

## O QUE FAZEM AS REDES DE ENSINO EFICAZES?

*Joan Edesson de Oliveira e Jocelaine Regina Duarte Rossi<sup>1</sup>*

Em primeiro lugar, é necessário explicitar o óbvio. Embora possa parecer muito claro, é necessário dizer o que entendemos por eficácia na educação. Redes de ensino eficazes são aquelas que garantem a aprendizagem dos seus alunos e boas escolas são aquelas que ensinam e nas quais os alunos aprendem.

Dito isso, precisamos também deixar claro que o que apresentaremos a seguir não é uma receita de bolo nem tampouco um conjunto de regras fixas e imutáveis, as quais, seguidas rigidamente, resultarão inevitavelmente em bons resultados de aprendizagem nas escolas.

O que apresentamos aqui são recomendações baseadas em estudos, pesquisas e vivências com redes estaduais e municipais de ensino que conseguiram garantir a alfabetização das crianças na idade certa e garantir bons resultados de aprendizagem dos seus alunos ao longo dos anos do Ensino Fundamental.

Essas recomendações, feitas de forma genérica, precisam ser entendidas à luz da realidade de cada rede e, quando for o caso, adequadas às distintas realidades, sem que a sua essência seja comprometida.

### **Primeira lição: decisão política**

Buscar eficácia nas redes de ensino, no sentido de garantir que a alfabetização seja efetivada na idade certa e que a aprendizagem aconteça a contento em cada um dos anos, implica em mudanças na política educacional de cada rede, na correta gestão dessa política educacional e em uma mudança de postura frente à própria realidade.

É necessário olhar para os seus indicadores de aprendizagem e, se for o caso, reconhecer que esses indicadores não são tão bons, que eles revelam dificuldades no processo de ensino-aprendizagem, que é possível melhorar e, mais importante de tudo, que há disposição para mudar. O primeiro passo para a mudança de postura é o reconhecimento da sua realidade, é assumir essa realidade.

Isso implica em tomar uma decisão política. A decisão política dá início a todo esse processo. A educação precisa ser entendida como prioridade de fato, e não apenas no discurso. Se ela é prioridade, é necessário tomar a decisão política de tornar isso um fato, de sair das palavras, das intenções, e passar para a ação.

---

<sup>1</sup> Joan Edesson de Oliveira é graduado em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú e Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará. Jocelaine Regina Duarte Rossi é graduada em Matemática pela Universidade de Caxias do Sul e Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará.

## O vetor zero

Tomada a decisão política pela mudança, há dois fatores que chamamos de **vetor zero**. São fatores que reputamos como essenciais para dar início a esse processo de busca pela eficácia, de garantir a aprendizagem de todas as crianças, de garantir tanto a qualidade quanto a equidade no processo educativo.

O primeiro desses fatores essenciais é a compreensão, por parte da Secretaria de Educação, do seu papel de formuladora principal, definidora e condutora da política educacional. É necessário ter muita clareza sobre isso. Muitas vezes as secretarias de educação agem como se fossem uma grande Diretoria Escolar, acreditando que dessa forma estão ajudando as escolas, abrindo mão assim do seu papel e também desresponsabilizando a própria gestão escolar, já que decidem, as próprias secretarias, executar o papel das escolas resolvendo diretamente todos os problemas cotidianos que acontecem no interior delas. Ao fazer isso, as secretarias gastam uma energia imensa com uma tarefa que não é sua, que a rigor é da própria escola. E, o que é mais grave ainda, é que deixam de lado o seu papel principal, de conduzir a política educacional da rede, garantindo insumos, orientações e acompanhamento às escolas.

O segundo desses fatores essenciais que chamamos de **vetor zero** é a parceria entre a Secretaria de Educação e as suas escolas. As escolas devem ter autonomia mas, quanto maior for essa autonomia, maior será a responsabilidade da Secretaria pelo acompanhamento à gestão escolar e, principalmente, ao trabalho pedagógico realizado em cada escola.

