



Vencendo o Desafio da Aprendizagem nas Séries Iniciais:
A Experiência de Sobral/CE





PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Jairo Jorge

**PRESIDENTE DO INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS
EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP)**

Eliezer Pacheco

**DIRETORA DE TRATAMENTO E DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES
EDUCACIONAIS (DTDIE)**

Oroslinda Taranto Goulart

SÉRIE PROJETO BOAS PRÁTICAS NA EDUCAÇÃO Nº 1

Equipe Técnica do Inep

Oroslinda Maria Taranto Goulart
Carlos Eduardo Moreno Sampaio
Liliane Lúcia N. de Aranha Oliveira
Jorge Rondelli da Costa
Vanessa Néspoli

Elaboração do Texto

Vanda Mendes Ribeiro
Joana Buarque de Gusmão

Pesquisa e Relatório Básico

Irenice de Oliveira Campos
Carmem Débora Barbosa

Coordenação Técnica

Maurício Holanda Maia
Márcia Oliveira Cavalcante Campos

Revisão

Ethel de Paula
Jair Santana Moraes

Diagramação

Andrea Araújo e Silva
Márcia Terezinha dos Reis

Ilustração

Rafael Limaverde Cabral Lima

**Colaboradores da Secretaria de
Desenvolvimento da Educação
do Município de Sobral**

Izolda Maria Cela Arruda
Maria Conceição Ávila Mesquita Viñas
Júlio César Alexandre
José Edvar Costa
Francisco José Freire de Andrade
Joan Edesson Oliveira



Série Projeto Boas Práticas na Educação nº 1

Vencendo o Desafio da Aprendizagem
nas Séries Iniciais:
A Experiência de Sobral/CE



Brasília-DF | Inep | 2005





COORDENADORA-GERAL DE LINHA EDITORIAL E PUBLICAÇÕES

Lia Scholze

COORDENADORA DE PRODUÇÃO EDITORIAL

Rosa dos Anjos Oliveira

COORDENADORA DE PROGRAMAÇÃO VISUAL

Márcia Terezinha dos Reis

EDITOR EXECUTIVO

Jair Santana Moraes

TIRAGEM

1.000 exemplares

EDITORIA

Inep/MEC - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Anexo 1, 4º Andar, Sala 418

CEP 70047-900 - Brasília-DF - Brasil

Fones: (61) 2104-8438 e (61) 2104-8042

Fax: (61) 2104-9812

editoria@inep.gov.br

DISTRIBUIÇÃO

Inep/MEC - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Anexo 1, 4º Andar, Sala 414

CEP 70047-900 - Brasília-DF - Brasil

Fone: (61) 2104-9509

publicacoes@inep.gov.br

<http://www.inep.gov.br/publicacoes>

A exatidão das informações e os conceitos e opiniões emitidos são de exclusiva
responsabilidade dos envolvidos no projeto.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais : a experiência de

Sobral/CE. – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

171 p. : il. – (Série Projeto Boas Práticas na Educação ; n. 1)

1. Política educacional. 2. Qualidade do ensino. 3. Alfabetização – Sobral.

I. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

CDU 37.014



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
INTRODUÇÃO	15
PARTE 1 – A experiência de implantação da política municipal de educação de Sobral/CE: foco na aprendizagem e prioridade para a alfabetização nas séries iniciais do ensino fundamental	25
1.1 Construindo as bases da política municipal	27
1.1.1 O diagnóstico	27
1.1.2 O estabelecimento de metas	28
1.1.3 A definição de estratégias	29
1.1.4 Reorganização institucional e otimização dos recursos ...	30
1.2 A mudança na prática pedagógica das escolas	32
1.2.1 Uma nova rotina na sala de aula	32
1.2.2 O investimento na formação dos professores alfabetizadores	37
1.2.3 O incentivo salarial para os professores alfabetizadores ..	38
1.2.4 A alfabetização dos alunos não-leitores de 2ª a 4ª série	40
1.3 O monitoramento do ensino-aprendizagem	42
1.3.1 A avaliação do ensino-aprendizagem	42
1.3.2 Análise, compreensão dos resultados e implantação de estratégias de mudança	45
1.3.3 A participação das famílias	51
1.3.4 A Superintendência Escolar	53
1.3.5 O Prêmio Escola Alfabetizadora	56



1.4 O fortalecimento da autonomia da escola	58
1.4.1 Autonomia pedagógica e administrativa	58
1.4.2 A seleção dos diretores com base no mérito	62
1.4.3 A formação em serviço proporcionada aos diretores	65
1.4.4 A autonomia financeira das escolas	69
PARTE 2 – Indicativos para mudanças na qualidade	
da educação nas escolas	71
2.1 Avaliando e monitorando o ensino-aprendizagem	76
2.2 Mudando a prática pedagógica nas escolas	79
2.3 Fortalecendo a autonomia da escola	82
2.4 Desafios atuais	85
PARTE 3 – Partilhando metodologias e instrumentos	89
3.1 Guia metodológico para valiação da aprendizagem de crianças	
em leitura e escrita	91
3.2 Exemplos de matriz pedagógica	105
3.3 Orientações didáticas	112
3.3.1 Conteúdos e metas de aprendizagem – 1ª série básica ...	112
3.3.2 Rotina da 1ª série básica – 1º bimestre de 2003	115
3.3.3 Exemplo de unidades pedagógicas – Temas quinzenais ..	116
3.3.4 Exemplo de estrutura de trabalho	117
3.3.5 Lista de perguntas que orientam coordenadores	
pedagógicos e diretores no conhecimento da rotina	
de suas escolas	121
3.3.6 Plano de Gestão	122
3.3.6.1 Conceito, importância e questões a serem	
consideradas na elaboração do plano de gestão	122
3.3.7 Instrumental de acompanhamento das escolas	
pela superintendência	128
3.3.8 Consolidado das visitas da Superintendência	
às escolas	131
3.3.9 Banco de idéias	133
ANEXO: Legislação	141
BIBLIOGRAFIA	163



É coisa óbvia que haja carência das áreas
municipais, mas é óbvio também que, tendo de
enfrentar suas dificuldades, elas as superarão e
só as enfrentando aprenderão a marchar.

Paulo Freire







“Se a escola fosse um bicho?

- Parece um elefante bem grande.”

“Eu acho que o bicho é o hipopótamo. Bem grande e amigo.”

Alunos da 1ª série.

“O que parece a escola hoje? Parece um pássaro: lindo, leve e solto.

Porque é aquele ditado: só não chega lá quem não quer. É isso.”

Mãe de aluno.

“O apoio mesmo, da equipe da formação, da Secretaria de Educação que estava ao nosso lado com material que a gente não tinha antes... Amo de coração meu trabalho, eu sou professora por convicção, por gostar mesmo.”

Professora.

“O conceito é assim: só tem resultados se todos caminharem juntos e se todos chegarem juntos. Um só não consegue, tem que ser a equipe, é um espírito coletivo. A gente tem consciência de que são várias metas. Tem a meta da Secretaria, tem a meta individual de cada sala, mas tem a meta da escola. Então, se uma sala conseguir, não quer dizer que a escola consiga. Então é assim um trabalho coletivo, todas as regras beneficiam o coletivo.”

Coordenadora pedagógica.

“Adotamos uma avaliação própria na escola. Temos instrumentos que permitem ver o que o aluno aprendeu a cada mês. Se ele não aprendeu, tomamos providências. Nossa meta é atingir 95% de alunos alfabetizados. No próximo ano, vamos melhorar. Vamos fazer, a cada ano, um trabalho melhor. Hoje a escola tem uma frequência excelente, os professores são comprometidos e os pais participam.”

Diretor de escola.





APRESENTAÇÃO

Ao assumir a Diretoria de Tratamento e Disseminação de Informações Educacionais do Inep, discuti muito com a equipe de coordenadores a necessidade de ir um pouco além da análise que a instituição vinha fazendo, com muita competência, sobre os resultados dos dados colhidos mediante o Censo Escolar e os processos de avaliação. Se, de um lado, eles mostravam inquestionavelmente a situação crítica da qualidade da educação brasileira, de outro era preciso buscar nas redes estaduais e municipais, nas escolas ou nas organizações não governamentais que atuam com a temática, exemplos de experiências e práticas inovadoras que indicassem que esforços estavam sendo empreendidos para mudar essa situação. E com resultados!

11

Nascia, assim, o projeto “Boas Práticas na Educação”. A idéia é registrar práticas selecionadas com resultados comprovados e disseminá-las amplamente, fazendo-as chegar, por meio de publicações, oficinas, seminários e encontros, à comunidade educacional. Além dos responsáveis pela tomada de decisão em políticas educacionais, queremos contar tais experiências inovadoras e as lições que delas possam ser extraídas para as escolas e seus gestores, professores, alunos, pais, a comunidade, enfim. Nosso objetivo é usar exemplos concretos, com seus sucessos e dificuldades, para extrair aprendizagens e contribuir para a transformação do quadro atual retratado pelas contundentes estatísticas educacionais.

Enquanto discutíamos sobre a escolha de metodologias e critérios para buscar, avaliar, selecionar e registrar as experiências inovadoras – as boas práticas educacionais –, nos deparamos com o caso da rede municipal de ensino de Sobral, uma cidade do semi-árido cearense. Tudo começou com uma visita ao Inep do então secretário de educação de Sobral, Maurício Holanda, que nos procurou solicitando apoio para desenvolver um *software* de avaliação de resultados de aprendizagem dos alunos de sua rede. À medida que ele nos contava a experiência, nossa equipe foi percebendo que estávamos diante de uma dessas boas práticas, que



continha todas as características merecedoras de registro e disseminação. Dissemos ao secretário municipal que o desenvolvimento do *software* deveria fazer parte de um projeto mais amplo, que era o de estudar, registrar e disseminar o caso Sobral.

O que atraiu nossa atenção nesse caso? Primeiro, o fato de ser uma experiência de uma rede municipal que, com a promoção de mudanças sistêmicas na gestão educacional, estava alterando a realidade de dezenas de escolas e de seus milhares de alunos. Segundo, a clareza dos gestores municipais para diagnosticar e definir estratégias, metas, prioridades e monitorar resultados. Terceiro, a criação de condições, via mudanças estruturais, para que as escolas as implementassem com sucesso. Tudo isso dispondo apenas dos recursos financeiros ordinários alocados pelo município para a educação, sem fugir à condição de dificuldades e de carências com que se defronta a maior parte dos municípios brasileiros. E, por último – e mais importante – a prioridade absoluta dada à educação na política municipal. Os impressionantes resultados alcançados estão minuciosamente apresentados ao longo desta publicação.

12

Muitas lições podem ser extraídas da experiência de Sobral. A principal delas certamente é a da centralidade da criança no processo educativo. A escola existe por ela e para ela. Garantir-lhe o direito de aprender é responsabilidade de professores, de coordenadores e de gestores, o que pode ser traduzido em um depoimento prestado por um dos diretores da rede:

O perfil socioeconômico de nossos alunos é de pobres, muito pobres e miseráveis, com pais pouco letrados e com baixa capacidade de ajudar os filhos em seus deveres de casa. Isso, no entanto, não pode ser e, de fato, não é, um impedimento para que eles aprendam, porque lugar de criança aprender é na escola e é nossa a responsabilidade para que isso aconteça.

É inegável que essa experiência só se materializou pela blindagem política processada pela gestão municipal que avalizou e bancou as profundas reformas introduzidas na política educacional. No *front* da concepção e da implementação de políticas públicas, vigorou a convicção de que mudanças substanciais na qualidade de ensino de uma localidade passam, primeiramente, pela decisão da administração municipal de assumir



a responsabilidade por uma educação pública de qualidade para todos. Para isso, há que se pactuar com os demais atores da política local o compromisso de deixar a área educacional fora da influência de arranjos político-partidários. Sobral mostrou que isso não só é possível como implica, também, garantir o apoio da sociedade para as mudanças, pelo diálogo sistemático e transparente sobre a importância da qualidade da educação.

Em outubro de 2004, visitei Sobral para assinar o convênio entre o Inep e a Prefeitura Municipal, que possibilitou o registro do caso. Era meu primeiro contato com o semi-árido nordestino, até então conhecido por mim por meio de indicadores socioeconômicos e de estudos. Vi coisas incríveis acontecendo em escolas pobres, sem *glamour*, mas com a dignidade conferida pela seriedade e dedicação de todos. Vi uma professora ensinando inglês a seus alunos, por iniciativa própria, inovando nas rotinas introduzidas pelo método pedagógico adotado. Vi, em outra escola, uma aula de reforço para alunos com necessidades especiais, a fim de ajudar sua integração nas salas de aula. Iniciativa da escola. Vi livros nas bibliotecas e nas salas de aula, redações e trabalhos pendurados nos varais. E muito orgulho de professores, diretores, coordenadores pedagógicos e funcionários pelos resultados que estavam sendo alcançados.

13

Resultados medidos por avaliações externas, por monitoramento permanente da escola, expostos em grandes gráficos colados na entrada da escola, à vista de todos – “gestão à vista”, como é corretamente chamada por eles –, comparando anos passados com o ano corrente, indicando a frequência de alunos e de professores e as taxas de rendimento e de transição. Tudo ali, claro, transparente, disponível para quem se interessasse.

Na reunião de que participei com os 38 diretores, falei do que vira, e eles comentaram como haviam aprendido a lidar com gráficos, com indicadores e como aquilo agora fazia sentido para melhorar sua gestão. Falaram da rede de aprendizagem e de solidariedade que criaram para compartilhar experiências, iniciativas, dificuldades. Nessa rede se apóiam para aprender sempre mais. E, como quanto mais se aprende, mais se adquire a capacidade de aprender, saí de lá com a impressão de que uma experiência muito inovadora, e que vai muito além dos números apontados nos indicadores e gráficos, estava se forjando naquele município do semi-árido nordestino.



Deixei Sobral com a convicção de que é preciso prestar atenção e acompanhar a evolução do que está ocorrendo ali. E que, ao mesmo tempo, é preciso procurar identificar outras inovações que, certamente, estão mudando a face da educação nesse Brasil que o Brasil desconhece. Voltei com mais esperança na capacidade que os gestores municipais têm para mudar a realidade educacional em sua região. Basta querer, não há nada de mágico, de excepcional, de condições extraordinárias facilitando as reformas introduzidas, além da valorização da importância da educação.

O contraponto para evitar certo ufanismo decorrente do encantamento contagiante de visitar Sobral e conhecer sua experiência é a clareza com que os administradores municipais expressam a percepção de que os resultados alcançados até agora não significam a chegada a um porto seguro. Desafios, prioridades, conflitos, resistências e metas são renovados constantemente quando se almeja a promoção da qualidade da educação.

Não se trata de uma experiência acabada e perfeita. Ao contrário, Sobral ainda tem numerosos desafios para conferir mais qualidade à educação. Fortalecer os Conselhos Escolares e as relações com a comunidade é, sem dúvida, o passaporte para garantir a perenidade das reformas, independentemente da orientação político-partidária que venha a ser dada em uma próxima administração municipal. Ampliar a capacitação e a formação de professores é outro deles. Estender o modelo que até o presente contemplou quase exclusivamente as classes de alfabetização é fundamental para que o esforço empreendido e os resultados alcançados não se enfraqueçam à medida que a criança avança nas séries seguintes.

Mas estamos seguros de que, ainda que inacabada, a experiência tem méritos suficientes para merecer seu registro e disseminação. Iniciamos com ela o projeto “Boas Práticas na Educação” e esperamos com ela ampliar o debate sobre a problemática da qualidade da educação.

Esta publicação é dirigida, sobretudo, aos gestores municipais e escolares do Brasil. Esperamos que eles possam se inspirar nela para introduzir ou aperfeiçoar suas próprias práticas.

Oroslinda Maria Taranto Goulart

Diretora de Tratamento e Disseminação de Informações Educacionais
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira



INTRODUÇÃO

Entre 1997 e 2000, a rede de ensino de Sobral/CE, assim como em muitos municípios brasileiros, passou por importantes mudanças em função da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e, sobretudo, do impacto causado pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Magistério (Fundef). Nesse período, uma nova gestão municipal reconstruiu boa parte dos prédios escolares, realizou concursos públicos para profissionais de ensino, investiu na habilitação de professores e na elevação de seus níveis de remuneração. Apesar dessas importantes ações, em 2000, uma pesquisa sobre os níveis de leitura dos alunos que estavam em vias de conclusão da 2ª série do ensino fundamental verificou que metade das crianças não sabia ler.

15

Os gestores municipais de Sobral se propuseram a ultrapassar a discussão que atribui uma razão externa aos problemas de aprendizagem das crianças e oferecer uma resposta mobilizadora do município. Conscientes da responsabilidade de a administração pública municipal fazer valer a função social da escola, conforme propõe a LDB, e da grande dificuldade de implementar mudanças numa rede de ensino de médio porte, tomaram uma decisão: *começar pelo ABC, garantindo, em primeiro lugar, a alfabetização dos alunos das séries iniciais do ensino fundamental.*

A prioridade dada pelo município decorreu de uma hipótese que vem ganhando cada vez mais adeptos no País: a alfabetização é a base de uma escolarização bem-sucedida e influi na redução da distorção idade-série e dos índices de abandono, além de prevenir o analfabetismo escolar. A decisão de priorizar a alfabetização foi também fruto da convicção de que todas as crianças têm capacidade de aprender, independentemente de suas condições sociais.

Para implantar uma nova política municipal de educação com foco na aprendizagem e prioridade para a alfabetização nas séries iniciais, a



Secretaria de Educação de Sobral pôs em prática um conjunto de ações sistêmicas, convergindo para o mesmo objetivo. Três grandes pilares sustentaram essas ações: *mudança da prática pedagógica, fortalecimento da autonomia da escola e monitoramento dos resultados de aprendizagem com base em indicadores*. De forma coerente e integrada, entendidos como meio e não como um fim em si mesmos, processos e programas foram direcionados para a garantia da efetivação do direito à aprendizagem. Assim sendo, se não resultam em aprendizagem dos alunos, são revistos ou ampliados.

Na gestão municipal de 2001-2004, Sobral conseguiu resultados que indicam uma grande melhoria na qualidade da educação do município. A rede municipal de educação multiplicou por, pelo menos, dois sua capacidade de fazer com que as crianças das séries iniciais do ensino fundamental aprendam a ler e escrever (ver Gráfico 1); conseguiu matricular 100% das crianças de 7 anos de idade no ensino fundamental; e as taxas de distorção idade-série e de abandono caíram significativamente da 1ª à 5ª série (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Comparação da evolução da matrícula da população de 7 anos de idade no ensino fundamental, da taxa de distorção idade-série e da taxa de abandono entre 2001 e 2004, no município de Sobral/CE e no Brasil

Indicadores	Sobral		Brasil	
	2001 (%)	2004 (%)	2001 (%)	2004 (%)
População de 7 anos de idade matriculadas no ensino fundamental	86,6	100,0	81,1	81,5 ⁽¹⁾
Taxa de distorção idade - série no ensino fundamental				
■ Séries iniciais (1º ao 5º ano)/1ª à 4ª série	28,5	13,6	33,0	24,9
■ Séries finais (6º ao 9º ano)/5ª à 8ª série	61,1	42,1	46,8	39,5
■ 1º ano	...	0,1	...	7,5
■ 1ª série/2º ano	17,8	1,7	25,3	18,5
■ 2ª série/3º ano	25,9	9,8	31,9	25,5
■ 3ª série/4º ano	36	19,0	38,0	29,0
■ 4ª série/5º ano	41,8	29,8	39,4	31,0
■ 5ª série/6º ano	56,8	31,8	50,0	40,5
Taxa de abandono no ensino fundamenta⁽¹⁾				
■ 1ª a 4ª série	3,8	0,7	8,2	6,6
■ 5ª a 8ª série	12,5	10,5	11,4	10,5
■ 1ª série	4,9	0,3	10,5	8,7
■ 2ª série	3	0,7	7,2	5,7
■ 3ª série	2,8	1,0	7,7	5,9
■ 4ª série	3,5	1,3	6,6	5,4
■ 5ª série	9,8	4,6	13,6	12,1

Fonte: MEC/Inep/DTDIE; IBGE-PNADs 2001 e 2003, Projeções populacionais – UFMG/Cedeplar
(1) Dado referente a 2003.

Gráfico 1 – Aprendizagem em leitura e escrita na rede municipal de ensino de Sobral/CE na 1ª série básica (crianças de 6 anos) e na 1ª série regular (crianças de 7 anos) entre 2001 e 2003



Fonte: Prefeitura Municipal de Sobral, 2005.

Observação: Os dados são provenientes de avaliação externa realizada junto aos alunos da rede municipal. A partir de 2002 ocorreram duas avaliações durante o ano.

O Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar divulgou recentemente uma pesquisa sobre a aprendizagem da escrita e da leitura realizada no segundo semestre de 2004 com uma amostra de alunos da 2ª série do ensino fundamental em 50 municípios do Estado do Ceará. A média estadual dos alunos que conseguiram produzir um texto foi de 42%. Em Sobral, esse índice foi de 80% (desses, 53% dos alunos elaboraram textos com ortografia e pontuação adequadas). Quanto à velocidade da leitura, 34% do total dos alunos avaliados em todo o Estado lêem com velocidade acima de 5.050 palavras por minuto (ppm). Em Sobral, esse número chegou a 59%. Apenas 12% dos alunos avaliados em Sobral apresentaram uma velocidade abaixo de 30 ppm (a média estadual em relação a esse indicador é de 35%). A média do Ceará no quesito compreensão desejada é de 15%. Em Sobral, esse número sobe para 31%, sendo que somente 6% dos alunos não conseguiram ler o texto proposto para a avaliação (em todo o Estado, 39% dos alunos não o fizeram).

Esses resultados não teriam sido possíveis sem o comprometimento e a responsabilização de toda a comunidade escolar, pouco a pouco envolvida em uma rede de aprendizagem: os diversos atores refletem sobre sua prática, a tornam significativa e se apóiam mutuamente. Os diretores passaram a responder pelos resultados da sua gestão, expressos em termos de aprendizagem, e se tornaram líderes de sua equipe; os professores mudaram suas práticas nas salas de aula; as famílias foram mobilizadas para o cumprimento da responsabilidade pela frequência dos alunos às aulas e pelo acompanhamento do que ocorre na escola, sobretudo na sala de



aula. A Secretaria de Educação investiu em melhores condições de trabalho: implementou novos programas de formação dos profissionais, abdicou de métodos clientelistas na relação com os diretores, passando a selecioná-los com base no mérito, e fomentou a consolidação, na rede de ensino, de uma cultura de avaliação e monitoramento dos resultados com base em indicadores.

O fortalecimento da autonomia administrativa, financeira e pedagógica da escola foi, ao mesmo tempo, a contrapartida e a base de sustentação desse comprometimento, responsabilização de todos e ação em rede. As escolas podem sempre ganhar mais autonomia, mas isso exige de seus atores muita clareza sobre os rumos e processos da política educacional da qual participam. Programas de capacitação que ajudam professores, coordenadores pedagógicos e diretores a solucionar, com mais qualidade e adequação, os problemas do dia-a-dia da escola foram implementados. Entre outras ações, desenvolveram-se a capacidade de comunicação e negociação e variados instrumentos de orientação e monitoramento. Boa parte das resistências às mudanças foi vencida, mas não se trata, tampouco, de afirmar a inexistência de conflitos. Eles são considerados salutares e, num ambiente democrático, têm sido canalizados para espaços de negociação.

As mudanças foram implantadas com os recursos ordinários da educação municipal, sem incorrer em financiamentos adicionais.

A melhoria da qualidade da educação é um desafio nacional, no qual os municípios têm um papel fundamental. Cada localidade planeja e implementa suas políticas dentro de um contexto específico, razão pela qual *Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE* não é um livro de receitas. Seu objetivo é partilhar com dirigentes educacionais a experiência concreta de Sobral, visando a inspirar as gestões municipais do País a implementar políticas que tenham o objetivo de garantir o direito à aprendizagem. Sabe-se que não é uma experiência acabada: continua em processo e possui numerosos e renovados desafios. Mas é uma experiência de sucesso, pois, assumindo suas escolhas, o município de Sobral implantou uma política integrada e sistêmica e alcançou as metas prioritárias, com resultados que podem ser expressos numericamente. Os dados indicam que, em Sobral, as



crianças e os adolescentes das séries iniciais do ensino fundamental estão permanecendo na escola e estão aprendendo.

Esta publicação está dividida em três partes. A Parte 1 descreve a experiência de Sobral e suas dificuldades e avanços para a implantação de uma política de educação com foco na aprendizagem e prioridade na alfabetização nas séries iniciais. A Parte 2 apresenta as especificidades dessa experiência, descortinando possibilidades de ações pela melhoria da qualidade da educação. Por fim, na Parte 3, são partilhados instrumentos e metodologias relevantes para a experiência do município que, adaptados a cada contexto, podem ser úteis em outras localidades do País.

Metodologia de trabalho

O texto desta publicação foi elaborado por duas consultoras contratadas pela Prefeitura Municipal de Sobral, via convênio estabelecido com o Inep. Uma ampla gama de materiais foi disponibilizada pela Secretaria de Educação, tais como projetos, programas, instrumentais, documentos internos, leis, decretos, portarias, depoimentos,¹ entrevistas e imagens. A referência de origem foi um relatório descritivo dos processos de implantação da política municipal, de autoria de uma profissional externa à Secretaria, contratada com o objetivo de sistematizar a experiência de Sobral. Isso exigiu a organização de todos os documentos elaborados no decorrer dos últimos anos e também a realização de entrevistas com representantes dos diversos atores envolvidos na implantação da política, inclusive alunos, pais e mães.

Foram realizadas duas oficinas de trabalho. A primeira em Sobral, com técnicos da Secretaria de Educação, e a segunda em Brasília, na sede do Inep, com especialistas e representantes do Ministério da Educação e de instituições não-governamentais da área. Os objetivos foram, respectivamente, levantar os eixos

¹ Ao longo do texto foram utilizados depoimentos de atores da comunidade escolar. Esses depoimentos são provenientes de documentos diversos, inclusive vídeos. Em alguns casos, o nome da escola à qual pertencia o depoente era citado; em outros, a informação não estava disponível. Para não perder conteúdos relevantes, optou-se pela utilização dos textos, mesmo com formatos distintos.



centrais da política educacional e seus conteúdos mais relevantes e identificar as especificidades da experiência, que melhor explicam os resultados educacionais alcançados pelo município, e apontam sugestões a respeito do formato da publicação.²

Uma escola da rede municipal foi visitada pelas redatoras, na ocasião da oficina, em Sobral. Intencionalmente, a diretora não foi avisada da visita. As observações do cotidiano da escola; sua organização e preocupação com a estética; o modo como os alunos participavam, liam e descreviam as atividades realizadas em sala de aula; a forma como eram orientados pelos professores e de como os professores se orgulhavam vendo seus alunos realizarem as atividades propostas; a possibilidade de ver, fixados nas paredes, gráficos, tabelas e outras informações a respeito do desempenho escolar; as conversas informais com o diretor, coordenador pedagógico, professores e alunos contribuíram muito para cotejar as informações presentes nos relatórios e documentos. E também para produzir um certo encantamento diante de uma situação que não deveria ser inusitada, por se tratar da concretização de uma aspiração nacional, mas cujas especificidades e resultados chamam a atenção justamente por se tratar, num país de tantos desafios educacionais, da efetivação do direito de aprender a ler e escrever na idade esperada.

Por fim, reuniões entre as consultoras, a Diretoria de Tratamento e Disseminação das Informações Educacionais do Inep e o secretário de Educação de Sobral, entre 2001 e 2003, foram fundamentais para o delineamento da publicação.

Contexto socioeconômico de Sobral/CE

Sobral é um dos 184 municípios do Estado do Ceará. Está localizado na região noroeste, no semi-árido, a 230 km da capital, Fortaleza. Apresenta uma extensão territorial de 2.123 Km², o que representa aproximadamente

² Os especialistas que participaram da oficina realizada pelo Inep, em Brasília, apontaram alguns conteúdos sobre os quais seria necessário agregar esclarecimentos, sobretudo a respeito do método de ensino criado, suas especificidades e pressupostos teóricos. O curto espaço de tempo para a finalização desta publicação não permitiu a inclusão de muitas das sugestões.



