



GUIA PRÁTICO MÉTODO DE MELHORIA DE RESULTADOS – MMR

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

Em revisão: 2021



SUMÁRIO

1. CONHECENDO O PROBLEMA.....	6
1.1. PREPARANDO DIRETORIA DE ENSINO E A ESCOLA.....	7
Introdução.....	7
Etapas.....	8
2. QUEBRANDO O PROBLEMA.....	9
Introdução.....	10
Etapas.....	11
Orientações Adicionais.....	14
3. IDENTIFICANDO AS CAUSAS DO PROBLEMA.....	15
Introdução.....	16
Etapas.....	17
4. ELABORANDO PLANOS DE MELHORIA.....	26
Introdução.....	27
Etapas.....	28
Dicas Importantes.....	30
ANEXOS.....	35
Anexo 1 – Resumo das Primeiras Etapas do MMR.....	36
Anexo 2 – Família de Causas.....	37
Anexo 3 – Pacto de Convivência.....	38
Anexo 4 – Guia de Anotações.....	39
Anexo 5 – Orientações para elaboração do Plano de Melhoria.....	40
Anexo 6 –Priorização de Causa.....	42
Anexo 7 – Plano de Melhoria.....	43
GLOSSÁRIO.....	44
5 Porquês.....	45
Brainstorming.....	45
Causa Raiz.....	45
Causa Primária.....	45



Causa Priorizada.....	45
Espinha de Peixe.....	45
IDEB.....	45
Indicador.....	46
Meta.....	46
Plano de Melhoria.....	46
Problema.....	46
Programa Gestão em Foco.....	46
Sinalizadores	46

APRESENTAÇÃO

O Método de Melhoria de Resultados (MMR) faz parte do Programa Gestão em Foco¹ da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, cujo objetivo visa a melhoria contínua da qualidade do aprendizado por meio da implementação de um método de gestão nas Diretorias de Ensino e escolas.

Com foco na estruturação do MMR e, subsequentemente, no desempenho dos alunos nos indicadores de sistema, o programa subsidia as ações das unidades escolares, Diretorias de Ensino e Órgão Central na melhoria contínua do aprendizado.

Nesse sentido, visando auxiliar a sistemática de implementação e acompanhamento de planos e resultados, este documento objetiva proporcionar orientações pontuais em relação à prática de cada um dos quatro primeiros passos do Método:

Essa sistemática ocorrerá periodicamente, seguindo as diretrizes do calendário escolar e por todos os níveis gerenciais (escolas, Diretorias de Ensino e Secretaria).



1. Conhecendo o problema



2. Quebrando o problema



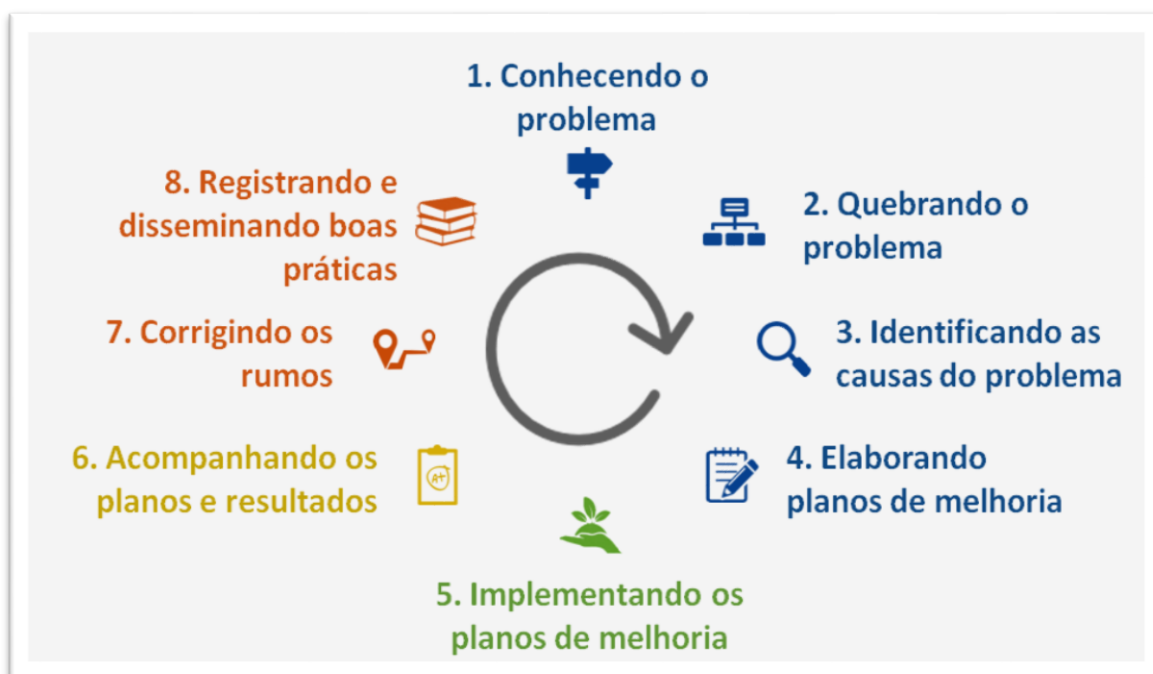
3. Identificando as causas do problema

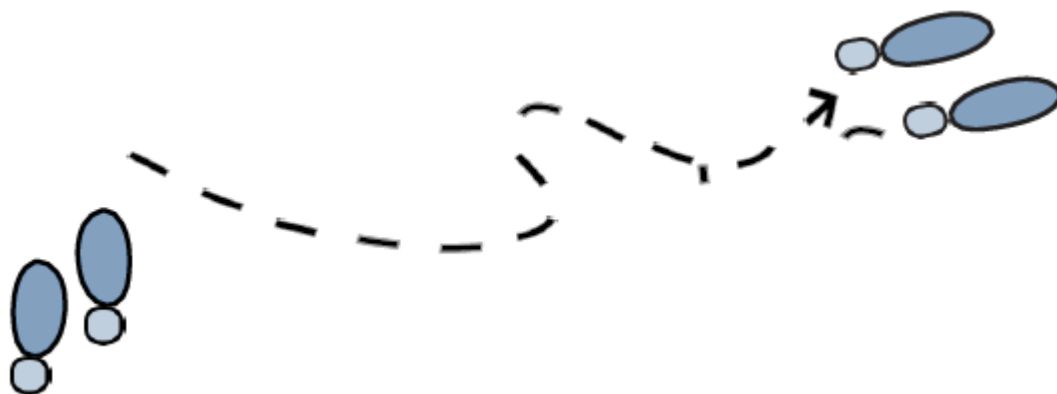


4. Elaborando planos de melhoria

¹Programa estratégico da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo com foco na gestão das aprendizagens.

Os oito passos do Método





PASSO 1

CONHECENDO O PROBLEMA



I. INTRODUÇÃO

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



Alinhar a equipe gestora - Diretoria e escola - com o trabalho a ser realizado nesse passo. Definir os participantes, estabelecer seus papéis e informar a comunidade escolar acerca do Método, bem como da agenda de atividades.



Nível Escola

Responsável: Diretor da escola.

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

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Dirigente.

Envolvidos: comitê regional, supervisores de ensino, PCNP e demais membros convidados.



De 1 a 2 horas.

