

Gestor que faz Diferença

*Trabalho de conclusão do Curso de Extensão de Gestores
Programa Líderes Cariocas
Turma PCRJ 03*

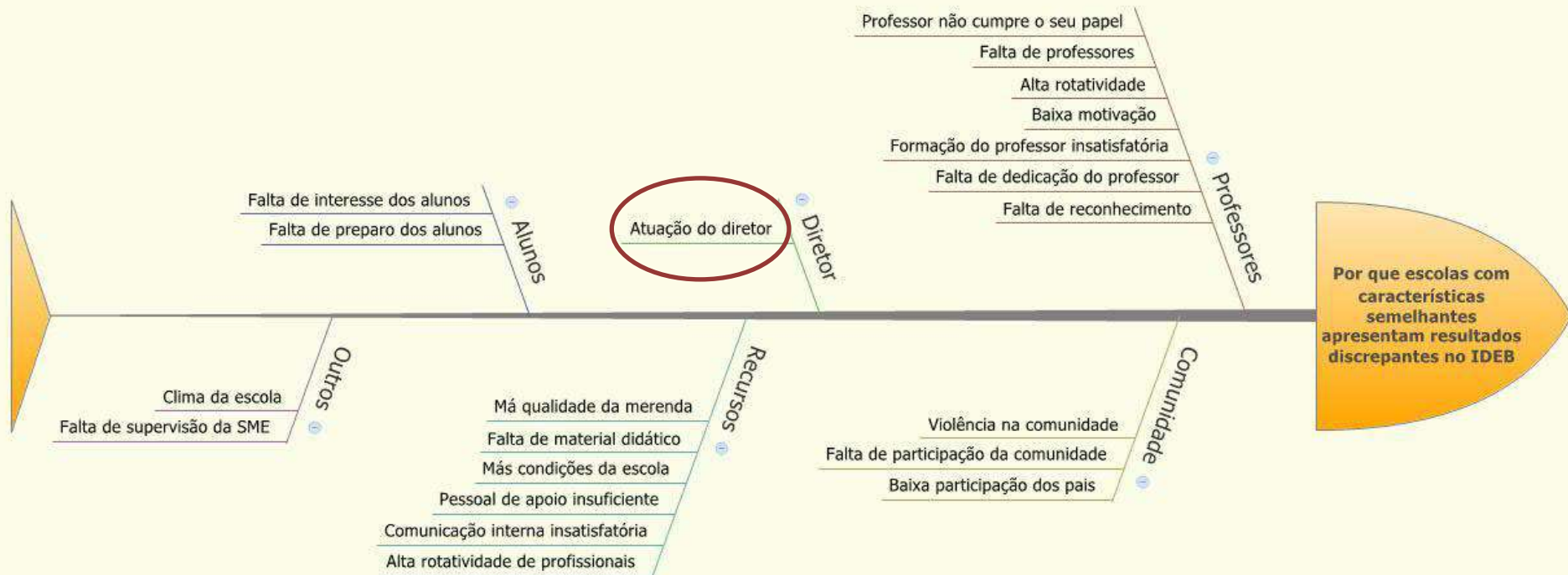
*Gisele Brito, Marcia Marques,
Paulo Mangueira e Sueli Gaspar*