1,5% do território estadual (IBGE, 2004). Sua taxa de urbanização é de aproximadamente 86,6%, com densidade populacional de 75,68 hab/km².

O município possui 39.285 domicílios e uma população de 161.123 habitantes.³ Destes, aproximadamente 18,5% estão na faixa etária de 7 a 14 anos e 6,5% têm idade entre 15 a 17 anos (IBGE, 2003).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,699, ocupando o 6º lugar no *ranking* estadual – o IDH do Ceará é de 0,786 e o do Brasil, 0,766 (Pnud, 2000). Segundo o *Atlas da Exclusão Social* (2003), Sobral possui um índice de exclusão social de 0,429,⁴ estando no 2.850º lugar do total dos 5.507 municípios brasileiros.

A taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais é de 26,4%, o que representa quase o dobro da taxa nacional (13,6%), sendo que no Ceará é de 26,5% e na região Nordeste, de 26,2%. A maioria dos analfabetos está na área rural: 48,2% contra 23,3% na área urbana. Na faixa etária de 10 a 14 anos, Sobral contava, em 2000, com 13,8% das crianças e adolescentes analfabetas. Os analfabetos funcionais representavam, em 2000, 39,6% (39.962 pessoas), segundo o Inep (Indicadores do Censo Demográfico e do Censo Escolar, 2000).

Em Sobral, 24,2% dos habitantes com 10 anos de idade ou mais possuem de um a três anos de estudo; 31,1%, de 4 a 7 anos; 11,5%, de 8 a 10 anos; 9,9%, de 11 a 14 anos de estudo e somente 3,2% da população possui mais de quinze anos de estudo.

A diferença de renda entre homens e mulheres reflete a situação nacional: o rendimento nominal das mulheres residentes é de R\$ 279,62 contra R\$ 433,91 dos homens. Ou seja, a renda nominal masculina é 64,4% maior do que a feminina (IBGE, 2000-2001).

Quanto às finanças públicas, o município contou com uma receita orçamentária realizada em 2002 de R\$ 112.598.058,15 e despesas orçamentárias no mesmo ano de R\$ 125.321.245,95. O produto interno bruto (PIB) per capita do município é de R\$ 7.031,00 (IBGE, 2003).

³ A População de Sobral em 2004 foi estimada pelo IBGE em 169.532 habitantes.

⁴ Segundo Pochmann (2003), o índice de exclusão social varia de 0 a 1. Assim, as piores condições de vida equivalem a valores próximos a 0, enquanto as melhores condições sociais estão próximas de 1. Para calcular o índice de exclusão social, o autor trabalhou com indicadores de pobreza, emprego formal e desigualdade (padrão de vida digno), anos de estudo e alfabetização (conhecimento), concentração de jovens e violência (risco juvenil).



Breve caracterização da rede educacional de Sobral

Conforme o Censo Escolar, havia 206 estabelecimentos educacionais em Sobral em 2003: 97 da rede pública municipal, sendo 59 de educação infantil e 38 de ensino fundamental (19 localizadas na sede do município e 19 em distritos);⁵ 35 da rede pública estadual, sendo 1 de pré-escola, 18 de ensino fundamental e 16 de ensino médio; e 74 da rede particular, com 35 de pré-escola, 34 de ensino fundamental e 5 de ensino médio. Há, no município, uma universidade estadual: a Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA).

Do total de 67.210 matrículas em Sobral em 2003,⁶ 1.397 se referiam à modalidade creche (85,9% municipais e 14,1% particulares); 6.620, à pré-escola (71% municipais, 1,5% estaduais e 27,5% particulares); 40.357, ao ensino fundamental (61,5% municipais, 23,5% estaduais e 15% particulares); 213, à educação especial (97,2% municipais e 2,8% particulares); 9.828, ao ensino médio (80,6% estaduais e 19,4% particulares); e 8.796, à educação de jovens e adultos (15,5% municipais, 83,2% estaduais e 1,3% particulares).

Em relação aos professores, o município contava com 1.800 funções docentes em 2003:⁷ 90 lecionavam em creche (81,1% na rede pública municipal e 18,9% na particular); 358 na pré-escola (66% na rede pública municipal, 1% na estadual e 33% na particular); 1.282 no ensino fundamental (59,3% na rede pública municipal, 22,7% na estadual e 18% na particular) e 70 professores no ensino médio (73,8% na rede pública estadual e 26,2% na particular). Sobral possuía, naquele ano, uma média de 18,5 alunos por professor na pré-escola (20 alunos por professor na rede municipal, 28,5 na rede pública estadual e 15,3 na rede particular); 31,5 alunos por professor no ensino fundamental (32,7 alunos por professor na rede municipal, 32,6 na rede estadual e 26,1 na rede particular); e 26,5 alunos por professor no ensino médio (29 alunos por professor na rede estadual e 19,6 na rede particular).

⁵ Concentrações urbanas espalhadas pela zona rural do município. Em relação à sede, o distrito mais distante fica a cerca de 70 km e o mais próximo, a aproximadamente 5 km.

⁶ Censo Escolar 2003, Inep.

⁷ Censo Escolar 2003, Inep.



Quanto à formação dos professores, 1.713 funções docentes (68%) têm formação superior completa, sendo que 1.348 lecionam na rede pública (661 municipais e 687 estaduais) e 365 na rede particular. Das 749 funções docentes com ensino médio completo, 523 correspondem à rede pública (477 municipais e 46 estaduais) e 226 à rede particular. Quanto aos 53 com ensino fundamental completo, 27 lecionam na rede pública (22 municipais e 5 estaduais) e 26 na rede particular. O total de funções docentes vinculadas à rede municipal no ensino fundamental é de 760. Lotados da 1ª à 4ª série, havia 570 funções em 2003, dessas uma se apresentava com o ensino fundamental completo, 142 com o ensino médio e 427 (75%) possuíam o ensino superior completo.⁸

Segundo dados da Secretaria de Educação de Sobral, existem atualmente 538 professores temporários e 672 efetivos na rede municipal de ensino, ou seja, 56% dos professores são concursados (a maior parte dos professores temporários concentram-se na educação infantil). O maior salário dos professores temporários é R\$ 275 (nível superior lotado no ensino fundamental) e o menor R\$ 165 (nível médio lotado na EJA). Os professores efetivos da rede municipal têm maiores diferenciações salariais devido ao plano de carreira. O maior salário é para os profissionais com dedicação de 40 horas semanais e maior tempo de casa: R\$ 817,86. A média salarial entre cinco tipos de remuneração de professores com dedicação de 40 horas, dependendo da sua localização no plano de carreira, é de R\$ 652.

O monitoramento feito pela Prefeitura Municipal de Sobral mostra que, em relação às condições dos prédios escolares da rede municipal, ao final de 2004, 42% das escolas possuíam prédios adequados, 40% requeriam algum tipo de melhoria, em 13% as melhorias eram urgentes e 6% possuíam prédios inadequados para a realização das funções educacionais; 55% das unidades escolares não possuíam biblioteca; quase 30% delas possuíam bibliotecas adequadas; 8% contavam com bibliotecas que necessitavam de pequenas melhorias e outras 7% possuíam bibliotecas que necessitavam de melhorias urgentes.

⁸ O número de funções docentes pode variar de acordo com os diferentes recortes que as qualificam, tendo em vista que o mesmo docente pode atuar em mais de um nível/uma modalidade de ensino, em mais de um estabelecimento e que um mesmo docente do ensino fundamental pode lecionar em turmas de 1ª a 4ª e de 5ª a 8ª série.



Segundo dados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (MEC/FNDE, 2004), o valor do Fundef previsto para 2004 foi de R\$ 13.921.335. O valor *per capita* do Fundef por aluno/ano, para Sobral, em 2004, referente ao ensino fundamental de 1ª a 4ª série, foi de R\$ 551,80 e de 5ª a 8ª e educação especial, de R\$ 579,39.





PARTE 1

A experiência de implantação da política municipal de educação de Sobral/CE: foco na aprendizagem e prioridade para a alfabetização nas séries iniciais





1.1 CONSTRUINDO AS BASES DA POLÍTICA MUNICIPAL

1.1.1 O DIAGNÓSTICO

No último ano da gestão municipal de 1997-2000, a Secretaria de Educação de Sobral decidiu obter uma medida objetiva da capacidade de sua rede de ensino alfabetizar as crianças na idade esperada. Com o apoio de Edgar Linhares, professor aposentado da Universidade Federal do Ceará (UFC) e especialista em leitura,⁹ foi realizada nas escolas municipais a primeira avaliação externa de aprendizagem, que utilizou uma metodologia sobre verificação sobre quais alunos, ao final da 2ª série, liam palavras, frases ou textos e quais podiam ser considerados não-leitores. O resultado mostrou que metade do grupo de alunos avaliados era constituído por crianças incapazes de ler.



Ainda em 2000, os gestores de Sobral tiveram acesso a mais uma fonte de dados sobre a alfabetização de suas crianças: o resultado da avaliação de aprendizagem de alunos de 1ª e 4ª séries realizada pela Fundação Carlos Chagas, via Programa Acelera Brasil, do Instituto Ayrton Senna, parceiro do município. Sobral apresentou um dos piores rendimentos entre os municípios participantes do Programa,¹⁰ ficando classificado em penúltimo lugar.

Diante desse diagnóstico, dando continuidade aos investimentos na área da educação realizados pela administração anterior, os gestores educacionais implantaram um processo sistemático de avaliação da

⁹ A metodologia de avaliação externa da aprendizagem foi desenhada e implementada por Edgar Linhares, que é também vice-presidente do Conselho Estadual da Educação do Ceará.

¹⁰ 52 municípios de todo o Brasil participaram da avaliação.



aprendizagem de todos os alunos de 2ª a 4ª série (cerca de 12 mil estudantes). Em 2001, os resultados mostraram que 60% dos alunos que estavam iniciando a 2ª série, 40% dos alunos da 3ª e 20% daqueles que freqüentavam a 4ª série não sabiam ler.

Com a constatação de que a aprendizagem de grande parte das crianças da rede municipal de ensino de Sobral estava severamente comprometida, compreendeu-se que era preciso mudar. Afinal, como uma criança que na 4ª série não sabe ler e escrever com competência pode avançar e assimilar novos conteúdos? Como um aluno sem a base da escolarização inicial pode prosseguir em seu desenvolvimento escolar e social? Os gestores municipais propuseram a implantação de uma política educacional com foco na aprendizagem e prioridade para a alfabetização nas séries iniciais do ensino fundamental. Três anos de grandes mudanças levaram a rede municipal de ensino de Sobral a outro patamar de qualidade, ainda que permaneçam muitos desafios.

1.1.2 O ESTABELECIMENTO DE METAS

Para os gestores de Sobral, a principal ação de melhoria da qualidade do ensino fundamental, não só no município, mas no Brasil como um todo, está relacionada ao direito efetivo à aprendizagem. Foi com essa convicção que, para nortear a nova política municipal de educação, foram definidas sete metas para a gestão de 2001-2004, destacando-se que as duas primeiras foram consideradas prioritárias.

1. Alfabetização do conjunto de crianças de 6 e 7 anos de idade.
2. Alfabetização, em caráter de correção, de todos os alunos de 2ª à 6ª série que não sabem ler.
3. Regularização do fluxo escolar no ensino fundamental por meio de ações que garantam as condições necessárias à aprendizagem.
4. Redução do abandono para percentual inferior a 5%.
5. Progressiva universalização e qualificação do atendimento da educação infantil.
6. Reestruturação do sistema de ensino das séries terminais do ensino fundamental.
7. Progressivo atendimento à alfabetização de todos os jovens e adultos que ainda não sabem ler.



O alcance das metas

As metas 1 e 4 foram alcançadas. A 2 e a 3 também se efetivaram no que diz respeito aos alunos que cursavam até a 4ª série. Embora não tenha havido uma intervenção direta nas 5ª e 6ª séries caíram significativamente as taxas de distorção idade-série e de abandono relativas à 5ª série (ver Tabela 1, p. 16). No que tange à meta V, a Secretaria de Educação de Sobral vem implementando mudanças no atendimento às crianças de 0 a 6 anos, com inclusão parcial de instituições filantrópicas na rede de ensino. As metas 6 e 7 continuam a ser um desafio para o município. Para a melhoria da qualidade da educação de jovens e adultos, apesar de uma série de investimentos realizados, ainda não se alcançou o resultado esperado. Quanto à reestruturação do sistema de ensino das séries terminais do ensino fundamental, os gestores educacionais de Sobral estão conscientes de sua urgência, sob pena de o município colocar em risco os ganhos alcançados nas séries iniciais.

1.1.3 A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Toda política precisa explicitar suas principais estratégias de implementação, bem como os responsáveis pela execução de cada uma delas. Em Sobral, as estratégias da política de alfabetização se articularam em torno de dois grandes eixos orientadores. O primeiro foi direcionado ao fortalecimento da ação pedagógica, objetivando a reorganização do trabalho em sala de aula, e teve como sujeitos os professores alfabetizadores. O segundo visou ao fortalecimento da gestão escolar, e foi baseado na autonomia administrativa, pedagógica e financeira das escolas, com foco na liderança, na responsabilização e no comprometimento de diretores; no apoio dos coordenadores pedagógicos; e na responsabilização dos pais e mães pelo acompanhamento da vida escolar das crianças.



Na execução das estratégias da política de alfabetização, coube às escolas a responsabilidade por:

- Fazer com que todos os alunos de 1ª a 4ª série passassem por processos de avaliação externa da aprendizagem.
- Selecionar criteriosamente os professores que trabalhavam com alunos em alfabetização.
- Oferecer os cuidados específicos e acordados com a Secretaria de Educação para solucionar o problema dos alunos que, apesar de já estarem cursando da 2ª a 4ª série, ainda não sabiam ler.
- Avaliar continuamente os resultados alcançados, com base em indicadores.
- Acompanhar a execução do projeto pedagógico voltado para a alfabetização dos alunos.
- Mobilizar as famílias, sobretudo para que se responsabilizassem pela frequência dos alunos às aulas e pelo acompanhamento de sua aprendizagem na escola.

A Secretaria de Educação se responsabilizou por:

- Definir metas e diretrizes gerais.
- Disponibilizar às escolas os insumos necessários ao desenvolvimento do projeto pedagógico.
- Promover formação continuada do professor alfabetizador para a boa execução de seu trabalho.
- Oferecer incentivos financeiros às escolas e ao professor alfabetizador.
- Fomentar a cultura do monitoramento nas escolas.
- Acompanhar os resultados alcançados pelas escolas por meio dos indicadores selecionados.
- Contratar e coordenar, sistematicamente, o serviço de avaliação externa da aprendizagem das crianças.

1.1.4 REORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL E OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

Antes de iniciar as mudanças visando à implantação da nova política municipal, a Secretaria de Educação reforçou suas bases institucionais e otimizou seus recursos por intermédio de três diferentes ações:

1 . Ampliou o ensino fundamental de oito para nove anos, a fim de garantir a alfabetização de todos os alunos após dois anos de escolarização, caso esta se iniciasse aos 6 anos de idade, como vem recomendando a



Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC). Com a ampliação em mais um ano do ensino fundamental, a 1ª série foi subdividida em básica (seis anos) e regular (sete anos).¹¹

2. Nucleou as escolas da zona rural, buscando uma administração mais eficiente da rede e o acesso de todas as crianças a uma melhor formação educacional e cultural. A nucleação consistiu no agrupamento de alunos que estudavam em pequenas escolas multisseriadas espalhadas pela zona rural em unidades mais estruturadas, submetidas à gestão unificada de uma escola-pólo situada em distritos urbanos e com maior capacidade técnica nas áreas pedagógica e administrativo-financeira. Antes da nucleação, a rede municipal de Sobral contava com 96 escolas, sendo 67 na zona rural. A alta dispersão na zona rural, a ocorrência de muitas turmas multisseriadas e a variação do número de matrícula nessas unidades (entre 8 e 1.342 alunos) dificultavam a viabilização de recursos humanos e físicos para uma gestão escolar eficiente. Após a nucleação, o ensino fundamental concentrou-se em 38 escolas. A nucleação somente foi possível porque a Prefeitura assegurou o transporte escolar das crianças.

Lidando com resistências – 1

Inicialmente, a nucleação de escolas encontrou muitas resistências nas comunidades. Os principais motivos foram a redução do número de diretores e de vice-diretores e a exigência de transporte diário das crianças para outras localidades. A Secretaria realizou, então, reuniões envolvendo os gestores da educação municipal e as comunidades para explicar as vantagens da qualidade educacional proporcionada pelo novo modo de gestão. Quando os resultados da política foram ganhando visibilidade e a população começou a ver a melhoria na qualidade das escolas, as resistências iniciais foram perdendo espaço para a aceitação e o respeito. A localização das escolas-pólo, em distritos, foi um fator amortizador do impacto do deslocamento da população rural, uma vez que, segundo a Secretaria de Educação, a população desses distritos preserva características culturais do mundo rural além de vínculos familiares.

¹¹ A ampliação do ensino fundamental foi assegurada legalmente através de Lei Municipal, medida prevista na LDB. Logo no primeiro ano de ampliação, 2001, essa decisão significou a inclusão de 2.850 crianças de 6 anos de idade no ensino fundamental.



3. Fez um acordo com a Secretaria Estadual de Educação do Ceará visando assumir, progressivamente, a responsabilidade pelo ensino fundamental. A carência de infra-estrutura impossibilitou a concretização de toda a proposta de reestruturação das duas redes, idealizada na ocasião do acordo. De toda forma, a municipalização integral da matrícula de 1ª à 4ª série foi alcançada e permitiu maior concentração e direcionamento das ações do município. Em 2001, foi efetivada a inclusão dos alunos da 5ª série. Os de 6ª a 8ª série permaneceram na rede estadual, sendo atendidos pelo município somente nos distritos onde o Estado não tem escola.

1.2 A MUDANÇA NA PRÁTICA PEDAGÓGICA DAS ESCOLAS

1.2.1 UMA NOVA ROTINA NA SALA DE AULA

32

A nova política educacional exigiu um olhar especial para o que ocorria, até então, na sala de aula. As observações iniciais indicaram que, embora o livro didático fosse utilizado, as atividades realizadas no dia-a-dia pelos alunos podiam ser resumidas em apenas duas etapas: na primeira parte da aula, os professores descreviam uma tarefa na lousa e os alunos a transcreviam para seus cadernos; na segunda parte, após o recreio, os alunos resolviam a tarefa.

Diante dessa constatação, a Secretaria de Educação compreendeu que para gerar mudanças na aprendizagem dos alunos era preciso intervir diretamente no método de ensino. Os gestores municipais tinham clareza de que, mais do que a fidelidade a uma determinada teoria, precisavam de um método que funcionasse. Dispostos a aprender com a prática, sabiam também que somente a experimentação poderia dizer se um determinado procedimento serviria ou não aos propósitos da política educacional. Nesse sentido, decidiram que as escolas que assumissem a responsabilidade pelo alcance das metas poderiam implantar métodos alternativos ao proposto pela Secretaria de Educação.

O método de ensino adotado pela Secretaria de Educação prevê que a leitura e a escrita sejam trabalhadas a partir da frase, que vai sendo desmembrada em palavras, sílabas e letras, sempre da escala maior para a



menor. O elemento mais operacional é a rotina, que dá vida à prática pedagógica. Segundo o professor Edgar Linhares, também responsável pela definição e implementação do novo método de ensino na rede municipal,¹² sua principal fonte teórica foi a *Marcha Global Analítica*, de André Inizan.

A rotina da sala de aula foi então reorganizada de modo que várias atividades fossem realizadas de acordo com horários preestabelecidos, norteadas por dez princípios:

1. A criança precisa falar.
2. A criança precisa agir.
3. A criança precisa brincar.
4. A criança precisa ter limites.
5. A criança precisa trabalhar em grupo.
6. A criança precisa desenhar.
7. A criança precisa ouvir histórias.
8. A criança precisa contar histórias.
9. A criança precisa ler e escrever.
10. A criança precisa ser estimulada.



Para as diferentes turmas em metas de alfabetização, foram estabelecidos conteúdos e metas bimestrais de aprendizagem, trabalhadas com os professores em encontros de formação e disponibilizados na apostila *Orientações didáticas*. Nessa apostila constam também a rotina semanal de atividades, os princípios básicos do método de ensino e o detalhamento do trabalho realizado na sala de aula por tipo de atividade. Exemplos desses materiais estão disponíveis na Parte 3 desta publicação.

As atividades didáticas desenvolvidas com os alunos em um dia de aula, assim como as tarefas diárias de casa,¹³ são denominadas “matrizes pedagógicas”. As matrizes se reportam a uma temática chamada de “Unidade Pedagógica”, que orienta as atividades da sala de aula por quinze dias, propondo tarefas relacionadas à escrita e à resolução de problemas. Outras atividades como leitura e jogos pedagógicos complementam a rotina da

¹² O professor Edgar Linhares trabalhou com uma equipe constituída por dez profissionais.

¹³ A tarefa de casa é disponibilizada em uma folha impressa pela Secretaria de Educação, evitando que o professor perca tempo passando a lição na lousa.



sala de aula. Considerando que uma criança de 7 anos de idade não consegue permanecer concentrada numa mesma atividade por mais de meia hora, as matrizes pedagógicas têm como proposta a realização de uma nova atividade a cada 15 minutos. A nova proposta alterou essencialmente o dia-a-dia da sala de aula, que ganhou em atratividade e humanização: passaram a ser realizadas, em média, 12 atividades por dia nas turmas de alfabetização.

“A escola aqui inovou o modo de ensinar, os trabalhos. Os interesses deles [alunos] mudaram muito. Aqui eles criam mais atividades, cada dia elas inventam um modo diferente” (Mãe de aluno).

Inicialmente, os professores deveriam seguir de forma estrita tanto a rotina quanto as matrizes pedagógicas. O progressivo aumento da capacidade de gerenciamento do tempo possibilitou o uso mais particular e flexível do material.

34

As matrizes pedagógicas solucionaram um problema enfrentado pelo município diante da implementação do novo método de ensino: a falta de material didático adequado. Sua dinâmica de produção envolve pré-elaboração pela equipe de consultores e experimentação com os professores durante as atividades formativas, o que se revelou uma estratégia interessante, pois permite ir trabalhando a ação do professor, que se apropria do processo e atribui significados à sua prática. A Secretaria de Educação se responsabiliza pela reprodução e distribuição das matrizes aos professores e alunos.

As atividades previstas nas matrizes pedagógicas são delineadas tendo como referência duas estratégias de ensino-aprendizagem: a *repetição* e a *ação e representação*.¹⁴

A estratégia da repetição é garantida por:

- Temas quinzenais (Unidades Pedagógicas) – Escolha de um tema para pautar as atividades realizadas com os alunos durante quinze dias.

¹⁴ As atividades propostas pelas matrizes pedagógicas consideram a necessidade de adequação dessas estratégias ao nível de aprendizagem dos alunos em relação à escrita e à leitura.



- Frases temáticas – Uso de uma mesma frase em várias atividades de escrita e leitura durante uma semana, cuja temática se reporta ao tema quinzenal.
- Músicas – Uso de uma mesma música durante uma semana, favorecendo a aprendizagem da melodia e da letra.

A estratégia de ação e de representação se realiza com a utilização de:

- Textos variados – Uso de um conjunto de textos de estilos diferentes no decorrer da semana.
- Crachá – Uso do crachá de identificação, para trabalhar a representação de si e do outro.
- Fichas de correspondência – Jogos que propõem a leitura de palavras e a inter-relação entre figuras e palavras, sempre fazendo referência ao tema quinzenal. Figuras e palavras vão ganhando complexidade ao longo do ano.
- Cesta mágica – O aluno escolhe um livro de literatura infantil. Após fazer uma leitura individual, apresenta oralmente a história ao grupo e a reproduz tal como a compreendeu.
- História coletiva – Tendo por base um assunto referenciado na temática quinzenal, os alunos criam uma história coletivamente. A história é registrada pelo professor, que a aproveita na realização de outras atividades.
- Representação de histórias – Os alunos expressam, por meio de desenhos, histórias que são lidas na sala de aula.
- História contada pelo professor – O professor lê uma história criada pelos alunos, à qual dão um título e escolhem uma palavra para representá-la.
- Jogos pedagógicos – Atividade realizada em grupos de alunos, cabendo ao professor a responsabilidade de esclarecer as regras e zelar pelo seu cumprimento.

“Na minha sala tinha uma textoteca, era para exercer o poder de atração da criança. O fundamental é que elas me vejam como uma professora que gosta de ler” (Professora da 1ª série regular da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Maria do Carmo Andrade).

“O que eu gosto mais na escola é de ler” (Aluna).



A mudança no método deu um caráter mais estruturado ao processo de ensino-aprendizagem, tornando a pedagogia mais visível para o professor. De acordo com os gestores educacionais de Sobral, essa estruturação repercutiu no domínio do processo de aprendizagem tanto pelos professores quanto pelos alunos.

“O fundamental foi a vitalidade pedagógica da escola, nenhum outro aspecto foi maior do que esse. O que valeu não foi indicação política, não foi proximidade de parentesco. O que valeu foi a competência pedagógica e a performance dos alunos no resultado da avaliação externa” (Diretor da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Raul Monte)

Além da produção própria de material pedagógico, a Secretaria de Educação precisou também assegurar a compra de materiais educativos. Foram disponibilizados quatro exemplares de livros de literatura infantil por aluno matriculado em turmas de alfabetização e vários modelos de jogos (loto-leitura, alfabeto móvel, baú de mil peças de montar, tangram e outros).

Foi também necessário aumentar o volume de material escolar utilizado pelas escolas. A Secretaria de Educação passou a disponibilizar mensalmente, para cada professor, um *kit* composto por uma resma de papel, um estojo de pincel, um rolo de fita gomada, cinco cartolinas e cinco folhas de papel-madeira.

“Mudou o método de trabalhar e trouxe muita vantagem porque o nosso município estava numa defasagem muito grande de crianças analfabetas. Elas passavam de ano, mas não tinham uma aprendizagem adequada. Com esse novo método, houve uma revolução muito grande” (Coordenadora Pedagógica).

“Eu aprendo tudo que a tia ensina. Eu não acho nada difícil” (Aluno).



1.2.2 O INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO DOS PROFESSORES ALFABETIZADORES

Os gestores educacionais de Sobral avaliaram que não seria possível mudar a prática pedagógica das escolas sem investir na formação do professor alfabetizador. Dessa forma, o desenho do programa de capacitação se voltou para o método de ensino utilizado em sala de aula, possibilitando ao professor a vivência do que é ensinado aos alunos e a atribuição de significados para sua prática pedagógica.

Durante toda a gestão de 2001-2004 foram promovidos encontros mensais de formação de professores alfabetizadores, com carga horária de oito horas cada, tendo o suporte operacional da Secretaria de Educação e da coordenação dos consultores responsáveis pelo assessoramento à implantação do método de ensino. Inicialmente, os encontros foram realizados em fins de semana, mas os professores ficavam muito cansados. Optou-se, então, pela realização das atividades no próprio turno de trabalho, o que exigiu da Secretaria a disponibilização de professores substitutos.

37

As principais estratégias formativas utilizadas foram:

- Vivência das atividades propostas para a rotina da sala de aula.
- Experimentação dos materiais didáticos a serem usados nas aulas (especialmente as matrizes pedagógicas).
- Produção de instrumentos de avaliação e de monitoramento dos resultados de aprendizagem dos alunos.
- Desenvolvimento da capacidade de elaboração de planos de aula.
- Visitas às escolas para observação da prática pedagógica.
- Atividades culturais.

“O apoio mesmo, da equipe da formação, da Secretaria de Educação que estava ao nosso lado com material que a gente não tinha antes. Amo de coração meu trabalho, eu sou professora por convicção, por gostar mesmo” (Professora da 1ª série regular da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Raul Monte).



Em face do compromisso da Secretaria de Educação com a implementação de uma gestão pedagógica autônoma da escola, foi acordado que o espaço de formação e as visitas às escolas deveriam ter a natureza de apoio e não de ingerência. Para garantir a qualidade do trabalho de orientação dos professores, os coordenadores pedagógicos foram também inseridos no processo de formação.