## O que fazem redes eficazes?

Mas afinal, o que fazem mesmo as redes de ensino consideradas eficazes, aquelas redes que conseguem que todos os seus alunos aprendam e dominem as habilidades próprias de cada etapa e de cada ano do ensino? Qual é o segredo dessas redes? Por que redes com características muito parecidas do ponto de vista socioeconômico, com quantidade de escolas e de alunos semelhantes têm resultados de aprendizagem, às vezes, muito diferentes entre si?

Há inúmeros fatores que explicam essa diferença. A seguir, elencamos alguns pontos que consideramos fundamentais para entender como essas redes de ensino alcançam eficácia.

1. *O que define a qualidade de uma rede de ensino é a aprendizagem de todos os seus alunos.*

Redes de ensino eficazes têm clareza meridiana sobre isso. Elas entendem que a questão central para definir a qualidade do ensino é a garantia de aprendizagem para todos os alunos. Não basta ter uma escola modelo, ou uma ou duas escolas que têm resultados de excelência, se há na outra ponta escolas com baixos resultados de aprendizagem. O trabalho precisa ser feito em rede, garantindo que todas as escolas e todas as crianças tenham resultados semelhantes.

2. *O foco é o Ensino Fundamental.*

Foco, prioridade, não significam exclusividade. A rede precisa dar conta de todas as modalidades sob sua responsabilidade, mas redes municipais eficazes definem como foco o Ensino Fundamental, e dentro deste a alfabetização das crianças. E por que isso? Porque, ainda que não seja suficiente, ainda que não se encerre em si mesma, a alfabetização é a condição primeira, a condição essencial, para que se garanta a aprendizagem nos anos seguintes. Em seguida, é necessário qualificar a aprendizagem no quinto ano. O quinto ano é o fechamento de uma etapa, os anos iniciais. Para garantir condições de avançar com sucesso na etapa seguinte, dos anos finais, é fundamental que as habilidades esperadas para os anos iniciais estejam consolidadas ao final do quinto ano, daí porque esse ano também é considerado como foco.

3. *A rede é bem ordenada.*

É necessário que a rede de ensino seja bem ordenada, que haja uma equilibrada distribuição das escolas, capaz de atender todas as crianças, e também de garantir escolas com condições de propiciar uma aprendizagem eficaz. É imprescindível que não exista distanciamento no padrão de desempenho entre elas e que tenham as mesmas condições de oferta e qualidade. Em alguns casos o melhor caminho para um bom ordenamento é a nucleação das escolas, para garantir uma rede mais enxuta e com melhores condições. Em outros casos, uma reorganização das modalidades de cada escola, criando o que se chama de escolas especialistas (apenas Educação Infantil, apenas Anos Iniciais, apenas Anos Finais), pode ser suficiente para dar mais eficácia. O reordenamento permite uma racionalidade maior dos recursos, o que é muito importante. Mas a questão central, o que deve nortear essa ação é a maior possibilidade de qualificar a aprendizagem.

4. *A Secretaria realiza um bom acompanhamento.*

Mais adiante falaremos de como o acompanhamento é peça chave para garantir a eficácia de escolas e redes. Por ora, é suficiente dizer da necessidade de haver um acompanhamento eficiente, com avaliações diagnósticas periódicas e sistemáticas, acompanhadas pela discussão dos resultados de aprendizagem de cada escola e de cada turma. Este tipo de acompanhamento, da Secretaria às suas escolas, é a primeira das instâncias de acompanhamento. É ele que possibilita o monitoramento da aprendizagem ao longo do processo, e não apenas ao final do ano ou do semestre. É a partir desse acompanhamento que a Secretaria tem a possibilidade de realizar intervenções de gestão e pedagógicas em cada uma das suas escolas.

