo referente ao problema, causa priorizada e, ao menos, um (1) porquê. O último porquê cadastrado será a causa raiz. Clique em salvar para completar o cadastro.

Cadastramento das ações.

As ações deverão ser cadastradas uma a uma. Será necessário inserir as informações gerais sobre a ação.

3. A escolha do tipo de ação deverá ser feita seguindo esses critérios:

Planejada	Ação elaborada no período de planejamento.
Complementar	Ação adicional incluída ao longo do tempo para fortalecer o plano.
Corretiva	Ação definida após análise dos resultados no "Corrigindo os Rumos[18]".

4. As ações deverão ser iniciadas com verbo no infinitivo, enquanto as etapas no gerúndio.

Recomendações para a elaboração das ações:

No momento da elaboração das ações e etapas, considere alguns pontos de atenção:

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

[18] Etapa 7 do Plano de Melhoria – análise dos resultados frente às metas, identificando possíveis desvios.

- Uso e Potencialização dos Recursos Disponíveis: Será vital a utilização e potencialização de todos os recursos: pedagógicos, físicos, tecnológicos e humanos que a escola disponibilizar.

- Coerência das ações com o Currículo: As ações da escola deverão levar em consideração a aplicação do Currículo, em consonância com a Proposta Pedagógica. Utilizará subsídios, programas e projetos disponibilizados na rede, tais como Material de Apoio ao Currículo, Programa Ler e Escrever, Projeto EMAI, Plataforma Foco Aprendizagem, Inova, Conviva, entre outros.

- Priorização e Retomada das Habilidades Críticas: O Plano da escola deverá contemplar ações que visem desenvolver as habilidades e competências críticas, quadrantes *Priorizar* e *Retomar* - Matriz de Habilidades, Plataforma Foco Aprendizagem; para garantir a aprendizagem dos alunos e o alcance das metas estabelecidas.

Preenchimento dos campos - Datas

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

Baixo desempenho em matemática no Ensino Médio	O aluno não participou de atividades de reforço e/ou recuperação	Corretiva	Promover atividades de reforço e tutoria de matemática	SUELI DE JESUS FANGANIELLO MARTINS	04/09/2017	14/11/2017	
			Diagnosticando as defasagens em matemática apresentadas pelos alunos nas AAp(15ª e 16ª edição).	ALEXANDRA FRAGA VAZQUEZ	04/09/2017	05/09/2017	04/09/2017
			Analisando as habilidades não adquiridas na plataforma Foco Aprendizagem	ALEXANDRA FRAGA VAZQUEZ	04/09/2017	05/09/2017	04/09/2017
			Sistematizando os dados analisados	ALEXANDRA FRAGA VAZQUEZ	05/09/2017	06/09/2017	05/09/2017
			Trabalhando com tutoria (grupos produtivos e colaborativos) nas aulas de matemática	SUELI DE JESUS FANGANIELLO MARTINS	11/09/2017	14/11/2017	11/09/2017
			Monitorando o trabalho com tutoria nas aulas de matemática	ALEXANDRA FRAGA VAZQUEZ	18/09/2017	14/11/2017	18/09/2017
			Avaliando o impacto por meio das provas bimestrais e AAP	SUELI DE JESUS FANGANIELLO MARTINS	18/09/2017	14/11/2017	18/09/2017

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

3. Caso uma ação ou etapa esteja atrasada, é preciso justificar o atraso, utilizando o campo das observações para inserção de um novo prazo.

4. Quando a ação propõe uma nova rotina para a escola, por exemplo, “Realizar feedbacks mensais aos Professores”, trata-se de uma ação que será incorporada ao calendário escolar e, portanto, realizada mensalmente e indefinidamente. Quando isso ocorrer, o plano deverá ser preenchido apenas com as datas referentes à estruturação, implementação e avaliação da ação, pois depois fará parte da rotina da escola.

Análise de Consistência e Suficiência do Plano:

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

- As ações estão solucionando as causas raiz ou estão atuando apenas nos sintomas?
- Os responsáveis pela execução têm conhecimento técnico suficiente para a execução das ações? Estão comprometidos com o alcance da meta?
- As ações estão sobrecarregando algum responsável em específico?
- Os prazos das ações foram definidos considerando o tempo necessário para impactarem no resultado esperado?
- As ações do plano estão atuando sobre todos os problemas que afetam diretamente o resultado esperado pela escola?
- As ações são suficientes para todos os segmentos de ensino? Estão estruturadas para impactar todos os indicadores?
- A ação como um todo foi desenvolvida por meio de uma sequência lógica e coerente com a realidade da escola?
- Os problemas foram priorizados de acordo com o número de segmentos da escola?
- As etapas descrevem de forma clara e precisa os desdobramentos da ação?