Em todas as fases da formação houve um grande investimento na qualidade do planejamento das aulas, a partir de oficinas práticas sobre a importância de sua elaboração detalhada, de tal modo que ele pudesse ser aplicado por outro professor em caso de substituição.

A escola foi orientada a não efetuar troca de professores entre as diferentes turmas durante o ano, para garantir a continuidade do processo formativo. Os consultores criaram laços afetivos com os professores, o que foi avaliado pela Secretaria de Educação como um fator importante na sensibilização permanente do professor para a proposta de alfabetização.

38

“Nós sabemos o que fizemos ontem e sabemos o que fazer amanhã” (Professora).

“O comportamento dos meninos mudou. Não existe mais aquele excesso de agitação, agressão aos colegas, desrespeito aos funcionários e professores. Quer dizer, ainda existe, mas é uma coisa bem sutil em relação ao que era antes” (Coordenadora Pedagógica).

“São pacientes demais [os professores], ave-maria, são pacientes. Primeiro, dão atenção para um, depois para o outro. Eu pergunto em casa para meu filho: ‘Ela explicou, menino?’ ‘Explicou tudinho’. Para mim são ótimos, ave-maria, demais mesmo” (Mãe de aluno).

1.2.3 O INCENTIVO SALARIAL PARA OS PROFESSORES ALFABETIZADORES

A prioridade municipal dada à alfabetização dos alunos das séries iniciais e o conseqüente objetivo de garantir a mudança da prática pedagógica nas



escolas levaram a Secretaria de Educação a refletir sobre o trabalho realizado pelo professor alfabetizador. Normalmente, o lugar assumido por esse profissional é um dos mais difíceis da escola: seu trabalho tem um resultado muito claro, sofre muita cobrança, poucos querem trabalhar com alfabetização. Na expectativa de reverter esse quadro, foi estabelecida uma gratificação salarial a esses professores, que reconhece a importância de seu trabalho e estimula a busca de bons resultados.

A gratificação mensal no valor de R\$ 100 para os professores alfabetizadores que alcançassem suas metas foi instituída por meio de Lei Municipal. Os professores da 1ª série básica deveriam ter alfabetizado 75% de seus alunos ao final do ano letivo, os da 1ª série regular, 90%. Para os professores de turmas de alfabetização constituídas por alunos da 2ª à 4ª série, a meta era ter 100% dos alunos alfabetizados. Definiu-se a verificação das metas no mês de novembro, por ocasião da avaliação externa de desempenho das crianças. A gratificação oferecida aos professores alfabetizadores representou 30% do valor de seu piso salarial.

Inicialmente, foi determinado que os professores alfabetizadores que não alcançassem seus objetivos seriam transferidos para turmas que não faziam parte das metas municipais de alfabetização e deixariam de receber a gratificação, caso a tivessem obtido no ano anterior. Entretanto, a lei não foi cumprida com rigor, ficando a critério dos diretores decidir para quais turmas esses profissionais seriam designados.

Em 2003, foram fixados novos critérios legais para a concessão da gratificação, afinal, com o devido apoio, o profissional que não conseguiu alcançar suas metas num dado ano tem potencial de ter resultados melhores no ano seguinte. Determinou-se, então, que a gratificação para o professor alfabetizador teria seu valor reduzido em 25% ou 50% segundo o grau de descumprimento da meta de alfabetização, podendo receber novamente o valor integral se atingisse o objetivo na próxima avaliação externa.

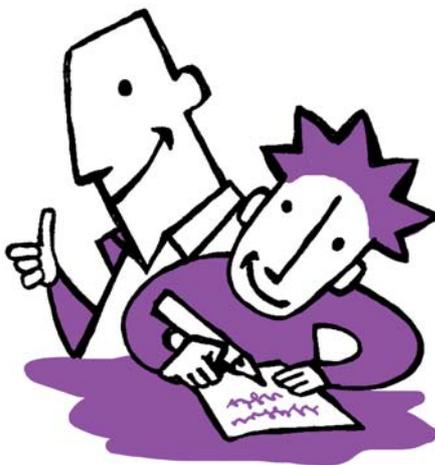
“No ano de 2001 não tive um resultado satisfatório, mas o diretor confiou em mim e, graças a Deus, não só a ele, mas a toda equipe, a equipe da coordenação, núcleo gestor, todo mundo, obtive um ótimo resultado em 2002. Hoje me sinto feliz e sinto que estou cooperando, que estou ajudando a transformar este país, porque as crianças que estão passando por nossas mãos são o futuro deste País” (Professora da 1ª série básica da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antenor Napolini).



A valorização de docentes e de diretores por meio de gratificações e premiações é um aspecto importante na implantação da política municipal de educação de Sobral, pois denota compromisso com a prioridade estabelecida, já que priorizar significa também destinar recursos. Os gestores de Sobral procuram deixar claro, no entanto, que esse é apenas um dos aspectos dessa valorização. Para eles, valorizar e incentivar significou, sobretudo, proporcionar condições de trabalho, promover formação continuada, depositar confiança, atribuir responsabilidade e avaliar os resultados obtidos.

1.2.4 A ALFABETIZAÇÃO DOS ALUNOS NÃO-LEITORES DE 2ª A 4ª SÉRIE

A alfabetização direcionada aos alunos de 2ª a 4ª série que não eram capazes de ler (meta 2 da política municipal) teve um caráter pontual e corretivo. Havia uma avaliação, compartilhada pelos professores, de que seria difícil avançar na solução do problema do analfabetismo escolar entre essas crianças, caso se mantivessem alunos leitores e não-leitores numa mesma turma. Tal disparidade limitava o avanço de aprendizagem de quem já estava alfabetizado e dificultava a alfabetização daqueles que ainda não tinham adquirido a capacidade da leitura, excluindo-os ainda mais. Por essa razão, a Secretaria de Educação optou pela “reenturmação” dos alunos não-leitores da 2ª à 4ª série, deslocando-os para uma sala específica de alfabetização, de acordo com o nível de leitura. Somando-se a essa estratégia, muitas escolas recorreram também à alternativa de reforço escolar. Para tanto, reorganizaram o quadro de professores e financiaram as despesas adicionais com seus próprios recursos provenientes do Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola (Fundae).





Nas escolas em que havia várias turmas de cada série foi mais fácil reagrupar os alunos em turmas de alfabetização por série de matrícula (turmas unisseriadas). Nas demais, foi necessário constituir turmas de alfabetização com alunos matriculados em séries diferentes (turmas multisseriadas).

Devido à reenturmação, o número de turmas na educação municipal aumentou significativamente, o que demandou mais espaço físico e mais professores, admitidos na modalidade de contrato temporário. Para facilitar o atendimento das demandas das escolas, a orientação geral foi para que cada diretor elaborasse seu plano de gestão, o qual era analisado pela Secretaria de Educação. Os planos definiam os recursos materiais e financeiros que a Secretaria deveria fornecer para viabilizar a criação de novas turmas. Parte das escolas tinha limites físicos, apresentando necessidade de aluguel de outros imóveis. Algumas turmas tiveram de funcionar em casas, mesmo sendo espaços inadequados às atividades escolares. Essa foi, em caráter emergencial, a alternativa possível para responder a uma demanda pontual.

41

Legalmente, lidou-se com a reenturmação da seguinte maneira: os alunos permaneciam matriculados em sua série, mas eram inseridos em uma turma de alfabetização. Se fossem retidos por mais de um ano em classe de alfabetização, registrava-se o desempenho “não-satisfatório” na sua série de matrícula e não poderiam ser passados à série subsequente. Quando apresentava um bom rendimento, o aluno era novamente inserido em seu fluxo regular. Foram muitos os casos em que, voltando para sua turma original, o aluno apresentava dificuldade para acompanhar os diversos conteúdos trabalhados, quando, então, era encaminhado para programas de reforço escolar. Mas essa situação gerou reprovações, razão pela qual a reenturmação não foi considerada pelos gestores educacionais de Sobral uma solução ideal. Foi apenas uma alternativa encontrada para assegurar a alfabetização das crianças que haviam passado de ano, sem o conhecimento da escrita e da leitura.

Em 2001, foram constituídas 167 turmas com 4.051 alunos não-leitores da 2ª à 4ª série. No ano seguinte, chegou-se ao total de 4.507 alunos, divididos em 179 turmas. O número aumentou porque a intervenção em um semestre não foi suficiente para resolver o problema de muitos alunos que não apresentavam bom desempenho, sendo preciso retê-los nas turmas



de alfabetização associadas à meta 2. Isso acarretou a elevação temporária, entre 2002 e 2003, do índice de reprovação dos alunos da rede municipal.

Em 2003, o número de alunos reenturmados diminuiu para 3.048. No final desse mesmo ano, o percentual de alfabetização da 1ª série regular foi de 91%. Cabe observar que os alunos da 1ª série regular que não apresentam bom rendimento, de acordo com os critérios da avaliação externa, não são reprovados: vão para a 2ª série e permanecem em classes de alfabetização. Em 2004, as escolas passaram a atender somente 961 alunos em turmas da meta 2 (alunos reenturmados), o que significou 7,6% do total da matrícula de 2ª a 4ª série das escolas municipais. Após três anos de trabalho, o número de alunos não-leitores de 2ª a 4ª série havia diminuído substancialmente.

“E ficaram várias marcas, aí ficam marcas. A satisfação e o prazer de ter contribuído com a formação intelectual e pessoal dessas crianças. E um dia chegar e dizer assim: o Douglas, o Mateus foi a Consolação que alfabetizou” (Professora da 1ª série regular da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Raimundo Santana).

1.3 O MONITORAMENTO DO ENSINO-APRENDIZAGEM

1.3.1 A AVALIAÇÃO DO ENSINO-APRENDIZAGEM

A avaliação externa da aprendizagem das crianças em leitura e escrita se consolidou como um dos processos mais importantes da política educacional de Sobral. Inicialmente ela era realizada uma vez por ano, mas no decorrer do processo passou a ocorrer semestralmente: em junho, visando identificar problemas e orientar mudanças, e em novembro, para verificar os resultados alcançados no ano e possibilitar adequações no ano subsequente. A periodicidade bianual da avaliação foi muito oportuna, pois permitiu às escolas adotarem novas estratégias para o alcance de suas metas após a primeira avaliação, fator que contribuiu para a melhoria da capacidade de alfabetização das escolas entre o primeiro e o segundo semestre.



Desde 2001 todos os alunos de classes de alfabetização da rede municipal são avaliados em sua capacidade de codificação e de decodificação da língua por uma equipe de profissionais externos à escola e à Secretaria, que são orientados para não expor os alunos ou tecer, diante deles, quaisquer comentários sobre seu nível de aprendizagem. A constituição de uma equipe de audição para conferir os resultados também figura entre os mecanismos adotados para dar confiabilidade ao processo. Em 2004, os bons resultados alcançados permitiram avaliar os alunos das classes de alfabetização também em compreensão de texto.

Ainda que seja feita com o aluno, a avaliação externa tem como foco a escola, uma vez que esta permite identificar os resultados de cada turma, professor e unidade escolar. Antes de sua institucionalização, apenas os índices oficiais de aprovação e de reprovação eram conhecidos, o que dificultava a identificação dos problemas que incidiam sobre a aprendizagem dos alunos. Com a avaliação externa, diretores, coordenadores pedagógicos e professores passaram a ter uma visão precisa de como os alunos estão em relação à escrita e à leitura e estabeleceram um parâmetro objetivo para avaliar o trabalho realizado na sala de aula, em termos de conteúdos e métodos.

Resumo do processo de operacionalização da avaliação externa semestral dos alunos de 1^a a 4^a série do ensino fundamental

- Constituição e capacitação, sob coordenação da Prefeitura, de uma equipe de avaliadores formada por estudantes e graduados em Licenciatura pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA).
- Aplicação de um instrumento individual de leitura aos alunos das turmas de alfabetização. O teste é gravado em fita cassete e seu resultado registrado em instrumental capaz de explicitar se o aluno soube ou não ler textos, frases, palavras, sílabas. Os alunos a partir da 1^a série regular também são avaliados quanto à compreensão de texto.
- Aplicação do teste de escrita, individualmente, para os alunos da 1^a série básica e em grupo para os demais.
- Audição das gravações da leitura das crianças feitas durante os testes por uma equipe específica, para confirmar o resultado registrado no instrumental.
- Correção dos testes de escrita.
- Organização dos resultados por unidade escolar e análise dos resultados pela Secretaria.
- Análise dos resultados pelas escolas.



A metodologia de avaliação externa de aprendizagem foi concebida de modo que cada turma, professor e aluno pudessem ser identificados nominalmente com os respectivos resultados. Entrevistas com diretores e coordenadores pedagógicos atestam que expressões difusas como “a grande maioria sabe ler”, ou “uns melhoraram”, que pouco contribuem para a verificação do sucesso da aprendizagem, deixaram de fazer parte do universo da escola. O professor passou a conhecer todos seus alunos pelo nome, os avanços e dificuldades de cada um deles, adquirindo, assim, mais condições de trabalhar as principais dificuldades. Os diretores e coordenadores pedagógicos também passaram a conhecer as dificuldades de cada professor, o que possibilitou a formulação de estratégias de formação e de orientação. A avaliação externa possibilitou, dessa forma, a consolidação de uma cultura sistemática de avaliação dos professores.

“Quando eu visitava as escolas no início da implantação desse projeto e perguntava quantos alunos uma professora tinha, ela não sabia responder. Cada vez que pedia dados para as escolas vinha uma coisa diferente. As avaliações tinham um caráter muito nebuloso. Às vezes algo pequeno generalizava um resultado. Os diretores, hoje, dizem como cresceram no trabalho com dados. Isso se reflete em outros momentos, já faz parte da rotina deles” (Secretária Municipal de Educação de Sobral).

A partir da sistemática de avaliação externa, várias escolas criaram estratégias próprias para o acompanhamento cotidiano de seus resultados, com a adoção do procedimento de avaliar internamente a aprendizagem dos alunos a cada mês. Essas avaliações internas adotadas pelas escolas são de responsabilidade do coordenador pedagógico e, segundo a Secretaria de Educação, seus resultados se aproximam cada vez mais daqueles provenientes da avaliação externa.

O processo de avaliação externa da aprendizagem dos alunos desencadeou mudanças culturais nas escolas de Sobral. A principal delas talvez seja a tomada de consciência em relação à responsabilidade pela aprendizagem dos alunos. As justificativas para a não-aprendizagem, que antes se focavam em questões externas à prática do professor e da equipe



gestora da escola, cederam lugar para a busca de soluções dos problemas existentes nos próprios estabelecimentos escolares.

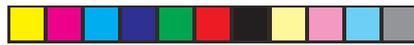
“Um princípio importante desenvolvido em nossa formação foi o de assumirmos tanto a responsabilidade pelo sucesso, como a responsabilidade pelo fracasso da escola pública, o ônus e o bônus. Portanto, foi preciso problematizar esse princípio na instância da escola” (Diretor da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antenor Naspolini).

“Identificamos que havia uma cultura na escola, de que a responsabilidade de alfabetização não era dos professores. Enfatizamos então a idéia de que o processo de ensino-aprendizagem se dava em sala de aula. Discutíamos também a frequência de professores e tomávamos providências. Essa rotina de avaliação, análise, encontros com os professores e adoção de estratégias gerou uma tranquilidade no campo pedagógico” (Diretor da Escola Raul Monte).

1.3.2 ANÁLISE, COMPREENSÃO DOS RESULTADOS E IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA

O processo de monitoramento da aprendizagem dos alunos que se consolidou em Sobral pressupõe algumas etapas que se repetem ao longo do ano. Ele começa com a análise dos resultados da avaliação externa e termina com mudanças na prática de todos:

1. De posse dos resultados da avaliação externa, a Secretaria de Educação promove reuniões com todos os diretores visando compartilhar os resultados de aprendizagem na rede de ensino.
2. Em seguida, a Secretaria, por meio da Superintendência Escolar (nova função criada para centralizar o diálogo com as escolas), realiza visitas às escolas, apoiando os diretores na compreensão e análise dos resultados de sua unidade.
3. Após a reunião com a Superintendência, o diretor discute os dados e seus significados com os coordenadores pedagógicos, identificando onde

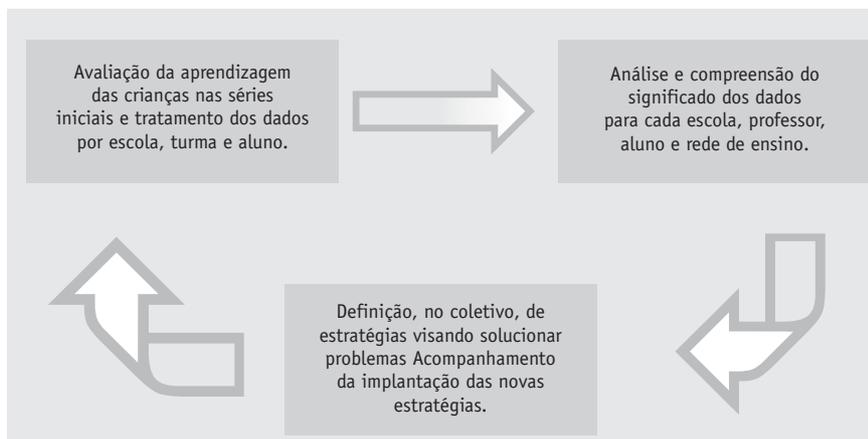


estão os principais problemas a serem solucionados, quais professores precisam de reforço e onde é necessário gerar mudanças.

4. Finalmente, faz-se uma reunião com a presença de todos os professores da escola. Nessa reunião, o coordenador pedagógico ouve os professores e traça, com a participação de todos, estratégias para a superação dos problemas.

5. Reuniões quinzenais são realizadas nas escolas, entre coordenadores pedagógicos, professores e diretores, para assegurar, ao longo do ano, o acompanhamento da aprendizagem dos alunos e para apoiar os professores e gestores em seu trabalho.

6. Reuniões semanais ocorrem em cada escola, entre diretores e coordenadores pedagógicos (núcleo gestor), com os mesmos objetivos citados no item 5.



“Todo mês tinha uma meta a conseguir, a realizar. Quando a gente chegava, a gente sentava, conversava e tínhamos o direcionamento dentro da escola” (Professora da 1ª série básica da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Raul Ponte).

“A gente está sempre avaliando como estão as coisas, onde está dando certo e onde não está. Essa avaliação é contínua. A gente vai sempre criando estratégias para superar as barreiras, sempre buscando ajuda dos pais. A gente não pode desistir, a persistência está sendo a nossa maior aliada. E depois da persistência, o otimismo” (Coordenadora Pedagógica).



“Em 2001 tínhamos 67% de alunos não-alfabetizados de 1ª a 4ª série. A primeira medida foi a análise e o diagnóstico com a comunidade escolar. Tiramos uma atividade concreta: uma reunião semanal do núcleo gestor, para definir as ações para mudar. Essas medidas eram pedagógicas e também administrativas. Criamos uma nota dentro da escola, que envolvia a avaliação dos alunos feita mensalmente pelos professores e bimestralmente pelas duas coordenadoras pedagógicas. Os dados eram analisados e então conversávamos com os professores sobre os resultados da avaliação” (Diretor da Escola Raul Monte).

Um recurso importante de monitoramento utilizado nas escolas de Sobral é a visita do coordenador pedagógico às salas de aula. Quando a avaliação externa mostra que determinada turma apresenta dificuldade de aprendizagem, o coordenador pedagógico discute com o professor formas de melhorar sua prática e marca, se necessário, uma visita de observação do trabalho em sala de aula para adquirir mais condições de apoiá-lo. Os gestores educacionais de Sobral avaliam, hoje, que havia um certo descuido com a sala de aula: afirmam que, antes das mudanças adotadas, era comum um professor utilizar uma hora e meia do seu tempo passando lição no quadro negro para que os alunos copiassem e ninguém se dava conta de que essa situação não poderia ser tolerada. Atualmente há uma compreensão de que a sala de aula não é somente do professor.

“O novo processo mexeu com todo mundo: direção, coordenação, com professores, no aspecto de capacitar, melhorar. Antes, não havia um acompanhamento, e esse novo método traz um acompanhamento para professores, cursos, capacitações. Antes ninguém via, e todo mundo se preocupou e viu a realidade, que estava precisando mudar” (Coordenadora Pedagógica).

“A gente dá subsídios, sugestões de atividades, materiais extras e eu mesma, muitas vezes, eu entro na sala de aula” (Coordenadora Pedagógica).



Observações sobre as visitas do coordenador pedagógico às salas de aula

O coordenador pedagógico entra na sala de aula com uma pré-análise da prática pedagógica do professor e do que ocorre naquela turma, tendo por base os dados da avaliação externa e as discussões travadas nos encontros quinzenais em que se reúne com o diretor e com os professores. Ele vai à sala de aula para observar, não para interferir. O coordenador não auxilia o professor na realização das atividades. O objetivo principal da visita é observar para ter mais condições de apoiar o professor, identificando o que é preciso para que ele melhore sua prática. É importantíssimo que o professor saiba da visita com antecedência, tendo clara também sua razão.

Um dos sinais do desenvolvimento da cultura de monitoramento do ensino-aprendizagem nas escolas é o modo pelo qual, por iniciativa própria, diretores, coordenadores pedagógicos e professores acompanham e dão visibilidade a seus principais indicadores. Taxa de abandono, transferência expedida, defasagem série-idade e reprovação, frequência dos alunos, professores e demais profissionais, número de alunos alfabetizados e não-alfabetizados, tudo especificado por série, são indicadores expressos em quadros chamados “gestão à vista”. Esses quadros são fixados em mural, de modo que toda a comunidade escolar possa acompanhar a evolução dos dados. Vale ressaltar que as escolas controlam, rigorosamente, as faltas de alunos, professores e funcionários, que são contabilizadas a cada dia letivo.

Diariamente, uma das primeiras atribuições dos diretores é verificar quais alunos faltaram. Em várias escolas, os vigias (porteiros) têm a função de visitar as famílias, para saber o motivo da ausência. Caso não seja detectado nenhum problema que justifique a falta, eles explicam aos pais e mães as razões da importância da assiduidade escolar e acompanham os alunos até a escola. O uso de uma bicicleta costuma agilizar essa visita, que é feita logo no início do dia. Quando se identifica um problema maior que esteja impedindo o aluno de ir à escola, cabe ao diretor, professor ou coordenador pedagógico visitar a família e ajudar na solução do caso. Já houve necessidade de apoio do Conselho Tutelar para notificar os pais da sua obrigação constitucional pelo estudo dos filhos.



“Minha filha adoeceu de garganta e esteve ruim, passou uma semana sem ir à escola. A professora foi à minha casa. Desde esse tempo para cá eu não deixei mais faltar. Ela falou que quando acontecer uma doença e minha filha não puder ir, ela vai lá em casa. Se um filho passa dois ou três dias doente, ela pede uma pessoa para ir na casa” (Mãe de aluno).

“Um fato que marcou o início de 2002 foi à frequência dos meninos. Era uma prioridade ter os meninos na escola, para ter um trabalho que os ajudasse a aprender. Juntamos a equipe e fomos ver com a família o que fazer. Visitamos família por família. Preenchíamos uma ficha para sabermos o problema de cada aluno que faltava e começamos a obter resultados a partir daí. Também premiamos os alunos que não tivessem nenhuma falta no mês, com brindes. Eram brindes baratinhos comprados nas lojas de R\$ 1,99. Para eles e suas famílias é o máximo. Motivou tanto!” (Diretor da Escola Elpídio Ribeiro).

É importante ressaltar que os procedimentos internos de monitoramento variam de escola para escola: cada uma usa sua criatividade para verificar como está caminhando rumo às metas de aprendizagem e como pode superar seus problemas. As idéias inovadoras e que dão bons resultados são partilhadas entre as várias escolas e acabam sendo

adotadas em toda a rede (é o caso do “Gestão à Vista”). A Secretaria de Educação exerce efetivamente seu papel de responsável pela qualidade da educação em âmbito municipal, orientando, subsidiando e monitorando, mas não impõe uma forma única de agir. O importante é que as escolas alcancem suas metas aprimorando a qualidade de ensino-aprendizagem, realizando suas ações de acordo com as grandes estratégias da política municipal e com os valores e diretrizes expressos na LDB.





Lidando com resistências – 2

As maiores resistências encontradas entre os professores em relação às formas de monitoramento adotadas pela política educacional não foram marcadas por questões teóricas ou metodológicas, e sim pelo medo de estar sob uma situação de avaliação e exposição de seu trabalho.

O reconhecimento do professor como agente em processo de aprendizagem foi central para a superação dessas resistências. Um profissional que não foi bem avaliado, mas tem empenho e apoio, passa a ter maiores condições de obter um resultado melhor no próximo ano. Com o tempo, os professores foram percebendo que o monitoramento não era feito para acusá-los, excluí-los ou colocar em risco sua progressão no plano de carreira e sim para trazer subsídios à melhoria de sua prática e, conseqüentemente, aperfeiçoar a aprendizagem de seus alunos.

A relação do diretor com o coordenador pedagógico na busca das situações que prejudicavam a aprendizagem na escola também foi fundamental para lidar com as resistências dos professores. Os coordenadores pedagógicos apresentavam aos professores dados objetivos da avaliação externa em relação à sua atuação, bem como hipóteses que justificavam os resultados. Traziam elementos para questionar os argumentos dos professores e, sobretudo, ajudá-los a refletir sobre sua prática. Havia professores que sempre recorriam à crítica do método de aprendizagem adotado pela Secretaria de Educação. Aos poucos, esses argumentos foram perdendo força, pois os mais resistentes não tinham como explicar a razão pela qual um colega, atuando com o mesmo método de ensino, passando pelo mesmo processo de formação, recebendo o mesmo salário e sendo orientado da mesma forma, alcançava melhores resultados. Além disso, aguçou-se a percepção de que a adoção das novas práticas incidia positivamente sobre a aprendizagem das crianças.

(continua)



(conclusão)

No geral, foi quando os resultados começaram a aparecer que o processo de amadurecimento e consciência da responsabilidade de todos foi se solidificando. Hoje, há indícios de que a cultura do monitoramento da aprendizagem faz parte da prática e do universo cultural da escola. Evidentemente, num ambiente democrático, sempre haverá questionamentos e conflitos com os quais é preciso lidar cotidianamente.

1.3.3 A PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS

A responsabilização das famílias pela aprendizagem das crianças e o incentivo à participação da comunidade na vida escolar foram centrais para o sucesso da política educacional de Sobral, em especial na diminuição do número de faltas e da taxa de abandono. Logo após ter acesso aos primeiros resultados da avaliação externa de aprendizagem das crianças, a Prefeitura Municipal percebeu que seria necessário mobilizar as famílias para que compreendessem a gravidade do problema educacional no município e se sentissem comprometidas com as mudanças propostas pela nova política de educação.



51

Neste sentido, no início da gestão de 2001-2004, a Secretaria de Educação, em vez de esconder os péssimos resultados diagnosticados, procurou estabelecer uma relação direta com as famílias, promovendo reuniões com alta participação de pais nas diversas unidades escolares, inclusive na zona rural. Era preciso comunicar à comunidade, de uma forma adequada, que a escola não estava ensinando. O Secretário de Educação participava pessoalmente das reuniões, convocando os pais a estarem mais presentes na vida escolar de seus filhos, a acompanhar de perto o que se passava dentro das escolas e a reivindicar melhorias.

Durante as reuniões, era comum ver pais e mães afirmarem que a escola era “muito boa” ou “excelente”. Diante dessas afirmações, o Secretário



Municipal costumava perguntar: “como a escola pode ser boa se não está ensinando seus filhos?” As reuniões não visavam apontar culpados. Ninguém dizia “o problema é o diretor ou a diretora, o professor ou professora”, mas “todos são responsáveis”. A idéia era reforçar a necessidade de uma transformação que seria possível somente com a participação de todos. Tal processo incentivou a participação da comunidade. Além das reuniões, as rádios locais foram um importante meio de comunicação das novas propostas da política de alfabetização.