5. *Há bom acompanhamento pedagógico nas escolas.*

Tão importante quanto aquela primeira instância de acompanhamento, realizada pela Secretaria às suas escolas, é o acompanhamento interno, o acompanhamento pedagógico realizado pela escola ao trabalho docente e à aprendizagem dos alunos. A principal preocupação dentro da escola deve ser a garantia da aprendizagem por parte dos alunos. A melhor forma de fazer isso é com um bom acompanhamento pedagógico. O professor precisa de apoio e acompanhamento para realizar o seu trabalho a contento. É necessário que a escola garanta esse apoio e esse

acompanhamento. Por sua vez, o professor tem a tarefa de acompanhar a aprendizagem dos seus alunos, intervindo pedagogicamente, ajudando cada um deles para que ninguém fique para trás. Por isso dizemos que dentro da escola há dois tipos de acompanhamento: aquele realizado pela gestão da escola aos seus professores, e aquele realizado pelos professores em relação à aprendizagem dos seus alunos.

6. *A aula tem suporte e é bem organizada.*

Uma boa aula é aquela que tem objetivos de aprendizagem bem definidos e ao final da qual há algum tipo de aprendizagem significativa para as crianças. Por melhor que seja o professor, ele precisa de suporte para garantir uma boa aula. A existência de diretrizes curriculares, de um material estruturado que esteja em consonância com estas diretrizes, de uma rotina estruturada para a aula e de formação em serviço dos professores constituem o suporte indispensável para que o professor dê uma boa aula. Redes eficazes de ensino garantem esse suporte a todos os seus professores e propiciam assim uma aprendizagem sólida para todos os seus alunos.

7. *Os gestores são responsabilizados pelo desempenho dos alunos.*

Muito se fala sobre a importância de um bom processo de escolha dos diretores, com modelos de seleção criteriosos, que leve em conta tão somente os aspectos técnico-pedagógicos e deixe de lado as interferências de ordem “política”. Concordamos inteiramente com isso, mas chamamos a atenção para um outro aspecto igualmente importante, o da responsabilização dos gestores escolares pelos resultados de aprendizagem dos alunos. Tão ou mais importante do que a forma de escolha dos gestores das escolas é a existência de mecanismos que condicionem a sua permanência no cargo aos resultados de aprendizagem dos alunos. Se uma boa escola é aquela que garante a aprendizagem dos seus alunos, um bom gestor escolar é aquele que consegue criar as condições para que a sua escola faça isso.

8. *As escolas são reconhecidas pelos seus bons resultados.*

Se devemos responsabilizar os gestores escolares pelos resultados de aprendizagem dos alunos, como dito anteriormente, é necessário também que as redes de ensino criem mecanismos de reconhecimento ao trabalho dos professores e dos gestores escolares. A existência de mecanismos de premiação e reconhecimento de professores e gestores escolares pela boa aprendizagem dos alunos, com base em avaliações externas, é um poderoso instrumento de emulação, que pode impactar muito positivamente na eficácia da rede de ensino.

9. *Os alunos são reconhecidos pelos seus bons resultados.*

Da mesma forma que são importantes para professores e gestores escolares, os mecanismos de incentivo e reconhecimento permanente aos alunos podem ser um elemento fortemente indutor do compromisso com a aprendizagem. Quando os alunos percebem que há reconhecimento pela sua aprendizagem, que a sua evolução é reconhecida pela escola e pela rede, se isso for corretamente trabalhado, poderemos ter também um poderoso catalisador da aprendizagem.

10. *Não há interferência político-partidária nas escolas.*

Esse é um dos pontos mais sensíveis no extenso rol de elementos importantes para uma mudança de postura na gestão das redes de ensino e das suas escolas. Ele está ligado àquela primeira lição à qual nos reportamos no início deste texto, da decisão política. Se definirmos que o centro da política educacional é a aprendizagem dos alunos, é necessário que toda e qualquer decisão que afete a escola tenha isso como norte. Redes eficazes, preocupadas em garantir a aprendizagem dos seus alunos, conseguem eliminar ou minimizar ao máximo as interferências político-partidárias na Secretaria e nas escolas. Toda e qualquer decisão que se tome em relação à política educacional precisa levar em conta primeiramente a aprendizagem dos alunos, e nada antes disso.