II. ETAPAS

Organizando a reunião

1. O Dirigente de Ensino ou Diretor da escola - responsável por todo o processo de implementação 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.
- a) Na Diretoria, o comitê regional orientará e acompanhará o processo de implementação do MMR e a condução das atividades, contudo é de responsabilidade de todos - supervisores e PCNP - o desenvolvimento do Método.
 - O Dirigente, com o apoio do comitê, deverá realizar a apresentação para todos os supervisores de ensino, membros do núcleo pedagógico e convidados.
- b) Na escola, o supervisor - orientador no processo de implementação do MMR - acompanhará o desenvolvimento das atividades, mas a condução de todo o processo será de responsabilidade da equipe gestora da unidade escolar, liderada pelo Diretor.
 - O Diretor, com apoio da supervisão, fará a apresentação do MMR aos representantes da comunidade escolar.



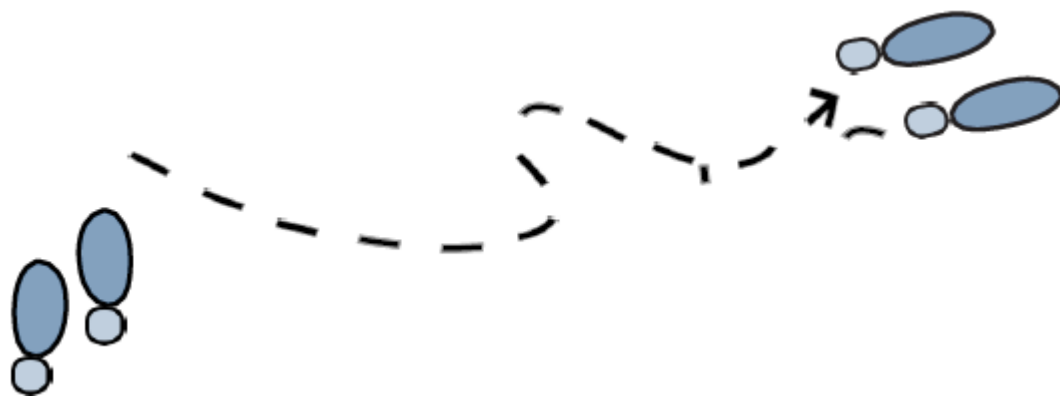
Importante: A depender da modalidade escolhida para a reunião (presencial ou virtual) é imprescindível que as estratégias e ferramentas viabilizem a participação e o acesso de todos os envolvidos.

2. O Dirigente ou Diretor explicará aos participantes o trabalho que será desenvolvido, retomando os princípios do Método.
3. Posteriormente, apresentará a meta da Diretoria/escola² 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* e da construção do plano de melhoria. Recomenda-se que os integrantes do grupo tenham o perfil: ativo na gestão, aberto às mudanças e com grande conhecimento técnico sobre o trabalho que desenvolvem.
5. Durante a reunião também se definirá a melhor data para a realização das outras atividades contidas no processo que deverão ser inseridas no cronograma.

Registros das reuniões

6. No início da reunião a equipe deverá decidir quem irá realizar o registro interno, tanto na unidade escolar como na Diretoria de Ensino.

²Metas estabelecidas pelo IDEB para cada unidade escolar. São estabelecidas a partir de critérios e objetivos transparentes e 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.



PASSO 2

QUEBRANDO O PROBLEMA



I. INTRODUÇÃO

Com a equipe da Diretoria Ensino ou comunidade escolar engajada, o próximo passo estará voltado à realização de um diagnóstico no passo Quebrando o Problema (avaliação das características do problema e desmembramento em partes menores). Essa etapa deve ocorrer paralelamente à preparação do Dirigente ou Diretor como líder do processo, bem como a apresentação do Método as equipes. Contudo, precisa ser finalizada antes da realização da sessão de *brainstorming*.



Objetivo

Identificar o problema da Diretoria ou 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 *brainstorming*.



Envolvidos

Nível Escola

Responsável: Diretor da escola.

Envolvidos: vice-diretor, professor coordenador, supervisor de ensino da escola e suporte do facilitador (se necessário).

Nível Diretoria de Ensino

Responsáveis: Dirigente.

Envolvidos: comitê regional.



Materiais

Plataforma Foco Aprendizagem (em revisão).

Guia de Anotações – “GUIA_QUEBRANDO_PROBLEMA” (disponível no Kit MMR –Diretorias/Escolas).



Tempo Estimado

De 2h a 2h30.



II. ETAPAS

Análise dos resultados

1. Consultar os materiais utilizados no Planejamento Escolar, no dia 28 de janeiro, acerca do IDEB, bem como sua aplicabilidade para a elaboração do plano de melhoria, que está disponível neste link: [Planejamento para a melhoria da aprendizagem](#)

Identificação dos problemas

1. 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_QUEBRANDO_PROBLEMA” para o desenvolvimento da análise.

MODELO DE GUIA DE ANOTAÇÕES – QUEBRANDO O PROBLEMA

Análise do Desempenho**1** Língua PortuguesaAnos IniciaisAnos FinaisEnsino Médio**2** MatemáticaAnos IniciaisAnos FinaisEnsino Médio**Análise do Fluxo****1** Alavancas do indicador (Abandono, Reprovação Falta/Nota)Anos IniciaisAnos FinaisEnsino Médio**2** Comparação com a RedeAnos IniciaisAnos FinaisEnsino Médio**Problemas Priorizados****1****2****3**

2. Visando a investigação da causa raiz³, que será realizada na sessão de *brainstorming*, 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:

Diretoria com dois segmentos de ensino	Priorização de 3 (três) problemas: 2 (dois) problemas para um dos segmentos e 1 (um) problema para o outro segmento.
Diretoria com três segmentos de ensino	Priorização de 3 (três) problemas. 1 (um) para cada segmento.

Escola com um segmento de ensino	Priorização de 2 (dois) problemas para o segmento de ensino.
Escola com dois segmentos de ensino	Priorização de 3 (três) problemas: 2 (dois) problemas para 1 (um) dos segmentos e 1 (um) problema para o outro segmento.
Escola com três segmentos de ensino	Priorização de 3 (três) problemas. 1 (um) para cada segmento.

Sugerimos que a descrição do problema priorizado apresente uma nomenclatura concisa, no entanto, deverá conter a justificativa, o indicador de desempenho ou fluxo e o segmento de ensino.

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

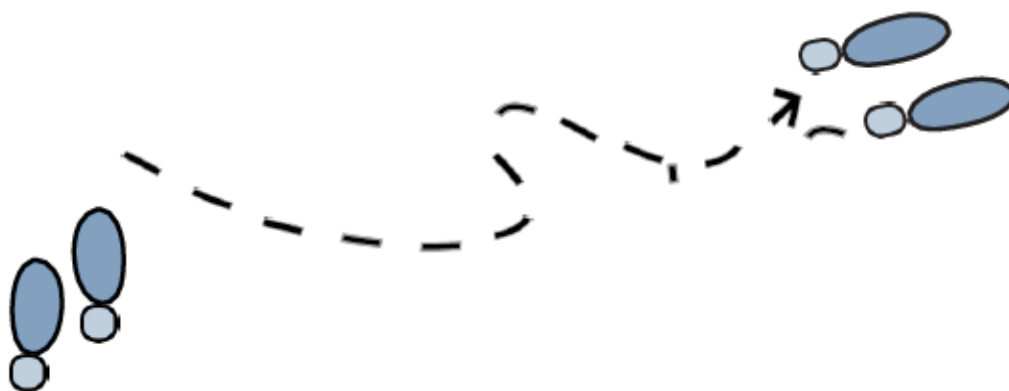
³Causa fundamental que deve ser bloqueada para a melhoria dos resultados. É encontrada a partir da análise dos 5 porquês (Os “5 Porquês” é uma técnica para encontrar a causa raiz de um problema).