“A escola é um ponto de educar crianças, os jovens, mas se não tiver um acompanhamento da família isso é incompleto, tem que ter o acompanhamento da família, a escola não pode fazer mágica. A escola faz a gente sentir responsabilidade” (Mãe de aluno).

No decorrer da implementação da nova política, a mobilização das famílias foi assumida pelas escolas. Entrevistas com pais e mães mostram que eles passaram a freqüentar mais o espaço escolar porque têm satisfação de ver os filhos aprendendo, participando dos eventos, fazendo leituras de poesias, dançando, praticando esportes, expondo seus desenhos. Depoimentos de gestores escolares e professores relatam que antes, nas festas, eram sempre os adultos que faziam as apresentações, agora são as crianças.

Mas o envolvimento efetivo dos pais e mães na vida escolar, apesar dos avanços, continua a ser um desafio para muitas escolas. A Secretaria de Educação admite que precisa investir mais na atuação dos Conselhos Escolares como meio de fortalecer o princípio da gestão democrática nas escolas, conforme explicitado na LDB.

Lidando com resistências – 3

As escolas consideravam extremamente difícil o envolvimento dos pais no processo educativo dos filhos. Visando a superar o problema, passaram a mostrar a eles o que acontecia no dia-a-dia, expor os resultados alcançados nas avaliações, falar sobre as turmas que estavam com mais dificuldades, homenagear em eventos os pais de alunos com 100% de freqüência nas aulas (eles eram convidados a subir ao palco e aplaudidos). Há casos de diretores que vão às rádios convocar este ou aquele pai ou mãe para o cumprimento da obrigação de fazer com que o filho freqüente a escola.



“Quando eu comecei a trabalhar aqui, fazíamos reuniões e vinham pouquíssimos pais. Hoje a gente faz reuniões mensais, no final do mês e já sente uma presença maior da família” (Coordenadora Pedagógica).

“Achei muito importante o aprendizado dele, porque ele é uma criança inteligente. Apesar de ser um pouco parado, ele é inteligente. Tudo que ele trazia da escola, vinha e me mostrava: historinhas, tarefas. Apesar de eu não ter muito tempo pra estar em casa com ele, porque eu trabalho durante oito horas, o momento que eu tinha eu estava olhando as tarefas, olhando tudo” (Mãe de aluno da 1ª série regular da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Elpídio Ribeiro).

“Eu vi o diretor na rua, entrando para pagar a conta de água, eu fui lá e disse: ‘Obrigado, meu filho aprendeu a ler no ano passado. Eu estou muito feliz com isso’” (Mãe de aluno da 2ª série da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antenor Napolini).

“Sempre que as crianças faltam, a gente vai buscar e chama os pais para conversar nas reuniões: ‘Olha, você viu como seu filho começou e como era seu filho e como está agora?’, mostrando o crescimento que a criança teve ao longo do tempo que esteve na escola” (Coordenadora Pedagógica).

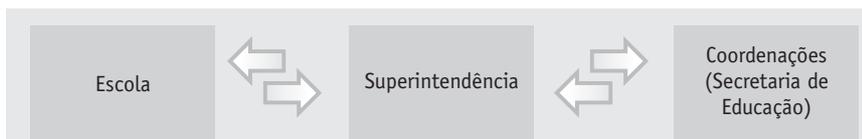
1.3.4 A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR

Um grande salto qualitativo na relação da Secretaria de Educação com as escolas foi dado com a criação da Superintendência Escolar, sob orientação do Programa Escola Campeã, do Instituto Ayrton Senna e da Fundação Banco do Brasil.¹⁵ A Superintendência, função criada em lei,

¹⁵ O Programa Escola Campeã foi encerrado. A parceria da Secretaria de Educação de Sobral com o Instituto Ayrton Senna continua mediante o Programa Rede Vencer.



assumiu a responsabilidade pelo recebimento, redirecionamento e resolução das demandas da escola na Secretaria de Educação e da Secretaria na escola, impedindo assim que vários setores solicitassem as mesmas informações às unidades, o que, até então, dificultava muito o trabalho do diretor. Esse novo elo possibilitou uma otimização dos recursos humanos da Secretaria.



A Superintendência visita cada escola no mínimo duas vezes ao mês, durante, pelo menos, meio período, para avaliar com o diretor a implantação dos planos de gestão e o andamento geral da unidade. O representante da Superintendência está sempre acompanhado de um instrumental composto por um conjunto de indicadores que são avaliados segundo uma escala de pontos. As avaliações baseadas neste instrumental são sistematizadas num documento denominado *Consolidado das visitas da Superintendência às escolas*,¹⁶ que apresenta um quadro amplo das condições estruturais, organizacionais e pedagógicas da rede escolar, permitindo à Secretaria de Educação a proposição de novas estratégias de melhoria da qualidade da educação no município (esse instrumental pode ser consultado na Parte 3 desta publicação).

Indicadores utilizados pela Superintendência para acompanhar as escolas

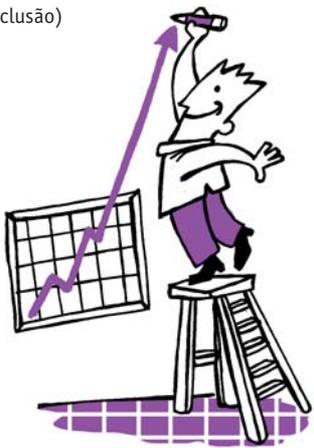
- Organização geral da escola (prédio, cantina, depósito da merenda, banheiros e área externa).
- Organização e funcionamento do turno (limpeza, disciplina, entrada e saída, merenda, secretaria, biblioteca e segurança).
- Instrumentos administrativos pedagógicos (regimento escolar, Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, calendário).
- Freqüência (professores, servidores, alunos). (continua)

¹⁶ O Programa Escola Campeã foi desenvolvido mediante uma aliança estratégica entre o Instituto Ayrton Senna e a Fundação Banco do Brasil, no período de 2001 a 2004. Os dois instrumentos citados, *Instrumental de acompanhamento das escolas pela Superintendência* e *Consolidado das visitas da Superintendência às escolas*, foram criados no âmbito do Programa, como uma das sugestões de diagnóstico da situação da escola, e produzidos em conjunto com os municípios parceiros.



(conclusão)

- Abandono e evasão.
- Dados estatísticos da escola.
- Relação escola-família.
- Relação escola-comunidade
(Conselho de Escola/APM, parceria e/ou voluntário).
- Proposta pedagógica.
- Instrumentos do professor
(plano de curso e plano de aula).
- Processo de avaliação.
- Conselho de classe.



É a Superintendência que coordena as reuniões da rede de ensino, realizadas semanalmente com a presença de todos os diretores. Esse órgão foi decisivo para alinhar as metas e a gestão das escolas à política da Secretaria de Educação e para consolidar, nas unidades escolares, a cultura do monitoramento dos resultados com base em indicadores. Além disso, pôde apoiar as escolas na compreensão da importância de alguns conteúdos e práticas: ofereceu aos diretores sugestões de organização estética do ambiente escolar e introdução de música e artes nas propostas pedagógicas; deu indicações sobre planejamento; incentivou a prática do esporte na rede de ensino; apoiou a escola na discussão de questões de interesse das crianças e adolescentes, tais como sexualidade, drogas e conflitos nas relações familiares; fomentou a participação dos pais; e estimulou o estudo e a compreensão dos PCNs.

Lidando com resistências – 4

No início, a Superintendência foi vista como um setor de fiscalização e encontrou muitas resistências dos diretores e professores. À medida que foi efetivando seu papel, ganhou credibilidade e reconhecimento. Os diretores perceberam o apoio fundamental dado pelo novo órgão ao monitoramento de seus indicadores e à busca de alternativas para a resolução de problemas. Segundo a Secretaria de Educação, o trabalho foi feito sem interferir na autonomia da escola.

(continua)



(conclusão)

Os gestores educacionais de Sobral ressaltam que a Superintendência exigiu, em sua coordenação, um profissional firme, rigoroso, perspicaz e amigo. Foi necessário ter firmeza com o diretor no zelo pelos bons resultados e rigor no seu controle. Mas também foi preciso oferecer o apoio necessário para que todos pudessem entender as razões pelas quais as metas de aprendizagem eram ou não alcançadas.

“Antes, era bagunçado, principalmente se mudasse de prefeito. Aí a Tia não vinha e o aluno queria faltar. Por que se ela podia, por que ele não podia?” (Mãe de aluno).

1.3.5 O PRÊMIO ESCOLA ALFABETIZADORA

Também com o objetivo de fortalecer as possibilidades de alcance das metas mediante o envolvimento de toda a comunidade escolar, foi instituído o Prêmio Escola Alfabetizadora. O Prêmio é concedido ao corpo docente lotado nas turmas de 1ª série básica (crianças de 6 anos) e regular (crianças de 7 anos de idade) – meta 1, e em turmas de 2ª e 4ª séries, com crianças maiores de 8 anos e não-leitoras (meta 2). Em 2003, a Secretaria de Educação, por meio de portaria, estabeleceu que poderia ser contemplada toda escola que:

- Obtivesse o percentual geral mínimo de 90% de alfabetizados, considerando os alunos das turmas correspondentes à meta 1 e à meta 2.
- Obtivesse, na 1ª série básica, o resultado mínimo de 75% de alunos alfabetizados.
- Fizesse com que todas suas turmas alcançassem um percentual superior a 70% de alfabetizados.
- Fizesse com que, pelo menos, 98% dos alunos das metas 1 e 2 passassem pelo processo de avaliação externa de aprendizagem. As transferências deveriam ser comprovadas por meio do documento de matrícula do aluno na escola de destino.



Os valores anuais da premiação foram os seguintes: R\$ 1.500,00 para diretores, R\$ 1.250,00 para coordenadores pedagógicos e vice-diretores e R\$ 1.000,00 para professores alfabetizadores. Em 2003, 17 das 38 escolas foram premiadas, destacando-se pelos resultados obtidos na alfabetização. No ano de 2004 foram contempladas 20 escolas. Um dos efeitos observáveis do Prêmio é a lotação dos melhores professores das escolas nas turmas com os piores resultados, na busca de inverter o quadro.

Aspectos éticos

Visando ao prêmio, algumas unidades tentaram transferir alunos com baixo desempenho para outros estabelecimentos ou impedir a participação das crianças na avaliação externa. A Secretaria de Educação precisou se valer de alguns mecanismos de inibição de condutas impróprias: se um aluno for transferido após o mês de setembro, seu resultado será contabilizado na escola de origem. Além disso, estabeleceu como critério de premiação que, no mínimo, 98% dos alunos de cada unidade escolar passem pela avaliação externa. Garantiu ainda o diálogo com as escolas sempre que se percebia a existência de alguma prática fora dos padrões éticos em função da busca de resultados.

57

Lidando com resistências – 5

Em 2001, o regulamento do Prêmio previa que somente cinco escolas poderiam ser agraciadas, o que gerou um ambiente de competição. Nesse primeiro formato, a Secretaria de Educação não tinha um parâmetro de avaliação do quanto as escolas poderiam avançar na sua capacidade de alfabetização no período de um ano. Havia grandes disparidades entre as escolas no município, o que dificultava ainda mais a obtenção desses parâmetros. A solução desse problema somente foi possível após os dois primeiros anos de implementação da política de alfabetização, devido ao contínuo processo de avaliação da aprendizagem das crianças e também à diminuição das disparidades entre as escolas. O formato do Prêmio tem sido aprimorado ano a ano, de acordo com os avanços alcançados pela educação municipal.



“Mas existe uma competição sim, todo mundo quer estar na frente, quer estar melhor, e isso é muito bom, isso tem impulsionado, porque no mundo a gente faz comparações, quer trocar figurinhas. Mas, também, a gente faz isso com tranqüilidade, sem desespero, quer dizer, a gente sempre diz: ‘Olha, é bom alcançar, porque se a gente não alcançar, a gente não vai se sentir bem, não vai sentir a paz e não vai se alegrar o suficiente’. Algumas pessoas se sentem pressionadas, mas sempre se trata de trabalhar isso, porque isso daí é negativo” (Coordenadora Pedagógica).

1.4 O FORTALECIMENTO DA AUTONOMIA DA ESCOLA

1.4.1 A AUTONOMIA PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA

58

O fortalecimento da autonomia da escola foi, ao mesmo tempo, a contrapartida e a base de sustentação do processo de responsabilização de todos pela aprendizagem dos alunos.

Antes da implantação da nova política municipal, a Secretaria de Educação concentrava o poder de decisão sobre as mínimas coisas de interesse das escolas. Se a torneira da pia quebrava, era preciso solicitar seu conserto, via ofício, à Secretaria. Resultado: as soluções para os problemas eram lentas e as escolas estavam sempre com problemas pedagógicos e de infra-estrutura pendentes. O diretor gastava muito tempo cobrando da Secretaria suas reivindicações. Tudo com muita cautela, pois seu *status* de pessoa indicada para o cargo impedia uma cobrança mais firme a seus superiores. Depoimentos de atores envolvidos com a gestão escolar dão conta de que esse modelo gerava pouca iniciativa das unidades escolares e baixa capacidade de adequação das propostas da Secretaria às especificidades das escolas, pois estas últimas não participavam dos processos de decisão e das discussões que justificavam novos projetos.

O regime de funcionamento da autonomia da escola foi instituído por lei municipal, destacando-se três dimensões: pedagógica,



financeira e administrativa. No novo modelo adotado pelo município, a escola passou a escolher a forma de gestão de seus recursos, tanto humanos quanto materiais, e a traçar suas próprias metas tendo como parâmetro as metas da política municipal. A Secretaria de Educação focalizou sua atuação no desenvolvimento das condições de gestão autônoma das escolas, entre elas, o reforço de sua capacidade de planejamento, a disponibilização de apoio, metodologias e instrumentos orientadores da prática pedagógica e do monitoramento de resultados.

Dentro desse contexto, a Secretaria inseriu coordenadores pedagógicos nas equipes das escolas, fortalecendo tecnicamente o processo de melhoria da prática pedagógica. Até então, o acompanhamento pedagógico das escolas municipais era realizado por uma equipe de supervisores lotados na Secretaria de Educação, com uma dinâmica de trabalho pautada em visitas de supervisão às unidades escolares. A Secretaria de Educação realizou um processo seletivo e os coordenadores pedagógicos foram distribuídos em até três profissionais para cada escola, na proporção de um coordenador para cada 350 alunos. O diretor tem a atribuição de escolher, entre os selecionados, aqueles que constituem, com ele, o núcleo gestor da escola pela qual é responsável.

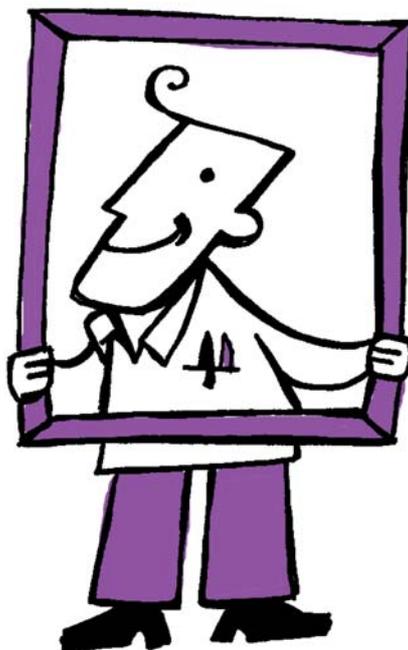
“Tem autonomia, nós chegamos aqui, agora nós vamos ali. Esse grupo aqui não está bem, então nós vamos trabalhar dessa maneira com esse grupo. A gente separa as turmas e vai formando um crescimento de acordo com as condições”
(Coordenadora Pedagógica).

A constituição da equipe pedagógica nas escolas deu mais qualidade aos encontros dos profissionais nas unidades de ensino. Eles passaram a fazer duas reuniões mensais com o corpo de professores, nas quais se discutem planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados, além de questões pedagógicas e escolha de estratégias para a solução de problemas.



Perfil do coordenador pedagógico

Criticidade;
Cooperação;
Senso ético;
Comprometimento;
Iniciativa;
Sensibilidade/Tato;
Comunicação;
Relacionamento interpessoal;
Equilíbrio emocional;
Flexibilidade;
Motivação;
Criatividade.



Todo o processo de fortalecimento da autonomia da escola implicou significativa transferência de poder ao diretor, enfatizando seu compromisso e papel de liderança, competindo-lhe, inclusive, a organização pedagógica e a responsabilidade pelo desempenho escolar. O diretor assume, em última instância, a responsabilidade pelo que acontece na escola. Por isso, cabe a ele escolher seu coordenador pedagógico ou decidir se vai manter ou não um coordenador quando assume uma escola.

O novo papel do gestor escolar exigiu o desenho de um perfil e a definição de atribuições. Os gestores de Sobral optaram pela implantação de processos seletivos com base no mérito, visando garantir a contratação de diretores comprometidos e capazes de corresponder às necessidades da política municipal de educação. Para reforçar o desenvolvimento do perfil necessário, foi também implantado um programa de formação para esses profissionais.



Perfil do novo gestor

Visão sistêmica/ cosmovisão;

Visão estratégica/ administrativa;

Iniciativa;

Motivação;

Flexibilidade;

Equilíbrio emocional;

Criatividade;

Conhecimento da área pedagógica;

Habilidade de comunicação;

Capacidade de relacionamento interpessoal;

Grau de interesse por novas aprendizagens;

Habilidade para aprender a aprender;

Habilidade para liderança participativa;

Capacidade de trabalho em equipe;

Grau de comprometimento com uma educação de qualidade;

Senso ético.



Atribuições do novo gestor

- Controle e avaliação do desempenho dos recursos humanos da escola.
- Diagnóstico de carência e seleção de professores e funcionários temporários.
- Garantia do cumprimento do calendário escolar sem interrupção das atividades.
- Garantia do cumprimento dos prazos da Secretaria de Educação com relação à aprovação e entrega do PDE.¹⁷

¹⁷ O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é um método de planejamento elaborado pelo Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola).



- Pontualidade na entrega dos relatórios e dados à Secretaria.
- Promoção e orientação pedagógica aos professores e capacitação para intervenção em programas prioritários.
- Promoção da capacitação dos servidores de acordo com as demandas da escola.
- Estabelecimento e redefinição das metas previstas no PDE.
- Acompanhamento, controle e avaliação permanente de todas as propostas pedagógicas.
- Análise dos resultados da avaliação externa da aprendizagem dos alunos.
- Adoção das medidas necessárias à melhoria da qualidade da educação na escola visando ao alcance de metas.
- Composição de sua equipe (escolha do coordenador pedagógico).

De acordo com os gestores educacionais de Sobral, a opção por selecionar diretores com base no mérito teve um significado histórico para uma gestão municipal que se encaixava perfeitamente no contexto da política brasileira, na qual a lotação de diretores acaba sendo uma moeda de troca para a acomodação dos interesses dos grupos que apóiam o governo. Os gestores do município de Sobral enfrentaram tal situação e consideram que valeu a pena, pois o reconhecimento que amplos setores da sociedade deram ao processo de melhoria da qualidade da educação multiplicou o apoio político ao governo.

A repercussão de uma seleção com base no mérito incidiu positivamente na atuação dos gestores. O sentimento de estarem ali por mérito próprio os legitima perante sua equipe. Acreditam que nenhum vereador os tira de lá.

“Um ponto que acho extremamente positivo é que mudou a identidade da escola. As escolas municipais têm hoje um novo perfil” (Diretora da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental José Arimatéia).

1.4.2 A SELEÇÃO DOS DIRETORES COM BASE NO MÉRITO

O processo de seleção de diretores, realizado por uma equipe de consultores constituída por professores da Universidade Federal do Ceará (UFC), foi inspirado em uma metodologia na qual se enfatiza uma visão



integral da pessoa, de modo a não reduzir as habilidades necessárias ao gestor à esfera cognitiva ou ao acúmulo de experiência profissional. A experiência na docência foi um pré-requisito para participação no processo. Vale ressaltar que se tratava de seleção de pessoas para cargo de confiança, não se configurando como um concurso público. Não foi pré-definido um tempo de serviço para o diretor: ele é exonerado quando não está respondendo satisfatoriamente às atribuições do cargo ou em caso de uso indevido de recursos. As etapas de seleção foram as seguintes:

- Encontros preparatórios com palestras de professores universitários para explorar temas relacionados com a bibliografia da seleção, visando motivar os participantes e favorecer oportunidades de reflexão teórica sobre os temas publicados em edital.
- Prova escrita, com questões de múltipla escolha e dissertativas, para a qual foi disponibilizado um conjunto de textos sobre a temática prevista no edital (possuía caráter eliminatório e classificatório).
- Curso de formação de gestores intitulado “Desenvolvimento de Competências para a Sociedade do Conhecimento”, com duração de 40 horas, participação obrigatória e fornecimento de certificado. O curso visou promover a reflexão sobre as necessidades socioeducativas e sobre o novo perfil dos gestores, compreendendo atividades dinâmicas, lúdicas e de integração.
- Avaliação comportamental, com duração de quatro horas, esta etapa eliminatória consistiu na realização de um conjunto de atividades em grupo para observar as atitudes e os comportamentos dos candidatos em jogos e dinâmicas lúdicas, apresentando situações desafiadoras e polêmicas, que exigiam negociação, interação, criatividade, habilidade e liderança. As provas suscitaram envolvimento e exteriorização de atitudes e comportamentos que eram analisados à luz do perfil norteador da avaliação.
- Entrevistas individuais, direcionadas para o esclarecimento de dúvidas deixadas pelas etapas anteriores.

Ao final do processo de seleção, a comissão responsável apresentou à Secretaria de Educação um relatório com a descrição das dificuldades e



das potencialidades de cada candidato. Antes da contratação, os candidatos foram entrevistados pelos gestores da Secretaria de Educação, que avaliaram seu compromisso com as metas e diretrizes da nova política de educação do município. Por fim, todos os candidatos participantes tiveram um retorno sobre sua avaliação.

Lidando com resistências – 6

A primeira seleção de diretores realizada no município de Sobral após a adoção da nova política educacional renovou nada menos que 2/3 do quadro de gestores. Durante as primeiras etapas da seleção de diretores, ainda pairava um certo descrédito em relação ao processo, suspeitando-se de que haveria ingerências políticas. Na medida em que alguns candidatos considerados previamente aprovados não obtiveram êxito, que alguns diretores que estavam no cargo há vinte anos não foram selecionados e que pessoas mais jovens, sem experiência com cargos públicos de confiança, foram aprovadas, a seleção foi ganhando credibilidade.

Nenhum diretor selecionado estava 100% pronto para assumir suas funções logo após o processo seletivo, devido à multiplicidade de competências necessárias a uma gestão por resultados. A maior parte dos diretores selecionados não tinha experiência em direção de escola, uma vez que este não foi um pré-requisito da seleção. Por essas razões, a própria comissão de seleção sugeriu à Secretaria de Educação a implantação de um programa de formação que tivesse como objetivo elevar o patamar de competências dos gestores escolares selecionados. Dessa forma, os gestores estariam mais preparados para enfrentar o desafio de serem um dos principais atores de uma política de educação com foco na aprendizagem das crianças. O relatório final do processo seletivo trazia sugestões para o desenho de um programa de formação.

“As características das pessoas que trabalham aqui são ter conhecimento da área, pessoas que perseguem um objetivo, determinadas, pessoas que sabem o que querem, onde e como chegar” (Coordenadora Pedagógica).



1.4.3 A FORMAÇÃO EM SERVIÇO PROPORCIONADA AOS DIRETORES

Foram implantados dois programas complementares de formação de diretores: o Programa Escola Campeã, do Instituto Ayrton Senna e da Fundação Banco do Brasil, e um programa estruturado pelos consultores que realizaram o processo de seleção. A formação do Programa Escola Campeã focalizou o desenvolvimento de competências para a operacionalização de um sistema de monitoramento de resultados. Para tanto, foi realizado curso de uma semana, seguido de encontros mensais com todos os diretores e coordenadores pedagógicos durante três anos. O Escola Campeã disponibilizou uma série de instrumentos para a orientação da rotina escolar, considerados como importantes contribuições para a consolidação da cultura de monitoramento na rede de ensino municipal de Sobral.

A formação coordenada pela equipe de consultoria centrou-se no desenvolvimento das qualidades pessoais do perfil desenhado para o gestor, especialmente a capacidade de liderança. Foi estruturada com base em quatro eixos:

1. Encontros formativos e cursos de duração mínima de dois dias, que abordaram conteúdos voltados para o desenvolvimento pessoal e a atualização profissional (senso ético, liderança, flexibilidade, comunicação, visão sistêmica, comprometimento, capacidade de gerenciamento, contexto mundial e brasileiro, política educacional e gestão escolar).
2. Atividades voltadas para a ampliação do horizonte cultural.
3. Assessoria e aconselhamento, visando garantir a operacionalização dos conteúdos e instrumentos trabalhados no curso, no dia-a-dia da gestão escolar.
4. Sessões coletivas de socialização de experiências e de orientação para a elaboração do plano de gestão de cada diretor.

A seguir, esses eixos são descritos com mais detalhes.

- Encontros formativos e cursos

O primeiro curso realizado objetivou trabalhar conteúdos relativos ao desenvolvimento da capacidade de liderança. Teve duração de três dias e



foco nas seguintes temáticas: visão estratégica; capacidade de tomar decisões e conduzir um grupo; cuidado com o desempenho da escola; importância da escuta e da habilidade em se comunicar bem e outras habilidades para o trabalho em equipe.

O desenvolvimento da capacidade de planejamento foi objeto de outro curso, que abordou a temática do plano de gestão, conceituado como um guia para o trabalho do diretor na escola. Os diretores aprenderam a fazer um plano de gestão com base em um diagnóstico e no uso da criatividade. As estratégias formativas desse curso foram as seguintes:

- Sensibilização para a importância do plano de gestão.
- Dinâmicas e reflexões sobre a multiplicidade de aspectos existentes no cotidiano escolar sobre os quais o diretor precisa se deter para que possa atuar de forma adequada.
- Oficina para delineamento inicial do plano de gestão.
- Distribuição de um texto sobre o que é plano de gestão e de um guia de apoio à sua elaboração, contendo perguntas norteadoras do trabalho a ser realizado.
- Produção coletiva dos planos. Para tanto, os diretores foram divididos em grupos de quatro.
- Orientação para a elaboração dos planos de gestão. Cada grupo tinha orientadores que acompanharam todo o processo de desenvolvimento do plano nas escolas.
- Atendimento individualizado para análise e redimensionamento de cada plano.
- Avaliação.

Realizaram-se vários outros cursos para aprofundar a capacidade analítica em relação ao contexto histórico e social do mundo e do Brasil de hoje e as tendências atuais das políticas educacionais e da gestão escolar. A importância da adoção e do uso adequado de instrumentos de gerenciamento foi também objeto de alguns encontros.

• Atividades para a ampliação do horizonte cultural

Os diretores assistiram a filmes e espetáculos teatrais e visitaram exposições de arte. Essas atividades eram seguidas de discussões sobre a



percepção de cada um a respeito do que havia sido experimentado. O objetivo era que os diretores desenvolvessem a capacidade de avaliação estética do mundo. Momentos de interação com pessoas que lideram experiências socioeducativas bem-sucedidas foram também promovidos e proporcionaram lições interessantes acerca da arte e da criatividade. Todas essas ações culturais contaram com o apoio da Secretaria Municipal de Cultura e buscaram, na medida do possível, incluir outros atores como técnicos da Secretaria de Educação, demais membros da equipe de direção, professores, alunos e comunidade local.

- **Assessoria e aconselhamento**

As sessões de assessoria e aconselhamento ocorreram em visitas bimestrais às escolas, com duração de quatro horas cada. Tinham o objetivo de observar como o diretor estava concretizando os conteúdos e instrumentos tratados nos cursos presenciais. Também visavam ouvi-lo sobre suas dificuldades e avanços, ajudando-o, caso necessário, na leitura de uma determinada situação-problema.