11. *A rede busca reprovação e abandono zero.*

Por fim, mas não menos importante, redes eficazes enfrentam a reprovação e o abandono, considerando os seus efeitos nocivos na aprendizagem dos alunos. A reprovação ainda é um grande tabu, ainda é uma das muralhas que precisamos derrubar dentro das escolas. É preciso enfrentarmos o mito de que escolas que reprovam são escolas boas e exigentes. É preciso termos a coragem de admitir que escolas que têm altas taxas de reprovação são, na verdade, escolas que fracassam no seu papel principal, de garantir a aprendizagem. Da mesma forma, é urgente combater o abandono escolar. As escolas precisam se constituir em parte importante neste combate. Redes eficazes conseguem zerar ou reduzir a um percentual muitíssimo pequeno a reprovação e o abandono, especialmente nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

12. *A rede estabelece um conjunto de metas, pactuado com as suas escolas.*

O estabelecimento de metas é fundamental em uma rede de ensino eficaz. Metas precisam combinar ousadia com factibilidade, elas devem ser definidas com a cabeça nas nuvens e os pés no chão, elas devem representar a correta equação entre o topo, onde queremos chegar, e a nossa realidade. Não se deve estabelecer metas muito baixas, que não mobilizem o conjunto dos envolvidos com a educação, mas é preciso evitar também aquelas metas descoladas da realidade, que podem gerar frustração em todos.

As metas devem ser estabelecidas levando em conta a realidade de cada rede. Nós consideramos que, dentre um elenco de metas possíveis, algumas são indispensáveis. Listamos abaixo essas que consideramos essenciais.

- Alfabetizar 100% das crianças até o final do 2º ano.
- Elevar o Ideb dos Anos Iniciais para 8.
- Atender a 100% das crianças de 6 a 14 anos de idade.
- Reduzir o abandono e a evasão escolar para 0%.
- Cumprir os 200 dias letivos e as 800 horas-aula.
- Fortalecer a autonomia das escolas.
- Definir política de acompanhamento das escolas da rede municipal.

- Definir critérios técnicos para o processo de seleção de gestores escolares, com responsabilização dos mesmos pela aprendizagem dos estudantes.
- Estabelecer uma política de formação de professores continuada e em serviço.
- Estabelecer uma política de formação em serviço para os gestores escolares e demais servidores.

Como afirmamos no início, esses doze pontos apresentados não constituem uma receita de bolo nem um conjunto de regras fixas e imutáveis. Entretanto, tudo que falamos até aqui forma um arcabouço que pode definir a eficácia de uma rede de ensino, entendendo-se essa eficácia como a garantia de aprendizagem por parte de todos os seus alunos.

Para dar conta destas questões e fazê-las chegar até às escolas, que é onde de fato a aprendizagem acontece ou deixa de acontecer, o centro de um trabalho em rede eficaz é o bom acompanhamento às escolas por parte da Secretaria.

### **O que é um bom acompanhamento?**

Antes de falar sobre esse bom acompanhamento, devemos tentar responder algumas perguntas que parecem óbvias, mas que não estão muito claras, na maioria das vezes.

- A escola tem foco na aprendizagem dos seus alunos? Ela tem clareza de que uma boa escola é aquela que ensina e na qual os alunos aprendem?
- A alfabetização dos alunos é o centro dentro da escola? A alfabetização mobiliza todo o ambiente escolar?
- A escola tem altas expectativas em relação aos seus alunos e à comunidade?
- A escola reconhece que a sua eficácia depende principalmente do que acontece dentro dela? Compreende que o problema e a solução para a aprendizagem, na maior parte dos casos, estão dentro dela?

Essas perguntas tão óbvias, quando feitas, apresentam respostas muito distintas.