ANEXOS

1 – RESUMO DAS PRIMEIRAS QUATRO ETAPAS DO MÉTODO

2 – FAMÍLIA DE CAUSAS

3 – PACTO DE CONVIVÊNCIA

4 – GUIA DE ANOTAÇÕES

5 – REGISTRO PADRÃO

6 – ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA

7 – PRIORIZAÇÃO DE CAUSA

8 – PLANO DE MELHORIA

ANEXO 1 – RESUMO DAS PRIMEIRAS ETAPAS DO MMR

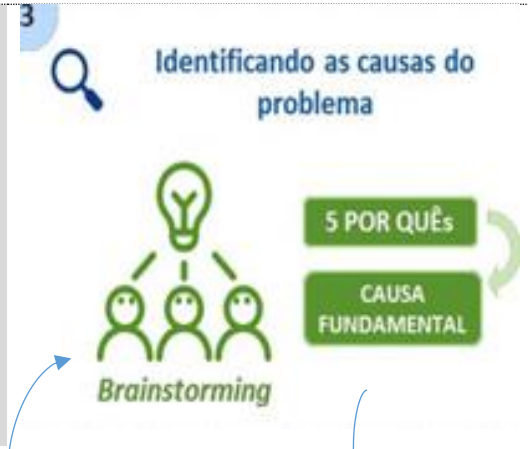
Identificar qual o problema, ou seja, qual a diferença entre o resultado atual e o desejado.

Importante: alinhar a comunidade escolar em relação ao MMR e ao alcance da meta.

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

Verificar quais problemas mais impactaram no resultado para priorizá-lo.

Importante: Utilize o Simulador (Plataforma Foco Aprendizagem) como instrumento quantificador do esforço necessário para o alcance da meta.



Contextualizar o grupo acerca do objetivo da atividade.

Desenvolver a metodologia aplicada à espinha de peixe.

Estabelecer as causas priorizadas.

Importante: Caso necessário utilize a técnica dos 5 Porquês.

Elaborar uma ou mais ações para cada causa raiz identificada.

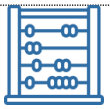
Desmembrar as ações em etapas.

Importante: Os enunciados das ações devem ser iniciados com verbos no infinitivo, os das etapas, no gerúndio.

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

ANEXO 2 – FAMÍLIA DE CAUSAS

Para facilitar a identificação de causas, pode-se analisar grupos de assuntos similares. Algumas perguntas podem apoiá-los na identificação das famílias.

 **Prática pedagógica**	As práticas de ensino utilizadas em sala de aula estão sendo efetivas para que a aprendizagem ocorra de maneira adequada e alinhada com o Currículo?
Gestão Escolar	- A gestão da escola conhece os resultados desejados e engaja todos em sua busca? - Estão claros quais são os pontos que mais impactam no desenvolvimento integral do aluno? - A equipe gestora organiza suas atividades com foco nas prioridades da escola?
Processo de Ensino (Professor)	- A administração do tempo de aula é adequada? - As tarefas de casa são corrigidas e as dúvidas eliminadas? - O professor está formado e preparado para mediar a aprendizagem? - O professor considera os diferentes níveis de aprendizagem e adota estratégias diversificadas para atender as necessidades de todos? - O professor desenvolve um trabalho pautado em habilidades?
Processo de Aprendizagem (Aluno)	- O aluno tem participação ativa no seu processo e aprendizagem? - O aluno é assíduo? - O aluno realiza as atividades propostas? - O aluno desenvolve ações em prol de seu projeto de vida?
Família e Comunidade	- Os pais acompanham e cobram o bom desempenho dos filhos? - A comunidade no entorno apresenta problemas que afetam a aprendizagem? - A escola propicia os espaços de diálogo com a família e a comunidade?

Recursos Didáticos	- Estão sendo utilizados recursos diversificados? - O material de apoio ao Currículo está sendo utilizado? - Os materiais necessários estão em bom estado de conservação?
Adequação do Espaço Físico	- Todos os espaços e ambientes da escola estão organizados de modo a propiciar a aprendizagem? - A escola está adapta os espaços físicos para propiciar a aprendizagem?
Condições Ambientais	- A iluminação da sala permite que os alunos visualizem bem o quadro? - A disposição das carteiras ajuda o professor a ter domínio visual da classe?

ANEXO 3 – 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 ais 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 reunião, coloque-a no estacionamento.

