

Guia de Planejamento

Gestão para Resultados de Aprendizagem

Plano das dimensões

2023



SUMÁRIO

I. DURANTE A JORNADA PEDAGÓGICA	6
a. <i>ETAPA 01 – Refletindo sobre o Objetivo da Unidade</i>	<i>7</i>
b. <i>ETAPA 02 – Diagnóstico Qualitativo das Dimensões</i>	<i>10</i>
c. <i>ETAPA 03 – Priorização das Subdimensões</i>	<i>12</i>
d. <i>ETAPA 04 – Definição dos Determinantes que impactam as subdimensões..</i>	<i>16</i>
e. <i>ETAPA 05 – Elaboração do Plano das Dimensões</i>	<i>20</i>
II. APÓS A JORNADA PEDAGÓGICA	22

APRESENTAÇÃO

A Gestão para Resultados de Aprendizagem é uma Política Pública da Educação com ênfase no apoio, fortalecimento e desenvolvimento das equipes gestoras da rede, visando a melhoria da aprendizagem de todos os alunos da educação básica no Município do Rio de Janeiro.



A metodologia está estruturada nas seguintes fases:

- Diagnóstico;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento;
- Correção de rumos

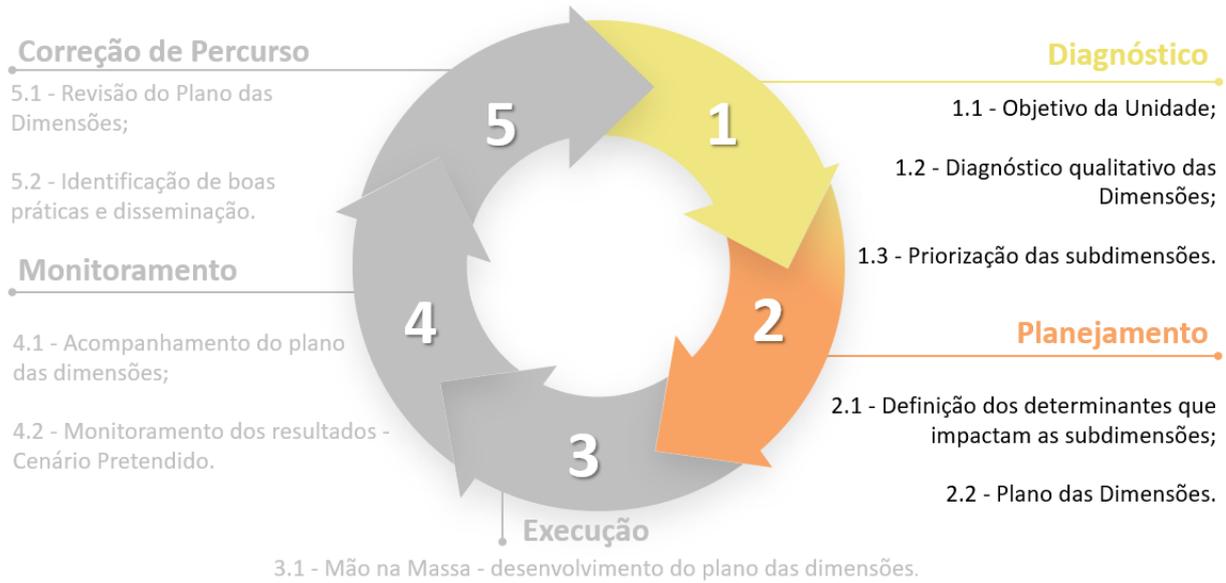
As etapas Diagnóstico e Planejamento consistem na identificação e análise da situação encontrada e planejamento das ações de melhoria a serem executadas pelas Unidades Escolares que ofertam a Educação Infantil, Educação

Especial e Educação de Jovens e Adultos, unidades de Extensão e Bibliotecas Escolares. Nessas etapas é necessário buscar o máximo de informações para entender com clareza o contexto no qual a instituição está inserida. Isto facilita o entendimento e o reconhecimento dos desafios e gera assim, mais clareza sobre quais serão as medidas necessárias para que a unidade alcance resultados.

