

Instituto
**Ayrton
Senna**



PROCESSOS DE GESTÃO PARA O CICLO DE ALFABETIZAÇÃO

PROCESSOS DE GESTÃO PARA O CICLO DE ALFABETIZAÇÃO

No processo de gestão, toda e qualquer ação, antes de ser implantada, deve ser analisada pela ótica da efetividade, ou seja, precisa responder a questões tais como: ela é adequada para o problema? Ela assegura que o caminho escolhido permitirá superar a dificuldade em questão? Para responder a essas perguntas é que o ciclo gestor se inicia pelo diagnóstico.

DIAGNÓSTICO:

Conceito: processo que busca por meios ou métodos adequados à situação, como um exame ou uma contextualização, a natureza ou a razão de uma dificuldade ou problema. É o diagnóstico que possibilita o conhecimento da realidade, suas características, necessidades e desafios.

Diagnóstico da rede de ensino: é fundamental que a rede de ensino tenha pleno conhecimento do nível de alfabetização dos alunos, pois somente assim é que garantirá a todos o direito da aquisição das competências relativas à comunicação oral e escrita e ao raciocínio lógico matemático.

Como pode ser feito: por meio de avaliações externas à escola ou mesmo à própria rede. No primeiro caso a equipe técnica da Secretaria pode ser responsabilizada pela elaboração do instrumento, aplicação e correção da avaliação. No segundo caso, avaliação externa à rede, a Secretaria contrata empresa especializada e de notório saber.

Formato: questões abertas e fechadas para aferição de leitura e escrita, além da presença de redação.

Cobertura: universal para a rede de ensino

Quando: numa primeira edição é importante ser feita no início do ano letivo, para que seja possível a adoção de estratégias de atendimento eficaz e eficiente a todos os alunos nos diversos graus de dificuldades detectados.

Diagnóstico na escola: para que a escola cumpra com sua função social é fundamental que conheça cada um de seus alunos para lhes garantir a escolarização a que têm direito.

Como pode ser feito: por meio da avaliação aplicada pela rede e por instrumentos desenvolvidos pela sua equipe pedagógica, professores e coordenador pedagógico.

Formato: atividades orais e escritas e provas objetivas, entre outros.

Cobertura: para alunos dos três primeiros anos do Ensino Fundamental e para todos que recebe por transferência, com o objetivo de atender o aluno de imediato para superar possíveis fragilidades presentes em seu processo de alfabetização.

Periodicidade: no início do ano letivo para os alunos já matriculados, e no momento da matrícula no caso de aluno recebido por transferência.

PLANEJAMENTO:

Conceito: importante tarefa do gestor, planejamento é o ato ou efeito de planejar para o alcance de um determinado objetivo. Ao planejar, o gestor estrutura ações que otimizam recursos, espaços e tempo, mas principalmente reduzem a margem de erro numa tomada de decisões.

Planejamento na rede de ensino: cabe à rede de ensino pensar estrategicamente a formação de suas crianças, isto é, pensar o presente com o olhar no futuro, e o planejamento é a ferramenta de trabalho que permite ao gestor ser estratégico com alta dose de racionalidade, efetividade, eficácia e eficiência.

Como e quando planejar: os Planos Municipal e Estadual de Educação são os instrumentos que imprimem os rumos da rede de ensino, onde se registra a escolha da comunidade para a política educacional da região. Faz parte da política de alfabetização a definição sobre os conhecimentos e as habilidades que todas as crianças devem adquirir para serem consideradas alfabetizadas no ciclo inicial, pois se trata de uma política pública e, como tal, não pode ser uma escolha de cada escola ou professor. Nesse sentido, os planos devem estar alinhados com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Como aplicar/desenvolver: uma vez definido o “norte” educacional, a partir da BNCC, é necessário que este tenha ampla divulgação e seja suficientemente esclarecido para as comunidades intra e extraescolares, pois cabe à primeira sua execução, e à segunda seu acompanhamento. A Secretaria precisa prestar contas à comunidade fundamentada na transparência no uso dos recursos públicos, ou a chamada “*accountability*”.