Via de regra, as escolas não têm foco na aprendizagem dos seus alunos e não têm clareza sobre qual é o seu papel fundamental, de garantir essa aprendizagem. Na maioria das vezes, a própria gestão da rede não tem essa clareza. As coisas estão de tal forma ligadas no “piloto automático”, cuidando da burocracia, da infraestrutura etc., que sobra pouco tempo para que os agentes educacionais parem e reflitam sobre o que estão fazendo. Muito embora a qualidade da educação esteja presente em todos os discursos, isso tende a se tornar em fraseologia vazia se não se tem clareza do que significa essa qualidade.

A alfabetização, esse aspecto tão importante, esse ponto de partida indispensável para uma boa aprendizagem, também é descuidada. As pesquisas apontam que não estamos conseguindo alfabetizar as crianças até o final do segundo ano, comprometendo assim o seu desenvolvimento escolar posterior. Ao não conseguir isso, ao postergar o processo de alfabetização para os anos seguintes, alimentamos os altos indicadores de

analfabetismo escolar, aquele contingente de crianças e jovens que, com vários anos de escolaridade, ainda não conseguem ler e escrever ou o fazem com muita dificuldade.

Outro aspecto cruel é o das baixas expectativas que boa parte dos agentes educacionais tem em relação aos estudantes e às suas famílias. Esse é um aspecto particularmente perverso pois, de um lado, há uma crença arraigada de que essas crianças e jovens têm dificuldades de aprendizagem pelo simples fato de viverem em situação de pobreza, muitas vezes de extrema vulnerabilidade e, por outro lado, atribui-se exclusivamente a eles e as suas famílias essas dificuldades de aprendizagem. O que ocorre então é que, na maioria das vezes, não acreditamos que eles sejam capazes de aprender e findamos por nos conformar com o pouco que eles conseguem. Na prática, mesmo sem assumir publicamente esse discurso, as nossas ações são no sentido de que, para essa população pobre e vulnerável, qualquer coisa já é suficiente.

Por fim, temos também dificuldades em reconhecer a responsabilidade da gestão das nossas redes e das nossas escolas na busca pela resolução dos seus problemas. Imaginamos sempre que os problemas estão no outro lado dos muros. Responsabilizamos a pobreza, a miséria, a violência no entorno das escolas, os “políticos”, mas raramente olhamos para dentro dos nossos próprios muros em busca de solucionar os problemas. Somos useiros e vezeiros em falar sobre os problemas de aprendizagem dos nossos alunos, mas refletimos muito pouco sobre os problemas do ensino. Parece que temos uma predileção especial em substituir a responsabilidade pela culpa, e a culpa, quase sempre, é dos outros.

Respondidas essas perguntas, os técnicos da rede responsáveis pelo acompanhamento às escolas devem ter em mente que seu trabalho é dar apoio à gestão da escola e aos professores e verificar a eficácia do trabalho desenvolvido pelos mesmos, dando atenção às questões administrativas, quando for o caso, mas, **principalmente, às questões pedagógicas** da escola.

É importante que esses responsáveis tenham uma agenda de acompanhamento que de fato seja cumprida. Essa agenda precisa obedecer ao princípio da equidade, é necessário dar mais atenção a quem precisa de mais. Numa rede, via de regra, quem precisa de mais são as escolas maiores, com resultados de aprendizagem mais baixos e/ou com poucos recursos, nesta ordem.

Esse acompanhamento da rede as suas escolas deve contemplar os dois aspectos, o administrativo e o pedagógico, compreendendo que não há um fosso entre eles. No fundo, todas as questões administrativas da escola devem estar a serviço do pedagógico, da aprendizagem das crianças e jovens. Essas questões administrativas devem se constituir, por assim dizer, em **meios** para que o **fim**, a aprendizagem dos estudantes, seja alcançado.

### **Acompanhamento às questões administrativas**

Destacamos a seguir algumas dessas questões administrativas que merecem atenção especial no trabalho de acompanhamento.