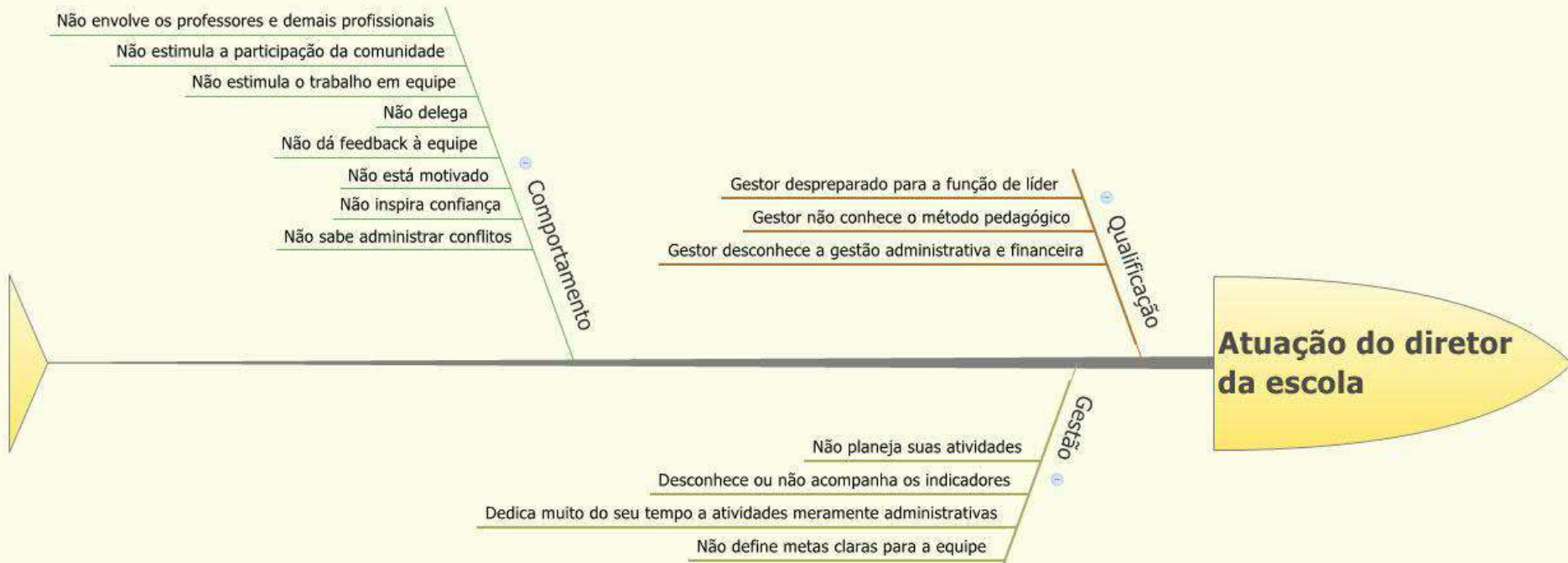
Agenda

- • O Problema
- O Projeto
- O Plano de Mentoring
- O Piloto

O problema



Análise de Fenômeno





Agenda

- O Problema
- • O Projeto
- O Plano de Mentoring
- O Piloto

O projeto



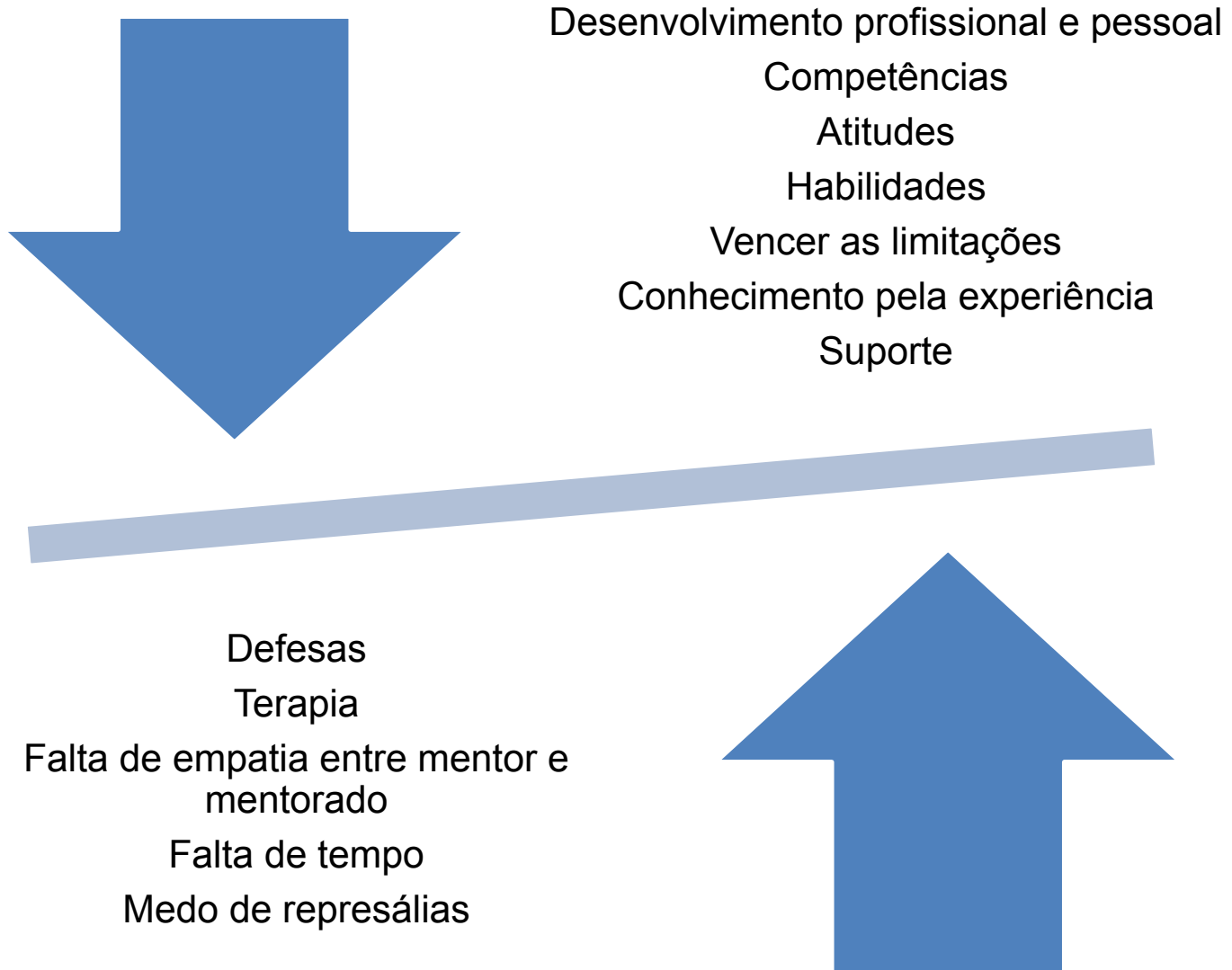
Criação de um plano de mentoring para os diretores das escolas municipais dos Anos Iniciais (1º ao 5º Ano) que apresentam baixo rendimento nos indicadores de aprendizagem, medido principalmente pelo IDEB

Premissas

- Supervisão contínua do órgão central
- Escolas voluntárias
- Escolas próximas e com mesmas características sociais
- Mentoring por um ano letivo

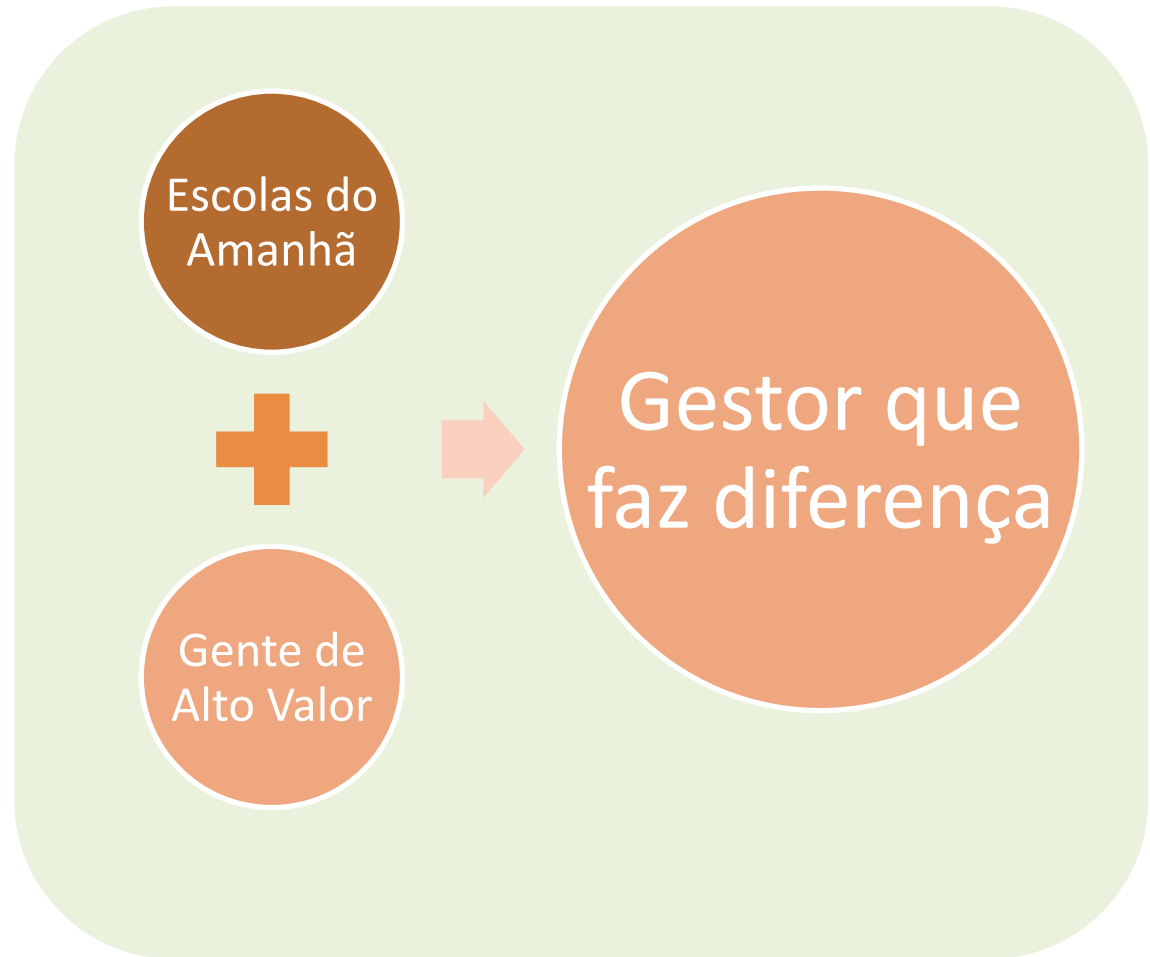
Sponsor: Cláudia Costin, Secretária Municipal de Educação