III. ORIENTAÇÕES ADICIONAIS

Para maior compreensão das reais dificuldades dos alunos, recomenda-se a análise da Matriz de Referência e Escalas de Proficiência do Saeb⁴, disponível no portal do INEP, segue link: <http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb/matrizes-e-escalas>. Esse mapa possibilitará a visão do grau de domínio dos alunos, permitindo identificar as aprendizagens que não foram consolidadas.

⁴ Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante.



PASSO 3

IDENTIFICANDO AS CAUSAS DO PROBLEMA



I. INTRODUÇÃO

Com os problemas quebrados e priorizados a equipe, como um todo, estará pronta para realizar a sessão de *brainstorming*, identificando as causas que estão desencadeando os problemas.



Identificar as causas que impedem a melhoria dos indicadores de desempenho e fluxo e, a partir delas, encontrar a raiz do problema.

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 de 8 a 10 participantes.

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Dirigente de Ensino, com suporte do gestor do projeto.

Envolvidos: comitê regional.

Apresentação do Pacto de Convivência “ABERTURA_BRAINSTORMING”.

Post-its ou bloco de notas, canetas e folhas sulfite.

Cartolina com o desenho da espinha de peixe “MODELO_ESPINHA_PEIXE”.

Tabela de apoio para o *checklist* das famílias de causas “FAMILIA_CAUSAS”, planilha em Excel com ferramenta de priorização das causas “PRIORIZAÇÃO_CAUSAS”.

Planilha em Excel com modelo de causa raiz “CAUSA_RAIZ”.

(Disponíveis no Kit MMR – Diretorias/Escolas).

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



Materiais



Tempo

Estimado

De 2h a 3h em uma única reunião.

II. ETAPAS

Combinados para a reunião

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

“De acordo com o comunicado enviado a comunidade escolar, realizaremos 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.

Vamos passar algumas regras (Pacto de Convivência⁵) que deveremos seguir ao longo do processo, 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 ao grupo o Pacto de Convivência que estará ao final do documento “ABERTURA_BRAINSTORMING”.

Pactos de Convivência



 Evite atividade paralela Evite ao máximo o uso do notebook ou celular.	 Numa conversa só Evite discussões paralelas, mantendo o foco na discussão em pauta.
 Respeito aos horários Pontualidade e disciplina nos horários e dias acordados.	 Cada um tem sua vez Tente não interromper o colega durante sua fala para conclusão do pensamento.
 Toda ideia importa Adie o julgamento da ideia do colega. Ela pode ser importante para construção de algo inovador!	 Focados na melhoria Não importa o que estiver sendo discutido, vamos sempre buscar focar no que realmente importa: a aprendizagem dos alunos!

⁵Documento orientador com diretrizes para o desenvolvimento do *brainstorming*.

Apresentação da Espinha de Peixe

Prossiga sistematizando a funcionalidade da espinha de peixe¹³ “MODELO_ESPINHA_PEIXE” e os passos da atividade. Segue uma sugestão de enunciado:

“Distribuiremos 3 post-it 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 sugestões.

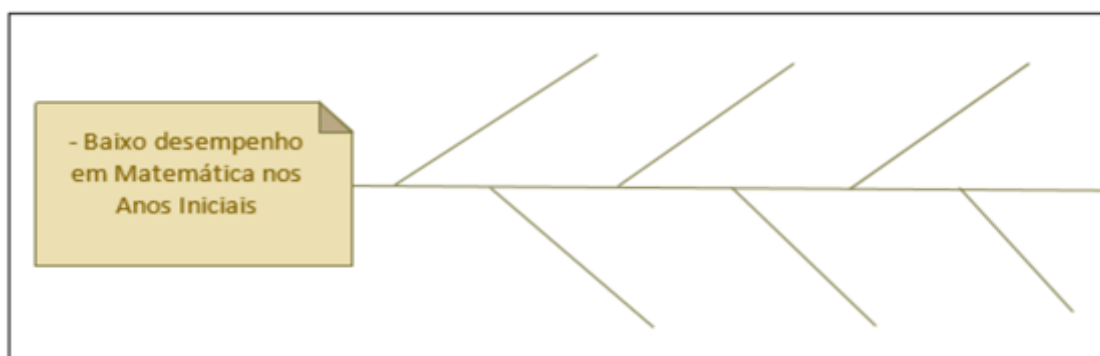
Observem a ilustração com o formato de espinha de peixe. Colaremos em sua cabeça o problema que está sendo discutido e, no corpo, as causas que vocês elaborarão.

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-it.

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 checklist com as famílias de causa para apresentar a vocês.”

3. 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 resalte alguns pontos importantes para o bom desenvolvimento do trabalho:

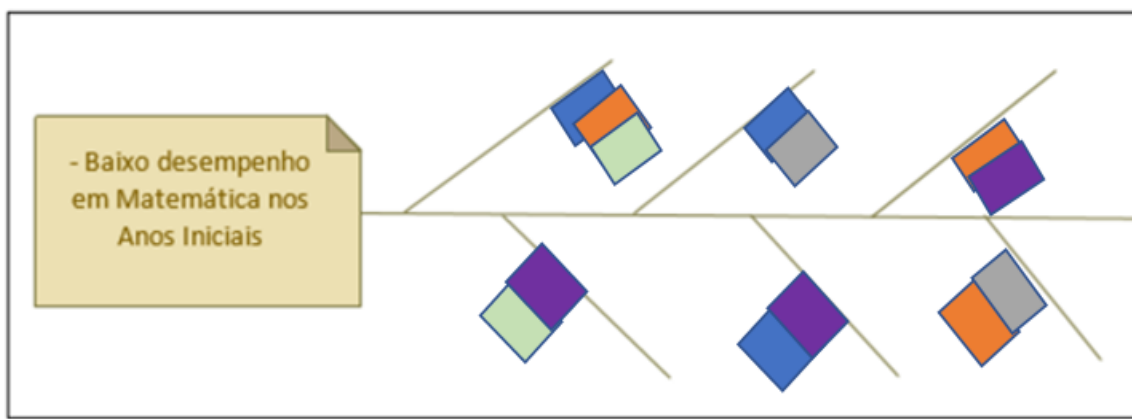
- Todos os participantes deverão expor suas ideias com total liberdade;
- As causas levantadas deverão ser escritas de forma simples, qualificando-as e demonstrando sua relação de causa e efeito;
- Para cada problema priorizado deverá ser feita uma espinha de peixe.



4. Distribua 3 *post-it* para cada participante. Dê a eles de 10 a 15 minutos, sempre acompanhando o processo e verificando as eventuais dúvidas.

