



Outros

Moldando os novos líderes da educação

PEG PENNINGTON & ANEESA LOCKE-HINES – 26/10/2016

ENTREVISTA – Um programa que visa ajudar distritos escolares desfavorecidos em Ohio usou o pensamento A3 para ensinar aos diretores como solucionar cientificamente os problemas com os professores. Encontramos uma diretora e uma de suas professoras.

Entrevistados: Peg Pennington, diretor executivo do centro para excelência operacional na Ohio State University e Aneesa Locke-Hines, gerente do programa de serviços sociais do estado de Ohio – oportunidades para nativos de Ohio com deficiência.

Roberto Priolo: Você pode introduzir o programa BRIGHT para os leitores do Planet Lean e explicar de que forma o lean se encaixa ao contexto mais amplo?

Peg Pennington: O programa de MBA BRIGHT começou no ano passado. Era uma ideia gerada pela Ohio Business Roundtable em colaboração com o departamento de educação de Ohio e a faculdade de administração Fisher, da universidade Ohio State. Ele visa ajudar as crianças das escolas de distritos desfavorecidos.

O programa é direcionado a profissionais externos ao sistema de educação (como governo, militar ou negócios), que recebem um lugar nos distritos escolares por todo o estado de Ohio por um ano, enquanto estudam para receber o MBA.

Pediram-me para ensinar a parte de Operações do currículo, e é nesse contexto que decidi dar aos alunos o pensamento A3. Eu queria que eles aprendessem a pensar criticamente nos problemas. Cada participante do programa criava um A3 dos projetos nos quais trabalhou com os professores da escola onde trabalhavam durante o ano acadêmico, e, então, ensinei esses A3.

RP: Aneesa, você pode nos contar sobre sua experiência e como começou a participar do programa BRIGHT?

Aneesa Locke-Hines: Minha experiência é quase toda nos serviços sociais. Nos últimos dez anos, trabalhei na Opportunities for Ohioans with Disabilities (OOD), a agência do estado de Ohio que busca garantir empregos de qualidade e independência para nativos de Ohio com deficiência. Tenho um filho de dezesseis anos com deficiência, que tinha muita dificuldade na escola. Isso, somado a minha paixão pela educação, tornou o BRIGHT particularmente atraente para mim.



RP: Qual era sua coisa favorita no programa? Qual foi a maior lição que você aprendeu?

ALH: O programa era transformacional. Ele me deu duas novas perspectivas: como diretora de uma escola, fui capaz de olhar o estado de nosso sistema educacional internamente (após ser uma defensora dos pais por muitos anos externamente), e o MBA me ensinou como a liderança precisa se comportar se a mudança vier. Olhando para trás, as duas se encaixam perfeitamente e me forneceram uma base muito forte. Foi exaustivo, mas verdadeiramente ótimo.

A maior lição que aprendi foi sobre liderança. O programa me ensinou que, em última análise, liderança tem a ver com descobrir no que seu pessoal é bom e evidenciar isso. Ninguém pode fazer isso sozinho. Em vez disso, um líder tem que aprender a maximizar seus recursos – as pessoas são o mais precioso de todos. Vindo do serviço social, já compartilhei esse ponto de vista, mas passar pelo MBA realmente ecoou a ideia e me fez sentir mais confortável como uma líder.

RP: De volta a você, Peg. No que você focou especificamente ao ensinar os alunos sobre pensamento A3?

PP: O problema era que eles não tinham indicadores claros com os quais trabalhar - uma situação comum em qualquer tipo de organização. Tivemos que quebrar o ciclo de consertar algo sem saber qual era o problema: o pensamento A3 ajudou os diretores a voltar ao início para realmente compreender o estado atual e descrevê-lo sob a forma de um indicador. Na manufatura, olhar para as tendências é algo que a maioria das pessoas assumem como garantido, mas na educação isso é novo.

Analisei por muito tempo o diagrama de causa e efeito que vemos no livro de John Shook “Gerenciando para o Aprendizado”. Se há uma lacuna nas notas de leitura de uma escola, por exemplo, há uma infinidade de problemas que podem ser relacionados a isso. Eu fiz com que os estudantes de MBA reconhecessem que os professores têm que ser parte da solução e têm que trabalhar em conjunto para solucionar problemas. Para melhorar e criar a mudança, você precisa ter os professores a bordo.