A todo vapor

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

ANEXO 4 – GUIA DE ANOTAÇÕES

Análise do Desempenho

1. Língua Portuguesa

Anos Iniciais

Anos Finais

Ensino Médio

2. Matemática

Anos Iniciais

Anos Finais

Ensino Médio

Análise do Fluxo

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

Anos Iniciais

Anos Finais

Ensino Médio

2. Comparação com a Rede

Anos Iniciais

Anos Finais

Ensino Médio

Problemas Priorizados

1. _____
2. _____
3. _____

ANEXO 5 – REGISTRO PADRÃO

REGISTRO DA REUNIÃO	
Data:	**Local:**
( ) Reunião de Nível 3 ( ) Reunião de Nível 1	( ) Reunião de Nível 2 ( ) Outros _____
***Participantes*:** (nº de participantes) _____	
Acompanhamento do Plano de Melhoria: (Status do plano, causas de atraso, ações complementares e boas práticas) ***Acompanhamento dos Resultados:*** (Principais desvios, causas raiz e ações corretivas) ***Pontos relevantes da Reunião:*** (Principais apontamentos ao longo da reunião) ***Encaminhamentos:*** (Listar os pontos que a Diretoria necessita de apoio, pontos para encaminhamento)	

ANEXO 6 – ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA

O que é o Plano de Melhoria?

O Plano de Melhoria se caracteriza por um conjunto de ações organizadas no tempo e atribuídas aos responsáveis por fazê-las acontecer conforme previsto. Sua efetividade depende da qualidade da análise, da suficiência das ações para o alcance das metas e da robustez da liderança na execução e monitoramento das ações.

Qual seu objetivo?

Eliminar as causas que foram priorizadas na etapa de identificação de causas.

Informações e dicas para um bom Plano

CÓDIGO	Informação numérica preestabelecida pelo sistema.
STATUS	Situação do andamento da ação e/ou etapas: Concluída; Concluída com atraso; Em andamento; Atrasada; Não iniciada; Cancelada.
INDICADOR	Descrição do indicador que está impactando negativamente nos resultados - desempenho (Língua Portuguesa ou Matemática) e fluxo (abandono ou reprovação por falta/nota).
DIRETORIA	Nome da DE.
ESCOLA	Nome da escola.
PROBLEMA	Descrição do problema que foi encontrado por meio do indicador. Por exemplo: Baixo desempenho em Matemática nos Anos Finais.
CAUSA RAIZ	Após realizado o *brainstorming* (levantar todas as possíveis causas do problema e aplicar a técnica dos 5 porquês), encontra-se a causa raiz do problema, ou seja, aquela causa fundamental, que deve ser bloqueada para a melhoria dos resultados. É possível encontrar mais de uma causa raiz para cada causa priorizada. Além disso, para cada causa raiz devem ser elaboradas uma ou mais ações no plano, a fim de eliminá-las.
TIPO DE AÇÃO	A ação pode ser: Planejada (oriunda do momento de planejamento); Corretiva (oriunda do momento de correção de rumos, quando um sinalizador não é alcançado); Complementar (ações inseridas a qualquer momento com o objetivo de fortalecer o plano).

AÇÃO/ETAPAS	Descrição da tarefa a ser executada. Deve ser escrita com o verbo no infinitivo, descrevendo o que será feito. Abaixo da ação, devem ser descritas as etapas (detalhamento do passo a passo da ação, ou seja, como a ação irá ocorrer).
RESPONSÁVEL	É a pessoa que ficará responsável por garantir a execução da ação no prazo esperado (registrar o nome e sobrenome). Não necessariamente é a pessoa que executará a ação, mas quem viabilizará sua concretização, garantindo sua entrega. É para quem será cobrada sua execução. O campo não deve ser preenchido com mais de um nome ou com o nome de um área, justamente para viabilizar o controle e acompanhamento. Recomenda-se que as ações sejam bem distribuídas entre as pessoas, para não sobrecarregar.
INÍCIO PREVISTO	Data que se deseja iniciar a ação. Deve coincidir com a data de início da primeira etapa. Observa-se que é preciso colocar a data de início de cada etapa. Deve-se utilizar o formato DD/MM/AA.
FIM PREVISTO	Data que se deseja finalizar a ação. Deve coincidir com a data de término da última etapa. Observa-se que é preciso colocar a data de término de cada etapa. Deve-se utilizar o formato DD/MM/AA.
INÍCIO REAL	Ao longo do acompanhamento do Plano de Melhoria, para cada ação/etapa será atualizado o campo de início real. Ele deve ser preenchido com a data na qual se iniciou a ação/etapa. Este campo deve ser preenchido também no formato DD/MM/AA. Caso a ação tenha sido cancelada, deve-se preencher “Cancelada” neste campo.
TÉRMINO REAL	Ao longo do acompanhamento do Plano de Ação, para cada ação/etapa será atualizado o campo de término real. Ele deve ser preenchido com a data na qual a ação/etapa foi concluída. Este campo deve ser preenchido também no formato DD/MM/AA. Caso a ação tenha sido cancelada, deve-se preencher “Cancelada” neste campo.
NOVO PRAZO	Caso seja preciso reajustar as datas previstas nas etapas, será necessário o registro do novo prazo, bem como a descrição do motivo no campo "Observação".
IMPACTO PREVISTO	O impacto previsto é uma estimativa do quanto a ação vai promover de melhorias em relação ao problema atacado. A partir deste campo é possível avaliar se as ações previstas serão suficientes. Este campo deve ser preenchido com “alto, médio ou baixo”.
RECURSOS NECESSÁRIOS	Descrição dos recursos utilizados para o desenvolvimento da ação, seja financeiro, materiais e/ou pessoas (manual).
OBSERVAÇÃO	Insira neste campo informações adicionais que são importantes sobre a ação e pode ajudar o responsável durante a execução. Insira também neste campo o motivo do atraso ou cancelamento da ação.