Priorização de causas

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



Dica: Guie os questionamentos conforme o *checklist* das famílias de causas “FAMILIA_CAUSAS”, e oriente-os a escreverem causas de forma objetiva e focada, evitando causas muito generalistas, por exemplo: notas ruins, poucos recursos, etc. Contudo, não critique aquele que escreveu a causa. Tente compreender o que ele quer dizer e vá questionando-o até chegar a algo mais concreto, evitando desconsiderar a ideia do participante.

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

Família de causas		Descrição	Check
	Prática pedagógica	Relacionadas às práticas de ensino utilizadas em sala de aula: se estão sendo efetivas para que o aprendizado 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, <i>layout</i> 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 Diretoria ou escola, “olhando para dentro de casa”. Evite deixar o grupo em discussões pouco produtivas nas quais o foco são causas externas que fogem de sua governabilidade.

7. A equipe chegará, após as reflexões realizadas no passo anterior, as causas priorizadas⁶. A partir desse ponto será possível seguir por dois caminhos:
- **Coleta de 5 causas ou menos:** A metodologia recomenda a priorização de 5 (cinco) causas, contudo será permitido a priorização **mínima de 3 (três)** causas. O grupo enquadrado dentro dessas especificações (entre 3 e 5 causas) deverá **pular os itens 9, 10, 11, 12 13 e 14**, seguindo para as orientações do item 15.
 - **Coleta acima de 5 causas:** Caso a equipe tenha coletado mais de 5 causas, é **obrigatório** a utilização da ferramenta de priorização das causas “PRIORIZAÇÃO_CAUSAS”.
8. Para a priorização das causas será necessário a atualização da ferramenta priorização das causas. Escreva cada causa levantada pelo grupo na aba “1_Causas_Levantadas” na planilha “PRIORIZAÇÃO_CAUSAS”.

PASSO	DESCRIÇÃO	ABA	
1	LEVANTAMENTO DAS CAUSAS	Devem ser inseridas as causas que forem apontadas ao longo da sessão de <i>Brainstorming</i>	1_Causas_Levantadas

9. Peça aos participantes que avaliem em cada causa a relevância, a abrangência, a frequência e o impacto no resultado. Forneça as informações para a votação, apresentando as notas propostas na aba “2_Notas_votacao”.

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

Segue sugestão para a apresentação:

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 entreguem ao final da atividade.

10. De acordo com as causas listadas na aba 1 e quantificadas/ordenadas na aba 2, será necessário uma votação. Apresente os registros descritos na aba “3_Ordem_Votacao”.

3	ORDEM DA VOTAÇÃO	Deve ser apresentado aos participantes a ordem de causas para a votação	3_Ordem_Votacao
---	------------------	---	-----------------

⁶Após o levantamento realizado no *brainstorming*, teremos muitas causas associadas ao problema, portanto é preciso priorizar aquelas, que na visão dos participantes, mais impactam no resultado.

- 11.** 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 item anterior.

4	BASE DA VOTAÇÃO	Inserir as notas de cada um dos participantes conforme entregarem a folha com as notas	4_Base_votacao
----------	------------------------	--	-----------------------

- 12.** Na aba “5_Verificar_Votos”, observe a quantidade de votos e compare as notas previstas com as reais. Após, sigam as orientações dos faróis.

5	VERIFICAR VOTOS	Verificar que todos os votos foram dados adequadamente	5_Verificar_Votos
----------	------------------------	--	--------------------------

- 13.** Vá até a aba “6_Causas_Priorizadas” para verificar o resultado da votação e, conferir as causas que serão priorizadas.

6	CAUSAS PRIORIZADAS	Atualizar tabela para verificar quais causas deverão ser priorizadas para investigação das causas raiz	6_Causas_Priorizadas
----------	---------------------------	--	-----------------------------

- 14.** Esse momento é destinado à investigação das causas raiz. Essa análise da causa raiz tem o objetivo de descobrir o que ocorreu, por que ocorreu e o que fazer para resolver o problema. É importante refletir se bloquear essa causa raiz eliminará definitivamente o problema.



Dica: Descreva a causa raiz de forma direta, sem usar termos genéricos, para que as ações sejam focadas.

Explique, conforme proposta abaixo, a próxima etapa do processo:

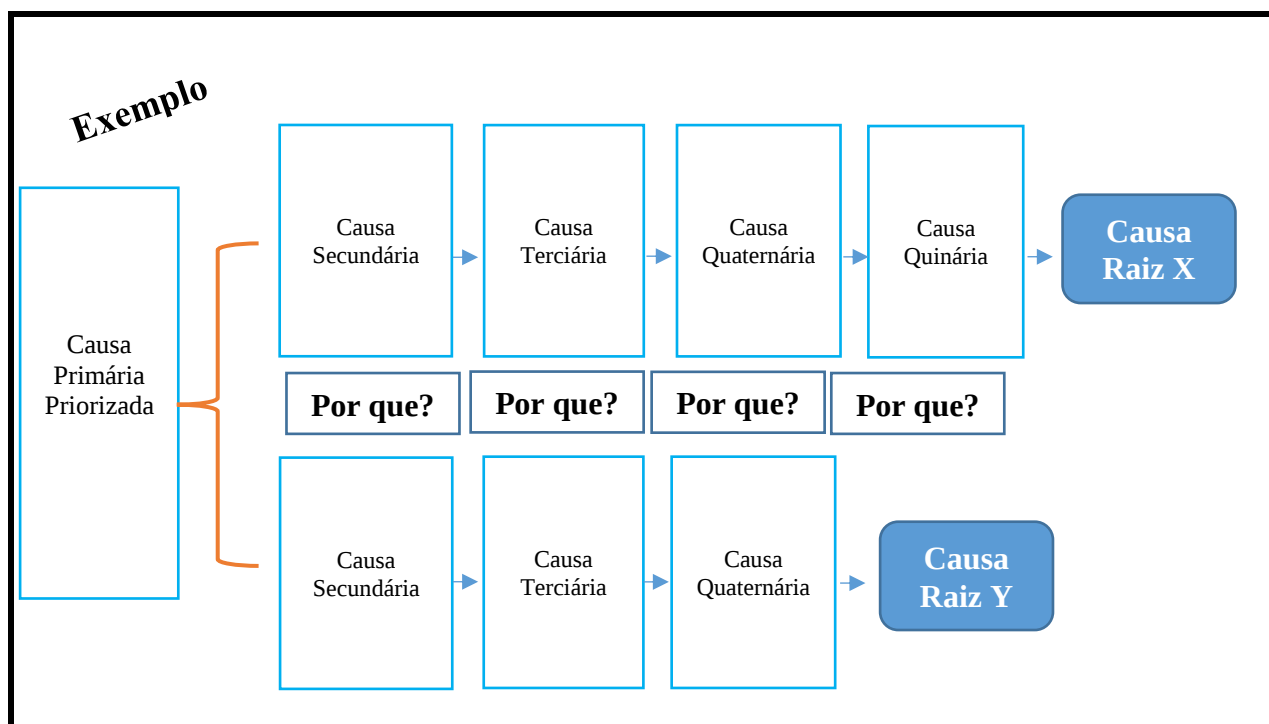
“Esta etapa serve para encontrarmos a causa raiz do problema, o que significa, em simples palavras, identificar o cerne do problema. Quanto mais desdobrarmos uma causa, maior a chance de definirmos uma ação robusta e que impacte no resultado. Para isto, utilizaremos a técnica dos 5 Porquês - formulação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