Em primeiro lugar, é necessário cuidar do trabalho do núcleo gestor da escola. O núcleo gestor da escola deve dedicar tempo e servir de exemplo para todos na escola. A responsabilidade maior pela aprendizagem dos estudantes, pela eficácia da escola, recai



sobre os ombros do diretor, do coordenador/supervisor pedagógico, enfim, daqueles que compõem a gestão da escola. Por isso mesmo, eles precisam ser exemplo para toda a comunidade escolar. Devem dar exemplo de assiduidade, pontualidade, responsabilidade e, acima de tudo, de competência para cuidar e compromisso com a aprendizagem.

Os gestores, assim como os professores e demais servidores da escola, devem ter uma rotina de trabalho, um plano de trabalho estruturado, para que não se percam nas **urgências e emergências cotidianas**. Quando a escola possui um plano de trabalho, uma rotina de trabalho, as coisas fluem com mais facilidade. É claro que sempre surgirão os imprevistos, mas estes devem ser a exceção e não a regra. Se normalizarmos o imprevisto, a gestão dificilmente conseguirá atingir os seus objetivos.

É necessário cuidar também da frequência de todos os servidores da escola. Novamente, sabemos que os imprevistos ocorrem, mas é necessário todo um planejamento para que eles sejam apenas isso, imprevistos, e não acontecimentos recorrentes. É imprescindível estabelecer um senso de responsabilização com todos os servidores, e os gestores devem ser o exemplo maior para que isso possa ocorrer. É necessário, por parte de todos, a compreensão de que o seu trabalho é importante para a escola e que a sua ausência traz prejuízos para todos, repercutindo diretamente na aprendizagem dos estudantes.

Uma daquelas obviedades que tanto falamos é o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula. Embora todos costumem afirmar que cumprem rigorosamente com isso, quando olhamos mais de perto constatamos que não é bem assim. O tempo efetivo de aula, o **tempo pedagógico**, aquele gasto com atividades que favorecem a aprendizagem, é quase sempre menor do que o tempo total. Perde-se tempo no início e ao final das aulas, perde-se muito tempo nos intervalos, que costumam ser bem mais longos do que o previsto, e perde-se tempo, por fim, em atividades que não contribuem para a aprendizagem, ou mesmo na ausência de atividades direcionadas, esvaziando-se assim a aula. Por outro lado, muitas vezes contabilizamos como dias letivos atividades extras que não têm qualquer relação com o processo de ensino-aprendizagem. Muitas dessas atividades, por vezes, são elementos importantes na construção da cidadania e na socialização dos estudantes, mas elas não podem comprometer o tempo necessário ao aprendizado.

Outra questão administrativa com forte impacto na aprendizagem são as faltas constantes dos estudantes e o abandono escolar. A presença na escola todos os dias é condição fundamental para que os estudantes aprendam. A infrequência é inimiga da aprendizagem. Ela dificulta o trabalho do professor e traz prejuízos imensuráveis aos estudantes. Ela não pode ser debitada apenas na conta das crianças e das suas famílias. A escola precisa ter um plano de ação permanente para o combate a essa infrequência, com ações de conscientização mas, principalmente, com a busca ativa pelos alunos. O combate à infrequência ajuda também a prevenir outro grande problema, que é o abandono escolar. As redes de ensino e suas escolas necessitam também de um plano abrangente de combate ao abandono, que envolva as ações externas, como o permanente contato com as famílias e as ações de conscientização com a comunidade escolar, como também as ações internas, voltadas para minimizar os problemas de aprendizagem, com estratégias de recuperação paralela e de atenção mais individualizada aos alunos infrequentes e com risco de abandono.



Tão importante quanto o ponto anterior, e também ligado a ele, estão as ações para evitar a reprovação, como foi dito anteriormente. Precisamos enfrentar o mito de que escola boa é a que reprova muito. É necessário entendermos que boas escolas são aquelas que garantem a aprendizagem para todos os seus alunos. A reprovação, em última instância, revela o nosso fracasso em garantir a aprendizagem. A reprovação diz mais sobre o nosso trabalho do que sobre o esforço individual de cada um dos alunos. Uma escola que tem uma rotina de trabalho, com clareza sobre as aprendizagens em cada etapa, com avaliações diagnósticas sistemáticas, com intervenções pedagógicas voltadas para a recuperação paralela dessas aprendizagens, quase sempre consegue garantir a aprendizagem e evitar a reprovação.