Visando a auxiliar os gestores das unidades e os bibliotecários na etapa de planejamento das ações para o alcance dos resultados, foi elaborado este documento com orientações voltadas, principalmente, para a elaboração do plano das dimensões.

Boa Leitura!

I. DURANTE A JORNADA PEDAGÓGICA



O cumprimento das etapas de diagnóstico e planejamento deve ser realizado durante a Jornada Pedagógica. Sugere-se que os participantes desta dinâmica sejam, **quando aplicável**:

- Diretor ou Diretora;
- Adjunto ou Adjunta;
- Líderes pedagógicos da unidade;
- Professores parceiros;
- No caso das bibliotecas, servidores e membros da comunidade que possam contribuir com a qualidade do plano.

ETAPA 01

OBJETIVO DA UNIDADE

a. *ETAPA 01 – Refletindo sobre o Objetivo da Unidade*

Objetivo da etapa: compreender e evidenciar o grande objetivo a ser cumprido pela unidade escolar para as etapas/modalidades ofertadas, unidade de extensão ou biblioteca escolar.

Orientação Geral:

- Participantes: Professores e/ou servidores
- Condução: Diretor/Diretora Escolar ou Bibliotecário
- Duração sugerida: 1h 15 minutos.
- Local: Sala que comporte todos os participantes



Dica: Se a sua unidade escolar possui Ensino Fundamental, faça esse momento após a etapa de Diagnóstico do plano do Ensino Fundamental, conforme o Guia de Planejamento do Ensino Fundamental. Dessa forma, todos terão conhecimento dos desafios que serão enfrentados pela unidade escolar em 2023.

Ferramentas e Material de Apoio:

Para essa etapa utilize as Orientações Pedagógicas dos Planos das Dimensões de acordo com o perfil da sua unidade. Se a unidade possuir mais de uma modalidade que deve fazer o plano das dimensões, divida os professores e/ou servidores de acordo com a modalidade que eles atuam.



Material Complementar: [Clique aqui](#) para fazer o *download* do material das Orientações Pedagógicas do Plano das Dimensões. Este material também está disponível na aba “vídeos e arquivos” do GP Ágil.

Atenção para os arquivos disponibilizados:

- [GRA] 02.3 - Orientações Pedagógicas Plano das Dimensões 2023 - Ed. Infantil
- [GRA] 02.4 - Orientações Pedagógicas Plano das Dimensões 2023 - Ed. Especial
- [GRA] 02.5 - Orientações Pedagógicas Plano das Dimensões 2023 - EJA
- [GRA] 02.6 - Orientações Pedagógicas Plano das Dimensões 2023 - Unid. Extensão
- [GRA] 02.7 - Orientações Pedagógicas Plano das Dimensões 2023 - Bibliotecas

Passo-a-Passo:

A realização das etapas Diagnóstico e Planejamento parte da compreensão e apropriação do grande objetivo a ser cumprido pelas unidades. Assim, se possível, distribua uma cópia das Orientações Pedagógicas dos Planos das Dimensões aos participantes para que possam ler e compreender os objetivos de cada dimensão. São eles:

- **Educação Infantil:** assegurar o acolhimento e a permanência da criança na instituição e oferecer propostas que promovam o desenvolvimento integral das crianças em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social;
- **Educação Especial:** assegurar o acesso, a participação e a aprendizagem dos alunos com deficiência, Transtorno do Espectro do Autista (TEA) e altas habilidades/superdotação, levando em consideração as especificidades dos educandos;
- **Educação de Jovens e Adultos:** assegurar acolhimento, permanência, aprendizado e a conclusão do Ensino Fundamental pelos alunos, levando em conta os diversos contextos do público atendido pela Educação de Jovens e Adultos;
- **Unidades de Extensão:** promover o desenvolvimento integral do aluno por meio do esporte e da arte, potencializando o currículo base do Ensino Fundamental;
- **Bibliotecas Escolares:** promover o atendimento à comunidade local e escolar no oferecimento de suporte informacional, estimulando as atividades de ensino, pesquisa e extensão através de consulta local e circulação de itens do acervo bibliográfico e projetos a serem implementados.