ANEXO 7 – PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS

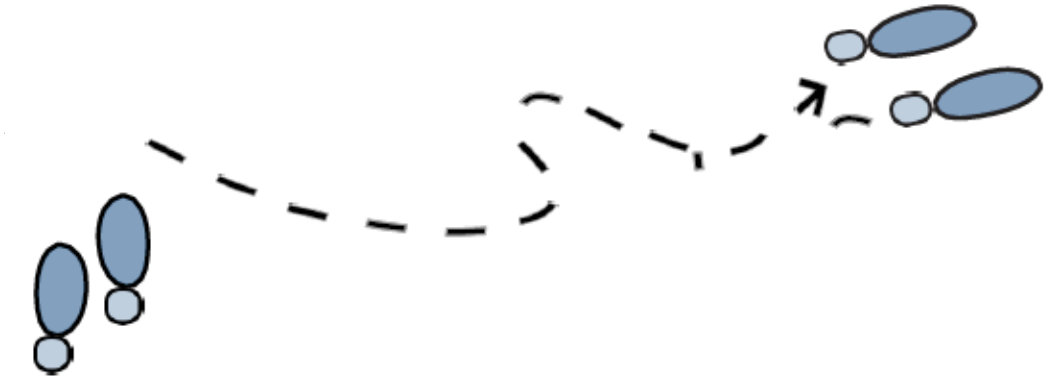
IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ

Causa Priorizada	Porquê #1	Porquê #2	Porquê #3	Porquê #4	Porquê #5

ANEXO 8 – PLANO DE MELHORIA

Exercício Planejamento

Tipo (Ação/Etapa)	Causa Raiz	# Ação	Ação de Melhoria	Responsável	Início Previsto	Término Previsto



GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

5 PORQUÊS

É uma técnica utilizada para se chegar à causa raiz. Consiste em perguntar sucessivamente "Por quê?" para as causas identificadas até se chegar na causa raiz. A técnica, não necessariamente, precisa chegar ao 5º Porquê.

ANÁLISE COMPARATIVA (Comparação da escola)

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

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

ANÁLISE HISTÓRICA (Evolução histórica)

Consiste em comparar os resultados de períodos anteriores de uma mesma escola ou DE. Nessa análise, comparamos o resultado atual em relação aos resultados anteriores e podemos identificar uma tendência que o resultado médio pode mascarar. Por exemplo, duas escolas podem ter o mesmo resultado no IDESP, porém uma escola nos últimos anos vem melhorando o resultado e a outra piorando.

BRAINSTORMING

Traduzindo para o português, *brainstorming* significa "tempestade de ideias".

Consiste em uma reunião, na qual os participantes propõem ideias sobre as possíveis causas de um problema.

CAUSA RAIZ

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

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

CAUSA PRIMÁRIA

É a causa identificada no *brainstorming* como causa priorizada. É a que dá início a sequência da técnica dos 5 Porquês.

CAUSA PRIORIZADA

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

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

ESPINHA DE PEIXE

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

IDESP

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

INDICADOR

É um instrumento de gestão para monitorar os resultados. Alguns indicadores utilizados no MMR são: IDESP, desempenho, fluxo, desempenho em língua portuguesa.

LACUNA

É a diferença entre sua melhor referência, em seu histórico, e o resultado atual. Pode ser chamada também por Oportunidade de Melhoria.

META

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

PLANO DE MELHORIA

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

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

PROBLEMA

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