Por fim, mas não menos importante, está a lotação dos professores dentro das escolas. Mesmo considerando a realidade da maior parte das redes, com pouco grau de autonomia das suas unidades escolares, é possível realizar um bom trabalho de lotação, colocando os professores nas turmas de acordo com as necessidades de aprendizagem e com as características de cada um, buscando sempre a pessoa certa no lugar certo. A lotação deve obedecer sempre, como critério número um, as necessidades de aprendizagem dos alunos.

### **Acompanhamento às questões pedagógicas**

O acompanhamento ao qual estamos nos referindo aqui é o acompanhamento da Secretaria de Educação as suas escolas. Aquele acompanhamento pedagógico realizado dentro de cada escola, pelo coordenador/supervisor pedagógico, é assunto para outro momento, ao tratarmos exclusivamente da escola.

O acompanhamento pedagógico da rede às escolas deve ser “casado” com os processos de avaliação diagnóstica, com o acompanhamento à aula, com o conhecimento das rotinas e dos materiais utilizados e com o estabelecimento de metas.

Nas visitas às escolas os responsáveis da rede pelo acompanhamento devem ter sempre à mão uma planilha com os resultados das avaliações diagnósticas e verificar os seguintes aspectos:

- os alunos com maior dificuldade e as estratégias da escola para sua recuperação;
- as habilidades nas quais cada turma demonstrou maior dificuldade e as estratégias de recuperação paralela (sem parar com os conteúdos previstos para a etapa, devem realizar mudanças no planejamento da aula para sanar as dificuldades apontadas);
- a evolução de cada turma e de cada aluno. Todos os alunos precisam demonstrar evolução mês a mês. Esta evolução não pode ser verificada de forma subjetiva, mas através das avaliações diagnósticas compartilhadas.

No **acompanhamento às aulas**, a equipe da secretaria responsável por tal deve convidar o núcleo gestor para acompanhá-la. O gestor só consegue ajudar o professor, só é capaz de propor intervenções na sua aula, se ele conhece essa aula, se ele conhece a sua execução. O acompanhamento pedagógico, tanto da rede quanto da escola, não pode se

limitar à leitura dos planos de aula e a uma ou outra, rara, observação escrita nesse plano. O acompanhamento diz respeito, fundamentalmente, à execução da aula.

Neste acompanhamento, devem ser verificados ainda os aspectos abaixo:

- ✓ **Utilização do tempo.**  
É fundamental observar se o professor gerencia bem o tempo pedagógico, dando maior foco às atividades que são essenciais para aquela série, naquela etapa.
- ✓ **Gestão eficaz da sala de aula.**  
É preciso observar o domínio da turma e dos conteúdos pelo professor e verificar se ele tem pleno conhecimento dos materiais didático-pedagógicos utilizados.
- ✓ **Organização da aula.**  
Deve-se também observar a condução das atividades, se houve planejamento adequado, se esse planejamento condiz com a condução da aula, se essa condução e essa organização favorecem a aprendizagem.
- ✓ **Aula para todos os alunos.**  
Esse é um aspecto fundamental, verificar se o professor envolve todos os alunos nas atividades e se dá maior atenção aos que têm mais dificuldades. É essencial que o professor garanta a aula para todos os alunos, não deixando ninguém de fora mas, ao mesmo tempo, essa aula não pode ser a mesma para todos. É necessário aplicar o princípio da equidade, dando mais a quem mais precisa.
- ✓ **Utilização dos materiais.**  
Por fim, é necessário analisar se todos os alunos têm material didático e se estão utilizando esse material adequadamente.

Mas o mais importante de tudo, nesse trabalho de acompanhamento, é perceber se **os alunos aprenderam o que o professor quis ensinar**. Devemos ter muita clareza de que, sem aprendizagem por parte dos estudantes, nenhuma aula pode ser considerada proveitosa e eficaz.