O que impede, hoje, que esses objetivos sejam alcançados?

ETAPA 02

DIAGNÓSTICO QUALITATIVO DAS DIMENSÕES

b. ETAPA 02 – Diagnóstico Qualitativo das Dimensões

Objetivo da etapa: entender quais são as dimensões e subdimensões que impedem a unidade de alcançar, na plenitude, seus objetivos compreendidos na etapa anterior.

Orientação Geral:

- Participantes: Professores e/ou servidores
- Condução: Diretor ou Diretora Escolar ou Bibliotecário
- Duração sugerida: 45 minutos.
- Local: Sala que comporte todos os participantes

Passo-a-Passo:

1

Uma vez que os participantes compreenderam as orientações pedagógicas, com o objetivo da unidade em questão, suas dimensões e subdimensões, todos devem refletir e registrar como compreendem que essas dimensões e subdimensões se manifestam e influenciam no alcance dos resultados a partir da sua vivência e do que é observado no dia a dia.



Dica: é muito importante que todos os participantes tenham compreendido todo o conteúdo apresentado nas orientações pedagógicas.

ETAPA 03

PRIORIZAÇÃO DAS SUBDIMENSÕES

c. *ETAPA 03 – Priorização das Subdimensões*

Objetivo da etapa: priorizar as subdimensões que o grupo compreende que mais impedem a unidade de alcançar, na plenitude, seus objetivos.

Orientação Geral:

- Participantes: Professores e/ou servidores
- Condução: Diretor ou Diretora Escolar ou Bibliotecário
- Duração sugerida: 1 hora
- Local: Sala que comporte todos os participantes

Passo-a-Passo:

Com os participantes ainda reunidos e as subdimensões já debatidas na etapa anterior, é preciso priorizar quais são as subdimensões mais importantes e que impactam no não cumprimento do objetivo em sua plenitude.

Para priorizar as subdimensões, sugere-se a realização de uma votação. Foi definido que cada unidade tem um número máximo de fichas atribuídas para cada valor, respeitando a proporção da tabela 01 em relação às suas subdimensões.

Valor da Ficha	Significado	% de fichas
10 pontos	Dimensão de maior importância	20%
5 pontos	Dimensão de importância média	30%
3 pontos	Dimensão de menor importância	50%

Tabela 01: Proporção das fichas a serem distribuídas

Para a dinâmica de priorização, recomenda-se que seja seguido o **passo a passo:**

1

O gestor deve atribuir para cada participante a quantidade de fichas, seguindo os limites estabelecidos na Tabela 02 a seguir.

Unidade ou Etapa/Modalidade	Número de fichas para cada Participante
Educação Infantil	4 fichas de 10 pontos para o participante atribuir às subdimensões da unidade escolar que considerar como mais importantes
	6 fichas de 5 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da unidade escolar que considerar como de média importância
	11 fichas 3 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da unidade escolar que considerar como menos importantes
Educação Especial	4 fichas de 10 pontos para o participante atribuir às subdimensões da etapa/modalidade que considerar como mais importantes
	6 fichas de 5 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da etapa/modalidade que considerar como de média importância
	11 fichas 3 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da etapa/modalidade que considerar como menos importantes
Educação de Jovens e Adultos	4 fichas de 10 pontos para o participante atribuir às subdimensões da unidade escolar que considerar como mais importantes
	6 fichas de 5 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da unidade escolar que considerar como de média importância
	11 fichas 3 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da unidade escolar que considerar como menos importantes
Unidades de Extensão	4 fichas de 10 pontos para o participante atribuir às subdimensões da unidade de extensão que considerar como mais importantes
	6 fichas de 5 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da unidade de extensão que considerar como de média importância
	10 fichas 3 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da unidade de extensão que considerar como menos importantes
Bibliotecas	2 fichas de 10 pontos para o participante atribuir às subdimensões da biblioteca que considerar como mais importantes
	3 fichas de 5 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da biblioteca que considerar como de média importância
	6 fichas 3 pontos para cada participante atribuir às subdimensões da biblioteca que considerar como menos importantes

Tabela 02: Proporção das fichas a serem distribuídas por tipo de estabelecimento

2

Cada participante deve então, individualmente, atribuir as fichas para cada subdimensão definida para a unidade considerando a escala de pontuação. O

critério a ser adotado para tal priorização é o entendimento de cada participante sobre o quão importante e influente é cada subdimensão para o não cumprimento de seu objetivo em sua plenitude.