Responsabilidades: a Secretaria é responsável pela oferta das condições e recursos que, na fase da alfabetização, requer equipes de profissionais preparados tanto para serem alfabetizadores quanto para darem suporte a esses, além de prover os recursos pedagógicos e materiais facilitadores do processo.

Planejamento na escola: cabe à escola concretizar a política de alfabetização definida para a rede de ensino sem, contudo, deixar de ajustá-la à realidade local diagnosticada na etapa anterior.

Como: a escola dispõe de dois instrumentos robustos para esta fase, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a Proposta Pedagógica (PP) nele inserida, frutos de uma construção coletiva coordenada pelo diretor ou gestor escolar. Eles partem das informações trazidas pelo diagnóstico, devidamente analisadas pelos representantes dos educadores, dos alunos e das famílias que integram o coletivo responsável pela sua elaboração. Esses documentos “traduzem” a política da rede de ensino para a escola, pois o aluno de uma determinada instituição é, antes de tudo, um cidadão que deve desenvolver as mesmas habilidades que seus pares que frequentam outras escolas.

Quando planejar: o PPP demanda um tempo considerável, dada sua função norteadora do trabalho escolar, e seu conteúdo, por definir conceitos e posicionamentos políticos; não muda substancialmente ao longo dos anos, mas podem mudar as prioridades à medida que algumas conquistas forem obtidas e novos desafios se fizerem presentes. Sua revisão pode ser anual ou bianual, mas é certo que os planos de trabalho da equipe escolar precisam ser anuais, de forma a garantir que as expectativas para o ciclo e anos escolares não deixem margem de dúvidas para os profissionais responsáveis por “traduzi-los” para a sala de aula, diariamente.

Planejamento na sala de aula: cabe ao professor, devidamente apoiado pelo coordenador pedagógico e por seus pares, planejar o trabalho pedagógico para a turma sob sua responsabilidade, para o ano escolar, o mês, a quinzena, a semana e até mesmo o dia letivo, em alguns casos. Plano de trabalho docente não pode ser elaborado com o objetivo de compor um arquivo ou uma documentação legal, mas sim para ser uma ferramenta de trabalho que parte do estratégico para chegar ao operacional. O plano do professor está intimamente ligado à sua observação do ritmo de desenvolvimento da turma e de cada aluno, pois embora deva ser geral para atender a todos, deve dar conta também das características particulares e do nível de alfabetização de seus alunos.

Como e quando planejar: para além do planejamento anual, é importante que o professor coloque em sua rotina no mínimo o planejamento quinzenal, de forma a garantir um tempo mínimo entre a detecção da dificuldade e a definição da melhor intervenção para superá-la. É importante que esse processo não seja solitário, pois a dificuldade de um pode ser a dificuldade de muitos, e o enfrentamento coletivo tende a ser mais efetivo e eficaz. Daí a importância do (re) planejamento coletivo com a presença do coordenador pedagógico.

ACOMPANHAMENTO:

Conceito: o acompanhamento é o olhar permanente sobre o objeto. É o cuidado, o zelo pela qualidade da ação. Quando feito de forma sistemática, permite aos profissionais atuarem de forma integrada, constituírem uma rede de proteção para alunos e professores e garantirem melhores resultados.

Acompanhamento na rede de ensino: a Secretaria de Educação precisa ter uma equipe que acompanhe sistematicamente o desenvolvimento da política adotada, não somente nos momentos dos resultados finais, mas principalmente ao longo de todo o ano, com informações confiáveis sobre o desempenho da rede por meio de indicadores que revelam a qualidade da execução. É importante saber se as aulas acontecem regularmente, se os profissionais e os alunos se fazem presentes, se esses avançam no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos definidos e na gradação esperada etc.