Na conversa com os núcleos gestores, os responsáveis da rede pelo acompanhamento devem ouvir as opiniões deles sobre a aula e comparar com as suas próprias observações. Os responsáveis da secretaria pelo acompanhamento devem conversar com os responsáveis da escola pelo acompanhamento pedagógico (coordenador ou supervisor) e solicitar que deem um retorno ao professor, valorizando sempre suas práticas positivas e, em seguida, se for o caso, sugerindo ações ou modificações na sua conduta.

Outro aspecto importante a ser verificado é se os gestores da escola dominam as rotinas, os materiais utilizados por cada turma e se conhecem as matrizes de referência e as diretrizes curriculares.

Por último, precisam discutir com os gestores o cumprimento e a adequação das metas de aprendizagem acordadas pela escola, bem como as ações que foram/serão realizadas para alcançá-las.

## Resumo da ópera

Todas essas questões que tratamos aqui podem ser resumidas em poucos parágrafos, em pontos essenciais para o nosso entendimento.

O primeiro ponto sobre o qual devemos ter clareza é que a eficácia de uma rede de ensino é determinada pela aprendizagem dos seus alunos. Todas as demais questões precisam estar subordinadas a essa. Sem aprendizagem dos estudantes os demais aspectos ficam esvaziados. A escola mais bonita, com maior disciplina, com maior organização, não é uma boa escola se os seus estudantes não aprendem aquilo está nas diretrizes curriculares.

Decorrente do primeiro ponto vem o segundo: uma boa escola é aquela que ensina e na qual os alunos aprendem. É uma tremenda obviedade mas, infelizmente, ainda estamos longe de que essa seja a regra em todo o Brasil. Por um conjunto de fatores, externos e internos, ainda não conseguimos dar conta da principal tarefa da escola, ainda não conseguimos ter, como regra, uma boa escola.

Para se tornar uma rede eficaz ou uma boa escola há passos a ser seguidos. As questões sobre a rede foram tratadas aqui. As questões mais direcionadas à escola são um tema para outro momento, para outra discussão.

Para concluir, o centro de um bom trabalho de rede, que garante a aprendizagem de todos os estudantes matriculados, que garante qualidade com equidade, que não deixa ninguém para trás, é o acompanhamento. **Acompanhamento** é a chave para garantir a eficácia da rede. As duas instâncias desse acompanhamento são aquele realizado às escolas por parte da Secretaria de Educação e aquele acompanhamento pedagógico à aula por parte dos gestores da escola.

Um bom acompanhamento da Secretaria as suas escolas pode ser a garantia de que a rede de ensino alcançará a eficácia e conseguirá que todas as escolas cumpram a sua tarefa de garantir a aprendizagem.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

ABRUCIO, Fernando Luiz; SEGGATTO, Catarina Ianni & PEREIRA, Maria Cecília Gomes. *Regime de colaboração no Ceará: funcionamento, causas do sucesso e alternativas de disseminação do modelo*. 1. ed. São Paulo: Instituto Natura, 2017. v. 300.

CAED. UFJF. *Para alfabetizar na idade certa: protocolos para a organização de uma política de formação continuada e de incentivo ao compromisso com os resultados para professores alfabetizadores*. Juiz de Fora: CAED/UFJF, 2019.

CEARÁ. Secretaria da Educação. *O regime de colaboração para a garantia do direito à aprendizagem: O Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC) no Ceará*. Fortaleza: SEDUC, 2012.

INEP. *Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE*. Brasília: INEP, 2005.

LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. In: Em Aberto. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

OLIVEIRA, Joan. *Garantindo a aprendizagem: recomendações para São Tomé e Príncipe a partir da experiência de Sobral, CE*. Relatório desenvolvido no âmbito da subvenção para desenvolvimento do programa concedido pela Parceria Global para a Educação e coordenado pelo Banco Mundial. Banco Mundial, Abril/2020.