EXEMPLO

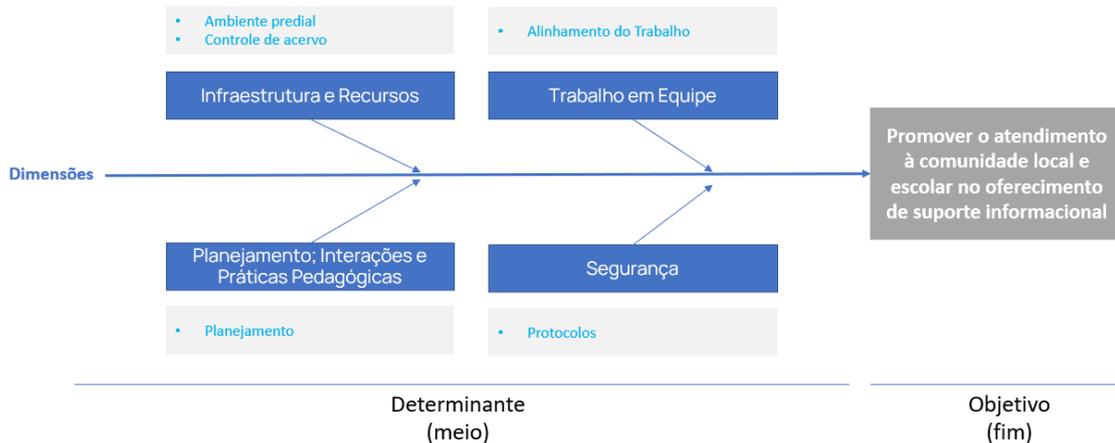
As unidades escolares de Educação Infantil possuem 6 dimensões e 21 subdimensões. Dessa forma, cada participante receberá 4 fichas de 10 pontos, 6 fichas de 5 pontos e 11 fichas de 3 pontos para atribuir a cada subdimensão. Dentre as 21 subdimensões definidas para a Unidade, ele deve escolher 4 subdimensões de maior importância e atribuir nota 10 para cada uma, em seguida escolher 6 subdimensões para dar nota 5 e por fim atribuir às 11 subdimensões remanescentes nota 3.

3

O gestor deve somar os votos atribuídos para cada subdimensão e organizá-las em uma lista com a maior pontuação (primeiro lugar) até a menor pontuação (último lugar).

4

As subdimensões priorizadas devem ser organizadas em um diagrama de causa e efeito considerando suas dimensões, conforme o exemplo a seguir.



ETAPA 04

DEFINIÇÃO DOS
DETERMINANTES QUE
IMPACTAM AS
SUBDIMENSÕES

d. *ETAPA 04 – Definição dos Determinantes que impactam as subdimensões*

Objetivo da etapa: identificar as causas/determinantes, relacionados às subdimensões, que impedem as unidades de alcançarem seus objetivos.

Orientação Geral:

- Participantes: Professores e/ou servidores
- Condução: Diretor ou Diretora Escolar ou Bibliotecário
- Duração sugerida: 2 horas
- Local: Sala que comporte todos os participantes

Passo-a-Passo:

A etapa de definição de causas/determinantes permite identificar quais são os fatores do processo que estão falhando na sua função de agregar valor ao resultado, considerando as subdimensões priorizadas na etapa anterior.

Para estabelecer a relação entre o efeito indesejado e suas causas/determinantes é preciso realizar 3 etapas, envolvendo pessoas com conhecimento técnico nas subdimensões priorizadas.

- **Etapa 01** - Levantar as prováveis causas/determinantes utilizando a técnica de *brainstorming*.