67

As visitas ajudaram na percepção de necessidades específicas dos diretores, que não estavam sendo explicitadas nos encontros presenciais. De modo geral, elas tiveram um destaque nas ações de formação, pois permitiram aos consultores entrar em contato com as diferentes condições estruturais das unidades escolares. Durante e após as visitas, observações foram registradas em um caderno, seguindo um roteiro. Essas observações contribuíram para a elaboração dos planos de gestão e para garantir maior proximidade com aqueles diretores que enfrentaram mais dificuldades.

- **Sessões coletivas de socialização de experiências em torno do plano de gestão**

Essas sessões foram realizadas para intercâmbio das experiências, orientação e, sobretudo, para que os diretores se sentissem seguros e preparados para conduzir o processo de planejamento e implementação de ações de melhoria das condições de funcionamento da escola e da qualidade dos serviços prestados à comunidade.



O banco de idéias

Para facilitar o intercâmbio entre as escolas, foi criado um banco de idéias no qual cada diretor compartilhou com os demais as ações previstas em seu plano de gestão para resolver problemas ou otimizar situações favoráveis. Os consultores responsáveis pelo programa de formação reuniram todas as idéias num único documento, classificando-as segundo suas temáticas, e o disponibilizaram para todos. Muitas idéias boas se espalharam pela rede. Parte das idéias do banco e seu formato estão disponíveis na Parte 3.

Esses espaços coletivos, aliados ao regime de autonomia das escolas, incrementaram as relações entre as unidades. Formou-se uma rede de aprendizagem entre as escolas municipais, marcada pela solidariedade e troca de experiências, mostrando que quanto mais se aprende, mais se ganha capacidade para aprender. Um exemplo disso é a diretora que levou sua coordenadora pedagógica para passar um tempo numa outra escola, para aprender o que havia de bom por ali.

“A escola é hoje para mim uma escola mesmo, porque nela eu tenho aprendido muito” (Diretora da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Emílio Sendim).

“Palavras que definem a escola hoje? A organização, o sistema de trabalho, a união de grupo e a hierarquia. Nós seguimos os diretores e os professores ouvem nossas orientações” (Coordenadora Pedagógica).

“Hoje eu aprendi a ser diretor. Eu falo que sou muito mais diretor do que no ano passado, porque aprendi a fazer um trabalho sistemático. Todo mês você está reavaliando, não deixando cair. A liderança do diretor é a peça-chave” (Diretor da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Coronel Francisco Aguiar, no distrito de Aracatiaçu).



O grande interesse demonstrado pelos diretores nos primeiros meses de curso e a boa avaliação em relação à metodologia proposta estimularam a transformação do programa de formação em um curso de especialização, atualmente realizado em parceria com a Universidade do Vale do Acaraú (UVA).

1.4.4 A AUTONOMIA FINANCEIRA DAS ESCOLAS

O fortalecimento da autonomia das escolas implica necessariamente autonomia financeira. Com o objetivo de financiar as despesas cotidianas da escola, foi criado o Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola (Fundae), constituído por receitas próprias do orçamento do município, podendo também receber recursos decorrentes de pactos interinstitucionais.

Os recursos do Fundae são transferidos diretamente para as contas bancárias das unidades escolares. O valor repassado é calculado com base nas matrículas registradas no último censo da educação infantil, do ensino fundamental e da educação de jovens e adultos. Durante o ano de 2004, o valor total de recursos do Fundo foi de R\$ 684 mil e seu custo/aluno foi de R\$ 21,37. As seguintes rubricas podem ser cobertas com os recursos do Fundo:

- Água, energia e telefone;
- Material de limpeza e expediente;
- Gás;
- Contratação de pequenos serviços de reparos e manutenção de material elétrico-eletrônico, seguindo os princípios da lei de licitações;
- Livros de literatura, vídeos, jogos e brinquedos educativos;
- Qualificação dos professores;
- Contratação de serviços.

É responsabilidade do Conselho Escolar definir o destino e controlar o uso dos recursos do Fundo, registrando as decisões em ata. A prestação de



contas é feita a cada três meses pelo núcleo gestor da escola. Um novo repasse de recursos somente é efetuado mediante aprovação, pelo Conselho e pela Secretaria, da prestação de contas dos gastos referentes ao desembolso anterior. À Secretaria de Educação cabe orientar, supervisionar e fiscalizar via Superintendência Escolar. A ocorrência de fraudes ou emissão de cheques sem fundo implica a exoneração do diretor, com encaminhamento de providências legais.

A transferência de recursos para a escola mediante o Fundae supriu consideravelmente a resolução de problemas cotidianos, que anteriormente consumiam boa parte do tempo de trabalho dos diretores, liberando-os para o objetivo central da escola: a aprendizagem dos alunos.

Desde a implantação da nova política municipal de educação em Sobral, somente um gestor foi exonerado por problemas na aplicação dos recursos provenientes do Fundae. Irregularidade comprovada, a Secretaria de Educação foi firme em não permitir a permanência daquele diretor. O Superintendente assumiu a direção da escola interinamente, e o novo diretor somente foi empossado após a realização da auditoria e dos devidos esclarecimentos à comunidade.





PARTE 2

Indicativos para mudanças na qualidade da Educação nas escolas







No contexto de um município localizado numa das regiões mais pobres do País, o semi-árido nordestino, a experiência de Sobral mostrou que é possível, em poucos anos, melhorar o desempenho escolar das crianças das séries iniciais, promovendo mudanças na gestão educacional do município.



A experiência dialoga com certos mitos que ainda persistem em relação à educação, que atribuem a dificuldade de aprendizagem de crianças a uma situação de pobreza. Afinal, as crianças que tiveram efetivado seu direito à aprendizagem em Sobral são crianças pobres. Os resultados alcançados pelo município mostram o quão infundada é a visão, muito difundida nas escolas brasileiras, de que o aluno é o principal responsável pelo fracasso escolar. Mostram que é possível criar uma nova cultura, na qual o sucesso escolar é resultado do desempenho da escola, apoiada pela rede de ensino a qual pertence.

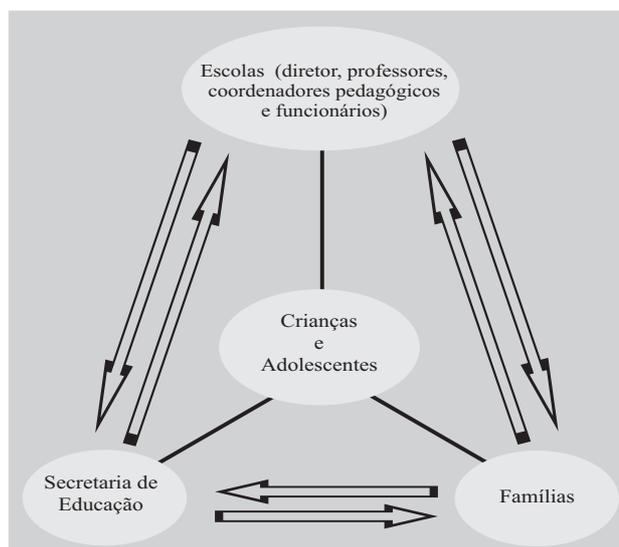
O foco dado ao desenvolvimento da capacidade da comunidade escolar para analisar, argumentar, avaliar, negociar, comunicar, comparar, planejar e trabalhar em equipe faz com que a experiência possa ser relacionada a pressupostos educacionais da chamada “sociedade do conhecimento” – o pensamento autônomo e crítico são capacidades fundamentais no mundo contemporâneo. Nessa direção, pode também ser citado o esforço na busca do desenvolvimento da pessoa: sensibilidade, compromisso, senso ético e estético e responsabilidade pessoal.

Na política educacional do município, as crianças e adolescentes estão, de fato, assistidos por adultos comprometidos com seu desenvolvimento – profissionais que sabem que são responsáveis pelo que fazem e que têm o apoio necessário para exercer essa responsabilidade. A experiência indica a existência de uma rede de aprendizagem, tanto internamente quanto entre as escolas, com mecanismos de apoio, formação, orientação e



mobilização que procuram dar suporte aos principais atores das escolas públicas municipais. Descortinam-se, portanto, a promoção e a descoberta da interdependência entre as partes e da participação em um projeto coletivo com objetivos comuns.

Destaca-se o fato de o município ter implementado uma política educacional que atuou de forma sistêmica em três aspectos fundamentais: mudança da prática pedagógica, avaliação e monitoramento do ensino-aprendizagem e fortalecimento da autonomia das escolas. Os resultados alcançados são a expressão desse caráter integrado da política municipal e da gestão educacional e não de um ou outro programa específico.



A nova política educacional no município fez parte de um processo maior, de reestruturação da gestão municipal em todas as áreas, num esforço de intersectorialidade. De acordo com os gestores da Prefeitura, há uma rede de serviços que apóia a criança e o adolescente no município, para além da escola. Dentro desse contexto, é importante ressaltar que, para fazer valer sua responsabilidade por uma educação pública de qualidade para todos, a administração do município fez um acordo com os principais atores do poder local visando a deixar a educação fora do campo das definições de cargos por critérios políticos. Assegurou-se, assim, a competência técnica da rede municipal de ensino. Hoje, os gestores municipais de Sobral não têm dúvidas: bons resultados em educação também dão voto.



Não se trata de algo acabado e, sem dúvida, Sobral ainda tem numerosos desafios para conferir mais qualidade à educação. Nesta Parte 2, o objetivo é identificar as especificidades da experiência e apresentar hipóteses explicativas para os resultados alcançados pelo município. Tudo indica que são caminhos válidos e que, adaptados a novos contextos, podem fazer a diferença. Eles são apresentados segundo os três principais pilares da política – avaliando e monitorando o ensino-aprendizagem, mudando a prática pedagógica e fortalecendo a autonomia das escolas. Uma seção final indica quais são, atualmente, os principais desafios dos gestores educacionais do município de Sobral.

Lições aprendidas

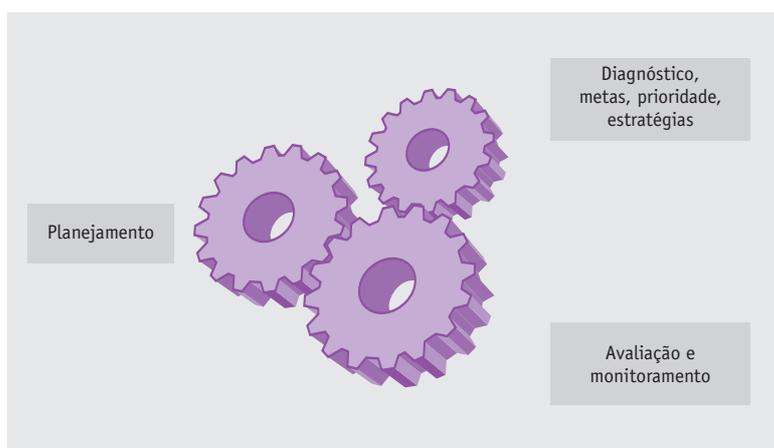
- Sucesso escolar deve ser compreendido como o desempenho alcançado pela escola e a rede de ensino, e não como algo resultante da atuação ou do comportamento do aluno.
- A melhoria da qualidade da educação depende da implantação de uma política coordenada e sistêmica, com ações integradas que se efetivam sob a orientação de objetivos comuns.
- Mudanças substanciais na qualidade de ensino de uma localidade passam, primeiramente, pela decisão da administração municipal de assumir a responsabilidade por uma educação pública de qualidade para todos.
- É possível deixar a área educacional fora da influência de acertos políticos sem perder apoios quando há diálogo sistemático e transparente com a sociedade sobre a importância da qualidade da educação.
- O alcance de resultados não significa a chegada a um porto seguro. Desafios, prioridades, conflitos, resistências e metas são renovados constantemente quando se almeja a promoção da qualidade da educação.





2.1 AVALIANDO E MONITORANDO O ENSINO-APRENDIZAGEM

Não é nenhuma novidade afirmar a importância da realização de um diagnóstico, da definição de metas claras e precisas e do estabelecimento de prioridades para o sucesso na implementação de uma política. Difícil é verificar a existência de uma experiência que siga exatamente esse percurso. Esse foi o caso de Sobral.



76

Planejar, estabelecer metas e prioridades significa tomar decisões, o que muitas vezes não é fácil em situações como a da maior parte dos municípios brasileiros, onde as carências são enormes. Os gestores de Sobral não tiveram medo de fazer suas escolhas, mesmo tendo, muitas vezes, incorrido em propostas polêmicas no meio educacional. Apostaram na adoção de estratégias coerentes entre si, buscando convergir todos os esforços para a efetivação das suas prioridades.

A criação e implantação de mecanismos sistemáticos de monitoramento e de avaliação do alcance das metas são pontos centrais na experiência de Sobral.¹⁷ A visita a uma escola do município permite ver, *in loco*, uma

¹⁷ De acordo com o Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), "o diagnóstico é sempre o ponto de partida para qualquer Plano de Ação Educativa, fundamentando a compreensão da realidade local e permitindo que as decisões tomadas sejam adequadas a cada contexto. No entanto, além de fundamentar as proposições, é necessário ainda que as equipes gestoras se comprometam com os resultados previstos no Plano, acompanhando-os e avaliando-os permanentemente. Só assim é possível medir, durante todo o processo de execução das ações, até que ponto foram certas e estão promovendo os resultados desejados – ou se precisam ser reorientadas" (Cenpec, 2005).



cultura de monitoramento da aprendizagem se consolidando. Quadros fixados em murais dão visibilidade a dados relativos ao desempenho escolar e à frequência de alunos, professores e funcionários. Professores, coordenadores pedagógicos e diretores têm a formação e os mecanismos necessários para a produção e a análise desses indicadores, sabem levantar hipóteses para as dificuldades encontradas e traçar estratégias para a solução de problemas. Atribuem significado ao monitoramento dos indicadores e sabem usar isso como uma ferramenta de trabalho. Demonstram orgulho em saber ler um gráfico.

O monitoramento da frequência dos alunos exige um comentário à parte. Esse é um indicador de muitas faces: diz respeito ao modo pelo qual o aluno se sente acolhido na escola, remete ao significado atribuído ao que está aprendendo, diz algo sobre como a família vê a escola, além de incidir sobre o índice de abandono. Os mecanismos adotados para evitar as faltas dos alunos vão ao encontro das mudanças implementadas na sala de aula.

O desenvolvimento da cultura de monitoramento da aprendizagem nas escolas teve a contribuição de vários fatores. A Superintendência Escolar superou o modelo de fiscalização e estabeleceu com os diretores uma relação pautada na confiança, fortalecendo a idéia de que todos estão no mesmo barco. O Prêmio Escola Alfabetizadora e o incentivo salarial aos professores alfabetizadores, além de propiciarem o reconhecimento financeiro do desempenho, atuam no âmbito do simbólico, mobilizando as pessoas pelo legítimo desejo humano de alcance do reconhecimento. Embora desvios de conduta em razão da busca por resultados tenham sido detectados em algumas escolas, os gestores educacionais de Sobral garantem que estão sempre atentos, discutindo com os diretores escolares a ética no campo profissional. A revisão dos formatos anuais do Prêmio atesta a adoção, ano a ano, de mecanismos inibidores de abusos.

A metodologia de avaliação externa da aprendizagem adotada é de fácil compreensão, permite a verificação e o acompanhamento das metas municipais e possui objetivo claro e compartilhado com os envolvidos. Ela é explícita na intenção de preservar os alunos de qualquer constrangimento em função de seu nível de aprendizagem. As análises dos significados dos resultados da avaliação ocorrem em diversos âmbitos: nas visitas do Superintendente às escolas, nos encontros entre a Secretaria de Educação e o grupo de diretores, nas reuniões



dos diretores com os coordenadores pedagógicos e desses com os professores. São momentos fundamentais para a correção de rotas, visando o cumprimento das metas de aprendizagem. A Secretaria de Educação possui uma estrutura de tratamento de dados capaz de apresentar os resultados da avaliação externa por escola, por turma e por aluno, permitindo identificar onde estão os problemas.

Os mecanismos de monitoramento existentes no município possibilitam relacionar: a) o trabalho de cada um dos professores, devido aos resultados da avaliação externa, as discussões dos encontros quinzenais entre diretor, coordenadores pedagógicos e professores e a observação na sala de aula feita pelo coordenador; b) a situação relativa à infra-estrutura, à organização administrativa e à implementação da proposta pedagógica, por meio dos indicadores adotados pela Superintendência; e c) os resultados da aprendizagem dos alunos.

Os processos formativos implementados contribuíram muito para a cultura de monitoramento. E foram além, focalizando o papel de cada um, suas responsabilidades diante da complexidade cotidiana do processo educativo e estimulando todos a refletirem sobre o desenvolvimento do seu trabalho.

A centralidade que os gestores escolares assumiram no sistema educacional foi determinante para o sucesso da política. Eles são os responsáveis por fazer a gestão dos recursos da escola, visando ao alcance de seu projeto educacional. Destacam-se, nesses profissionais, o compromisso, a liderança, o otimismo e a capacidade de assumir e responder pelos resultados de aprendizagem dos alunos.

Caminhos para a adoção de processos de avaliação e monitoramento

- Realização de diagnóstico, definição de metas e estabelecimento de parcerias.
- Fomento à consolidação de uma cultura de monitoramento nas escolas que inclua mecanismos de avaliação interna da aprendizagem e controle da frequência de alunos, professores e funcionários.

(continua)



(conclusão)

- Acesso aos indicadores de desempenho escolar e compreensão dos seus significados por toda a comunidade escolar.
- Compromisso de toda a comunidade escolar com as metas da política municipal.
- Responsabilização dos diversos atores, com definição clara de papéis.
- Formação em serviço que garanta: desenvolvimento da capacidade de analisar indicadores e de planejar e acompanhar o dia-a-dia da escola, adoção de instrumentos de orientação da prática e estímulo à observação dos detalhes cotidianos do processo educativo.
- Criação de um órgão na Secretaria de Educação responsável pelo monitoramento do desempenho escolar e pelo apoio técnico às escolas (Superintendência Escolar).
- Relação de confiança e apoio entre Secretaria de Educação e diretores e entre diretores e sua equipe.
- Realização de reuniões pedagógicas quinzenais nas escolas com a participação de professores, coordenadores pedagógicos e diretores.
- Adoção de incentivo salarial para professores alfabetizadores e Prêmio para as escolas que alcançarem suas metas.
- Realização semestral de avaliação externa da aprendizagem dos alunos.
- Obtenção de parâmetros objetivos para a adoção de estratégias que visam a melhoria da qualidade da educação (monitoramento de resultados com base em indicadores).
- Estruturação da Secretaria para um tipo de tratamento de dados que organize as informações de desempenho por aluno, professor, turma e escola.

79

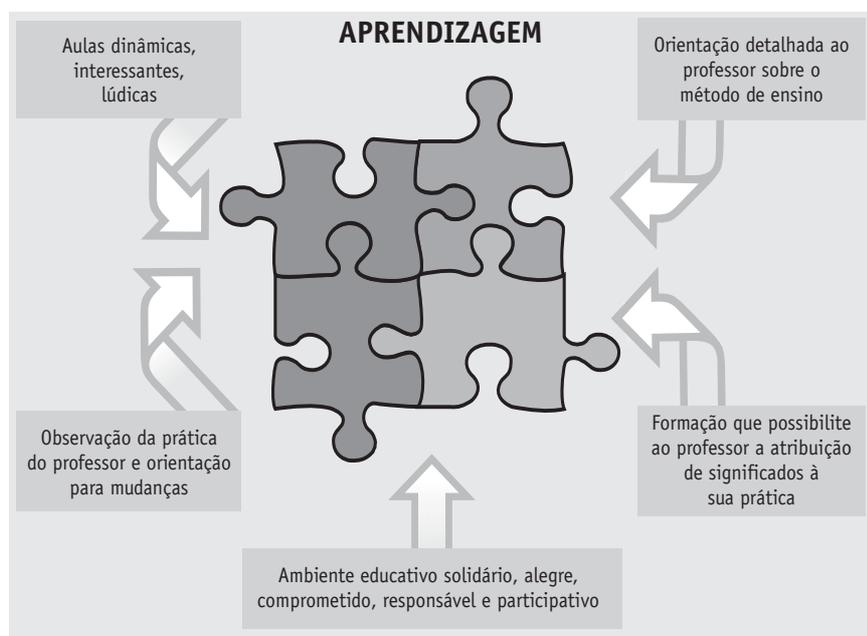
2.2 MUDANDO A PRÁTICA PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS

A experiência de Sobral indica que a implementação de um novo método de ensino passa pela formação continuada do professor para que o compreenda e o transponha





didaticamente para a prática pedagógica, garantindo que chegue de fato à sala de aula. A formação do professor alfabetizador também foi fundamental para a consolidação de uma nova dinâmica da rotina da sala de aula, lúdica, ágil e interessante. Destacam-se no processo de formação a elaboração coletiva do material utilizado, o desenvolvimento da capacidade de planejamento e a observação da prática pedagógica em sala de aula, visando à orientação e à experimentação das atividades a serem desenvolvidas com os alunos, possibilitando ao professor a atribuição de significados à sua prática. Esse trabalho permitiu a estruturação do processo de ensino-aprendizagem situando-o numa rede, cujo centro é o aluno, sujeito do processo educativo.



A adoção de um material de orientação ao professor, que funcionou como guia de sua ação na sala de aula foi também estratégia fundamental para a mudança da prática pedagógica. Para cada atividade a ser desenvolvida, o guia explicava tudo, com detalhes, sendo responsabilidade do professor realizar as atividades propostas. Com o tempo, os professores foram sentindo-se mais seguros diante do novo método de ensino, passando a planejar e gerenciar o tempo pedagógico com mais autonomia, com condições para incrementar, com sua criatividade, as



matrizes pedagógicas. Métodos alternativos eram permitidos aos professores e diretores, desde que houvesse o compromisso de se alcançar as metas de aprendizagem.

O incentivo salarial foi importante para mobilizar os professores alfabetizadores rumo a um melhor desempenho. Ganhando mais, poderiam ter uma vida melhor. E o incentivo foi estabelecido num valor significativo: 30% do piso salarial.

O investimento em materiais pedagógicos que despertam o interesse da criança (jogos e literatura infantil) também foi considerável. Não foram adquiridos aleatoriamente e sim escolhidos de acordo com o método de ensino adotado.

Caminhos para a mudança da prática pedagógica

- Adoção de um método de ensino claro que esteja voltado para a solução dos problemas de aprendizagem diagnosticados e que incida sobre a rotina da sala de aula.
- Rotina da aula dinâmica, interessante e lúdica.
- Cuidado especial com o que ocorre na sala de aula.
- Adoção de um tipo de formação que contempla a observação em sala de aula, a identificação de estratégias para a melhoria da atuação e o acompanhamento da implantação dessas estratégias.
- Material pedagógico que orienta, em detalhes, a atuação do professor na sala de aula – estruturação do ensino aprendizagem.
- Flexibilidade para mudanças em relação ao método de ensino adotado, desde que haja compromisso com os resultados.
- Incentivo salarial.
- Monitoramento dos resultados do trabalho do professor via avaliação externa de aprendizagem e observações da prática em sala de aula, por coordenadores pedagógicos.
- Fortalecimento do trabalho em equipe.
- Inserção de coordenadores pedagógicos nas equipes das escolas.
- Investimento em literatura infantil e jogos pedagógicos.
- Compreensão de que o aluno é o centro do processo educativo.



2.3 FORTALECENDO A AUTONOMIA DAS ESCOLAS

A possibilidade de o gestor escolher sua equipe, definir seu plano de gestão e ter o poder de dar direção à escola pela qual é responsável reforçou seu papel de líder. A autonomia financeira da escola liberou o diretor para usar seu tempo com o objetivo de garantir a aprendizagem dos alunos. A adoção de mecanismos próprios de avaliação, monitoramento e controle da prática pedagógica estimulou a criatividade da escola e permitiu o aproveitamento das especificidades de cada contexto.

O modo como se compreendeu a autonomia foi um marco: algo que se constrói, num processo contínuo e gradual. Os principais atores responsáveis pela implementação da nova política municipal foram envolvidos em processos de formação e receberam orientação em serviço: compreenderam os objetivos da política e os diferentes papéis de cada um, aprenderam a lidar com instrumentos de apoio e melhoraram suas práticas, passando a responder por elas.

82

O trabalho da Secretaria de Educação no desenvolvimento das condições de gestão autônoma das escolas possibilitou a apropriação dos instrumentos, dos conteúdos e das práticas pelas escolas, o que é relevante para o desenvolvimento de uma autonomia real. Essa apropriação e a constante atribuição de significados aos novos processos podem ser indícios da sustentabilidade dos pressupostos da atual política educacional, deixando-a menos suscetível às variações político-partidárias. A responsabilização dos diversos atores da comunidade escolar, cada um com seu papel bem delineado, pode ser apontada também como um indicador de sustentabilidade, pois professores, diretores, coordenadores, funcionários, pais e mães denotam ter maior consciência do seu dever e também maiores condições de desempenhá-lo.

A comunidade escolar encontra-se mais engajada na garantia da frequência e da aprendizagem dos alunos, ainda que o nível de engajamento varie de escola para escola. Cada um é responsável pela parte que lhe cabe e está integrado numa rede de apoio mútuo, descortinando o nascimento de uma rede de aprendizagem. Os funcionários são convidados a participar da criação de um ambiente educativo acolhedor, solidário e alegre, além de participar do esforço pela frequência dos alunos.



A definição de um perfil de diretor que correspondesse às atribuições de uma gestão autônoma e a seleção com base no mérito como condição para se chegar a esse perfil facilitaram o trabalho de formação e orientação, permitindo o desenvolvimento de potencialidades já existentes nesses profissionais. A preocupação com o perfil dos profissionais é uma marca da experiência: buscaram-se pessoas com potencialidade para cuidar do processo educativo na sua complexidade, com persistência, otimismo, ética e compromisso.

A autonomia financeira somente se tornou possível graças a mecanismos claros de responsabilização pelo uso dos recursos, com participação do Conselho Escolar. A institucionalização dos mecanismos criados durante a gestão via aprovação de leis também fortaleceu a idéia de que se trata de mudanças sustentáveis. A otimização da relação entre a escola e a Secretaria foi importantíssima para a agilização e encaminhamentos de demandas mútuas, gerando maior eficiência.

O tipo de formação e orientação adotado pela Secretaria de Educação procurou responder às necessidades das instituições escolares. As escolas se viram diante de muitas mudanças, mas seus responsáveis receberam apoio.

Por fim, vale dizer que o apoio técnico de profissionais da área de educação obtido via consultoria e parcerias com outras instituições aprimorou os



processos e agregou novas idéias. Seja através do estabelecimento de convênios, da composição do quadro técnico da Secretaria de Educação ou via contratação de serviços, o saber produzido em universidades da região esteve presente na consolidação dessa mudança. Sem os apoios técnicos recebidos, essa experiência não seria a mesma. De acordo com os gestores educacionais do município, a clareza da Secretaria de Educação em relação às demandas encaminhadas aos consultores permitiu uma contribuição que foi, de fato, ao encontro das necessidades da nova política.

Caminhos para o fortalecimento da autonomia da escola

- Compreensão da autonomia como algo que não existe *a priori*, mas que se constrói gradualmente.
- Adoção de uma proposta formativa que desenvolva as capacidades necessárias à prática da autonomia.
- Criação de um núcleo gestor, do qual fazem parte o diretor e os coordenadores pedagógicos: concepção de que a gestão escolar deve ser efetivada em equipe.
- Compreensão de que o diretor é o líder de uma equipe de trabalho que deve atuar pelo sucesso escolar.
- Orientação *in loco* para diretores e coordenadores pedagógicos.
- Espaços coletivos para reflexões, discussões e estabelecimento de estratégias de mudanças.
- Seleção de diretores com base no mérito.
- Envolvimento das famílias no acompanhamento da frequência e da aprendizagem das crianças.
- Mecanismos de mobilização e engajamento da comunidade.
- Adoção de mecanismos que possibilitem às escolas gerenciarem seus gastos.
- Controle das prestações de contas, com participação dos Conselhos Escolares.
- Possibilidade de escolas adotarem procedimentos distintos para solucionar seus problemas.
- Implantação de mecanismos de monitoramento da prática dos diretores e dos resultados alcançados pelas escolas.