Mentoring = apoio à aprendizagem e ao desenvolvimento





Alinhamento com Plano Estratégico



Passo a passo

Elegemos um problema, alinhado ao Planejamento Estratégico da Prefeitura

Analizamos as possíveis causas para o problema

Elegemos uma das causas

Definimos o projeto

Elaboramos a Declaração de escopo e Estrutura Analítica de Projeto

Identificamos stakeholders

Mapeamos riscos

Levantamos custos

Envolvemos o patrocinador

Iniciamos o piloto em duas escolas

Conhecimento + Habilidade = Atitude



Qualidade



Análise de
Dados



Orçamento
e Custos



Liderança



Gestão de
Projetos



Planejamento
Estratégico



Ética



Negociação



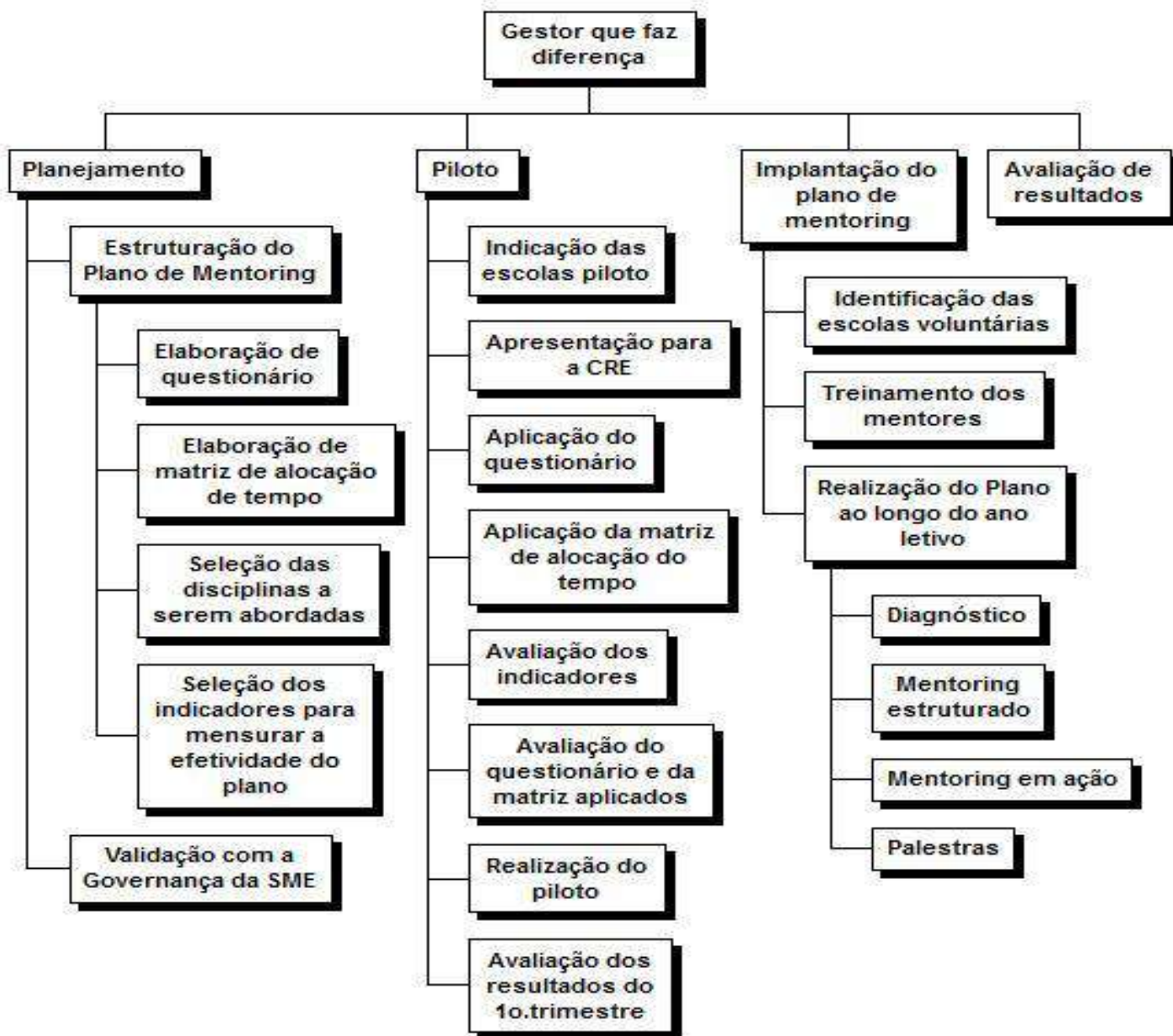
Responsab
Ambiental



Governança
Pública



EAP



Matriz de Riscos

Id	Risco	Probabilidade	Impacto	P x I	Estratégia	Ação	Responsável
1	SME não indicar escolas piloto	2	5	10	Eliminar	Escolher livremente as escolas com base nos indicadores disponíveis	Gerente do projeto
2	Nenhuma escola se voluntariar ao projeto	2	5	10	Eliminar	SME indicará as escolas participantes	Governança
3	Afastamento imprevisto de um dos diretores	4	3	12	Eliminar	Se for o mentor, escolher outro mentor. Se for o mentorado, aplicar o mentoring no novo diretor	Sponsor
4	Diretor mascarar a situação da escola na entrevista	3	2	6	Eliminar	Aplicar questionário de avaliação do diretor pela equipe, colher outros dados para validar o dito pelo diretor	Gerente do projeto
5	Acontecimentos na unidade que impeçam a rotina escolar	4	1	4	Aceitar	Transferir a atividade para outra data	Gerente do projeto

Gerenciamento de Stakeholders

ID	Parte Interessada	Papel/Entidade	Avaliação		Posicionamento
			Interesse	Poder	
A	Claudia Costin	Sponsor do Projeto	Muito Alto	Muito Alto	Apoiador
B	Kátia Max	Cliente do Projeto	Muito Alto	Alto	Apoiador
C	Helena Bomeny	Stakeholder	Muito Alto	Muito Alto	Apoiador
D	Lucinda Lima de Faria	Stakeholder	Muito Alto	Alto	Apoiador
E	Christiane de Salles Lopes	Stakeholder	Muito Alto	Alto	Apoiador
F	Coordenadores de CREs	Stakeholders	Alto	Alto	Apoiador
G	Diretores das escolas	Usuários	Muito Alto	Alto	Apoiador ou resistente
H	Sueli Gaspar	Gerente do Projeto	Muito Alto	Alto	Apoiador

Metodologia

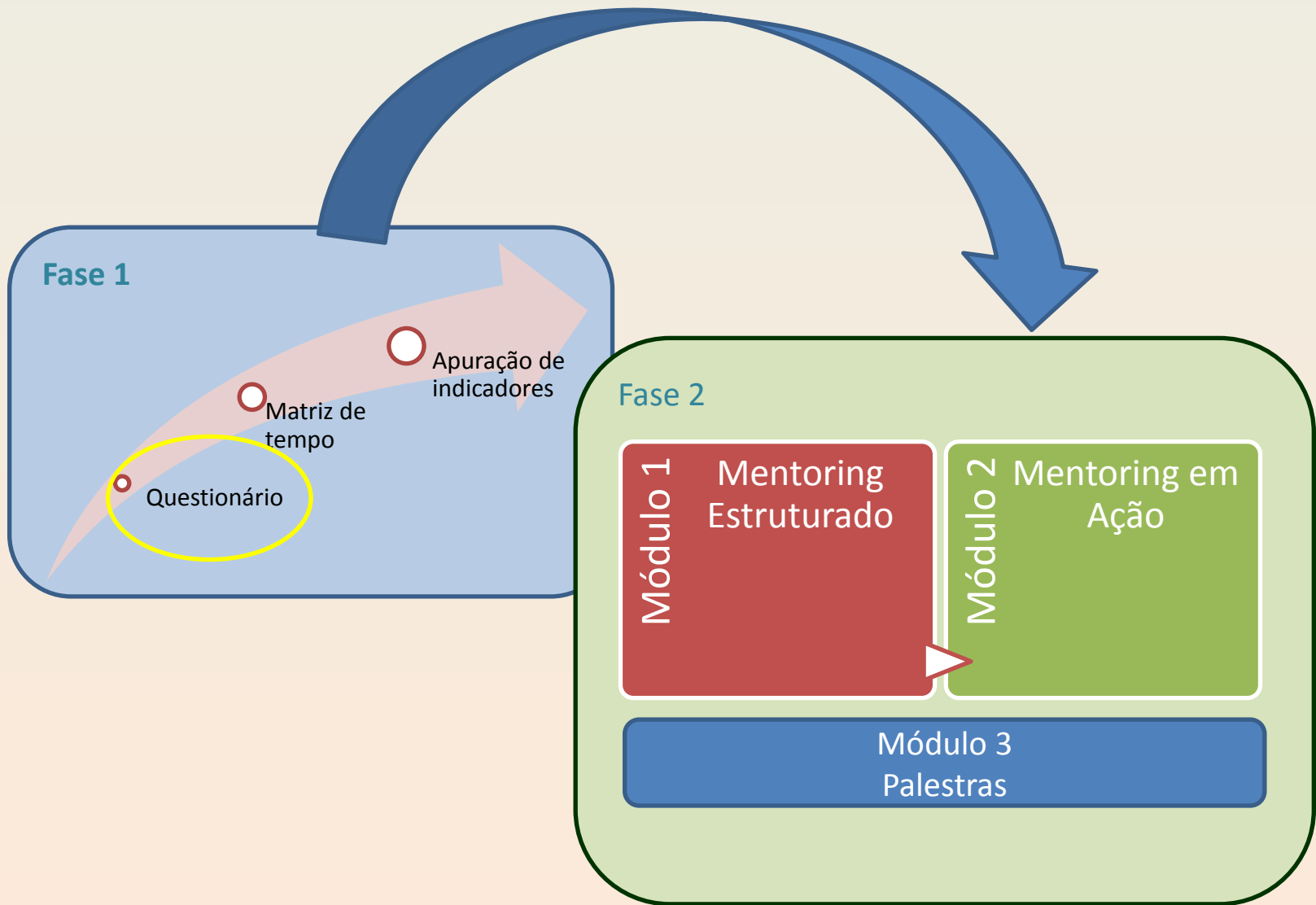
- 1
 - Apresentação do projeto para a Governança da SME
- 2
 - Elaboração de questionário
- 3
 - Elaboração da matriz de alocação do tempo
- 4
 - Seleção de Indicadores
- 5
 - Elaboração do Mentoring
- 6
 - Indicação das escolas piloto pela SME
- 7
 - Apuração dos indicadores das escolas piloto
- 8
 - Entrevista com a CRE
- 9
 - Aplicação do questionário e da matriz de tempo nas escolas
- 10
 - Avaliação dos resultados