A técnica é um método de geração coletiva de ideias através da contribuição e participação de diversas pessoas com conhecimento sobre o tema. O objetivo da dinâmica é identificar as causas que impedem a unidade de atingir seu objetivo.

- 1 Antes de começar a dinâmica, o gestor deve explicar e/ou relembrar a todos quais foram as subdimensões priorizadas.
- 2 Deve-se seguir a ordem de priorização das subdimensões para iniciar a dinâmica de *brainstorming*.
- 3 Com a subdimensão definida, o gestor deve distribuir *post-its* aos participantes e orientar que seja escrito em cada um deles, de forma simples e direta, uma causa/determinante que eles compreendam que possa estar influenciando no atingimento do resultado da subdimensão.



Dica: É importante orientar o grupo em relação à forma de escrever as causas/determinantes, sempre incluindo um termo que mostre o aspecto negativo da causa/determinante levantado.

Exemplo: **Falta** de material didático adequado; Manutenção **inexistente**

- 4 Definir um tempo para o preenchimento dos *post-its*. Sugere-se de 10 – 15 minutos.
- 5 Ao final do tempo de preenchimento definido, o gestor deve verificar se os participantes preencheram os *post-it* e juntá-los.
- 6 Em seguida, o gestor deve iniciar a leitura das causas/determinantes até que os *post-its* acabem.
 - Lendo a primeira causa/determinante ao grupo;
 - Verificando se alguma outra pessoa apontou a mesma causa, mesmo com palavras diferentes, mas dizendo a mesma coisa. Causas/determinantes iguais devem ser agrupadas;
 - Caso haja correlação entre as causas/determinantes elas devem ser agrupadas.

Ao final da dinâmica de *brainstorming* teremos as possíveis causas/determinantes que impedem a unidade de alcançar os objetivos das subdimensões.

- **Etapa 02** – Agrupar, relacionar e detalhar utilizando o diagrama de Causa e Efeito.

É normal que sejam levantadas um grande volume de possíveis causas/determinantes, então, é importante organizar as ideias geradas de modo simples e fácil, relacionando as causas com os efeitos.

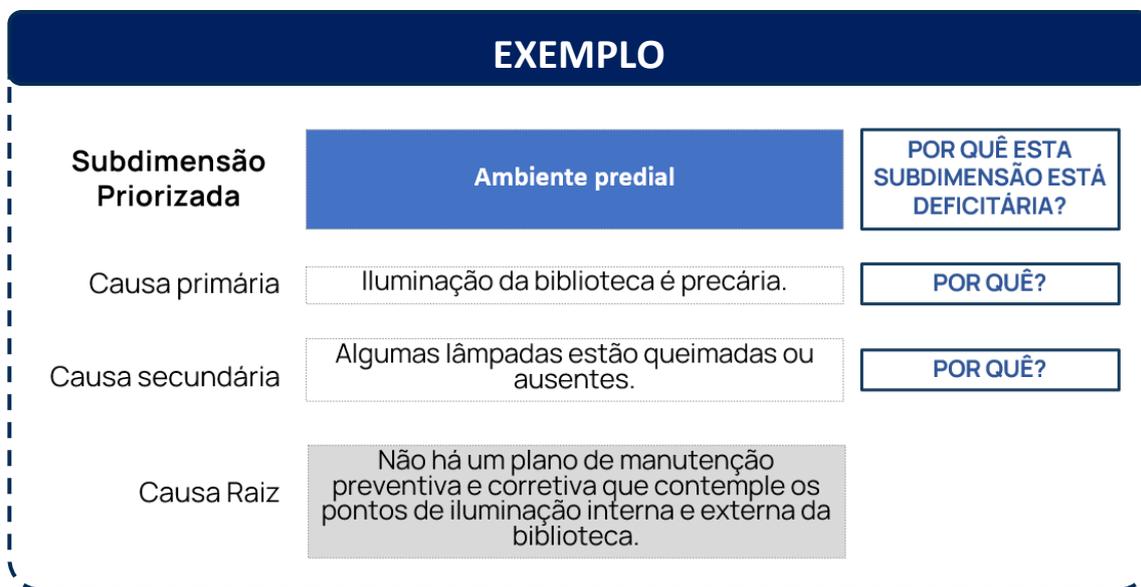
- 7 O gestor deve distribuir no diagrama de causa e efeito as causas/determinantes levantados com as subdimensões, conforme a figura abaixo.