Técnica dos 5 porquês

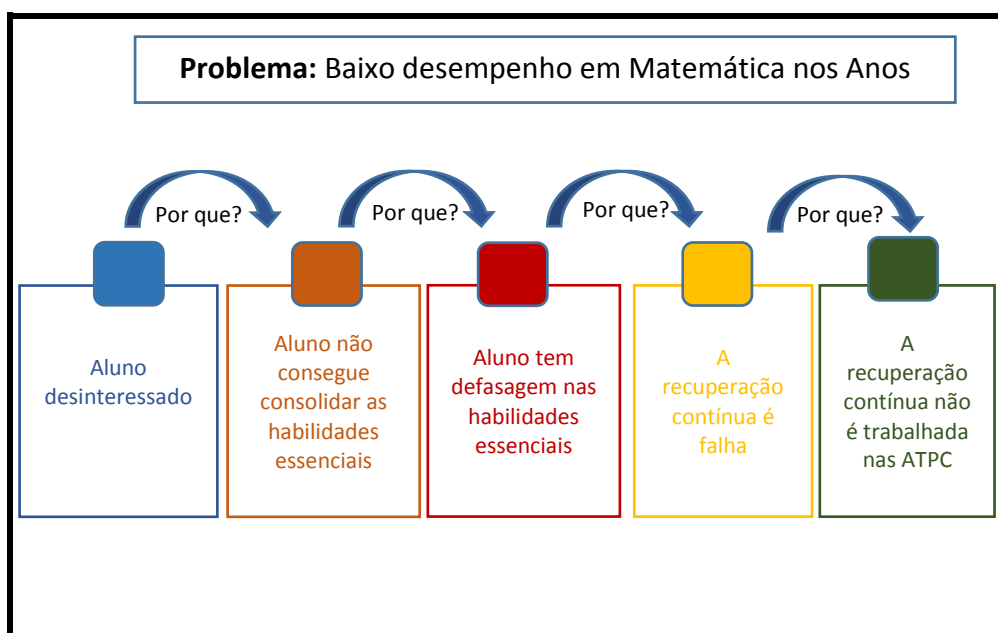
15. Leia em voz alta a causa priorizada, que a partir desse momento (técnica dos 5 porquês) recebe o nome “causa primária⁷”. Questione a causa que, ao longo da atividade, se desdobrará sucessivamente em primária, secundária, terciária, quaternária e quinária. Utilizando a seguinte pergunta para cada uma das causas: Por que isso acontece? Siga instigando-os até que cheguem à causa raiz.

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

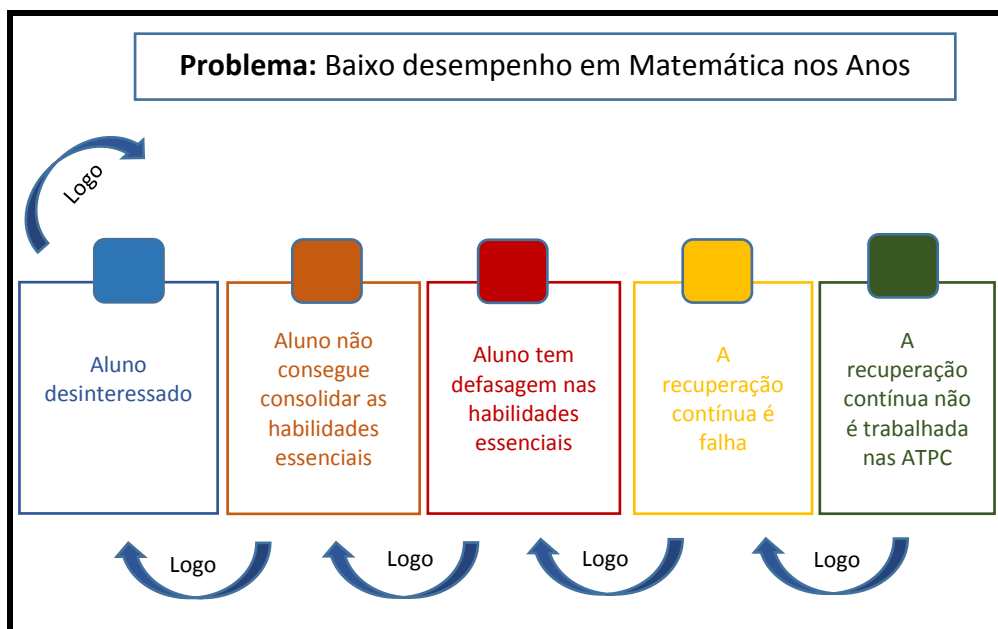
- Em algumas situações é possível identificar a causa raiz no terceiro ou quarto porquê, porém é necessária a certificação de que não há mais desdobramentos possíveis;
- O grupo deverá tentar entrar em consenso, tendo sempre uma visão crítica - avaliar a inquestionabilidade da causa raiz e a consistência 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;
- Não terceirize a causa raiz, não responsabilizando somente o outro pelo problema.



⁷É 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.



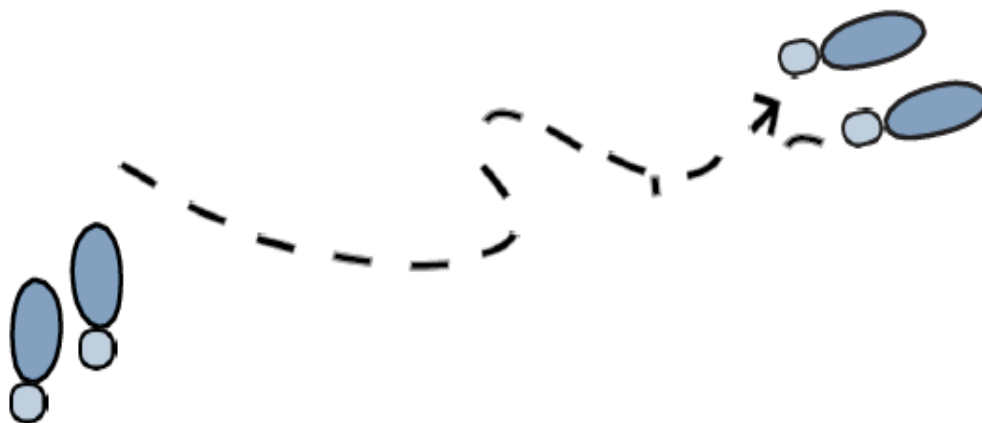
Será importante manter a criticidade em relação aos “Porquês”. Para isso, realize o cheque de consistência dos 5 porquês, utilizando a expressão “logo”, em ordem reversa, sempre verificando se há coerência.



16. Siga com a técnica fazendo o mesmo movimento para todas as causas priorizadas/primárias.
17. Encerre essa etapa com uma breve apresentação das causas raiz identificadas.



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 uma desculpa; 3º um responsável; 4º um motivo; 5º a causa raiz. Observem em quais dessas causas a técnica está sendo iniciada, partindo para as subsequentes até o encontro da causa raiz.



PASSO 4

ELABORANDO PLANOS DE MELHORIA



I. INTRODUÇÃO

Com as causas identificadas, o próximo passo estará voltado à elaboração do plano de melhoria, na qual serão definidas as ações necessárias para bloquear as causas raiz e, por consequência, melhorar os resultados educacionais.



