

Instituto
Ayrton
Senna



O OLHAR NAS INTERVENÇÕES E OS ACIDENTES DE PERCURSO

O OLHAR NAS INTERVENÇÕES E OS ACIDENTES DE PERCURSO

O desenvolvimento harmonioso de crianças e profissionais no espaço escolar é um ato contínuo, um *moto perpetuo* por assim dizer, que exige atenção permanente do diretor de escola, seja quanto às providências iniciais, abordadas em textos anteriores, ou quanto ao processo no decorrer do ano letivo.

A aprendizagem é o resultado final do processo de ensino que, por sua vez, decorre, em parte, da competência do professor ao administrar seu conhecimento e formação em sala de aula e, em parte, da infraestrutura e das rotinas da unidade escolar.

Melhorias no desempenho, portanto, dependem da adoção, por escolas e professores, de práticas e procedimentos atrelados à avaliação ampla e constante, e de intervenções rápidas e adequadas, que também devem ser acompanhadas e avaliadas pelo diretor de escola.

Essas ações, chamadas intervenções, justamente por acontecerem no meio de processos, podem ou não necessitar de recursos financeiros, mas dependem **sempre, e muito mais**, da decisão e do empenho pessoal dos líderes.

Questões para se entender a intervenção

Algumas questões podem ser colocadas para orientar uma reflexão sobre ações de intervenção.

O que é?

Intervenção é toda ação que acontece em meio a um processo, com o objetivo de “acertar a rota” ou “corrigir o percurso”. Pode acontecer de forma espontânea ou organizada.

- a. Intervenção espontânea: se dá por impulso, pela sensibilidade de alguém ou de um grupo que “sente” que alguma coisa precisa ser feita para que tudo dê certo.
- b. Intervenção planejada: integra o processo que se desenvolve. Embora não explícita, ela faz parte do dia-a-dia dos responsáveis, cientes de que todo planejamento está sujeito a imprevistos e que todo processo, ao ser avaliado, pode requerer ações extras para garantir resultados desejados.

Como saber quando ela se faz necessária?

A necessidade surge quando o acompanhamento sistemático de um processo planejado, balizado por indicadores objetivos e metas realistas, dá claros sinais de que o resultado esperado está ameaçado pelo fracasso.

A ameaça resulta de planejamentos mal estruturados ou não cumpridos, de metas acima ou abaixo da capacidade dos profissionais envolvidos, da ausência de liderança ou de infraestrutura deficitária, entre outras causas.

Como organizar e administrar uma intervenção?

A intervenção está sempre ligada ao planejamento inicial, e a ele deve sempre retornar. Ela deve ser pontual e planejada para acontecer em um período determinado. Deve ser acompanhada e devidamente avaliada. Ela não é uma ação isolada, mesmo que seja individualizada, pois educação é um processo eminentemente social e, portanto, coletivo. Assim, a intervenção pode exigir o envolvimento de toda a equipe escolar ou de um grupo pequeno, até mesmo de um único profissional, como também pode necessitar do envolvimento de pessoas e profissionais externos à escola, como por exemplo, Conselho Tutelar, Ministério Público, Secretaria de Educação ou outra Secretaria, mas a responsabilidade maior é sempre do diretor da unidade.

Quem é o responsável por ela?

Os responsáveis imediatos são o professor, o coordenador pedagógico e o diretor; alunos e famílias devem estar cientes das decisões, pois sua participação é fundamental para o sucesso da aprendizagem. Não se esquecer da equipe de apoio, pois é ela que garante grande parte da rotina escolar, que pode ser afetada durante a intervenção.

A gestão no processo educacional

Intervir no processo educacional não é tarefa simples, já que ele permeia todos os espaços sociais, é assunto recorrente em todos os debates, seja qual for a ideologia predominante, e ninguém contesta sua importância na construção da cidadania.

Assim, um exercício de racionalização desse processo pode ajudar na análise e entendimento de problemas, e na tomada de decisão para que os recursos e a energia, destinados à eficácia da unidade escolar, sejam bem aproveitados.

Dessa forma, a gestão pode ser dividida em quatro esferas:

Gestão da aprendizagem - quanto o aluno aprende: requer acompanhamento e registro diário do desempenho do aluno, com parâmetros em matrizes objetivas e de fácil compreensão pelos educadores, definidas pela secretaria de Educação e de conhecimento de toda comunidade.

É um trabalho construído dia a dia por alunos, educadores e famílias, através de motivações intrínsecas e extrínsecas. Vale a pena lembrar um pensamento escrito por Thomaz Edison, conhecido de todos: *"gênio é 1% de inspiração e 99% de transpiração"*.

Gestão do ensino: quanto o professor ensina, requer acompanhamento e avaliação do trabalho docente, com base nos resultados de proficiência dos alunos, dado que suas dificuldades geralmente são as de seu professor também.

O cruzamento dos resultados de alunos e turmas com planejamentos e registros docentes, exercícios avaliativos, frequência de professores e alunos, e outros conhecimentos obtidos informalmente, apontará a direção das melhores e mais eficientes intervenções a serem adotadas.

Gestão da rotina escolar: quanto a dinâmica escolar colabora para a qualidade da aprendizagem, condição dos recursos humanos, materiais, físicos e financeiros, acompanhamento e registro dos indicadores de sucesso e agilidade na tomada de decisões.