- **Etapa 03** – Identificação das causas raízes ou causas fundamentais utilizando a técnica dos “5 porquês”.

É extremamente importante encontrar a causa raiz para que ela não volte a acontecer. Se atuarmos apenas na causa primária, é possível que seja planejado uma ação que remova o sintoma, mas que não resolver o problema definitivamente.

- 8** O gestor deve investigar exaustivamente as causas/determinantes levantados, perguntando sucessivamente “Por quê” para cada um deles até chegar na origem do problema, ou seja, a causa raiz.



Dica: Vale ressaltar que, na prática, pode ser que não seja necessário perguntar 5 vezes “por quê” ou que seja necessário realizar mais do que 5 questionamentos.

Ao fim dessa etapa teremos ao menos uma causa raiz para cada subdimensão priorizada. A identificação das causas raízes ou fundamentais, permite que sejam definidas ações efetivas para bloqueio dessas causas e conseqüentemente o atingimento do resultado esperado. Essas ações devem constar no plano das dimensões, que representa o caminho para sair de um nível de resultado indesejado para o patamar desejado.

ETAPA 05

PLANO DAS DIMENSÕES

e. *ETAPA 05 – Elaboração do Plano das Dimensões*

Objetivo da etapa: elaborar o instrumento contendo o conjunto de ações estabelecidas para que as causas raízes encontradas deixem de acontecer e, conseqüentemente, exista uma melhoria no cumprimento do objetivo por parte da organização.

Orientação Geral:

- Participantes: Professores e/ou servidores
- Condução: Diretor ou Diretora Escolar ou Bibliotecário
- Duração sugerida: 1h 15 minutos.
- Local: Sala que comporte todos os participantes

As ações são organizadas no tempo e atribuídas aos responsáveis por fazê-las acontecer conforme previsto. Sua efetividade depende da qualidade da análise, de forma que as ações definidas sejam suficientes para alcançar a meta.

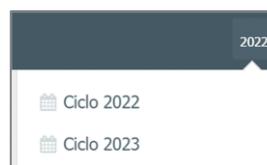
Normalmente, quando a causa raiz foi encontrada de forma correta, é simples compreender qual ação deve ser feita para bloquear tal causa ou, quando impossibilitado, minimizar seus efeitos.



Dica: Lembre-se de que esta não é a primeira vez que a unidade elabora o plano das dimensões. Assim, você pode fazer uma análise crítica do planejado e executado no ano de 2022 e aproveitar pontos que tenham sido bem-sucedidos para trazer ainda mais robustez para as ações em 2023. No GP Ágil você encontrará a avaliação das ações de 2022. As ações em verde foram avaliadas positivamente e as ações em vermelho foram consideradas de pouca efetividade ou inadequadas. A imagem abaixo mostra como aparecerá essa avaliação no sistema:



No GP Ágil agora você pode navegar, pelo canto superior direito, pelos anos de 2022 e 2023:



Passo-a-Passo:

1

Discutir, na mesma reunião com os participantes, qual o conjunto de ações que o grupo compreende serem necessárias e suficientes para que as causas raízes identificadas sejam bloqueadas ou seus efeitos sejam minimizados.

O plano das dimensões deve ser construído atendendo aos campos abaixo. Quanto mais descritas e explicadas forem as informações inseridas no plano, mais fácil será sua compreensão, execução e acompanhamento.