Construir o plano de melhoria, a fim de eliminar as causas raiz obtidas na etapa de identificação de causas.



Nível Escola

Responsável: Diretor da escola.

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

Nível Diretoria de Ensino

Responsável: Dirigente de Ensino.

Envolvidos: comitê regional, supervisores e equipe pedagógica.



Modelos em Excel: “CAUSA_RAIZ” e “PLANO_MELHORIA”.



Estimado

Adequado à necessidade de cada grupo.

É importante que ocorra logo após a etapa de identificação de causas.

II. ETAPAS

Elaboração do plano de melhoria

- 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 Diretoria/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”.

- Retomem o problema que será atacado e as causas identificadas no passo anterior. Abra a planilha de causas raiz (CAUSA_RAIZ) e promova uma rápida leitura com o grupo, garantindo o entendimento de todos acerca do processo.

[illegible]

- 3.** Para cada causa raiz lida, questione a equipe acerca do que o grupo pode fazer em relação a seu bloqueio. Peça para focarem os esforços “dentro de casa”. Para as ações que estão dentro da alçada da Secretaria da Educação – SEDUC /SP, utilize as reuniões de acompanhamento para encaminhar os problemas aos respectivos responsáveis.



 Dica: É imprescindível que sejam construídas ações sempre focadas na eliminação da causa raiz. A descrição da ação deve ser clara, especificando o que será executado e sendo desenvolvida por meio de um encadeamento metodológico (início, meio e fim). Suas etapas deverão ser descritas para que o responsável leia e saiba exatamente o que será executado.

4. Insira as informações solicitadas em cada coluna do plano de melhoria - ícone disponível na Plataforma MMR na SED. Lembre-se que a ação deverá começar com um verbo no infinitivo, ex.: verificar, estudar, analisar..., sendo objetiva e clara para todos.



Dica: Priorize ações simples, interventivas, que exijam poucos recursos, sejam de rápida execução (limite de tempo entre as etapas e a conclusão da ação em si) e possam ser distribuídas ao longo do ano letivo.

5. Defina com o grupo quem irá coordenar e garantir a execução da ação. Lembrando que para sua realização (desenvolvimento das etapas), outros responsáveis deverão ser envolvidos. Também estabeleçam a data de início e término das ações e etapas, tendo o cuidado para não estipularem um prazo muito longo, acima de quatro meses. Sugere-se ações de médio prazo (duração de até três meses) e curto prazo (entre vinte e trinta dias) para execução.
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 e refletindo 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 que), *Why* (Por que), *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? (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? (delegar as atividades adequadamente para o executor responsável)
- Como será feito? (definir quais os métodos necessários para a execução de cada etapa)
- Quanto custará? (verificar a necessidade de recursos financeiros para a execução das etapas).

III. DICAS IMPORTANTES

Preenchimento do plano no sistema

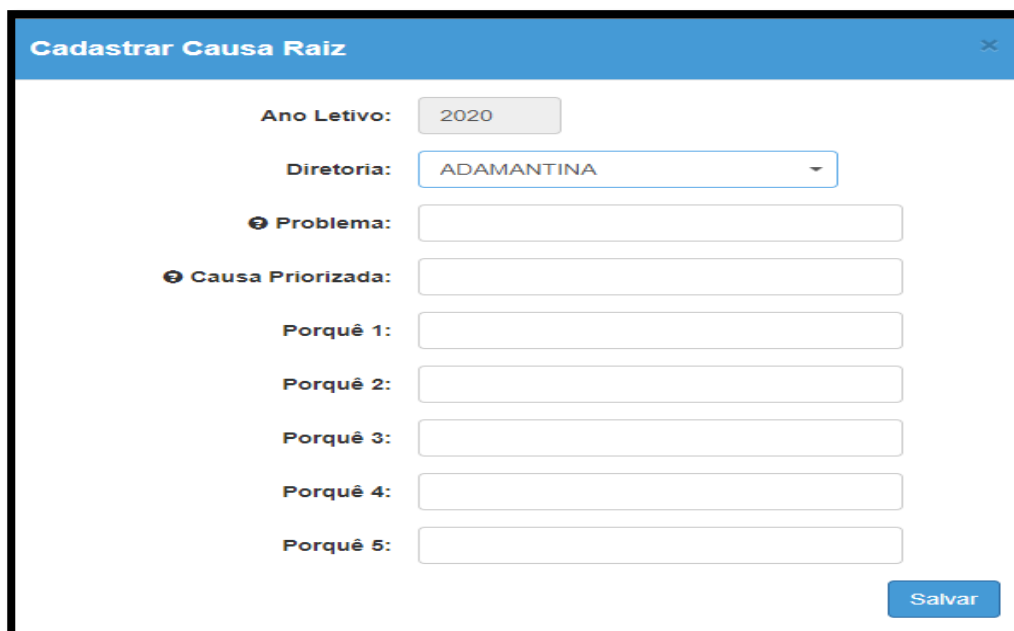
1. O plano de melhoria contém os seguintes elementos:

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).

Problema e Causas Raiz

3. Preencha o campo referente ao ano letivo, Diretoria/escola, problema, causa priorizada e os porquês (um a um). O último porquê inserido será a causa raiz. Clique em salvar para completar o cadastro.

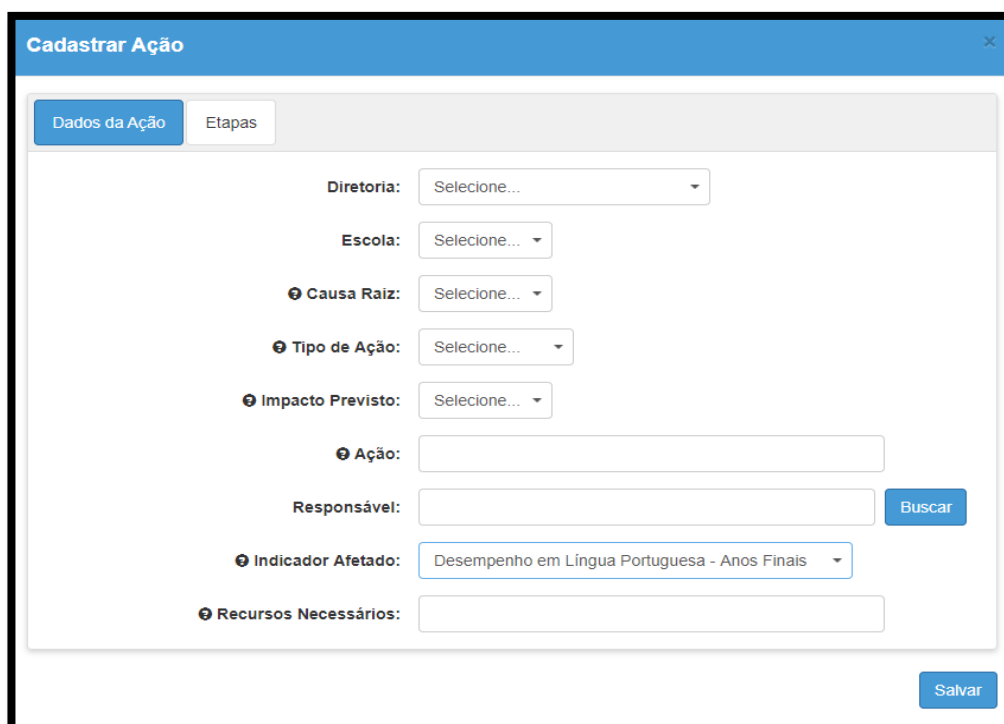


A interface 'Cadastrar Causa Raiz' apresenta os seguintes campos:

- Ano Letivo:** Campo de texto com o valor '2020'.
- Diretoria:** Menu suspenso com o valor 'ADAMANTINA'.
- Problema:** Campo de texto.
- Causa Priorizada:** Campo de texto.
- Porquê 1:** Campo de texto.
- Porquê 2:** Campo de texto.
- Porquê 3:** Campo de texto.
- Porquê 4:** Campo de texto.
- Porquê 5:** Campo de texto.
- Botão Salvar:** Botão azul no canto inferior direito.