(continua)



(conclusão)

- Criação de mecanismos específicos para que o núcleo gestor possa analisar e compreender o cotidiano e o desempenho da escola.
- Favorecimento do intercâmbio e do fortalecimento das relações entre as escolas.
- Formação de uma rede de aprendizagem pautada no apoio mútuo, na confiança, no compromisso, na formação, na troca de experiências, na definição clara de papéis e na responsabilização.

2.4 DESAFIOS ATUAIS

Embora as aprendizagens propiciadas pela recente experiência educacional de Sobral sejam muitas – algumas vezes inovadoras, encantadoras ou polêmicas –, é preciso que as localizemos num contexto de mudanças ainda em curso. São muitos os desafios para que a qualidade da educação se consolide em toda a rede de ensino, de forma sustentável. Para alguns deles, os gestores educacionais de Sobral já estavam, há algum tempo, atentos. Outros foram fruto da reflexão de especialistas da área educacional em torno desta publicação.

As ações e os resultados que giram em torno das séries iniciais da alfabetização ainda precisam ser expandidos para as séries finais do ensino fundamental, sob pena de a aprendizagem, hoje assegurada às crianças menores, não se tornar, de fato, o ponto de partida para uma escolarização de qualidade nos anos subseqüentes.

Experimentações válidas e responsáveis ocorreram na educação de jovens e adultos; no entanto, ainda não foi possível dar um salto significativo de qualidade nesse setor. A educação infantil, como ocorre em muitos municípios, carece de mais recursos para avançar na qualidade do atendimento às crianças pequenas.

Os gestores educacionais de Sobral precisam ampliar o investimento e a capacitação dos Conselhos Escolares, fortalecendo, assim, os princípios da gestão democrática, conforme estabelecido pela Lei de Diretrizes e



Bases da Educação. Ainda que a participação dos pais e mães tenha crescido na maioria das escolas, não pode ser considerada suficiente para garantir a sustentabilidade dos pressupostos da política educacional.

A capacitação da rede de ensino para lidar com a diversidade dos alunos nas escolas, incluindo aí as crianças com deficiência, ainda não foi objeto de ações concretas por parte da Secretaria de Educação. Apesar disso, foram registradas, durante visita de profissionais do Inep a alguns estabelecimentos do município, iniciativas em algumas escolas visando ao acolhimento e à integração de alunos com necessidades especiais.

Qualificar o processo de letramento das crianças, reforçando os avanços já obtidos em alfabetização, deverá ser um foco de investimento por parte dos gestores educacionais de Sobral, garantindo aos alunos um melhor desempenho, sobretudo, na compreensão de textos. Caminhando nessa direção, com a preocupação de agregar valor ao monitoramento da aprendizagem dos alunos da rede municipal, a Secretaria de Educação estabeleceu um convênio de cooperação com o Inep, que disponibiliza os itens das provas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e analisa os resultados. A Secretaria tem a responsabilidade pela aplicação dos instrumentos de avaliação. Até o momento, os resultados ainda não captaram o impacto da nova política de alfabetização do município (iniciada em 2001/2002), uma vez que, em 2003, primeiro ano de execução do convênio, os alunos da 4ª série não haviam dela se beneficiado. Em 2004, percebeu-se uma leve melhoria dos indicadores. Avalia-se, em Sobral, que esse fato ainda não pode, com segurança, ser creditado à nova política. A partir de 2005, espera-se que os dados expressem melhorias mais expressivas. Caso isso não ocorra, novas mudanças na política deverão ser implementadas.

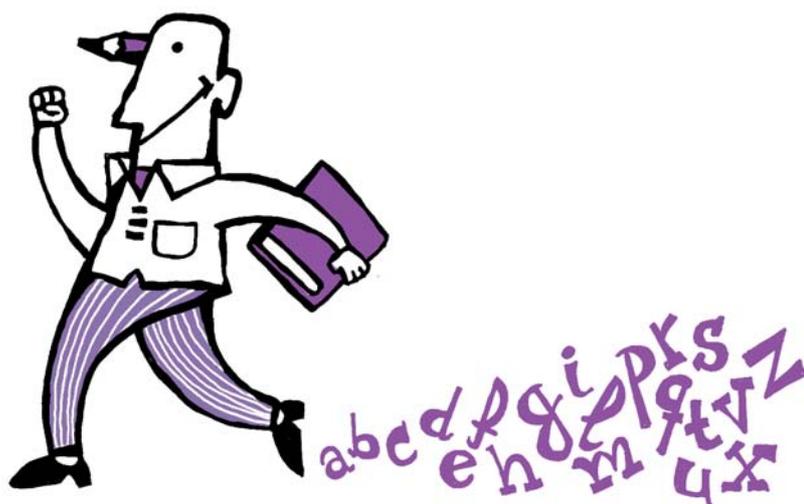
Os programas de reforço escolar precisam ser aprimorados como meio de assegurar a plena integração dos alunos de 2ª a 4ª série, de modo que, ao voltarem de classes de alfabetização para suas turmas oficiais, possam acompanhar com mais facilidade todos os conteúdos e atividades, diminuindo assim os índices de reprovação nesse grupo de alunos.

A Secretaria de Educação deverá, ainda, continuar projetando e implementando mecanismos que visem diminuir as diferenças entre as escolas, no que diz respeito aos resultados de aprendizagem, à participação



dos pais e mães e à qualidade da infra-estrutura, do ambiente educativo e da gestão escolar.

Por fim, há também a necessidade de completar o processo de municipalização do ensino fundamental, pois, até o momento, o município responde apenas pelas turmas de 1ª a 5ª série.







PARTE 3

Partilhando Metodologia e Instrumentos







O sucesso da implementação de uma política depende fundamentalmente da capacidade dos atores envolvidos se apropriarem de seus princípios, diretrizes e programas, concretizando-os em seu cotidiano. Um dos fatores de sucesso da política municipal de Sobral foi a criação de uma série de instrumentos como roteiros passo a passo, guias, metodologias e ferramentas que orientaram as novas práticas.

Outro destaque da experiência foi a institucionalização das mudanças implementadas mediante leis municipais, estabelecendo um novo marco legal e institucional e agregando valor à sustentação da política educacional.



Metodologias e instrumentos relevantes criados pelos gestores de Sobral, assim como modelos de leis, decretos e portarias, são objetos da Parte 3 desta publicação. O objetivo é servir de referência a outros municípios que queiram se inspirar na experiência de Sobral na implementação de uma política educacional com foco na aprendizagem e prioridade para a alfabetização nas séries iniciais.

3.1 GUIA METODOLÓGICO PARA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DE CRIANÇAS EM LEITURA E ESCRITA

(É aplicado duas vezes ao ano, em junho, para correção de rotas e, em novembro, para verificar o cumprimento das metas de aprendizagem).

1. Objetivos

- Identificar, junto aos alunos das séries iniciais do ensino fundamental, a situação de aprendizagem da leitura e da escrita no primeiro semestre e ao final do ano, no sentido de verificar se as metas de aprendizagem previstas foram atingidas.



- Sistematizar o resultado de aprendizagem por aluno, turma, turno e escola, de modo a obter parâmetros objetivos para a adequação das ações realizadas, na perspectiva de se alcançar as metas de aprendizagem previstas.

2. Resumo do processo de operacionalização da avaliação externa

- Sob coordenação da Prefeitura, uma equipe de avaliadores é constituída por estudantes e graduados em Licenciatura pela Universidade do Vale do Acaraú (UVA).
- A equipe de avaliadores recebe treinamento oferecido pela Coordenação de Avaliação Externa da Secretaria de Educação.
- A equipe de avaliadores aplica um instrumento de leitura a cada aluno individualmente, na 1ª série básica e na 1ª série regular e entre os alunos em aprendizagem da escrita e da leitura da 2ª à 4ª série.
- Os testes são gravados em fita cassete e seu resultado registrado em instrumental capaz de explicitar se o aluno avaliado sabe ler textos, frases, palavras, sílabas ou não conseguiu lê-los.
- O avaliador aplica o teste de escrita individualmente entre os alunos da 1ª série básica e em grupo entre os demais.
- Uma equipe de audição ouve as gravações da leitura das crianças, feitas durante os testes, para confirmar o resultado registrado no instrumental.
- Uma equipe corrige os testes de escrita.
- Os resultados são organizados por unidade escolar e entregues às escolas.
- Cada escola se reúne para discutir os resultados.
- A Secretaria de Educação promove reuniões por grupos de escola (pólos regionais) para análise dos resultados.
- A avaliação externa é realizada ao final de cada semestre.

3. Equipe de trabalho

Para avaliar, em 2004, 7.129 alunos (3.001 da 1ª série básica; 3.164 da 1ª série regular; e 964 que estavam em aprendizagem de escrita e leitura cursando da 2ª à 4ª série), foi necessária a mobilização de 66 profissionais:



- 6 pessoas de coordenação e operacionalização da avaliação de aprendizagem lotadas na Secretaria de Educação.
- 42 avaliadores escolhidos entre estudantes e graduados da Universidade (cada avaliador atende em média 12 alunos por turno).
- 12 pessoas para audição das fitas cassetes contendo as gravações dos testes de leitura (6 por turno).
- 6 pessoas para a correção dos testes de escrita.

4. Tempo utilizado

Para fazer a avaliação são necessários aproximadamente 19 dias úteis:

- 2 dias para entrosamento do avaliador com a escola.
- 3 para a realização de reuniões entre a equipe de coordenação da avaliação externa.
- 14 para a avaliação das crianças.

Para facilitar a execução do processo avaliativo, o município de Sobral costuma elaborar um cronograma de trabalho que é compartilhado com todos os envolvidos. Segue um exemplo:

	Tarefas	Período de realização
1	Preparação das relações de alunos por turma	27/4 a 6/5/04
2	Composição do grupo de avaliadores e equipe de audição	05/5 a 14/5/04
3	Elaboração dos instrumentos	10 a 21/5/04
4	Montagem do calendário de realização da avaliação por escola	24 a 28/5/04
5	Capacitação dos avaliadores	24 a 28/5/04
6	Capacitação da equipe de audição das fitas	1 a 3/6/04
7	Entrosamento dos avaliadores nas escolas	31/5/04 e 1/6/04
8	Avaliação das crianças	2 a 25/6/04
9	Reuniões com os avaliadores, com o objetivo de tirar dúvidas procedimentais e colher relatos sobre o desenvolvimento das atividades de aplicação dos testes, como a recepção na escola, a organização dos procedimentos para a avaliação e a ocorrência de alguma pendência (alunos que ainda não foram avaliados).*	4, 18 e 28/6/04
10	Reuniões com os diretores, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento das atividades de avaliação externa sob o ponto de vista da escola. *	4, 18 e 28/6/04
10	Devolução dos materiais à coordenação de avaliação externa na Secretaria pelos avaliadores.	4, 9, 18 e 28/6/04
11	Audição das fitas pela equipe de conferência	7/6/04 a 9/7/04
12	Correção dos testes de escrita	7/6/04 a 16/7/04
13	Consolidação dos resultados de leitura e escrita	21/6/04 a 30/7/04
14	Entrega dos resultados às escolas	4/8/04
15	Revisão dos resultados (caso seja necessário)	9 a 13/8/04
16	Reuniões nos pólos para discussão dos resultados	16 a 27/8/04

*Essas reuniões têm como objetivo fazer as adequações necessárias ao processo de avaliação externa, inclusive substituir algum avaliador que não esteja desenvolvendo seu trabalho dentro das expectativas.



5. Instrumentos de avaliação

LEITURA

- 7 textos de 50-55 palavras;
- 7 cartelas de 4 frases;
- 7 cartelas de 12 palavras;
- 21 questões de compreensão de texto (3 para cada texto).

ESCRITA

- 6 testes de quatro palavras e uma frase (1ª série básica);
- 7 textos (1ª série regular e Meta II).

6. Resumo do roteiro de aplicação da avaliação

6.1 Atividade de descontração entre o avaliador e a criança

- Jogo da memória, confecção de dobraduras ou outra atividade com caráter de descontração.

6.2 Teste de leitura

O teste de leitura é dividido em três etapas: leitura de palavras, frases e texto. Na medida em que obtém sucesso, o aluno passa à etapa subsequente. Se não consegue um bom resultado em determinada etapa, o teste é encerrado.

- Leitura de uma cartela de palavras.
- Leitura de uma cartela de frases.
- Leitura de um texto.
- Questões de compreensão do texto (somente com alunos da 1ª série regular e de 2ª a 4ª série que leiam texto).

6.3 Teste de escrita

1ª série básica

- Ditado de 4 palavras e uma frase (individual).

1ª série regular e em aprendizagem de escrita e leitura cursando da 2ª à 4ª série

- Ditado de um texto (aplicado à turma toda na sala de aula).



7. Detalhamento da metodologia

ENTROSAMENTO COM A ESCOLA

- No primeiro contato do avaliador com as escolas faz-se, em conjunto com a direção e a coordenação pedagógica, o planejamento da execução da avaliação na unidade escolar.
- Tanto o avaliador quanto a direção da escola terão as relações das turmas com o nome dos alunos a serem avaliados. Nesse sentido, devem planejar, por exemplo, a ordem das turmas na avaliação.
- Nesse momento, é escolhido o local onde ocorrerão as avaliações, tendo como critérios silêncio e privacidade.
- Para o entrosamento com os alunos em sala de aula, o avaliador deve preparar alguma atividade com o objetivo de estabelecer um vínculo positivo.

AVALIAÇÃO DAS CRIANÇAS

95

a) Atividade de descontração

- Ao receber cada criança, o avaliador deve perguntar seu nome e criar um clima amigável e de descontração. Deve evitar pergunta do tipo “você sabe ler?”, que pode causar inibição.
- Para ajudar esse clima de descontração, o avaliador convida a criança para brincar com o jogo que faz parte de seu material, como o jogo da memória, o origami ou o tangram.
- É importante que fique claro para o avaliador que, nesse momento, a criança ainda não está sendo avaliada, tendo, portanto, essa atividade, um caráter exclusivo de descontração e de interação entre ele e criança.

b. Teste de leitura

- A seqüência de apresentação dos instrumentos de avaliação de leitura à criança é a seguinte: palavra – frase – texto. É apresentada uma cartela de cada.
- O avaliador deve variar os textos e as cartelas para as crianças de uma mesma turma.



- As palavras e as frases devem ser apresentadas na seqüência em que estão nas cartelas. As cartelas de palavras estão numeradas de 1 a 10; as de frases, de 11 a 20; os textos, de 21 a 30, sendo que os três instrumentos devem estar combinados para apresentação às crianças. Por exemplo: a uma criança devem ser aplicadas a cartela 1 de palavras, a cartela 11 de frases e o texto 21; a outra criança, a cartela 2 de palavras, a cartela 12 de frases e o texto 22, e assim sucessivamente.
- A avaliação da criança terá início com a apresentação a ela de cartelas com palavras. Começa solicitando a leitura de palavras dissílabas, depois vai alternando entre estas e as outras monossílabas e trissílabas. A cada criança devem ser apresentadas, no mínimo, 12 palavras (quatro monossílabas, quatro dissílabas e quatro trissílabas). A leitura deve ser iniciada com palavras que contenham sílabas simples. Se a criança conseguir ler as palavras, então será considerada leitora de palavras. Se a criança apenas lê as sílabas das palavras sem reconhecê-las, será considerada leitora de sílabas. E, por fim, se não reconhecer nem as sílabas, então será considerada não-leitora.
- Se for considerada não-leitora, o teste se encerra. Se for considerada leitora de palavras, o teste continua com a apresentação de uma cartela de frases.
- O teste é encerrado se a criança não conseguir ler as frases. Se ela for considerada leitora de frases, o teste continua com a apresentação de um texto. Se a criança conseguir ler o texto apresentado, sua avaliação conclui-se nesta etapa e ela será considerada leitora de texto. Se não conseguir, então o avaliador lhe apresentará as frases.
- É importante que o avaliador não faça interrupções durante a leitura do texto. Se for necessário, ele solicitará uma segunda leitura, depois que a primeira for concluída.
- Toda a etapa de leitura deverá ser gravada necessariamente.
- Ao concluir a aplicação do teste de leitura, o avaliador registra o resultado do aluno no formulário de resultados de leitura.

c) Etapa compreensão

- Esta etapa é realizada somente com crianças que leram o texto, a partir da 1ª série regular.



- O avaliador faz à criança, oralmente, três perguntas de compreensão sobre o texto lido, marcando o resultado no formulário correspondente.
- Essa etapa não precisa ser gravada.

d) Etapa escrita

Para as crianças da 1ª série básica:

- A etapa se constitui de ditado de quatro palavras e uma frase e não precisa ser gravada.
- O avaliador entregará à criança uma folha com cabeçalho, nome completo (preenchido previamente) e o grupo temático escolhido para o teste.
- O grupo temático escolhido pode ser usado para iniciar a conversa com a criança e descontraí-la. Por exemplo: se o tema é o mundo animal, pode ser perguntado: “Você gosta de animal? Você cria algum bichinho?”
- Em seguida, o avaliador informa à criança, com cordialidade: “Eu vou dizer alguns nomes de animais para você escrever. Eu só quero ver o seu jeito de escrever. Faça como você sabe”.
- A criança deve ser assegurada de que não precisa se preocupar com certo ou errado, com não saber escrever, ou outras preocupações congêneres.
- O ditado é iniciado com uma palavra dissílaba (com duas sílabas). Em seguida é ditada uma palavra monossílaba (uma sílaba), uma palavra trissílaba (três sílabas) e por fim uma palavra polissílaba (quatro sílabas).
- Por último, é solicitado à criança que escreva uma frase.
- A seqüência do teste só deve ser interrompida se for constatado que as solicitações estão completamente acima da condição da criança, como, por exemplo, se percebido que a criança parece não ter nem idéia sobre o que é escrever. Se isso foi constatado, o avaliador deve inserir uma observação na folha de teste e dizer que este foi encerrado em determinado momento.



- É importante procurar encorajar a criança com frases do tipo “Pense nessa palavra, escute os sons, qual será a letra que você pode usar para escrever esse som?”
- De maneira alguma, o avaliador deve dizer à criança que letra usar.
- É importante todo o cuidado para que a avaliação seja bem fidedigna.
- Após a conclusão da avaliação da turma, os testes de escrita dos alunos são guardados nos envelopes com o nome da escola, a série, o nome do professor e o turno. Todos os envelopes devem ser lacrados e entregues à equipe da prefeitura responsável pela avaliação externa.

Para as crianças da 1ª série regular e da 2ª à 4ª série:

- O teste de escrita para essas séries se constitui no ditado de um texto feito pelo avaliador.
- O teste deve ser aplicado a cada turma em sua própria sala de aula.
- O avaliador escolhe um dos textos selecionados.
- Entrega a cada criança sua respectiva folha para que escreva o ditado.
- Lê o texto integralmente para a turma. A leitura deve ser feita com boa entonação e ritmo. Em seguida, faz uma segunda leitura.
- Conversa um pouco com as crianças sobre o texto.
- Inicia o ditado, começando pelo título do texto e lendo uma frase de cada vez.
- Faz uma leitura integral da primeira frase do texto e pede que os alunos a escrevam. Em seguida, repete a frase lendo pausadamente palavra por palavra. Dá um tempo médio de 2 minutos, de acordo com o tamanho da frase e também do ritmo das crianças.
- Repete o mesmo processo com as demais frases do texto.
- Ao terminar o ditado, solicita uma leitura coletiva do texto que cada um escreveu.
- Finalmente recolhe o ditado de cada aluno.



- Ao concluir a aplicação, o avaliador guarda todos os textos no envelope da turma, lacrando-o para devolvê-lo à equipe de coordenação da avaliação externa.

8. Critérios de avaliação da etapa leitura

Será considerada leitora de texto:

- A criança que conseguir ler o texto com desenvoltura, de modo que seja compreensível para quem escuta.
- Quando a criança fizer uma leitura do texto sem fluência, apresentando características como hesitações freqüentes, palavras distorcidas, troca acentuada de sílabas (lê um som por outro) e falta de entonação, o avaliador deve solicitar que ela leia o texto novamente.
- Se nessa segunda leitura ela apresentar mais desenvoltura e melhorar a fluência e a clareza das palavras lidas, fazendo uma leitura compreensível para quem escuta, ela será considerada leitora de texto.

99

Será considerada leitora de frase:

- A criança que não conseguir ler o texto, mas conseguir ler as frases isoladas com fluência ou de modo que seja compreensível para quem escuta.
- Quando a criança for colocada diante da frase e fizer uma leitura sem fluência, apresentando características como hesitações freqüentes, palavras distorcidas, troca acentuada de sílabas (lê um som por outro) ou falta de entonação, o avaliador deve solicitar que ela leia a frase novamente.
- Se nessa segunda leitura ela apresentar mais desenvoltura e melhorar a fluência e a clareza na leitura das palavras da frase, fazendo uma leitura compreensível para quem escuta, ela será considerada leitora de frase.



Será considerada leitora de palavra:

- A criança que não conseguir ler nem o texto nem as frases, mas que conseguir ler as palavras isoladas com desenvoltura ou de modo que seja compreensível para quem escuta.
- Se a criança fizer uma leitura silabada de uma palavra a ela apresentada, o avaliador deve solicitar uma nova leitura.
- Se continuar apenas silabando, sem reconhecer a palavra como um todo, o avaliador deverá perguntar à criança: “Que palavra é essa?”
- Ela só será considerada leitora de palavras se fizer o reconhecimento das palavras como um todo.

Será considerada leitora de sílaba:

- A criança que, diante das palavras, fizer uma leitura desarticulada dos sons (“espedaçados”) ou apenas ler algumas sílabas das palavras apresentadas, sem conseguir apreender a palavra como um todo.

Será considerada não-leitora:

- A criança que não conseguir reconhecer nenhum som das palavras, mesmo que reconheça o nome das letras.

9 . Formulários e fitas para registro dos dados

Formulário de leitura

- Cada avaliador receberá um formulário com o nome dos alunos e com os critérios de avaliação de leitura a serem observados.
- Após a avaliação de cada criança, ele deve registrar o resultado nesse formulário.
- Ao concluir a avaliação da turma, o avaliador entregará o formulário e as fitas à turma e à equipe da prefeitura, responsável pela avaliação externa, para que seja conferido pela gravação constante nas fitas.



Formulário de interpretação do texto

- Após cada pergunta, o avaliador registra no formulário o desempenho da criança.
- Demais orientações similares às dos formulários de leitura.

Fitas (como a avaliação de leitura é gravada, um dos instrumentos é a fita cassete)

- Cada fita deve ser numerada e constar o nome da escola, a série, o turno, o nome do(a) professor(a), a data da avaliação e o nome do avaliador.
- O número da(s) fita(s) de cada turma também deve ser colocado no formulário de leitura correspondente à turma.

10 . Orientações para a gravação do teste de leitura

- Ao iniciar o teste de leitura, o avaliador deve observar se o gravador está ligado. Em seguida, grava uma fala de identificação, indicando data, nome do avaliador, escola / local (sede ou distrito), série a ser avaliada, professor, turno, quantidade de alunos.

Exemplo: “Hoje, 2 de junho de 2004, eu, Elisângela da Cruz Muniz, vou iniciar, na escola Netinha Castelo, na sede de Sobral, a avaliação de uma turma de 1ª série regular da professora Francisca Ítala Aguiar Costa, turno da tarde, que, conforme a relação, tem 28 alunos.

- Ao iniciar a avaliação de cada aluno, o avaliador deve gravar o nome completo da criança.
- Todo o processo de leitura ou tentativa de leitura do aluno deve ser gravado.
- O avaliador deve registrar no gravador o início da aplicação de cada instrumento (texto, frases e palavras).

Exemplo: “Vamos iniciar agora a leitura do texto”. Ou: “Vamos iniciar a leitura das frases”. Ou: “Vamos iniciar a leitura das palavras”, respeitando, é claro, a seqüência de aplicação dos instrumentos de avaliação que consta na metodologia e no passo-a-passo da avaliação.



- Ao concluir a avaliação de cada aluno, o avaliador deve gravar o resultado que a criança obteve: se é leitora de texto, de frase, de palavra, de sílaba ou se é não-leitora. Para a gravação desse resultado, deve repetir o nome completo da criança.
- Ao virar a fita, devem ser registradas as mesmas identificações. Exemplo: “Continuação da avaliação do aluno fulano, da 1ª série básica, do turno da tarde, da professora sicrana”.
- Ao concluir a avaliação de cada turma, o avaliador deve registrar na fita a conclusão da avaliação. Exemplo: Estamos aqui, concluindo a avaliação desta turma.
- Ao concluir uma turma, mesmo havendo espaço, não deve iniciar uma nova turma na mesma fita.

11. Avaliação dos alunos que faltaram no dia da avaliação de sua turma

102

- O avaliador deve entregar os nomes dos alunos que faltaram para a direção ou coordenação da escola para que alguma providência seja tomada.
- Os professores devem ser lembrados para avisarem quando os alunos que faltaram estiverem presentes para serem encaminhados à avaliação.
- A avaliação destes alunos deve ser realizada na medida em que eles comparecerem à escola, mesmo que o avaliador esteja avaliando outra turma, para aproveitar a presença de quem faltou.
- Se uma turma ainda não foi concluída e, no dia seguinte, os alunos que faltaram estiverem presentes, estes devem ser avaliados logo no início, antes de o avaliador começar com outra turma.
- Os formulários e fitas das turmas que ainda tiverem alunos não avaliados devem sempre ser levados para a escola pelo avaliador.
- A gravação da avaliação dos alunos que faltaram deve ser feita na fita de sua própria turma, seguindo as devidas identificações (nome completo, série, professora, turno, escola e data da avaliação).



12. Material do avaliador

Depois da capacitação e de receber o seu *kit* de material da avaliação, o avaliador deverá arrumar bem sua bolsa para não esquecer nada quando for para a escola. O *kit* tem os seguintes itens:

- Camisa, bolsa e pasta para o avaliador usar durante a avaliação.
- Formulários de cada turma para o registro dos resultados de leitura e de compreensão dos alunos.
- Jogo de memória para uma interação inicial com a criança.
- Projeto da avaliação em que se encontram todas as orientações para o avaliador.
- Instrumentos de avaliação de leitura: textos, frases, palavras e questões de compreensão de texto.
- Testes de escrita.
- Envelopes com as folhas para os testes de escrita.
- Caneta, lápis, borracha e apontador.
- Gravador, fitas e pilhas.

103

13. Orientações gerais ao avaliador

- O avaliador deve lembrar-se de que a situação de avaliação externa pode causar estresse e constrangimento em algumas crianças. Sua postura amigável e divertida favorece o bem-estar das crianças e, conseqüentemente, o resultado das avaliações.
- É de suma importância que o avaliador tenha consciência de que está realizando uma avaliação externa, lembrando que:
 - Nenhum resultado pode ser divulgado, seja para diretor, coordenador, professor ou para qualquer pessoa da escola ou de fora da escola.





- O assunto avaliação externa só deve ser tratado nas reuniões do grupo de avaliadores, juntamente com a equipe de coordenação da prefeitura.
- Faz-se necessário evitar qualquer comentário sobre o assunto, no sentido de se garantir a inteireza do processo.
- O material usado na avaliação deve ser de exclusividade do avaliador. Sua bolsa deve ser bem guardada, não ficando ao alcance de outras pessoas.



3.2 EXEMPLOS DE MATRIZ PEDAGÓGICA

EXEMPLO DE MATRIZ PEDAGÓGICA – I

(Parte das atividades a serem realizadas com os alunos em um dia de aula).

Unidade 23: Você Agora é o Escritor!

Atividade nº 5 – Primeira Série Básica

Escola: _____

Nome: _____

Data: ___/___/___



Hora da frase

105

1. Leia a frase, completando com o seu nome.

EU, _____, VOU CRIAR UMA HISTÓRIA E ESCREVER UM LIVRO PARA VOCÊ LER.

2. Troque de caderno com um colega e leia a frase para ele.

3. Circule as palavras que terminem com o mesmo som de história.

MEMÓRIA	VALÉRIA	CHICÓRIA
HOJE	LIVRO	
	LEITURA	





Roda de história

1. Seu professor lhe contou mais uma história sensacional. Você agora deve prestar muita atenção, pois está na hora de escrever uma história também.