Agenda

- O Problema
- O Projeto
- • O Plano de Mentoring
- O Piloto

○ Plano de Mentoring



Questionário



Dados básicos

- Sobre o diretor
- Sobre a escola

Pedagógico

- Ambiente educativo
- Prática pedagógica e avaliação
- Ensino e aprendizagem
- Gestão escolar democrática

Pessoas

- Formação e condições de trabalho dos profissionais
- Absenteísmo
- Evasão

Infraestrutura

- Ambiente físico escolar

Financeiro

- Prestação de contas, repasses e Sistema Descentralizado de Pagamento

Sobre o Diretor:

Nome:

Data de Nascimento:

Sexo:

Escolaridade:

Escola:

Há quantos anos você trabalha nesta escola?

Há quantos anos você trabalha na SME?

Há quantos anos você trabalha na área da Educação?

Há quantos anos você é diretor?

Há quantos anos você é diretor desta escola?

Antes de ser diretor, você lecionou durante quantos anos?

Você poderia definir o seu trabalho com uma palavra?

Você fez o curso para Diretores?

Sobre a Escola

A escola atende a que segmentos?

A escola funciona em quantos turnos?

Quantas turmas possui a escola?

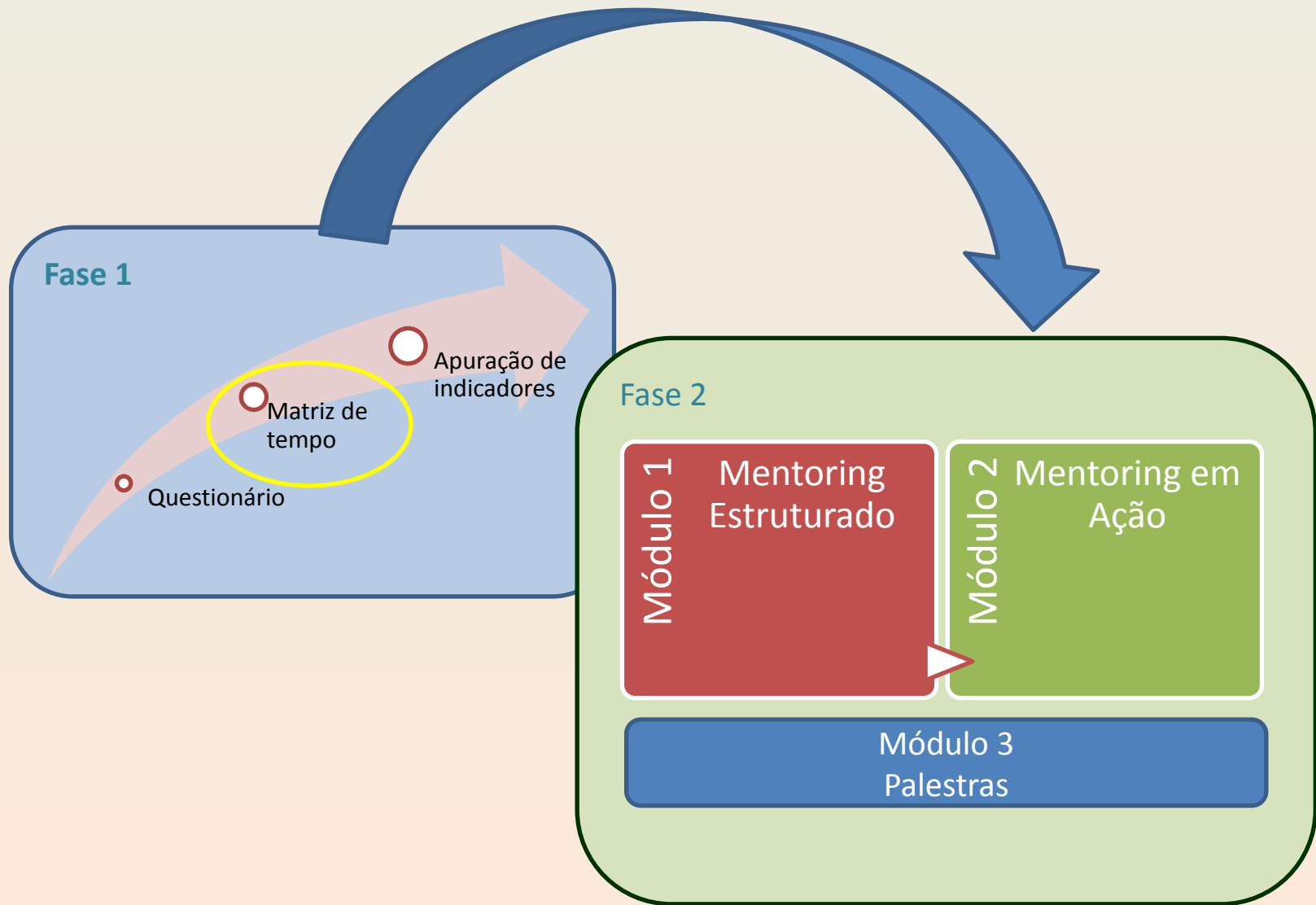
Quantos alunos possui a escola?

Qual a média de alunos por turma?

Quais são os projetos da SME que são desenvolvidos na escola?

- ☐ Escola Aberta ☐ Acelera Brasil ☐ Aceleração de Estudos - Autonomia Carioca ☐ Cientistas do Amanhã ☐ Bairro
☐ Cineclube na Escola ☐ Fórmula da Vitória ☐ Programa Saúde na Escola ☐ Realização ☐ Vídeo
☐ Uerê ☐ Cineclube na UE ☐ Rádio UE Rio ☐ Dente Escola
☐ Mais Educação ☐ Rádio Escola ☐ Outros