Como e com qual periodicidade: com a adoção de uma metodologia de coleta e uma forma prática e ágil para registro e análise das informações. Visitas regulares dos técnicos da Secretaria devem ser feitas às escolas para reunião com diretor e coordenador pedagógico e análises das inferências feitas a partir da leitura dos dados. A partir disso, estabelecer estratégias a serem adotadas para a superação das dificuldades. A regularidade mensal permite a verificação da adequação e eficácia das decisões tomadas no mês anterior, a progressiva redução dos problemas e a projeção de resultados positivos ao final do ano letivo.

Acompanhamento na escola: dois profissionais são os maiores responsáveis pelo acompanhamento do processo na escola, o coordenador pedagógico e o diretor da unidade, que precisam atuar em sintonia e regularidade.

Como: o coordenador pedagógico precisa se fazer presente junto aos professores em dois momentos cruciais para a aprendizagem e o ensino: na aula e nos planejamentos periódicos. Em sala de aula será um colaborador do professor na identificação de oportunidades e ameaças ao sucesso da aprendizagem na medida em que observa práticas que conduzirão seu trabalho na orientação de professores e famílias. No planejamento terá oportunidade de contribuir para a

formação em serviço do professor e de socializar práticas positivas colhidas em turmas variadas. O diretor da escola precisa ser presente e conhecer o comportamento dos indicadores, pois é dele que devem partir as decisões que suportam as ações e evitam o fracasso da unidade.

Quando: a presença do coordenador pedagógico em sala de aula deve ser semanal e nos planejamentos dos professores, no mínimo, quinzenal. O diretor precisa ser presença diária entre alunos, funcionários e famílias, além de manter reuniões regulares com o coordenador pedagógico e com os professores, assim como com a equipe de apoio, pois questões de caráter estrutural ou financeiro também comprometem a aprendizagem e o ensino.

Acompanhamento na sala de aula: o professor é o primeiro responsável pelo sucesso da alfabetização do aluno, dado ser ele o profissional mais próximo, aquele que conhece melhor do que ninguém o comportamento da criança enquanto aluno. É importante que o professor também se sinta acompanhado pelo coordenador pedagógico, tanto em função de suas observações e contribuições para a qualificação do trabalho docente, quanto pela oportunidade de contar com um profissional preparado para um diálogo construtivo.

Como e quando: por meio de registros do empenho, do compromisso, da participação e do desempenho do aluno, nas situações de aprendizagem e atividades diversificadas, preferencialmente em modelos padronizados que permitam a linearidade e comparabilidade das informações. Trata-se de observação diagnóstica/avaliativa, que lhe dará os insumos necessários para a adequação do planejamento à diversidade no conjunto da turma. A observação é diária e o registro escrito; quanto mais próximo dela for feito, maior será sua eficácia.

AVALIAÇÃO:

Conceito: é a ação que permite estimar a qualidade dos processos e dos resultados da aprendizagem e do ensino. Adequa-se tanto aos profissionais e respectivas instâncias e instituições, quanto ao aluno. A avaliação tem dois grandes objetivos para a política educacional: 1) fornecer elementos sobre os resultados parciais de sua implementação e 2) subsidiar as decisões sobre a manutenção ou necessidade de ajustes na política e na prática educacional definida para lhe garantir eficácia e eficiência. Por subsidiar decisões, esta avaliação é, na realidade, um novo diagnóstico situacional, ou seja, o ponto de partida do ciclo gestor, e possibilita assim, o início de uma nova fase no desenvolvimento da política, principalmente por permitir uma visão que abarca os quatro âmbitos da gestão: a aprendizagem, o ensino, a rotina escolar e, por último, mas não menos importante, a própria política educacional.

Avaliação da rede de ensino: a Secretaria de Educação precisa avaliar a qualidade dos processos de gestão e da educação ofertada pelas escolas que compõe a sua rede, verificar avanços, estagnações e até possíveis retrocessos, identificar os fatores responsáveis pelos mesmos e até a necessidade de novas políticas públicas.