Responda:

a. Quem foi o autor do livro que sua professora leu?

b. Quem foi o ilustrador do livro que sua professora leu?

106



Brincando com fichas

1. Descubra quem são os autores abaixo, fazendo a correspondência correta.

		
Ziraldo Ruth Rocha Mauricio de Sousa Monteiro Lobato		
		



Dó Ré Mi

1. Vamos ler o poema de Pedro Bandeira?

O QUE É O QUE EU VOU SER

Camila gosta de música
Patrícia quer desenhar
Uma vai pegando o lápis,
A outra põe-se a cantar.
Mas eu não sei se vou ser
Poeta, doutora ou atriz.
Hoje eu só sei de uma coisa:
Quero ser muito feliz.

107





EXEMPLO DE MATRIZ PEDAGÓGICA – II

(Parte das atividades a serem realizadas com os alunos em um dia de aula).

Unidade 23: Você Agora é o Escritor!

Atividade nº 6 – Básica

Nome: _____ Data: ___/___/___



Escrevendo do meu jeito

1. No momento da escrita espontânea da matriz, você e seus colegas irão criar diversos textos que serão transformados em um livro. Que legal, hein! Mãos à obra!

108



Sílabas móveis

1. Coloque em ordem as sílabas abaixo, para descobrir o nome de algumas histórias.

DE	LA	CIN	RE	_____	
QUIO	PI	NÓ	_____		
TO	GA	de	TAS	BO	_____



Hora da frase

1. Leia as frases abaixo, batendo palma cada vez que você falar uma palavra.

EU, _____, VOU CRIAR UMA HISTÓRIA E
ESCREVER UM LIVRO PARA VOCÊ LER.

2. Complete as frases com as palavras que estiverem faltando.

EU, _____, VOU _____ UMA _____ E _____
UM _____ PARA VOCÊ _____.

EU, _____, VOU CRIAR _____ HISTÓRIA E
_____ UM LIVRO _____ LER.

109



Formando novas palavras

1. Forme novas palavras com as letras da palavra LER

L _____

E _____

R _____



Roda de história

1. Os livros de história infantil são escritos por diversos autores e desenhados pelos ilustradores.

Agora, que tal virar o ilustrador da história que seu professor contou na sala hoje?

É o momento de treinar, para criar o seu próprio livro.

110



Ana Maria Machado é uma grande contadora de histórias. Seu talento pode ser comprovado nesta coleção, que incorpora a espontaneidade da tradição oral sem perder o rigor da linguagem literária.



EXEMPLO DE MATRIZ PEDAGÓGICA – III

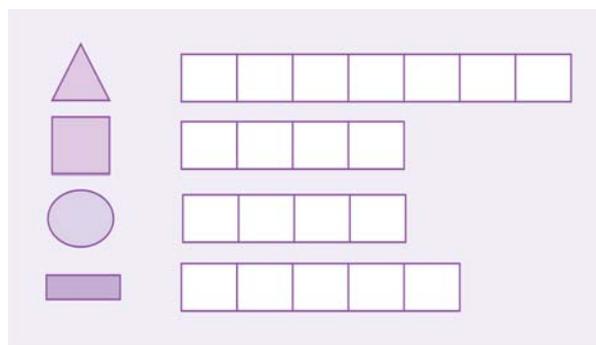
Atividade de casa - 1ª série regular

Nome: _____ Data: ___/___/___

1. Observe os objetos do quadro:



Agora, corresponda os objetos as formas geométricas, escrevendo seu nome ao lado.



DESAFIO!!!

2. Observe a cena e responda:

- a) Quantos ? _____
- b) Quantos ? _____
- c) Quantos ? _____





3.3 ORIENTAÇÕES DIDÁTICAS

(A apostila Orientações Didáticas é entregue aos professores bimestralmente. Ela reúne os conteúdos e as metas de aprendizagem, a rotina semanal de atividades, os princípios básicos do método de ensino e o detalhamento do trabalho a ser realizado na sala de aula por tipo de atividade, chamado de “estrutura de trabalho”).

3.3.1 CONTEÚDOS E METAS DE APRENDIZAGEM – 1ª SÉRIE BÁSICA

1º BIMESTRE

1. SINAIS GRÁFICOS:

- Utilizar sinais gráficos para escrever letras.

2. LETRAS:

- Diferenciar letras de números.
- Identificar a letra inicial das fichas de correspondências.

3. PALAVRAS:

- Perceber que uma palavra é formada por letras.
- Perceber quantidade de letras de uma palavra.
- Identificar a quantidade sonora de sílabas de uma palavra.
- Escrever fichas de correspondências 2 com modelo.
- Ler as fichas de correspondências 2 com modelo.
- Fazer a leitura gestáltica de figuras e rótulos.
- Corresponder a ficha de correspondência 2 à sua letra inicial.

4. LEITURA E ESCRITA DO NOME PRÓPRIO:

- Reconhecer o seu próprio nome.
- Identificar a primeira letra do seu pré-nome.
- Escrever o seu pré-nome com modelo.
- Reconhecer as letras do seu próprio pré-nome.
- Reconhecer o nome da escola através de símbolos.
- Reconhecer o nome da escola.
- Reconhecer o nome da professora.



5. LITERATURA INFANTIL:

- Contar a história que ouviu.
- Desenhar o personagem principal da história.

2º BIMESTRE

1. LETRAS:

- Diferenciar a letra bastão da cursiva.
- Identificar os quatro tipos de letras do alfabeto.
- Diferenciar letras de sílabas.
- Diferenciar letras de palavras.

2. VOGAIS:

- Identificar e nomear as vogais.

3. CONSOANTES:

- Identificar e nomear consoantes.

4. SÍLABAS:

- Diferenciar sílabas de palavras.

5. PALAVRAS:

- Escrever a ficha 4 com modelo.
- Diferenciar palavras de frase.
- Reconhecer palavras com a mesma letra inicial do seu pré-nome.
- Associar os pares de fichas de correspondência 2 e 4

6. FRASES:

- Ter consciência de que uma frase é formada por palavras.
- Formar frases verbalmente com e sem ajuda.

7. LEITURA E ESCRITA DO NOME PRÓPRIO:

- Diferenciar seu pré-nome dos demais colegas.
- Reconhecer o pré-nome dos colegas.
- Escrever o nome da escola com modelo.
- Escrever o nome do professor com modelo.
- Escrever o nome dos colegas sem modelo.
- Escrever seu nome sem modelo.



- Reconhecer os sons iniciais do seu nome e de outros, estabelecendo sua relação gráfico-sonora.

8. LITERATURA INFANTIL:

- Reconstituir a história através de perguntas.
- Identificar o personagem principal da história.

3º BIMESTRE

1. SÍLABA:

- Identificar a sílaba inicial de seu nome.
- Organizar seu pré-nome através de sílabas.

2. PALAVRAS:

- Escrever a ficha 4 com modelo.
- Escrever palavras a partir de letras iniciais da ficha de correspondência.
- Escrever outros nomes a partir da sílaba inicial do seu pré-nome.
- Distinguir palavras que comecem com o mesmo som.
- Perceber a segmentação das palavras.

3. FRASES:

- Escrever a frase com modelo.
- Perceber o espaçamento entre as palavras numa frase.

4. LEITURA E ESCRITA DO NOME PRÓPRIO:

- Escrever o seu pré-nome corretamente.
- Escrever o nome de alguns colegas sem modelo.

4º BIMESTRE

1. PALAVRAS:

- Distinguir palavras que terminem com o mesmo som.

2. FRASES:

- Escrever frases sem modelo.

3. LEITURA E ESCRITA DO NOME PRÓPRIO:

- Escrever o seu nome completo com a ficha.



- Reconhecer todas as letras do seu nome completo.
- Perceber as sílabas que formam o seu nome completo.
- Organizar seu nome completo por palavras.
- Organizar seu nome completo por sílabas.
- Escrever seu nome completo sem modelo.

4. LITERATURA INFANTIL:

- Desenhar a história dividindo-a em duas partes (início e fim).

3.3.2 ROTINA DA 1ª SÉRIE BÁSICA – 1º BIMESTRE DE 2003

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
DÓ RÉ MI	Dinâmica	DÓ RÉ MI	Dinâmica	DÓ RÉ MI
Meu nome é... (ação) Matriz (representação)	Meu nome é... (ação) Matriz (representação)	Meu nome é... (ação) Matriz (representação)	Meu nome é... (ação) Matriz (representação)	Meu nome é... (ação) Matriz (representação)
Hora da frase (ação) Matriz (representação)	Hora da frase (ação) Matriz (representação)	Hora da frase (ação) Matriz (representação)	Hora da frase (ação) Matriz (representação)	Hora da frase (ação) Matriz (representação)
Brincando com as fichas (ação) Matriz (representação)	Descobrimo a matemática (ação)	Brincando com as fichas (ação) Matriz (representação)	Descobrimo a Matemática (ação)	Brincando com as fichas (ação) Matriz (representação)
Roda de história	Roda de história	Cesta Mágica	Roda de história	Roda de história
Brincando com os traçados	Descobrimo a matemática Matriz (representação)	Brincando com os traçados	Descobrimo a matemática Matriz (representação)	Brincando com os traçados
Tarefa de casa	Tarefa de casa	Tarefa de casa	Tarefa de casa	Tarefa de casa



3.3.3 EXEMPLO DE UNIDADES PEDAGÓGICAS – TEMAS QUINZENAIS

META 1: 1ª SÉRIE BÁSICA
1º BIMESTRE – 2003

Janeiro	
Dias	Unidade
27 A 31/01/03	A escola e seus colegas. Objetivo: Conhecer e interagir com as crianças da turma.
Fevereiro	
Dias	Unidade
03 a 14/02/03	Quem sou eu? Objetivo: Conhecer a si mesmo e a sua família.
17 a 28/02/03	Brincando e conhecendo o meu corpo. Objetivo: Conhecer e identificar as partes do corpo e suas expressões.
Março	
Dias	Unidade
06 a 07/03/03	Minha fantasia. Objetivo: Favorecer criatividade e espontaneidade.
10 a 21/03/03	O mundo das letras e dos símbolos. Objetivo: Trabalhar a leitura gestáltica, conhecer letras e formar palavras.
24 a 28/03/03	Hora da história. Objetivo: Incentivar a leitura e a contação de histórias, despertando a imaginação.



3.3.4 EXEMPLO DE ESTRUTURA DE TRABALHO

ESTRUTURA DE TRABALHO COM A FRASE

META 1 – 1ª BÁSICA

(HORA DA FRASE)

Funcionalidade:

Trabalhar a leitura e a escrita partindo de uma frase significa considerar a existência de um contexto imbuído de significado e relevância para esses processos. Assim, as palavras ganham um sentido maior, quando agrupadas em frases e textos, alargando o poder interpretativo do leitor.

O estudo da frase no seu contexto dá ênfase à marcha analítica de alfabetização – “Método Global”–, partindo do todo (textos, frases, palavras) para as partes (sílabas e letras).

Observações:

- O professor irá trazer as frases escritas em tamanho grande, num cartaz, utilizando letra bastão.
- O professor deverá apresentar as frases para os alunos seguindo os passos abaixo:

1º DIA

1. Perguntar aos alunos o que eles acham que está escrito. Ouvir os alunos. O professor irá começar a incentivar os alunos para que eles tentem decodificar o que está escrito, dando dicas. Ex: “Qual é o lugar onde aprendemos muitas coisas?”, “Onde encontramos e fazemos novos amigos?”, etc.



2. Fazer a leitura lenta das frases, apontando palavra por palavra, inicialmente sozinho.
3. Deverá proceder à leitura das frases, solicitando que os alunos leiam com ele (ex: “Vamos lá, a primeira palavra, EU, todo mundo dizendo depressa, devagar, com boquinha de peixe, gritando... agora, a 2ª palavra...”, até fazer a leitura de todas as palavras).
4. Sugerir fazer a leitura de trás para frente (qual é a última palavra?)
5. Contar quantas palavras há nas frases (o professor irá contar junto com os alunos).
6. Chamar os alunos para dizer os nomes das letras que formam as palavras das frases.
7. Chamar os alunos para contar quantas letras há na frase toda.
8. Solicitar que alguns alunos levantem-se e mostrem na frase determinada palavra dita por ele (fazer uma competição).
9. Solicitar que cada aluno pegue o seu caderno de atividades e procure as frases trabalhadas. Cada aluno deverá fazer a leitura da frase em voz alta, depois em silêncio.
10. Cada aluno irá resolver as questões do caderno das atividades referentes às frases.

2º DIA

1. Expor as frases e fazer a leitura com os alunos apontando palavra por palavra.
2. Após essa primeira leitura, o professor fará uma nova leitura só que com mais velocidade, solicitando que os alunos leiam a frase com essa velocidade (fazer a leitura de diferentes formas).
3. Entregar folha de papel ofício para cada aluno para que eles possam escrever a frase. O professor vai explorando passo a passo essa escrita. “Vamos escrever a primeira palavra. Qual é a primeira palavra?” Ela inicia com que letra? (O professor vai fazendo esse passo a passo no quadro, escrevendo todas as palavras, lendo-as).
4. Após todos terem escrito as frases, o professor solicita que leiam todos juntos e depois individualmente.



5. O professor levará cartelas feitas de papel-ofício com as palavras das frases. Irá pregá-las no quadro, desordenadas, e fará a leitura dessas palavras com os alunos.
6. Pedir que cada aluno escreva as palavras das frases expostas no quadro, numa folha $\frac{1}{2}$ ofício, colocando-as em ordem. (Nesse momento, ele vai passando pelos alunos, observando-os e ajudando-os quando preciso).
7. Explorar cada palavra, batendo palmas para cada sílaba delas. Contar quantas sílabas há em cada palavra, junto com o professor, que irá circulando cada sílaba no quadro.
8. Os alunos farão a leitura das palavras das frases, circulando cada sílaba (na folha em que cada um escreveu).
9. Cada aluno irá resolver as questões do caderno de atividades referentes às frases.

3º DIA

119

1. Apresentar as frases, lendo-as com os alunos, de trás para frente, do meio para o fim, do meio para o início, do início para o fim.
2. O professor irá trazer várias cartelas de papel-ofício com as palavras da frase. Dividirá os alunos em 5 grupos. Um grupo de cada vez ficará em pé num círculo (centro da sala), o professor irá dispor as cartelas com as palavras espalhadas pelo círculo, de frente para os alunos. Irá, então, propor uma competição: ele dirá uma palavra e cada aluno terá de encontrá-la no meio das outras, pegá-la e fazer sua leitura – se o grupo tiver seis componentes, será necessário ter a mesma palavra seis vezes para dar oportunidade a todas as crianças do grupo de encontrarem a palavra. Repetir o mesmo procedimento com todas as palavras que formam as frases e com todos os grupos.
3. Entregar a cada aluno uma palavra da frase (que foi usada na competição). Cada aluno irá fazer a leitura da palavra que recebeu e pintar as letras solicitadas pelo professor.
4. Cada aluno irá resolver as questões do caderno de atividades referentes às frases.



4º DIA

1. Apresentar as frases, fazer a leitura junto com os alunos.
2. Abaixo do cartaz das frases já apresentado, o professor terá preparado um papel-ofício para cada palavra da frase, escrevendo uma sílaba de cada cor.

EU	TE	NHO	U	MA	NO	VA	CA	SA
----	----	-----	---	----	----	----	----	----

3. Contar com os alunos quantas palavras e quantas sílabas há na frase.
4. Explorar com os alunos cada palavra individualmente, pronunciando o som de cada letra e sílaba.
5. Solicitar que os alunos repitam de diferentes maneiras os sons de cada letra e sílabas.
6. Cada aluno irá resolver as questões do caderno de atividades referentes às frases.

120

5º DIA

1. O professor fará a leitura das frases com os alunos com a velocidade acelerada.
2. Cada aluno receberá $\frac{1}{2}$ ofício para fazer a escrita das frases.
3. O professor irá solicitar que cada aluno leia a frase, palavra por palavra, no quadro.
4. O professor irá trazer cada palavra das frases escritas em uma folha de papel-ofício e irá pregá-las no quadro. Abaixo de cada palavra, ele colocará uma folha de papel-ofício, seguindo o exemplo:

EU	MINHA
MEU	LINHA



5. Solicitar que os alunos façam a leitura da palavra da frase que está acima (ex: EU), depois explorar as letras dessa palavra.
6. O professor passa para a palavra que está embaixo e pergunta:
 - Essa palavra tem as mesmas letras que a palavra de cima?
 - Quais são as letras que se repetem na palavra de cima e na de baixo?
 - Tem alguma letra diferente?
 - Qual é o nome dessa letra?
 - Qual o som que se formou colocando essa letra?
 - Vamos ler?
 - Qual a diferença entre a primeira e a segunda palavra?
7. Entregar uma folha de ofício para cada criança e solicitar que elas escrevam as palavras.
8. Cada aluno irá resolver as questões do caderno de atividades referentes às frases.

3.3.5 LISTA DE PERGUNTAS QUE ORIENTAM COORDENADORES PEDAGÓGICOS E DIRETORES NO CONHECIMENTO DA ROTINA DE SUAS ESCOLAS.

- Quanto tempo os professores levam para fazer a chamada dos alunos?
- Quanto tempo eles gastam na realização de cada atividade proposta aos alunos?
- Que atividades são propostas e quantas são realizadas em um dia?
- Essas atividades interessam aos alunos?
- Quanto tempo o recreio ocupa em relação ao total de tempo que os alunos permanecem na escola?
- Os professores se atrasam para começar a aula?
- Há muitos alunos que chegam atrasados?



3.3.6 PLANO DE GESTÃO

A elaboração e a implantação do plano de gestão foi objeto do programa de formação de diretores realizado por uma equipe de consultoria contratada pela Secretaria de Educação. Ele é elaborado pelo gestor para orientar sua prática. O instrumento foi disponibilizado aos diretores e trata das principais questões a serem consideradas na elaboração do plano de gestão.

3.3.6.1 CONCEITO, IMPORTÂNCIA E QUESTÕES A SEREM CONSIDERADAS NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO

O plano de gestão pode ser conceituado como sendo o plano de trabalho do gestor, ou seja, um guia para suas ações na escola. Ele parte de um diagnóstico da real situação da escola e da busca de soluções e propostas criativas e inteligentes para elevar ou tornar possível o atendimento dos objetivos escolares.

122

O plano de gestão do diretor não é o de desenvolvimento da escola (PDE), nem de melhoria da escola (PME), nem o plano estratégico, nem a política pedagógica da escola.

A diferença basicamente consiste nos seguintes pontos:

1. A tomada de decisão, que, nos demais, são processos de participação coletiva em torno das propostas que se desejam para a escola. O plano do gestor é o guia que orienta a sua atuação, inclusive com o objetivo de capacitá-lo como o líder da elaboração da proposta pedagógica da escola. É possível, por exemplo, que uma das propostas do diretor seja desenvolver o PDE com a comunidade escolar.
2. O plano de gestão do diretor não se separa do plano pessoal do diretor, ou seja, de sua satisfação pessoal no trabalho.
3. O diretor também não pode decidir sozinho quanto ao uso de verbas públicas em seu projeto. Por isso, o plano de gestão necessitará ser pactuado e trabalhado com a comunidade escolar.



Julgamos que, tão importante quanto a capacidade de fazer um diagnóstico preciso da escola, em relação à matrícula e ao rendimento escolar, é a capacidade de sentir ou intuir a qualidade do ambiente de trabalho, suas necessidades e perceber como as pessoas se sentem na escola. É importante lembrar que a visão de escola vai muito além dos conteúdos apresentados em sala de aula pelo professor.

O objetivo deste trabalho é reforçar a atuação do diretor na condição de líder na escola. Um líder precisa ser propositivo, isto é, ter visão, ter opinião, ter o seu próprio olhar relativamente aprofundado das necessidades, processos e relações que ocorrem na escola.

Enfim, acreditamos que o trabalho de construção do significado do que é ter um plano de gestão e da leitura dos diversos componentes da realidade da escola servirá para amadurecer a visão do diretor e para dar-lhe subsídios que facilitarão a realização do PDE, do PME, etc.





Nossa opção pela elaboração de um plano de gestão enfocando a figura do diretor não significa que não percebamos o valor dos processos participativos da consulta e do pacto que se estabelecem nos processos de decisões coletivas. Contudo, apostamos na relevância da preparação do líder do processo, para que esta ação seja bem-sucedida.

Questões a serem consideradas para elaboração do plano de gestão:

1. Capa

2. Identificação – Nome da escola, endereço, telefone, nome do diretor, endereço e telefone do diretor, nome do vice-diretor, do(s) coordenador(es) pedagógico(s), do(a) secretário(a).

3. Descrição da escola – localização, turnos em que funciona, séries que oferece em cada turno, número de turmas e alunos por turno, número de professores, número de outros funcionários, dependências existentes na escola.

124

4. Apreciação das condições de trabalho

4.1 Infra-estrutura – abastecimento de água, de energia elétrica, acesso dos alunos (transporte), meios de comunicação.

4.2 Ambiente físico – A escola tem todas as dependências de que necessita? Quais as dependências que faltam? As dependências existentes são adequadas? Quais não são? A escola dispõe dos equipamentos, mobiliários e materiais de que necessita? Quais equipamentos, mobiliário e materiais a escola não dispõe? Quais não são adequados?

4.3 Pessoal – A escola dispõe de todos os funcionários de que necessita? As pessoas têm a formação adequada para a sua função? Quem não tem? As pessoas têm as competências necessárias para sua função? A duração das jornadas de trabalho e os horários de trabalho de cada funcionário são adequados às necessidades da escola? As pessoas têm vínculos de trabalho temporários ou permanentes? Que pessoas deveriam ter vínculo temporário? Que pessoas deveriam ter vínculo permanente?



4.4 Ambiente relacional

■ **Atores** – Diretor, Vice-diretor (onde houver), Coordenador(es) pedagógico(s), Secretário(a), Professores, Funcionários, Alunos, Pais, Comunidade/Vizinhança.

■ **Enfoques** – As pessoas, as relações.

■ **As pessoas** – Quem são as pessoas com quem você trabalha? Quais suas histórias? Que perspectivas de futuro elas demonstram ter? Como elas administram/expressam suas emoções e sentimentos? Quem demonstra estar desconfiado, ameaçado, magoado? Quem demonstra sinceridade, abertura, flexibilidade, compromisso, entusiasmo?

■ **As relações** – Quais os fluxos de relação mais frequentes e/ou mais intensos? Que fluxos de relação são mais tensionados? Quais as fontes de tensão de cada fluxo de relação? A fonte se encontra nas características particulares de um dos atores ou de ambos? Encontra-se em falhas de comunicação? Encontra-se numa disputa real por poder, espaço, interesses, privilégios? Quais os fluxos de relação que trazem entusiasmo, harmonia, esclarecimento e união para o grupo?

4.5 Processos de trabalho

■ **Processos administrativos** – Processos de planejamento, processos de tomada de decisão, processos de circulação de informações, processos de implementação de decisões (controle, fiscalização, apoio/suporte, avaliação), procedimentos de registro e anotação, comunicação externa (com a secretaria, com parceiros, etc), estabelecimento de rotinas, alocação do tempo de trabalho das pessoas, arquivos etc.

■ **Processos pedagógicos** – Como se constituiu a proposta pedagógica (proposta metodológica, visão de avaliação da aprendizagem, proposta curricular de cada série)? Que aspectos da proposta pedagógica são discutidos e/ou compartilhados pelos professores? Como está organizada a estratégia de suporte aos professores? Que apreciação você faz das competências didático-pedagógicas de cada professor? Como está a relação



professor/aluno? Existem atividades pedagógicas assumidas pela escola (por exemplo, projetos, outras formas de transmissão dos conteúdos escolares, artes, esportes, lazer, convivência)? Quais as mensagens pedagógicas da ordem dos princípios e valores que a escola transmite (responsabilidade, limpeza, respeito, democracia, honestidade, disciplina, etc)? A escola chega a passar mensagens antipedagógicas?

5. Resultados de rendimento e resultados de aprendizagem alcançados pela escola – Aprovação, reprovação, abandono (por turma), aprendizado (por turma)

6. Identificação dos fatores externos e internos que influenciaram na determinação destes resultados.

7. Pontos fortes e pontos fracos do grupo e da escola.

8. Oportunidades e ameaças do ambiente externo.

126

9. Ações que deseja realizar (ações para resolver/amenizar problemas; ações para otimizar situações favoráveis) – Quais ações? De que recursos precisa (dinheiro, pessoas, estratégias de comunicação)? Como vai obtê-los? Quem pode ser conquistado como um aliado? Quem pode oferecer resistência?



DICAS:

1. Ver cada turno da escola como uma configuração específica. O ambiente de trabalho e os resultados obtidos podem variar muito em cada configuração.
2. Procurar ver o “invisível” – um plano de trabalho com pessoas precisa deixar espaço para a intuição e o sentimento.
3. Ampliar o conceito de necessidades da escola. Partir das necessidades dos sujeitos (alunos, professores, funcionários, direção, equipe pedagógica) em atividade (brincar, conviver, aprender, estudar, ensinar, cozinhar, limpar, zelar, vigiar, tomar notas, fazer reuniões, receber os pais, etc).
4. Ampliar o conceito de adequação. Agregar novos critérios além do tamanho, tais como, ventilação, iluminação, silêncio, segurança, beleza, conforto, funcionalidade.
5. Cuidado com a análise do ambiente relacional. Não psicologizar demais, não cristalizar imagens das pessoas, não gerar estigmas.





3.3.7 INSTRUMENTAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS PELA SUPERINTENDÊNCIA

Modelo Produzido pelo Programa Escola Campeã – Instituto Ayrton Senna
(Instrumental de apoio ao monitoramento das condições estruturais, organizacionais e pedagógicas das escolas).

	Indicadores	Itens	Pontos	Escala/ legenda	Recomendações
I - Organização da Escola	1. Organização geral da escola	Prédio Cantina Depósito de merenda Banheiro Área externa		3- Adequado, dispensa reforma ou ampliação 2- Requer melhorias 1- Requer melhorias urgentes 0- Inadequado	
	2. Organização e funcionamento do turno	Limpeza Disciplina Entrada e saída Merenda Secretaria Biblioteca Segurança		3- Adequado 2- Requer melhorias 1- Requer intervenções urgentes 0- Inadequado	
II - Funcionamento Geral da Escola	1. Instrumentos administrativos/ pedagógicos	Regimento escolar PDE Calendário		Itens de avaliação: ■ Atende a legislação ■ Coerente com a realidade ■ Elaborado coletivamente ■ Utilizado sistematicamente Pontuação: 3 - 4 itens 2 - 3 itens 1 - 2 itens 0 - 1 ou 0 itens	
	2. Frequência	Professores Servidores Alunos		3 - 100% 1 - de 70 a 79% 2 - de 80 a 99% 0 - abaixo de 69%	
	3. Abandono/evasão			3 - 0 a 0,9% 1 - de 3 a 3,9 % 2 - 1 a 2,9% 0 - de 4 a 10%	
	4. Dados estatísticos da escola			Itens de avaliação: ■ Coleta fidedigna ■ Análise adequada ■ Intervenções eficazes ■ Monitoramento Pontuação: 3 - 4 itens 1 - 2 itens 2 - 3 itens 0 - 1 ou 0 itens	

(continua)



(continuação)

	Indicadores	Itens	Pontos	Escala/ legenda	Recomendações
II - Funcionamento Geral da Escola	5. Relação escola/família			Itens de avaliação: <ul style="list-style-type: none">■ Apoio à direção■ Envolvimento nas decisões■ Acompanhamento do desempenho do (a) aluno(a)■ Participação em reuniões/eventos Pontuação: 3 - 4 itens 1 - 2 itens 2 - 3 itens 0 - 1 ou 0 itens	
	6. Relação escola/comunidade	Colegiado/ Conselho Escolar/ APM		3 - Participa ativamente de acordo com as atribuições 2 - Participa quando solicitado 1 - Toma conhecimento, mas não atua 0 - Não toma conhecimento e não atua	
		Parceria e/ou voluntariado		3 - Existe, atua de forma planejada e apresenta resultados 2 - Existe e atua de forma planejada 1 - Não atua satisfatoriamente 0 - Não existe	
III - Indicadores pedagógicos	1. Proposta pedagógica			Itens de avaliação: <ul style="list-style-type: none">■ Construída coletivamente■ Utiliza adequadamente■ Coerente com o regimento da escola, programa de ensino e PDE Pontuação: 3 - 3 itens 1 - 1 item 2 - 2 itens 0 - 0 item	
	2. Instrumentos do professor	Plano de curso		Itens de avaliação: <ul style="list-style-type: none">■ Coerente com a PP■ Adequado ao nível de ensino■ Construído com seus pares■ Utilizado adequadamente	



(conclusão)

Indicadores	Itens	Pontos	Escala/ legenda	Recomendações
2. Instrumentos do professor	Plano de curso		Pontuação: 3 - 4 itens 1 - 2 itens 2 - 3 itens 0 - 1 ou 0 item	
	Plano de Aula		Itens de avaliação: ■ Coerente com os objetivos da proposta e com o PC ■ Adequado a cada turma ■ Eficaz em sua execução Pontuação: 4 - 4 itens 1 - 2 itens 3 - 3 itens 0 - 1 ou não fazem	
3. Processo de avaliação			Itens de avaliação: ■ Coerente com o Regimento Escola, PP, PC e PA ■ Diagnostica o nível de aprendizagem dos alunos ■ Subsidiava as intervenções necessárias ■ Há coerência entre os resultados qualitativos e quantitativos Pontuação: 4 - 4 itens 1 - 2 itens 3 - 3 itens 0 - 1 ou não fazem	
4. Conselho de Classe			Itens de avaliação: ■ Planejamento prévio ■ Participação efetiva do diretor, professores e equipe ■ Focado na melhoria contínua do desempenho pleno dos alunos ■ Acompanhamento de providências consensuadas Pontuação: 4 - 4 itens 1 - 2 itens 3 - 3 itens 0 - 1 ou não fazem	
Destaque				

III - Indicadores pedagógicos

3.3.8 CONSOLIDADO DAS VISITAS DA SUPERINTENDÊNCIA ÀS ESCOLAS

Modelo Produzido pelo Programa Escola Campeã – Instituto Ayrton Senna
(Sistematização dos resultados do monitoramento das escolas pela
Superintendência Escolar).