A intervenção pode ser necessária na temporalidade das atividades escolares, isto é, no tempo alocado e no tempo engajado. Segundo Robert E. Slavin (1996), tempo alocado é o tempo estabelecido pelo professor em seu planejamento, em função do ano letivo, da quantidade e duração das aulas e do plano de curso. Está, portanto, em grande parte, sob o domínio do professor e da escola; tempo engajado é aquele que os alunos efetivamente dedicam às tarefas de aprendizado. Portanto não está sob o controle direto nem da escola e nem do professor.

O diretor tem poder direto para atuar sobre o primeiro, de maneira a garantir professores todos os dias e em todas as horas previstas no calendário, seja em sala de aula, seja nos momentos de planejamento e contato com os pais. No segundo, a intervenção é mais difícil, mas não impossível, desde que faça a intermediação entre escola e secretaria de educação, entre professores e famílias e entre estas e os órgãos de proteção à infância, por exemplo.

Gestão da política educacional: quanto a secretaria de Educação propõe, desenvolve e prioriza ações articuladas a um grande objetivo. Embora a política educacional seja proposta pela secretaria, é na escola que ela se concretiza, e ambas apontam e orientam as intervenções necessárias.

O caráter coletivo da educação e o compartilhamento da responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso é um fato! A secretaria de Educação e o poder executivo não poderão ser devidamente responsabilizados quando faltarem com seus compromissos, se os gestores escolares não trabalharem de forma integrada. Todos os profissionais precisam caminhar para o mesmo fim, não importa o espaço de atuação, ou a função exercida.

A opção pela aprendizagem com qualidade

O que, então, pode e deve ser feito para que a qualidade seja incorporada ao processo educacional?

O simples aumento dos gastos em diferentes políticas educacionais como, por exemplo, aumentar os salários dos professores e reduzir o número de alunos em sala de aula, exigir maior nível de escolaridade dos professores e melhorar a infraestrutura nas escolas, não implica, por si só, em melhoria da qualidade da educação, ensina E. Hanushek (2003).

O que realmente conta é o que as escolas e os sistemas escolares fazem com os recursos existentes ou ampliados, seja no âmbito da escola, sob a responsabilidade do diretor, ou da sala de aula, sob a responsabilidade direta do professor.

Isto é, a construção e desenvolvimento integrado do programa de ensino, da proposta pedagógica, do plano de ensino e de aula a partir das matrizes de habilidades deve ser um processo sistematicamente acompanhado e gerenciado por profissionais que assumem a responsabilidade pelo sucesso dos alunos.

A responsabilidade por agregar a qualidade à aprendizagem é da comunidade escolar como um todo, mas o líder desse processo é o diretor. É ele quem articula a participação dos diversos atores ligados à aprendizagem, tão propalada nos últimos anos em estudos acadêmicos, políticas públicas e documentações oficiais – leis, decretos, resoluções, portarias, pareceres, recomendações, parâmetros – com a proposta pedagógica, em permanente construção, através de avaliações, diagnósticos e intervenções pontuais.

Essa participação das comunidades intra e extraescolar, segundo Danilo Gandin (1997), pode se dar em três níveis de comprometimento:

Colaboração: é a participação na execução, sem contribuição na elaboração dos objetivos.

Decisão parcial: é a participação em tomadas de decisão sobre assuntos periféricos e menores.

Construção: é a participação baseada em decisões centrais e determinantes, alicerçada na igualdade entre as pessoas.

As dificuldades para a prática no terceiro nível, o desejável, vão desde a resistência de quem pode perder privilégios até a ausência de metodologias adequadas, passando pela falta de compreensão, por dificuldades impostas pelas estruturas existentes e pela pouca vontade política de concretizá-la.

Conciliar os fatores internos da unidade escolar - infraestrutura, ou seja, o espaço físico, os recursos materiais e humanos - e os condicionantes externos - condições econômicas e culturais da comunidade extraescolar -, para garantir a participação construtiva e atingir e superar gradativamente as metas adequadas para a aprendizagem de qualidade, compete ao diretor da unidade, líder da comunidade que assume a escola como promotora do desenvolvimento dos capitais humano e social.

A decisão sobre qual intervenção é mais adequada à necessidade detectada não pode ficar para depois, pois como dizia Santo Agostinho, há três tempos: *o presente das coisas presentes, o presente das coisas passadas e o presente das coisas futuras*, isto é, toda decisão e toda ação têm o momento certo para acontecer, e é esse momento presente que determinará o fracasso ou o sucesso profissional e pessoal, individual ou coletivo.

Referências

HANUSHEK, Eric A. *The Failure of Input-Based Schooling Policies*, The Economic Journal, February, 2003.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo*, Editora Vozes, 1997.

SLAVIN, Robert E. *Salas de aula eficazes, escolas eficazes: uma base de pesquisa para reforma da Educação na América Latina*, PREAL nº 4, 1996.

Texto produzido pela equipe do Instituto Ayrton Senna para discussões em formações continuadas dos programas de correção de fluxo e de gestão.

FOCO IAS 2005

institutoayrtonsenna.org.br