Como e quando fazer: aplicação de prova unificada para todos os alunos matriculados no ciclo de alfabetização, ou por amostragem, desde que a seleção da mesma seja representativa do universo. Esta avaliação, que pode ter mais de uma aplicação ao longo do ano, embora tenha como foco a aquisição de habilidades no ciclo, objetiva aferir o grau de sucesso do plano de ação para a política

de alfabetização, e projetar o grau de cumprimento das metas estipuladas no início do ano letivo. O resultado, quando a aplicação avalia o resultado ao final do ano letivo, servirá de diagnóstico para atualização da política e acompanhamento do Plano Municipal ou Estadual de Educação. Pode ser elaborada e executada pela equipe técnica da secretaria ou por uma agência externa, da mesma forma que o diagnóstico inicial. É fundamental que a secretaria insira as escolas em todas as etapas, de maneira que suas equipes incorporem as aprendizagens que a avaliação propicia.

Avaliação na escola: a avaliação no espaço escolar, como um momento formal, deve constar do planejamento, mas ela deve ser constante e o aluno não pode e não deve ser avaliado por uma ação pontual, limitada na forma, no tempo e no espaço, que deixa de vê-lo em sua integralidade. A escola precisa ser impactada também pelos processos que acontecem de fora para dentro, bem como estar aberta a conhecimentos advindos de avaliações que acontecem em outros espaços e campos do conhecimento, muitas vezes fora da pedagogia, mas que lhe leva a rever sua forma de atuar e suas crenças. Quando se avalia não é somente o aluno como foco, mas também o professor e toda equipe escolar, pois da mesma forma que a secretaria precisa usar as informações para rever pontos frágeis da política educacional, a escola deve usá-la para revisitar sua proposta e qualificar a demanda por formação continuada e em serviço para os docentes.

Como e quando: O resultado final é fruto de um conjunto de variáveis que se sucederam ao longo de todo o ano letivo, positivas ou negativas, registradas oficial e periodicamente, seja mensal ou bimestral. A escola pode aplicar uma avaliação unificada para todos os alunos de determinado ano letivo, mais de uma vez por ano até, com o objetivo de verificar a dispersão dos alunos ao redor das médias e reduzir as disparidades, de forma a trabalhar pela equidade. Esta avaliação é um excelente instrumento para que o gestor da unidade analisar a qualidade do ensino e o quanto a rotina escolar é favorável à aprendizagem.

Avaliação na sala de aula: toda e qualquer atividade planejada e desenvolvida cumpre um determinado objetivo e, como tal, é preciso saber se ele foi ou não atingido. Ao verificar o desempenho do aluno, o professor estará também verificando seu próprio desempenho, seja pela qualidade ou adequação de seu planejamento, seja pela sua metodologia ou ainda, o que é extremamente importante, pela forma como interage com os alunos. A empatia entre professor e aluno é tão ou mais importante para seu desempenho quanto a sua competência profissional. Quanto mais nova for a criança, maior será o impacto dessa relação em sua aprendizagem.

Como e quando: a avaliação faz parte do trabalho pedagógico e, como tal, é item obrigatório do plano de trabalho do professor, seja em momentos previamente acordados e formais, seja no contínuo do trabalho quando o docente se vale de observações e registros para documentar a trajetória da aprendizagem de seus alunos e embasar seu julgamento sobre os mesmos.

HORA DA INTERVENÇÃO

A gestão eficiente segue descobrindo e superando dificuldades e não se restringe ao aqui e ao agora. Políticas públicas educacionais não podem ser feitas com o olhar no presente – daí seu caráter estratégico; e seus gestores precisam planejar para um tempo não menor que 15 anos, pois estamos diante de uma educação obrigatória que vai dos 4 aos 17 anos de idade.