O pensamento A3 ajudou os alunos a enxergar os problemas dentro de um contexto sistêmico. Enquanto alguns dos problemas que as crianças enfrentam são grandes demais para nós resolvermos por conta própria, a compreensão do contexto é importante para podermos atuar sobre o que podemos influenciar.

RP: Você pode me dar um exemplo?

PP: Claro. Há um protocolo para a forma como os professores devem apartar uma briga: eles normalmente enviam as crianças envolvidas ao escritório do diretor. Quando eles fazem isso, no entanto, as crianças ficam fora da classe por cerca de 55 minutos, o que terá um efeito negativo sobre sua nota de leitura e de matemática no futuro. Uma vez que o contexto foi analisado, torna-se claro que o que parece ser uma reação normal pode de fato ter um impacto muito negativo no futuro. Se, enquanto professora, vejo uma má interação entre os alunos, como faço para solucionar isso? O que posso fazer para garantir que a classe prossiga normalmente sem enviar a criança para o escritório do diretor? Pode parecer uma coisa pequena, mas na verdade era uma grande causa de variações nas escolas que verificamos.



RP: Como os alunos do MBA reagiram aos A3 e quais resultados você acredita ter alcançado?

PP: Alguns deles entenderam imediatamente, especialmente aqueles com uma experiência industrial. Lembro-me de um dos alunos de MBA imediatamente entendendo e usando o diagrama de causa e efeito para pedir aos professores que entendam por que certos problemas estavam ocorrendo (em vez de pensarem que ele os estava culpando por esses problemas). Eles, então, mapearam a situação em conjunto.

O que tentei fazer (e creio ter conseguido isso) foi ensinar aos estudantes de MBA uma maneira diferente de pensar. Primeiro de tudo, mostrando-lhes – como Aneesa disse – que não podem prosseguir sozinhos. Em segundo lugar, ajudando-os a entender a diferença entre o sucesso e o fracasso: qual método estamos usando para testar e saber se certa mudança teve o efeito desejado?

RP: O que você achou do exercício A3, Aneesa?

ALH: Uma vez que tudo foi explicado e tivemos um A3 acabado, percebi o quão incrível ele foi. Olhar para os dados e ir de processo a processo tira a emoção da equação e o ajuda a olhar para o problema objetivamente. Discutir com os professores as razões pelas quais nossos filhos não têm um bom desempenho pode ser uma conversa bastante emocional, mas, quando você está olhando a situação a partir de dados, ela se torna mais fácil de lidar: dada a informação que temos, é assim que podemos nos comportar.

Para chegar a esse ponto, eu tinha que trabalhar na eliminação de meu próprio preconceito pessoal, que estava me levando a um caminho específico. O treino de Peg me ajudou a entender por que eu estava saltando para uma solução que eu achava ser certa em vez daquela que os dados mostravam ser a mais lógica. Não há dúvida, a parte mais difícil é dar um passo atrás e entender aonde você acha que deve ir em comparação a aonde os dados estão levando você. Agora, estou usando o pensamento A3 em uma base regular: isso me ajuda a não ficar presa ao problema à mão, mas realmente encontrar uma solução para ele.

RP: Peg, outra para você. Que oportunidades você vê para programas como o BRIGHT nos Estados Unidos?

PP: Cada organização na América e em outros lugares pode se beneficiar ao realmente entender o ponto de preocupação que está tentando solucionar, ao invés de simplesmente dar soluções e mais soluções. O programa de MBA do BRIGHT é uma proposta de contramedidas aos métodos tradicionais – uma maneira de estudar se o que estamos fazendo na educação é ou não eficaz. A aplicação do método científico (e o A3 é sobre isso) faz de você um pensador crítico... precisamos de mais deles!

RP: E você, Aneesa? O que você acha do potencial desses tipos de programa?

ALH: Cada decisão que tomamos tem que ser para as crianças! Parece elementar, mas muitas vezes não é como vemos as coisas. Há um monte de desordem no sistema agora, e um monte de coisas que precisam ser melhoradas. Se alguém for corajoso o suficiente para dar um passo atrás e perguntar se tudo isso que estamos fazendo nos ajuda de verdade a conhecer nosso principal objetivo – a educação de nossos alunos –, vamos



ver um imenso progresso. Acho que o primeiro passo para isso é se livrar de toda a desordem e se concentrar no que é importante em nosso sistema de ensino.

Em meu próximo papel, enquanto diretora da escola de menor rendimento de minha cidade, quero fazer a diferença para as crianças. Não quero que elas sofram como meu filho para ter uma educação de qualidade.

Fonte: [Planet Lean](#)