Subdimensão	Causa Raiz	Ação O quê?	Responsável Quem?	Procedimento Como?	Prazo Quando?	Local Onde?	Cenário Atual	Cenário Pretendido
Subdimensão priorizada	Descrição da causa raiz encontrada que será tratada pela ação em questão	Descrição da ação a ser realizada Iniciar com o verbo no infinitivo	Nome da pessoa que coordenará a ação Colocar o nome e sobrenome de somente uma pessoa.	Detalhamento de como a ação será executada Iniciar com o verbo no gerúndio	Data de início e término para a implementação da ação ou das etapas Colocar a data no formato dd/mm/aaaa	Descrição do local onde a ação será executada	Descrição do cenário atual da subdimensão	Descrição do cenário pretendido para a subdimensão



Material Complementar: A fim de facilitar essa etapa, utilize a tabela de plano de ação disponibilizada no material para impressão. Se necessário imprima mais de uma cópia para distribuir ao grupo. [Clique aqui](#) para fazer o *download* do material “[GRA] 02.2 - Material Impressão Diretores - Planos das Dimensões”. Este material também está disponível na aba “vídeos e arquivos” do GP Ágil.



Atenção:

Para acessar o sistema GP Ágil utilize o link: <https://rioeduca.gpagil.com.br/>

Para suporte técnico do sistema GP Ágil, enviar e-mail para gra.sme@rioeduca.net.



Atenção: Ao final da Jornada Pedagógica espera-se que a escola tenha as ações definidas para mitigar e/ou eliminar as causas raízes encontradas para os problemas específicos para cada meta que a escola tenha. Não é necessário, neste momento, preencher os demais campos do plano (por exemplo: procedimentos, responsáveis, prazos). Preencha apenas os campos de subdimensão priorizada, causa, ação cenário atual e cenário pretendido. Utilize o modelo disponibilizado no material para impressão.

SUBDIMENSÃO PRIORIZADA	CAUSA	AÇÃO	CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO PRETENDIDO



Atenção: Atenção: O cenário atual descreve a realidade da Unidade que pretende ser transformada e o cenário pretendido descreve o que deverá ser alcançado a partir da ação, ou seja, como será a nova realidade após a sua conclusão. Contudo, lembre-se que esses cenários precisam ser descritos de maneira concreta e que seja possível observar diferenças significativas entre os dois cenários. Além disso, devem ser passíveis de mensuração por meio de indicadores.

II. APÓS A JORNADA PEDAGÓGICA

Posteriormente à Jornada Pedagógica, é necessário finalizar o plano das dimensões, com todos os campos necessários preenchidos com qualidade, sendo eles: responsável, procedimentos, prazo e local. Quanto mais descritas e explicadas forem as informações inseridas no plano, mais fácil será sua execução e acompanhamento.

Uma vez que todo o plano das dimensões estiver elaborado, ou seja, todos os campos citados estiverem preenchidos para todas as ações, algumas perguntas podem ser feitas para checar se o plano de ação elaborado é um plano consistente.

São elas:

- As ações estão coerentes com as causas raízes/fundamentais e não atuam somente nos sintomas? Ou seja, são ações que tendem a evitar que a causa raiz tratada seja recorrente ao invés de apenas atuar sobre os sintomas?
- A pessoa eleita como responsável pela execução de uma ação tem conhecimento técnico suficiente para implementar as ações ou requer formação? Esta pessoa deve prezar pela execução e atualização da ação dentro do prazo definido e ser proativa de buscar ajuda caso necessite o envolvimento de mais pessoas para executar a ação;
- As ações são de melhoria, não se referindo à rotina? Ações de rotina, que já ocorrem na unidade em questão, não devem ser inseridas no plano das dimensões.
- As ações são futuras? Ou seja, ações que já ocorreram não devem ser inseridas no plano das dimensões.
- As ações estão bem detalhadas e distribuídas entre os responsáveis, sem sobrecarregar pessoas correndo o risco de não serem executadas? É importante que as ações não se concentrem apenas em poucos responsáveis, para evitar a sobrecarga e a não execução destas;
- Os prazos das ações e etapas foram definidos considerando o tempo necessário para impactar o resultado? Vale ressaltar que os prazos para a realização das ações devem ser definidos até o fim do ano letivo de 2023.

Por fim, os planos das dimensões devem ser colocados no sistema GP Ágil pela pessoa responsável de cada unidade até o dia 24 de março de 2023. A partir de então, as ações já podem começar a ser executadas conforme as datas previstas para posterior acompanhamento.

Boa elaboração de plano das dimensões!