O sucesso de um aluno terá reflexos no ano imediato, o que é facilmente percebido, mas a cada ano escolar perdido mais distante fica o futuro da criança, e quanto mais demorado for o resgate do que ficou para trás em sua aprendizagem, mais distante fica o tão esperado sucesso pessoal e profissional.

Assim, surge uma pergunta que requer resposta rápida do gestor:

o que fazer com as crianças que não conseguem aprender e continuam assim mesmo na escola, sem estar sequer alfabetizadas?

O sistema pune esses alunos com a reprovação e um difícil recomeço todos os anos, e gera insegurança e baixa autoestima, possível abandono e evasão. Quando o aluno é reprovado, ele pode cursar a mesma série no ano seguinte, quando se torna repetente, ou abandonar a escola e voltar posteriormente com distorção idade-série.

Alunos desmotivados tendem a abandonar a escola antes que a escola os reprove, e a experiência mostra que a precariedade da alfabetização funciona como efeito dominó para o fracasso escolar e afeta a escolarização, mais cedo ou mais tarde.

Assim, gestores precisam inserir em seus planos, em todos os âmbitos, ações de superação de dificuldades de aprendizagem, principalmente nos anos dedicados à alfabetização. Daí a urgência da resposta à pergunta inicial. Com o objetivo de colaborar com essa resposta, seguem alguns pontos que requerem uma atenção especial do gestor.

NO ÂMBITO DA SECRETARIA, É PRECISO TER:

- ⇒ Unidade conceitual sobre o que vem a ser uma criança alfabetizada: todos precisam ter clareza sobre as habilidades previstas para serem desenvolvidas até o final de cada ano do Ciclo de Alfabetização.
- ⇒ Equipes formadas por profissionais com competência técnica em alfabetização para apoiar as equipes escolares.
- ⇒ Calendário escolar com garantia das horas letivas legais e acompanhamento de seu cumprimento.
- ⇒ Frequência dos profissionais em cumprimento aos contratos de trabalho. Instrumentos de avaliação para diagnosticar e acompanhar o processo de alfabetização.
- ⇒ Reuniões sistemáticas com a presença das equipes para análises situacionais, definições de ações e planejamento da intervenção no campo da alfabetização.

NO ÂMBITO DA ESCOLA:

- ⇒ Proposta pedagógica explícita no que concerne ao conceito de aluno alfabetizado.
- ⇒ Cumprimento do calendário escolar/horas de aula.
- ⇒ Coordenador pedagógico assíduo e com competência técnica para apoiar os professores alfabetizadores.
- ⇒ Equipe de professores com conhecimentos específicos em alfabetização, teóricos e práticos.
- ⇒ Acompanhamento da frequência do professor, inclusive às reuniões coletivas. Reuniões coletivas e sistemáticas dos professores alfabetizadores com a presença do coordenador pedagógico para análise do desenvolvimento de seus alunos e elaboração de planos de intervenção que respondam à particularidade das dificuldades.
- ⇒ Disponibilidade de recursos para um trabalho por níveis de alfabetização dos alunos, como manter um professor de apoio em sala de aula, por exemplo.
- ⇒ Instrumentos de registro individual da aquisição das competências pelos alunos, inclusive durante o período suplementar.
- ⇒ Instrumentos de avaliação para aplicação ao longo do ano e também para aferição do resultado das intervenções.

NO ÂMBITO DA SALA DE AULA:

- ⇒ Professor com clareza sobre o conceito de aluno alfabetizado e das habilidades requeridas para cada um dos anos do Ciclo de Alfabetização.
- ⇒ Profissional conhecedor da diversidade de conceitos, teorias de aprendizagem, metodologias e materiais com foco na alfabetização.
- ⇒ Ambiente alfabetizador com disponibilidade de recursos como livros, jogos etc. Registro e compromisso com a presença do aluno.
- ⇒ Registro e compromisso com sua própria presença.
- ⇒ Aluno e família acolhidos e acreditados.

Autoria: Equipe de Educação do Instituto Ayrton Senna

institutoayrtonsenna.org.br