○ Plano de Mentoring



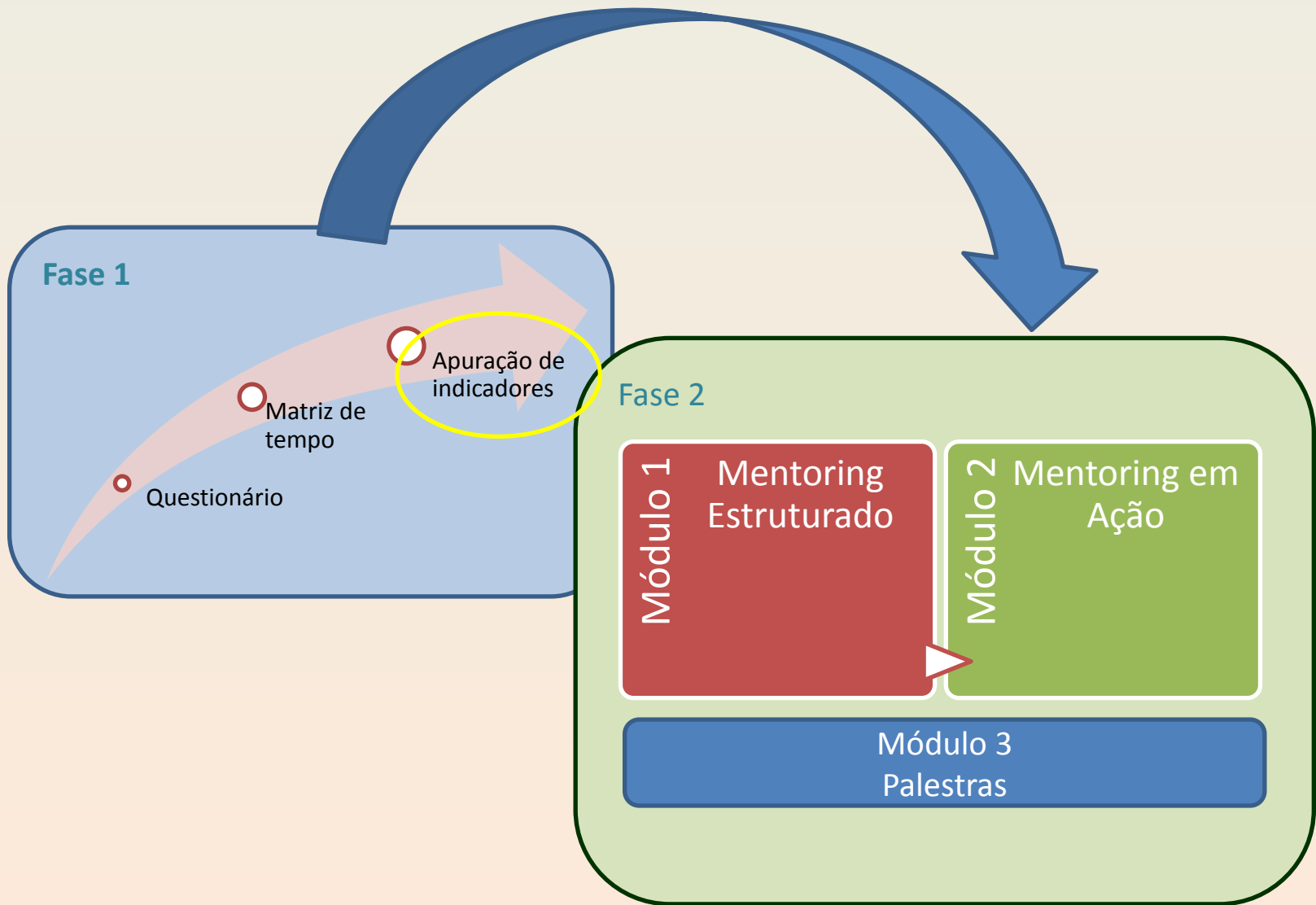
Gestor que faz diferença



Segunda-feira

[illegible]

O Plano de Mentoring



Apuração de indicadores

Criação de dashboard para o Diretor, a partir do Sistema de Gestão Acadêmica – Escola 3.0 contendo:

- Taxa de absenteísmo
- Taxa de evasão
- IDEB “mensal”
- Frequência de pais às reuniões
- Turmas com média inferior a seis (6,0) por disciplina
- IDE-Rio



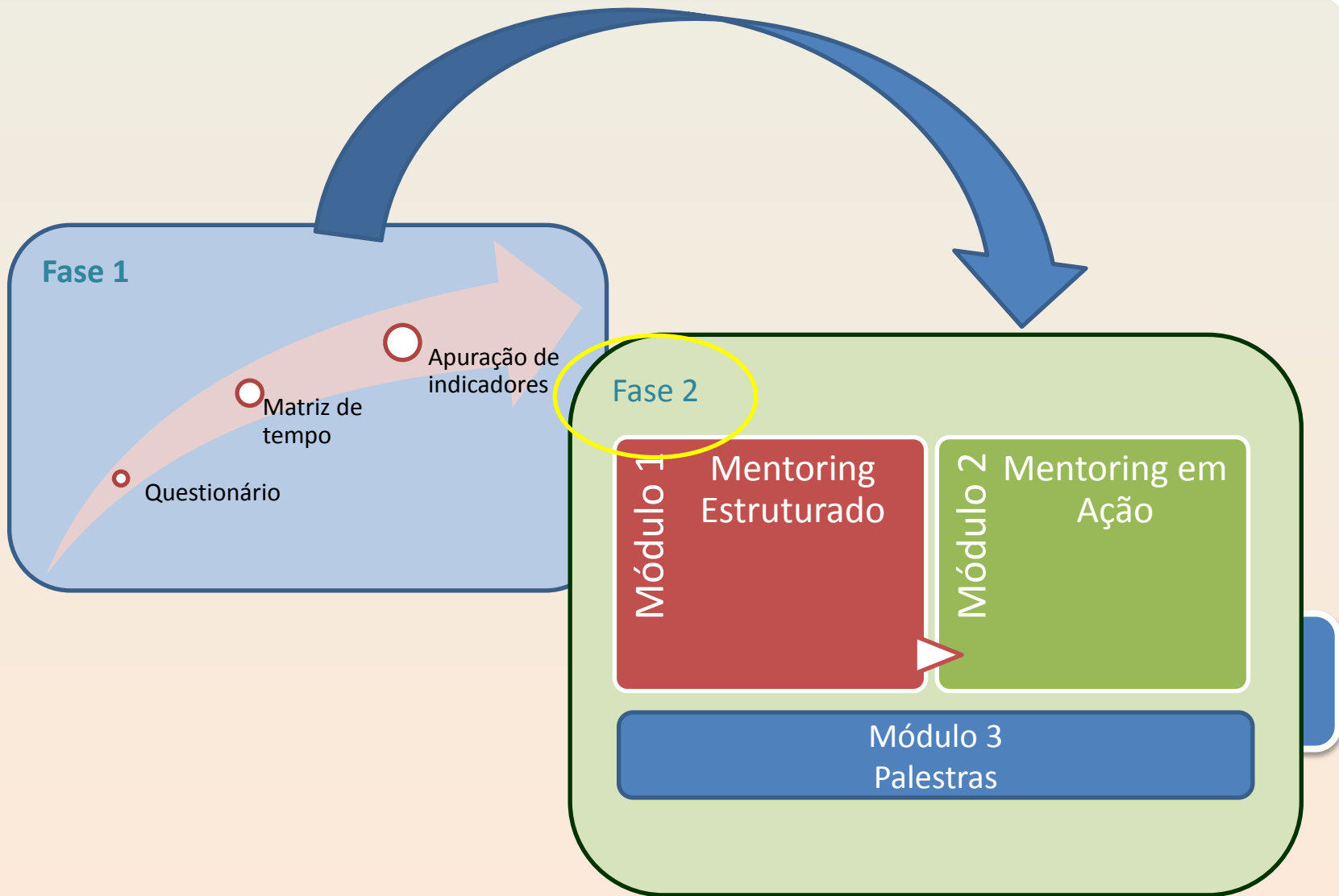
Atingindo a meta

Consideraremos a meta atingida quando a escola mentorada ultrapassar a nota esperada pela SME no IDEB ou IDE-RIO (Decreto 34.163 de 20/07/2011)

Mentora e Mentorada receberão um salário a mais pelo alcance da meta



○ Plano de Mentoring



Fase 2

Módulo 1

Mentoring Estruturado

Princípios

- A troca de informações e experiências entre mentor e mentorado é uma via de mão dupla
- Resolução dos problemas de forma participativa e integradora
- Escola = local para a construção de conhecimento

16 encontros semanais de quatro horas cada
na CRE ou nas escolas envolvidas

Elaboração de Plano de Ação em conjunto



Mentoring estruturado

- Ética
- O que é ser líder
- Análise SWOT
- A prestação de serviços e a escola
- **Escola e comunidade**
- **A gestão de pessoas e a gestão escolar**
- O projeto pedagógico
- O sucesso da aprendizagem do aluno
- Responsabilidade ambiental
- Gestão dos recursos financeiros
- Orçamento público municipal
- A gestão do espaço físico e o patrimônio da escola
- Qualidade na prestação dos serviços
- Indicadores na área de educação
- Sistemas de informação
- A escola, a rede municipal e o País

Fase 2
Módulo 2
Mentoring em Ação

É hora de colocar em prática o plano de ação !