Ações e etapas

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



A interface 'Cadastrar Ação' possui duas abas: 'Dados da Ação' (ativa) e 'Etapas'. Os campos na aba 'Dados da Ação' são:

- Diretoria:** Menu suspenso com o valor 'Selecione...'.
- Escola:** Menu suspenso com o valor 'Selecione...'.
- Causa Raiz:** Menu suspenso com o valor 'Selecione...'.
- Tipo de Ação:** Menu suspenso com o valor 'Selecione...'.
- Impacto Previsto:** Menu suspenso com o valor 'Selecione...'.
- Ação:** Campo de texto.
- Responsável:** Campo de texto com um botão 'Buscar' ao lado.
- Indicador Afetado:** Menu suspenso com o valor 'Desempenho em Língua Portuguesa - Anos Finais'.
- Recursos Necessários:** Campo de texto.
- Botão Salvar:** Botão azul no canto inferior direito.

4.1. O Método prevê três tipos de ações (planejada, complementar e corretiva), porém neste passo serão inseridas apenas ações planejadas.

Planejada	É aquela elaborada no planejamento (do primeiro ao quarto passo), considerada a mais importante dentro do processo. Neste sentido, quanto mais robusta e focada for, maior é a probabilidade de atacar e neutralizar as causas do problema.
-----------	---

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

- Autonomia da Diretoria/escola - as causas levantadas e as ações planejadas deverão ser pensadas de forma que possam propor soluções que estejam dentro da sua governabilidade.
- Coerência das ações com o Currículo - As ações da Diretoria/escola deverão levar em consideração a aplicação do Currículo Paulista, em consonância com a Proposta Pedagógica. Utilizará subsídios, programas e projetos disponibilizados na Rede, tais como: materiais de apoio ao currículo, Programa Ler e Escrever, Projeto EMAI, Plataforma Foco Aprendizagem, Aprender Sempre, Inova, Conviva, Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo, Centro de Mídias da Educação de São Paulo, entre outros.
- Priorização e retomada das habilidades essenciais - O plano deverá contemplar ações que visem desenvolver as habilidades e competências essenciais, quadrantes Priorizar e Retomar - Matriz de Habilidades, Plataforma Foco Aprendizagem.



Importante: Solicite a uma pessoa, que não tenha feito parte do processo de elaboração do plano, que faça a leitura das ações e etapas escritas pelo grupo, verificando sua clareza e pertinência.

Responsáveis e Prazo

- 5.** O responsável deverá 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.
- 6.** 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.

Indicador	Problema	Causa Raiz	Tipo de Ação	Ação	Responsável	Início Previsto	Fim Previsto	Início Real	Fim Real	Novo Prazo
Desempenho em Matemática - Anos Finais	Baixo desempenho dos alunos em Matemática no EFAP (29,14% - Abaixo do Básico)	Falta ao professor 08/05/2020 para 08/05/2020 práticas Pedagógicas Contextualizadas.	Planejada	1. Fortalecer a formação dos professores de matemática para a utilização de atividades práticas contextualizadas.	EDILENE DA SILVA	04/05/2020	10/07/2020			
				1.1 - Analisando os resultados para identificar as habilidades com maior defasagem.	RITA VALERIA GARCIA DE FARIA	04/05/2020	08/05/2020			
				1.2 - Estudando e selecionando atividades que relacionem práticas contextualizadas para o ensino da matemática.	DENISE RAMOS FONSECA	11/05/2020	15/05/2020			
				1.3 - Realizando a formação para o estudo e desenvolvimento das atividades contextualizadas com Professores de Matemática que serão multiplicadores nas 08/05/2020 escolas.	EDILENE DA SILVA	18/05/2020	29/05/2020			
				1.4 - Criando instrumento para acompanhar a formação em ATPC	JOSE WELKER SOUSA LEITE	25/05/2020	29/05/2020			
				1.5 - Recebendo, compilando e analisando os dados do instrumento de acompanhamento	REJANE RODRIGUES DOS SANTOS	01/06/2020	12/06/2020			
				1.6 - Priorizando as escolas que serão acompanhadas in loco pelos 08/05/2020 e Supervisores	REINALDO ORTIZ DE SOUSA	08/06/2020	12/06/2020			
				1.7 - Realizando as visitas e devolvendo as escolas prioritárias.	SIMONE DOS SANTOS APALUJO REBELO	15/06/2020	10/07/2020			

- 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 processo.
- Caso uma ação ou etapa esteja atrasada, utilize o campo das observações para a inserção de um novo prazo, também é necessário justificar o motivo do atraso.
- Quando a ação propõe uma nova rotina, por exemplo, “Realizar feedbacks mensais aos professores”, no caso da escola, 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.

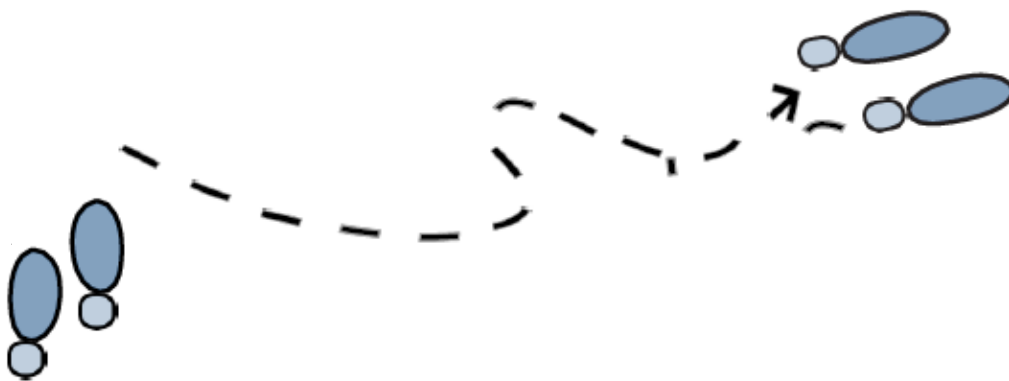
Recursos e análise de consistência e suficiência do plano

- O uso dos recursos disponíveis será vital para o desenvolvimento e potencialização das ações, sejam eles pedagógicos, físicos, tecnológicos e humanos.
- 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:
 - As ações estão bloqueando as causas raiz ou estão atuando apenas nos sintomas?



GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MMR

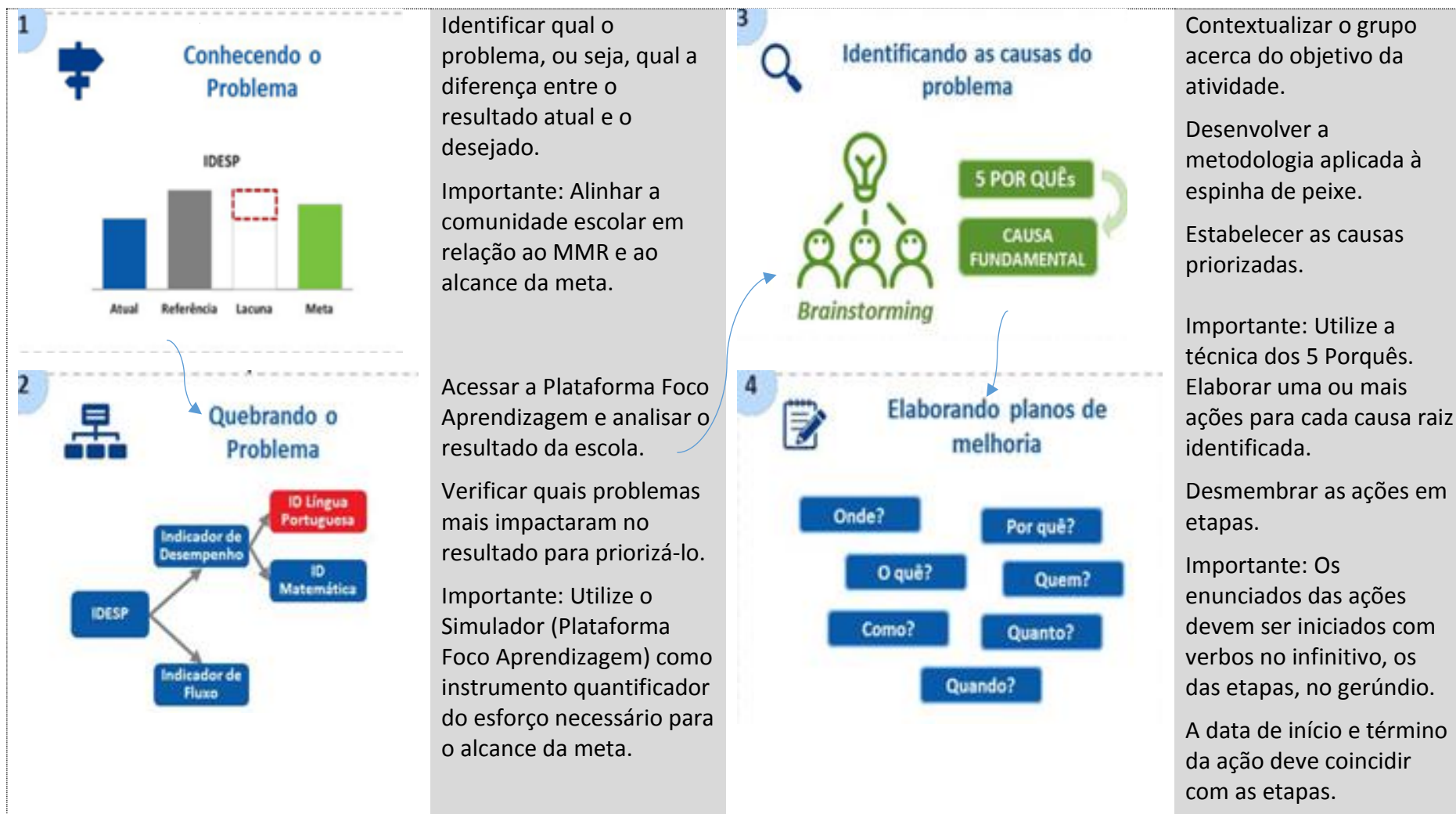
- Os responsáveis pela execução das ações têm conhecimento técnico suficiente para executá-las? Estão comprometidos com o alcance da meta?
- As ações estão sobrecarregando algum membro da equipe em específico?
- Os prazos das ações foram definidos considerando o tempo necessário para impactarem no resultado?
- As ações do plano estão atuando sobre todos os problemas que afetam diretamente o resultado?
- As ações como um todo foram desenvolvidas por meio de uma sequência lógica e coerente?
- Os problemas foram priorizados de acordo com o número de segmentos da Diretoria/escola?
- As etapas descrevem de forma clara e precisa os desdobramentos da ação?



ANEXOS

- 1 – RESUMO DOS PRIMEIROS QUATRO PASSOS 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 – PRIORIZAÇÕES DE CAUSA**
- 8 – PLANO DE MELHORIA**

ANEXO 1 – RESUMO DOS PRIMEIROS PASSOS DO MMR



ANEXO 2 – FAMÍLIA DE CAUSAS

Para facilitar a identificação de causas, podem-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 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 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 Atelevances 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 – 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 Diretoria de Ensino.
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 <i>brainstorming</i> (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).



GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MMR

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 uma 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 6 – PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS

IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ



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

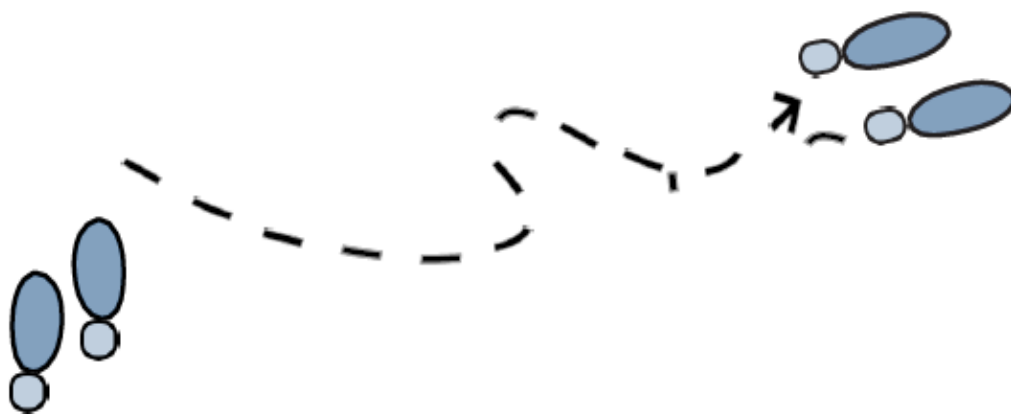


ANEXO 7 – PLANO DE MELHORIA



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 Por quê.

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.

IDEB

O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante.



INDICADOR

É um instrumento de gestão para monitorar os resultados de desempenho e fluxo.

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 interventivas e de alto impacto, organizadas no tempo e atribuídas aos responsáveis por executá-las, conforme planejado. Tem por objetivo eliminar as causas raiz, identificadas como o cerne do problema para os indicadores de fluxo e desempenho (Língua Portuguesa e Matemática).

PROBLEMA

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

PROGRAMA GESTÃO EM FOCO

Programa estratégico da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo – SEDUC/SP, com foco na gestão das aprendizagens.

SINALIZADORES (em revisão)

Ferramenta estratégica de apoio às escolas e as Diretoria de Ensino que permite o monitoramento do desempenho ao longo do ano letivo e do potencial de evasão escolar/reprovação por falta.