A mentora acompanha mensalmente os resultados

Vivências são essenciais a práticas de sucesso

O verdadeiro aprendizado precisa estar aliado à prática



Fase 2

Módulo 3

Palestras

Uma palestra por mês, ao longo do ano letivo, com duas horas de duração, ministrada por especialista na área



Planilha de custos

Driver: célula de mentoria

	Valor unitário	Valor mensal	Valor anual
Horas da mentora	20,81	332,96	2.663,68
Meritocracia	3.661,29		7.322,58
Material impresso		250,00	3.000,00
Valor para aquisição de livros		100,00	1.200,00
Total por célula de mentoria			14.186,26

Proposta 1

Mentoria para 37,3% das escolas em situação ALERTA e ATENÇÃO no IDEB	403 células de mentoria	5.717.062,78
Ciclos de Palestras	4 turmas de 100 pessoas	48.000,00
Customização do sistema Escola 3.0 para incluir dashboard de indicadores		40.000,00
Total da Proposta 1		5.805.062,78

Proposta 2

Tutoria para 11,7% das escolas em situação de ALERTA no IDEB	127 células de mentoria	1.801.655,02
Ciclos de Palestras	1 turma	12.000,00
Customização do sistema Escola 3.0 para incluir dashboard de indicadores		40.000,00
Total para a Proposta 2		1.853.655,02

Memória de cálculo

Cálculo do valor por hora da mentora

Remuneração média de professor I com experiência entre 15 a 20 anos retirado do Portal Transparência Carioca	2.508,23
DAS 6 do Diretor	1.153,06
Valor salarial médio	3.661,29
Quantidade de horas úteis/mês	176
Valor/hora	20,81

Cálculo do valor mensal da mentoria

4 encontros/mês de 4 horas cada	332,96
---------------------------------	--------

Cálculo do valor anual da mentoria

4 meses do 1º semestre e 4 meses do 2º semestre	2.663,68
---	----------

Meritocracia

Sugerimos que seja pago um salário a mais para ambas as diretoras, caso a escola atinja os resultados.



Agenda

- O Problema
- O Projeto
- O Plano de Mentoring
- • O Piloto

O piloto

CIEP Maestro Villa Lobos



EM Otelo de Souza Reis



IDEB

Criado em 2007 pelo INEP



Meta pelo Plano
de
Desenvolvimento
da Educação
6,0

- Alerta
- Atenção
- Manter
- Excelente

Resultados IDEB 2011

Escolas Municipais 1º. Segmento

Situação das escolas pelo Ideb 2011



Classificação não oficial
portalideb.com.br

ALERTA

Não atingiu a meta, teve queda no Ideb e está abaixo do valor de referência

ATENÇÃO

Não atingiu a meta e/ou teve queda no Ideb e/ou está abaixo do valor de referência

MANTER

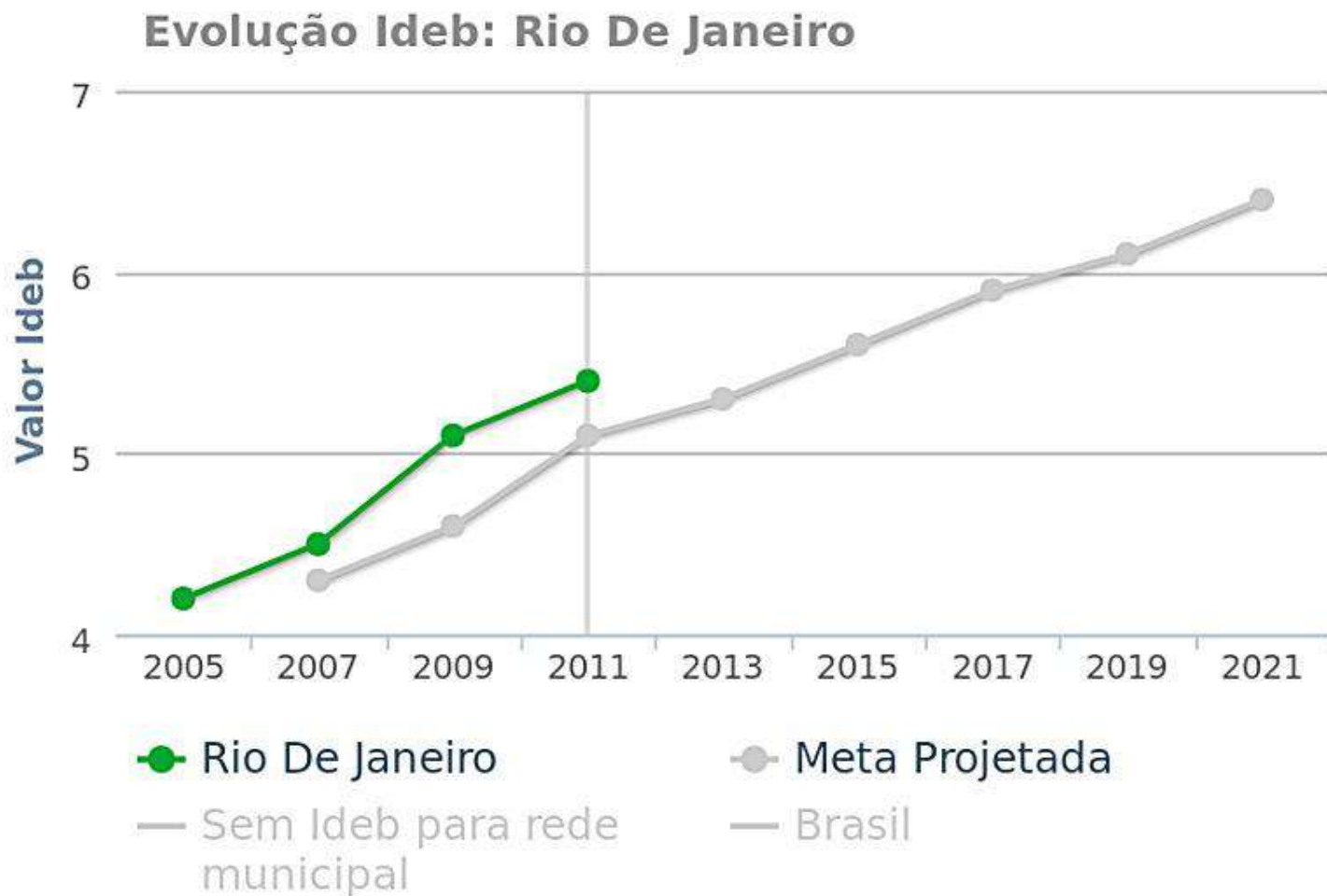
Atingiu a meta, cresceu o Ideb e está abaixo do valor de referência

EXCELÊNCIA

Atingiu a meta, cresceu o Ideb e está acima do valor de referência

Evolução IDEB

Escolas Municipais 1º. segmento



Fonte: Ideb 2011 - INEP
portalideb.com.br

CIEP Maestro Heitor Villa Lobos

Ideb 2011

6.6

EXCELÊNCIA

Fluxo

0.90 ↑

de cada 100
alunos, 10 não
foram aprovados

X

Aprendizado

7.31 ↑

nota padronizada
de português e
matemática

Classificação do Ideb

EXCELÊNCIA

Cumpriu a meta

No ritmo esperado para 2011

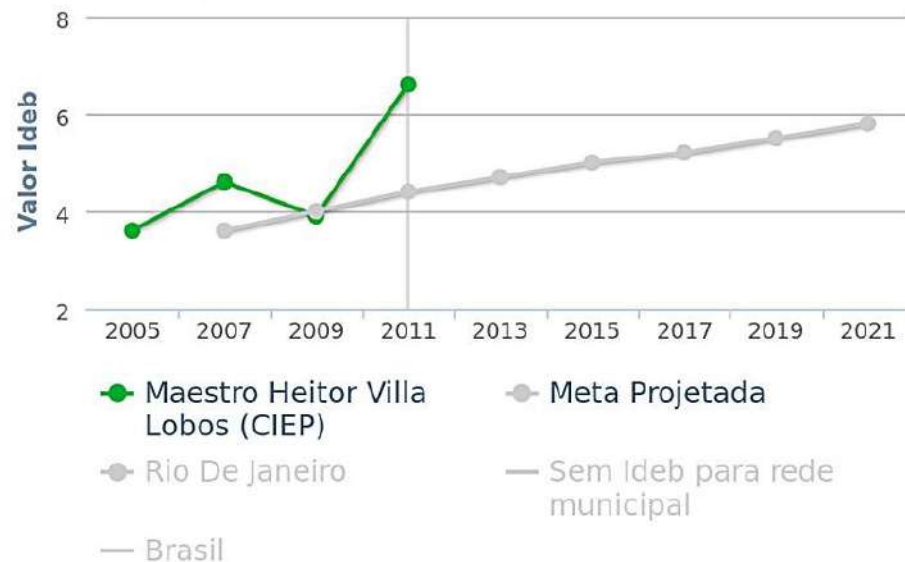
Cresceu o Ideb

Ideb com tendência de crescimento

Ideb igual a 6

Valor igual a referência

Evolução Ideb: Maestro Heitor Villa Lobos (CIEP)



Acima da meta

50%

acima da meta
de 4,4 em 2011



Cresceu o Ideb

69%

cresceu 2,7
pontos
percentuais em
2011

Fonte: Ideb 2011 - INEP
portalideb.com.br

Escola Municipal Otelo de Souza Reis

Ideb 2011

4.3

ATENÇÃO

Fluxo

0.78↓

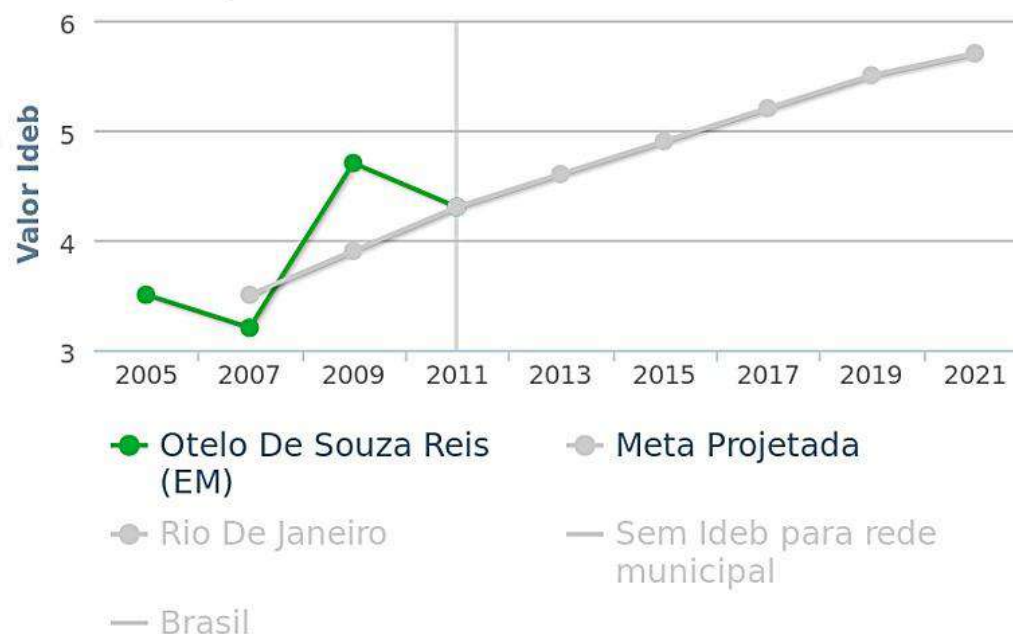
de cada 100
alunos, 22 não
foram aprovados

Aprendizado

5.55↑

nota padronizada
de português e
matemática

Evolução Ideb: Otelo De Souza Reis (EM)



Classificação do Ideb

ATENÇÃO

Cumpriu a meta

No ritmo esperado para 2011

Caiu o Ideb

Ideb com tendência de queda

Ideb abaixo de 6

Valor abaixo da referência

Na meta

4.3

exatamente na
meta de 2011

↓ Caiu o Ideb

9%

caiu 0.4 pontos
percentuais em
2011

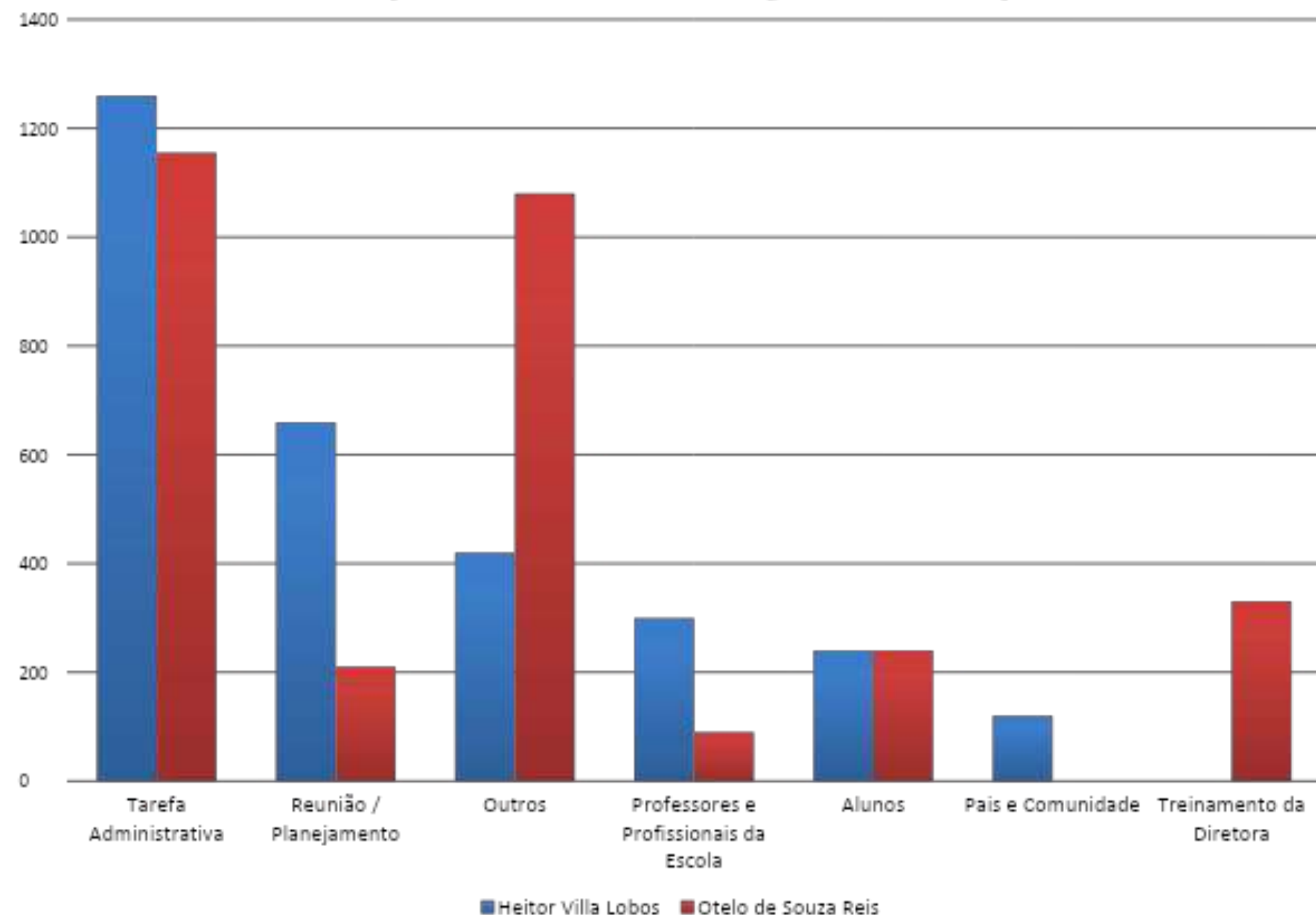
Outros indicadores

	2011		
	IDE Rio	Taxa de Evasão	Taxa de Absenteísmo
CIEP Maestro Heitor Villa Lobos	5,6	1,5 %	0,3 %
EM Otelo de Souza Reis	3,3	4,6 %	27,4 %

	Meta 2012 IDE Rio
CIEP Maestro Heitor Villa Lobos	5,0
EM Otelo de Souza Reis	4,3

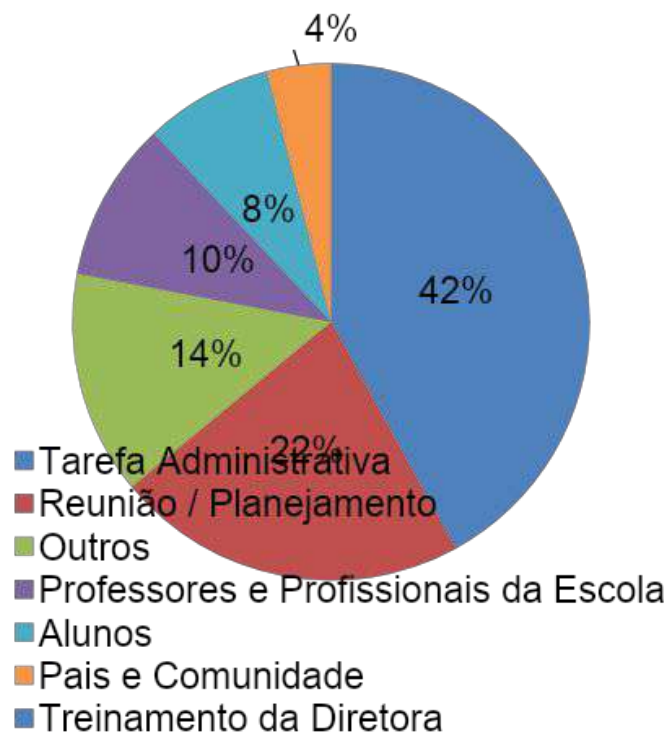


Comparativo da alocação de tempo

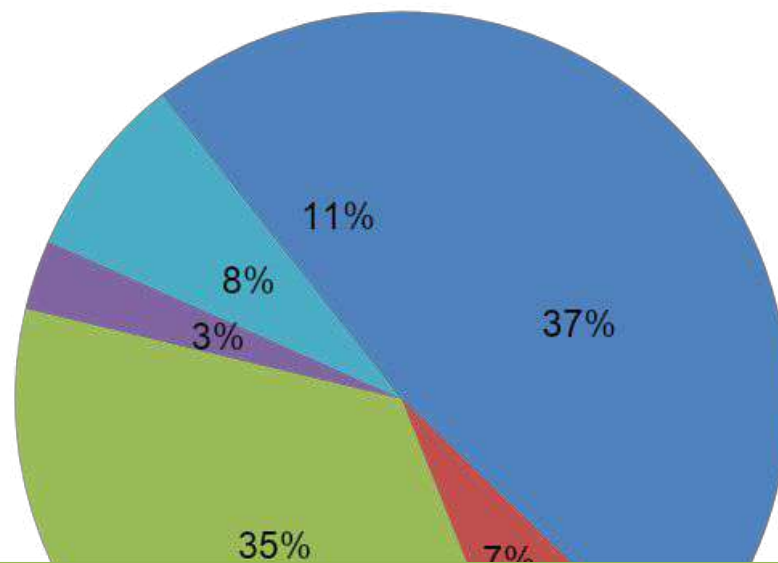


Alocação de Tempo

Heitor Villa Lobos



Otelo de Souza Reis



Diferenças:
Planejamento e Professores.

Otelo de Souza Reis
“Outros” – falta de foco.
Pais e Comunidade – nenhuma dedicação.
Treinamento da Diretora.

Resultados do questionário

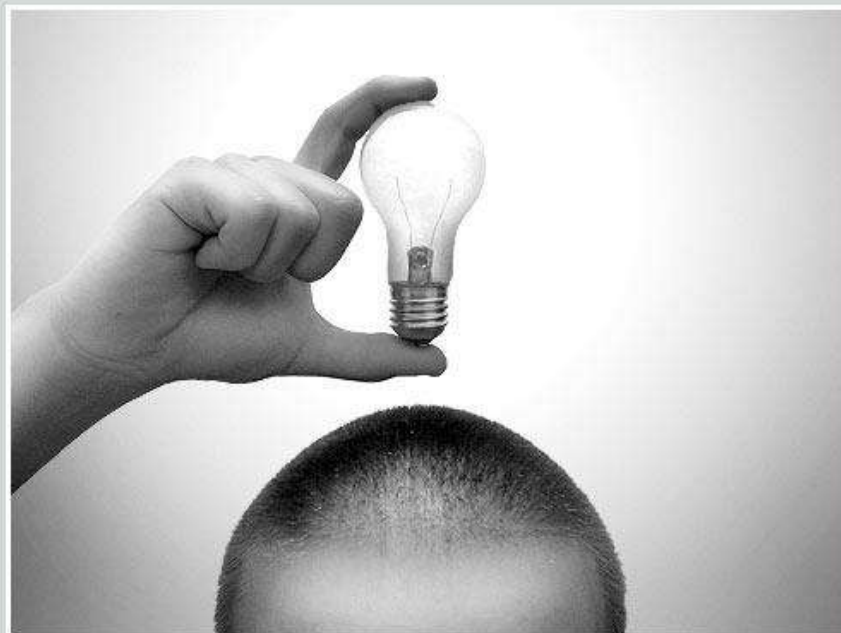
Surpresa!

Não houve muita discrepância entre as respostas dadas pelas duas diretoras, apesar de, na nossa observação, serem escolas completamente diferentes

O desafio é :

**DESPERTAR A CONSCIÊNCIA
CRÍTICA**

TIRAR DA ZONA DE CONFORTO



CIEP Maestro Heitor Villa Lobos

O que vimos:

- Compartilhamento de responsabilidades
- Portas abertas e toda a equipe trabalha no mesmo ambiente
- Integração entre as equipes de infraestrutura e pedagógica
- Equipe comprometida com as metas
- Participação da comunidade
- Participação dos pais
- Organização
- Crianças felizes
- Foco na aprendizagem
- Boas condições de infraestrutura
- Ambiente voltado para o conhecimento
- Ambiente acolhedor
- Sorrisos, muitos sorrisos



Escola Municipal Otelo de Souza Reis

O que vimos:

- Ambiente escuro
- Portas fechadas
- Escola “sem vida”
- Isolamento entre as equipes
- Silêncio
- Foco em problemas e não em soluções
- Murais pouco funcionais e informativos
- Entendimento da comunidade como uma “ameaça” e não como uma oportunidade
- Dificuldades de priorização das suas atividades
- Inconsciência da sua capacidade de atuar e mudar a realidade
- Situação de conflito com equipe de professores



Próximos passos

Início do Mentoring no 1º. Bimestre/2013
Avaliação dos resultados no fim do semestre
Replicação do modelo para o restante da rede



○ *que gostaríamos de ter feito a mais*

(ou sugestões para a SME)

- Aplicar o questionário para uma amostra de 284 escolas do universo de 1078 escolas existentes, tabular e avaliar os resultados para ajuste do Mentoring, se necessário
- Aplicar questionário de satisfação com os pais de alunos antes e depois do plano
- Aplicar questionário de avaliação do Diretor a liderados, superiores e pares



Vários momentos...



“Este projeto já deu certo!”





“O conhecimento só
passa a fazer sentido
quando se faz uso
dele.”

Obrigado !