Município: Sobral

UF: CE

Superintendente Geral: Joan Edessom de Oliveira

Número total de Unidades Escolares: 38 (trinta e oito)

Resultados referentes ao final de 2004

	Indicadores	Itens	Pontos	1ª Avaliação		2ª Avaliação		
				Nº de escolas	%	Nº de escolas	%	
I - Organização da escola	1. Organização geral da escola	Prédio	3	16	42,10	17	44,8	
			2	15	39,47	14	36,8	
			1	5	13,15	7	18,4	
			0	2	5,26			
			3	17	44,73	19	50	
		Depósito de merenda	2	17	44,73	15	39,5	
			1	2	5,26	4	10,5	
			0	2	5,26			
			3	6	17,78	14	36,8	
		Banheiros	2	19	50,00	14	36,8	
			1	11	28,9	10	26,3	
			0	2	5,26			
			3	21	55,26	19	50	
		Área Externa	2	10	26,31	12	31,6	
			1	6	15,78	7	18,4	
	0		1	2,63				
	3		23	60,52	21	55,3		
	2. Organização e funcionamento do turno	Limpeza	2	10	26,31	12	31,6	
			1	2	5,26	5	13,1	
			0	3	7,89			
			3	26	68,42	26	68,4	
		Disciplina	2	10	26,31	10	26,3	
			1	1	2,63	1	2,6	
			0	1	2,63	1	2,6	
			3	26	68,42	28	73,7	
		Entrada e Saída	2	8	21,05	7	18,4	
			1	3	7,89	2	5,3	
0			1	2,63	1	2,6		
3			26	68,42	24	63,1		
Merenda		2	7	18,42	9	23,7		
		1	2	5,26	2	5,3		
		0	3	7,89	3	7,9		
		3	24	63,15	20	52,6		
Secretaria		2	11	28,94	14	36,8		
		1	0		1	2,6		
		0	3	7,89	3	7,9		
		3	11	28,94	11	28,9		
Biblioteca		2	3	7,89	4	10,5		
		1	3	7,89	2	5,3		
		0	21	55,26	21	55,3		
		3	10	26,31	13	34,2		
II Funcionamento Geral Da Escola		1. Instrumentos administrativos/ pedagógicos	Regimento Escolar	2	25	65,78	22	57,9
				1	2	5,25	3	7,9
				0	1	2,63		
	3			17	44,73	18	47,4	
	PDE		2	13	34,21	12	31,6	
			1	8	21,95	8	21	
		0	0	0				

(continua)

(conclusão)

Indicadores	Itens	Pontos	1ª Avaliação		2ª Avaliação			
			Nº de escolas	%	Nº de escolas	%		
II - Funcionamento Geral Da Escola	1. Instrumentos administrativos/ pedagógicos	Calendário	3	38	100	38	100	
			2	0				
			1	0				
			0	0				
	2. Freqüência	Professores		3	16	40,10	24	63,2
				2	22	57,89	14	36,8
				1	0			
				0	0			
		Servidores		3	16	42,10	18	47,4
				2	22	57,89	20	52,6
				1	0			
				0	0			
		Alunos		3	0			
				2	37	97,36	38	100
				1	1	2,63		
				0	0			
3. Abandono/evasão		3						
		2						
		1						
		0						
4. Dados estatísticos da escola		3	13	34,2	15	39,5		
		2	22	57,89	19	52,6		
		1	3	7,89	3	7,9		
		0	0					
5. Relação escola/família		3	13	34,2	11	28,9		
		2	16	42,10	20	52,6		
		1	9	23,68	7	18,4		
		0	0					
8. Relação escola comunidade	Conselho de Escola/APM		3	19	50,00	12	31,6	
			2	15	39,47	22	57,9	
			1	3	7,89	3	7,9	
			0	1	2,63	1	2,6	
	Parceria e/ou voluntário		3	11	28,94	10	26,3	
			2	13	34,2	18	47,4	
			1	11	28,94	10	26,3	
			0	3	7,89			
III - Indicadores Pedagógicos	1. Proposta pedagógica		3	27	71,05	30	78,9	
			2	11	28,94	8	21,1	
			1	0				
			0	0				
	2. Instrumentos do professor	Plano de Curso		3	9	23,68	15	39,5
				2	25	65,78	19	50
				1	4	10,52	4	10,5
				0	0			
		Plano de Aula		3	10	26,31	9	23,7
				2	23	60,52	23	60,5
				1	5	13,15	6	15,8
				0	0			
	3. Processo de avaliação		3	12	31,57	11	28,9	
			2	18	47,36	18	47,4	
			1	8	21,05	9	23,7	
			0	0				
4. Conselho de Classe		3	5	13,15	6	15,8		
		2	7	18,42	14	36,8		
		1	12	31,57	7	18,4		
		0	14	36,84	11	28,9		



3.3.9 BANCO DE IDÉIAS

(Instrumento utilizado para registrar e compartilhar entre as escolas as propostas de ações previstas nos planos de gestão de cada diretor, visando a resolver problemas ou a otimizar situações favoráveis).



1. Para solucionar ou otimizar problemas referentes à ambientação da escola

a) Pintura – estilos de pintura e muros

- Mobilizar o grupo da escola para dar sugestões e aproveitar os dons artísticos dos alunos.
- Projeto Bagunçarte – pintura do muro com a participação dos alunos, que possa ser extensiva aos muros da comunidade.
- Pintar poemas nos muros.

b) Para criar e/ou cuidar de jardins

- Mobilizar a comunidade para colaborar na arborização na escola.
- O projeto “Plante uma Árvore”: colocar plaquinha com data e nome da pessoa que a plantou. Estimular uma dupla de alunos a cuidar da árvore.
- Farmácia Viva – plantando plantas medicinais.
- Horta orgânica com os alunos.
- Plantar árvores frutíferas.

c) Para organizar espaço disponível, conservar estrutura e mobiliário

- Educar os alunos para conservar o material, que pertence à comunidade.
- Fixar prateleiras no topo das paredes para arrumar material.



- Recuperar mobiliários com pinturas, pátinas – atividades a serem realizadas, inclusive, com os alunos.
 - Sala com sofás, livros e revistas disponíveis, jarro, quadros, enfim, um ambiente acolhedor para receber as pessoas.
- d) Arrumar espaço interno e paredes da sala de aula
- Reservar nas salas um espaço para os trabalhos dos alunos. Podem ser utilizadas aquelas folhas de borracha colorida; não pregar, ao longo das paredes, cartolinas e folhas de papel com as atividades, mas definir um espaço para organizá-las.
 - Revestir com cerâmicas de cor clara; carteiras mais coloridas; armários de aço; prateleiras; local específico para livros, revistas, cartazes; expor trabalhos dos alunos e textoteca.
 - Quadro de avisos – para expor coisas da comunidade e das escolas, fotografia com a equipe da escola.

2. Na gestão de pessoas

- a) Como estimular e valorizar os profissionais da escola?
- Sensibilizar-se com os problemas pessoais e as condições de trabalho de cada um.
 - Valorizar o desempenho de cada um, reconhecendo seu potencial; entusiasmando e dando crédito e confiança para que possa realizar o seu trabalho; agradecer sempre a participação.
 - Capacitar os funcionários tais como zeladoras, vigilantes e oferecer certificação.
 - Elaborar calendário com os aniversariantes do mês e realizar a comemoração.
 - O núcleo gestor deverá realizar escutas e valorizar as necessidades de cada profissional.
- b) Como melhorar as relações na escola?
- Proporcionar cursos de relações interpessoais no trabalho e discussões coletivas para problemas relacionais.



- Diálogo, rodas de conversa para que todos possam refletir sobre sua práxis; atividades para reforçar a auto-estima.
- Tornar mais clara a comunicação, procurando evitar, solucionar e esclarecer os conflitos que surgem no dia-a-dia.

c) Como conquistar a adesão dos funcionários e professores para os projetos da escola?

- Visitas domiciliares aos profissionais das escolas; reuniões mensais para ouvir sua história, opiniões e sugestões para melhorar o trabalho da escola.
- Valorizar suas propostas, envolvendo-os para que se sintam também responsáveis pelo bom andamento dos trabalhos.
- Expor projeto e conquistá-los para que passemos a sonhar juntos e mostrar que são peças fundamentais para o sucesso do projeto.

3. Processos pedagógicos

a) Como enriquecer as atividades de planejamento?

- Definir um calendário de planejamento e divulgar a pauta com antecedência.
- Montar grupo de estudo com a equipe pedagógica.
- O coordenador deve sugerir idéias e ter à mão um banco de atividades, livros e periódicos nos quais as atividades possam ser pesquisadas.
- Orientar os professores a utilizarem os materiais pedagógicos existentes nas escolas.
- Uso de dinâmicas, poesias e textos interessantes para debate.

b) Como melhorar o trabalho pedagógico da escola?

- Melhorar o ambiente de sala de aula.
- Coordenador pesquisar e orientar a prática dos professores mediante atividades estimulantes e inovadoras.

- Estimular professores a terem o domínio do conteúdo e a planejarem bem suas aulas.
- Oficinas para produzir atividades e materiais pedagógicos.
- Projetos de leitura.
- Teatro de bonecos, poesia.
- Dinamização do uso da biblioteca com empréstimo de livros aos alunos.
- Análise coletiva dos problemas escolares de cada turno ou de cada série, com dados pedagógicos devidamente consolidados.

c) Como trabalhar a disciplina na escola?

- Seminário sobre ética, conduta sociocultural, envolvendo a família e procurando compreender as diferenças individuais.
- Desenvolvimento de amizade com os alunos.
- Elaboração em conjunto com os alunos, sala por sala, de um código de convivência.
- Definição de papéis para os alunos considerados indisciplinados.

d) Como lidar com a questão das drogas e da sexualidade?

- Usando filmes, palestras, informações, apoio de pessoas especializadas.
- Trabalhar com a família e buscar apoio nos grupos de apoio já existentes.
- Criar parceria com Programa da Saúde da Família.
- Evitar sermões e discriminações aos jovens envolvidos.

e) Como planejar atividades para o recreio?

- Projetos com jogos, dinâmicas, brincadeiras musicas.



- Filmes de desenho animado.
- Pintar no chão amarelinha, jogo-da-velha, jogo de damas e outros, elástico, jogo de botão, sinuca, competições.
- Dispor de corda para pular, bambolês, bola, pião, boliche de garrafas de refrigerante vazias e bola de meia, joguinhos diversos.
- Jogos de pega, quatro-cantos, brincadeiras de roda, dançar, jogar pedras.
- Gerenciamento das atividades lúdicas por grêmios estudantis, mantendo os professores circulando pelos espaços.
- Promover FM recreio.
- Pendurar balanços e pneus nas árvores.
- Troncos de árvores pintados, coloridos, para fazer cavalinhos.

f) Como enriquecer as estratégias para o alcance das metas 1 e 2?

- Iniciar o reforço nos primeiros dias de aula; fazer uma enturmação criteriosa.
- Aulas de campo com pesquisas sobre leitura coletiva.
- Diagnosticar mensalmente todos os alunos.
- Capacitação permanente: 1º e 3º sábados de cada mês.
- Elaborar perfil para escolher os professores adequados para essas salas.
- Incentivar e criar espaços na própria comunidade para desenvolver a leitura dos alunos.

g) Idéias para atividades extracurriculares

- Oficinas de artes.
- Esportes: futebol de salão, capoeira (com orientação).
- Jogos interclasses.
- FM comunitária.

- Torneios entre as escolas, gincanas;
 - Visitar patrimônio histórico da cidade.
 - Passeios turístico-culturais.
 - Temas transversais; pesquisa de campo; trabalhar com as tradições, os hábitos, os costumes, os valores e a religião da região.
 - Passeio a praias e trilha ecológicas.
 - Oficinas de brinquedos.
 - Aulas de culinária.
- h) Como os projetos (pedagogia de projetos) podem tornar-se uma alternativa interessante para sua escola?
- Clareza maior dos objetivos dos projetos.
 - Aplicação de acordo com a realidade.
 - Prevendo o tempo, a organização do material, a maneira de avaliar, a definição de papéis.
- i) Como usar a música e as artes na escola?
- Show de talentos.
 - Exposição de artes, teatro e dança.
 - Desenvolver visão crítica em relação a músicas tocadas no rádio e à qualidade de som.
 - Desenvolver programas educativos sobre pesquisas com a comunidade, história de artistas ou pessoas importantes.
 - Grupo de flautas.
 - Grupo de percussão com material reciclado.
 - Grupo de dança folclórica; oficinas de artes-plásticas.
 - Karaokê, show de calouros, leitura musicada, desenho, painéis.
 - Coral da escola e festival de música e teatro.



- Incluir música no currículo escolar.
- Parceria com a Secretaria de Cultura para cursos de música e artes na escola.

4. Processos administrativo-financeiros

a) Como otimizar os recursos financeiros?

- Fazer lista com itens, em ordem decrescente, do que é prioridade e do que é indispensável.
- Elaborar planejamento destacando as prioridades da escola.

b) Como conquistar apoio da Secretaria de Educação?

- Demonstrando resultados positivos em nosso trabalho.
- Cumprir as metas da secretaria e ir além do esperado.
- Tendo postura profissional em suas ações.

139

c) Como melhorar a formação do pessoal administrativo?

- Oferecendo treinamentos e capacitação em serviço.
- Curso sobre relações humanas, lideranças e visão do bem comum;
- Leituras, pesquisas, oficinas.
- Propiciar estágio em escola a pessoal com função semelhante, que seja notadamente competente.
- Definir as funções do cargo e estimular o compromisso.

d) Como captar recurso e/ou conseguir parcerias para a escola?

- Fazer projetos criativos que sensibilizem os parceiros/fornecedores.
- Pesquisar em fontes diversas e na Internet sobre entidades financiadoras de projetos.
- Apresentar os projetos da escola e conseguir “Amigos da Escola para executá-las”.



5. Interação com a comunidade

a) Como conquistar a adesão da comunidade?

- Conseguindo credibilidade com um trabalho de qualidade que poderá responder aos anseios da comunidade.
- Visitas às famílias.
- Fortalecer as organizações existentes.
- Respeitar a cultura local.
- Realizar reuniões mensais.
- Promover atividades para os pais.
- Disponibilizar área de lazer para a comunidade.
- Política de excelência no atendimento à comunidade.
- Projetos que ajudem na profissionalização e captação de renda ou em outros problemas comunitários.
- Eleger representações que busquem a comunidade.



ANEXO

Legislação







LEI MUNICIPAL QUE INSTITUI A POLÍTICA DE ALFABETIZAÇÃO

Lei nº 8 de 06 de janeiro de 2004

Dispõe sobre a Política de Alfabetização na 1ª Série Básica e 1ª Série Regular do Ensino Fundamental da Rede Municipal.

A CÂMARA MUNICIPAL DE SOBRAL aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º – Fica instituída a Política de Alfabetização para a 1ª Série Básica e 1ª Série Regular do Ensino Fundamental do Município de Sobral, na forma desta Lei.

Art. 2º – No âmbito da política de alfabetização de que trata o artigo anterior, caberá ao Município implementar ações que propiciem as condições necessárias para a melhoria da qualidade do ensino, estabelecidas as seguintes responsabilidades:

I. Ao Município caberá:

a) Garantir a estrutura física e os insumos básicos para que as escolas tenham boas condições de funcionamento;

b) Estabelecer, através de Decreto, as diretrizes para a Correção do Fluxo Escolar através de programas de atendimento a alunos defasados em idade/série.

II. A Secretaria de Desenvolvimento da Educação responsabilizar-se-á por:

a) Definir, anualmente, as diretrizes e metas que irão nortear a elaboração e/ou a atualização do Plano de Desenvolvimento Escolar - PDE e dos documentos pedagógicos da escola com relação à alfabetização;

b) Definir, através de ato normativo, o programa de ensino para a 1ª série básica e 1ª série regular;

c) Definir o perfil do(a) professor(a) alfabetizador(a) para orientar as escolas no processo de escolha e lotação de professores na 1ª série básica e 1ª série regular;

d) Realizar avaliação externa semestral de todos os alunos em processo de alfabetização;

e) Acompanhar, mensalmente, através da superintendência escolar, os indicadores de gestão e os resultados das escolas;

ANEXO: LEGISLAÇÃO



f) Apoiar e avaliar o desenvolvimento de cada escola frente às metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Escolar - PDE em consonância com as diretrizes e metas da gestão municipal;

g) Acompanhar os planos de ação de cada escola para o atendimento dos alunos que não alcancem as metas de aprendizagem previstas para cada série, assim como para aqueles alunos portadores de necessidades especiais;

h) Estabelecer a capacidade de atendimento em cada sala de aula de 1ª série, fixando o número de 25 (vinte e cinco) alunos como limite na 1ª básica e 30 alunos na 1ª regular, admitindo-se exceções após análise e parecer da Secretaria de Desenvolvimento da Educação.

III - A Direção da escola será responsável por:

a) Garantir o cumprimento dos 200 dias letivos e 800 horas/aulas estabelecidos na Lei 9.394/96 (LDB);

b) Liderar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) e dos demais documentos pedagógicos da escola, de maneira que estejam em consonância com as diretrizes e metas para a alfabetização de crianças, emanadas da Secretaria de Desenvolvimento da Educação;

c) Responsabilizar-se pelo acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos e de seus resultados, considerando o Programa de Ensino em vigor no Município;

d) Liderar o projeto pedagógico da escola de maneira a garantir a implementação de uma metodologia adequada e as intervenções necessárias para o bom desenvolvimento dos alunos;

e) Proporcionar aos professores os recursos didáticos e o suporte pedagógico necessários para o desenvolvimento de suas atividades;

f) Garantir o acompanhamento e as intervenções necessárias para os alunos que não estão alcançando as metas de aprendizagem estabelecidas pela escola em cada etapa;

g) Avaliar, periódica e sistematicamente, os professores, de acordo com o previsto no Decreto nº 588, de 28 de outubro de 2003.

IV. Ao Professor incumbirá:

a) Aplicar, com qualidade, a metodologia adotada;

b) Promover a avaliação continuada para detectar o progresso dos alunos;

c) Buscar a sua permanente atualização;

d) Fornecer, com fidedignidade, os dados dos alunos.



Art. 3º – Caberá à Secretaria de Desenvolvimento da Educação a edição de atos normativos complementares para viabilizar a aplicação desta Lei.

Art. 4º – Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PAÇO MUNICIPAL PREFEITO JOSÉ EUCLIDES FERREIRA GOMES JÚNIOR, em 06 de janeiro de 2004.

CID FERREIRA GOMES

Prefeito Municipal

MAURÍCIO DE HOLANDA MAIA

Secretário de Desenvolvimento da Educação



LEI MUNICIPAL QUE INSTITUI GRATIFICAÇÃO MENSAL PARA OS PROFESSORES ALFABETIZADORES

Lei nº 342 de 05 de março de 2002

Institui Gratificação para os Professores Alfabetizadores da Rede Municipal de Ensino, e dá outras providências.

A CÂMARA MUNICIPAL DE SOBRAL aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º – Fica instituída a Gratificação de Alfabetização, a ser conferida a todos os professores alfabetizadores da rede pública municipal de ensino.

Art. 2º – A Gratificação tem como objetivo estimular, exclusivamente, os professores de 1ª série básica, 1ª série regular e de turmas de alfabetização de alunos defasados na idade/série, matriculados no ensino fundamental.

Art. 3º – A Secretaria de Desenvolvimento da Educação, através de portaria, estabelecerá metas de alfabetização anuais, perdendo a gratificação, no ano subsequente, aqueles profissionais que não atingirem-nas.

Parágrafo Único – A avaliação dos resultados dos alunos matriculados nas turmas mencionadas no art. 2º será feita no mês de novembro de cada ano, e será conduzida por uma comissão de pedagogos instituída através de Portaria da Secretaria de Desenvolvimento da Educação.

Art. 4º – O valor da gratificação será de R\$ 100,00 (cem reais) para cada turma mencionada no art. 2º desta Lei.

Art. 5º – Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PAÇO MUNICIPAL PREFEITO JOSÉ EUCLIDES FERREIRA GOMES JÚNIOR, em 05 de março de 2002.

CID FERREIRA GOMES
Prefeito Municipal



DECRETO Nº 588, QUE REGULAMENTA A LEI MUNICIPAL 342, DETERMINANDO QUE O PROFESSOR ALFABETIZADOR PODE TER O VALOR DA GRATIFICAÇÃO REDUZIDO CASO A META DE ALFABETIZAÇÃO, PRESCRITA NA PORTARIA Nº 042/2003 E VERIFICADA NA AVALIAÇÃO EXTERNA, NÃO FOSSE OBTIDA.

Decreto nº 588 de 28 de outubro de 2003

Estabelece critérios para a concessão da Gratificação para Professores Alfabetizadores da Rede Municipal de Ensino.

O PREFEITO MUNICIPAL DE SOBRAL, no uso de suas atribuições legais que lhe confere o Art. 66 inciso IV da Lei Orgânica do Município, e,

CONSIDERANDO o interesse desta municipalidade em estimular o corpo docente das unidades educacionais do município, a empreender maiores esforços na melhoria dos resultados de alfabetização dos seus alunos,

147

D E C R E T A:

Art. 1º – Professores da 1ª série básica que obtiverem um percentual abaixo de 50% (cinquenta por cento) de alunos leitores ao final de 2003, se permanecerem em salas de alfabetização em 2004, receberão 50% (cinquenta por cento) do valor da gratificação salarial de professor alfabetizador. Depois da avaliação externa de junho, os professores poderão receber a gratificação integral se alcançarem a média do município do período.

§ 1º – Professores da 1ª série básica que obtiverem um percentual de alunos alfabetizados no intervalo entre 50% (cinquenta por cento) e a média do município do final de 2003, receberão 75% (setenta e cinco por cento) do valor da gratificação salarial de professor alfabetizador. Depois da avaliação externa de junho, os professores poderão receber a gratificação integral se alcançarem a média do município neste período.

§ 2º – Professores da 1ª série básica que obtiverem um percentual igual ou superior à média do município do final de 2003 receberão a gratificação integral de professor alfabetizador.

ANEXO: LEGISLAÇÃO



Art. 20 – Professores da 1ª série regular que obtiverem um percentual abaixo de 70% (setenta por cento) de alunos leitores ao final de 2003, se permanecerem em salas de alfabetização em 2004, receberão 50% (cinquenta por cento) do valor da gratificação salarial de professor alfabetizador. Depois da avaliação externa de junho, os professores poderão receber a gratificação integral se alcançarem a média do município do período.

§ 1º – Professores da 1ª série regular que obtiverem um percentual de alunos alfabetizados no intervalo entre 70% (setenta por cento) e a média do município do final de 2003, receberão 75% (setenta e cinco por cento) do valor da gratificação salarial de professor alfabetizador. Depois da avaliação externa de junho, os professores poderão receber a gratificação integral se alcançarem a média do município neste período.

§ 2º – Professores da 1ª série regular que obtiverem um percentual igual ou superior à média do município do final de 2003 receberão a gratificação integral de professor alfabetizador.

Art. 30 – Professores de alunos contando 8 (oito) ou mais anos, cursando da 2ª série à 4ª série (meta 2), que obtiverem um percentual abaixo de 70% (setenta por cento) de alunos leitores ao final de 2003, se permanecerem em salas de alfabetização em 2004, receberão 50% (cinquenta por cento) do valor da gratificação salarial de professor alfabetizador. Depois da avaliação externa de junho, os professores poderão receber a gratificação integral se alcançarem a média do município do período.

§ 1º – Professores de alunos contando 8 (oito) ou mais anos, cursando da 2ª série à 4ª série (meta 2), que obtiverem um percentual de alunos alfabetizados no intervalo entre 70% (setenta por cento) e a média do município do final de 2003, receberão 75% (setenta e cinco por cento) do valor da gratificação salarial de professor alfabetizador. Depois da avaliação externa de junho, os professores poderão receber a gratificação integral se alcançarem a média do município neste período.

§ 2º – Professores de alunos contando 8 (oito) ou mais anos, cursando da 2ª série à 4ª série (meta 2), que obtiverem um percentual igual ou superior à média do município do final de 2003 receberão a gratificação integral de professor alfabetizador.

Art. 40 – Os professores a quem este Decreto se refere só farão jus à gratificação instituída pela Lei 342/2002, e regulada neste termo, caso permaneçam em salas de alfabetização em 2004.



Art. 50 – Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PAÇO MUNICIPAL PREFEITO JOSÉ EUCLIDES FERREIRA GOMES JÚNIOR, em 28 de outubro de 2003.

CID FERREIRA GOMES

Prefeito Municipal

MAURÍCIO DE HOLANDA MAIA

Secretário de Desenvolvimento da Educação



LEI MUNICIPAL QUE DISPÕE SOBRE O REGIME DE AUTONOMIA PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA DA GESTÃO DAS ESCOLAS

Lei n.º 489 de 06 de janeiro de 2004

Dispõe sobre o Regime de Autonomia Pedagógica e Administrativa da Gestão das Escolas da Rede Municipal de Ensino de Sobral – CE, e dá outras providências.

A CÂMARA MUNICIPAL DE SOBRAL aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º – Fica criado o Regime de Autonomia Pedagógica e Administrativa das Escolas Municipais de Sobral – CE, na forma desta Lei.

Art. 2º – A Autonomia Administrativa confere ao Diretor a atribuição para praticar os atos necessários à administração da Escola, dentro de um marco legal, desde que não sejam de competência exclusiva do Secretário de Desenvolvimento da Educação.

Art. 3º – A Autonomia Administrativa deverá estar fortalecida através do Conselho Escolar, instituído por Lei específica e com funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras, claramente definidas pela Lei Municipal Nº 103/97, atuando como órgão de apoio ao Diretor, sem tolher sua atribuição operacional legal.

Art. 4º – Compete ao Diretor conhecer as principais normas e leis que regem a educação no âmbito nacional, estadual e municipal.

Art. 5º – O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), instrumento de autonomia, deve ser elaborado em sintonia com a política educacional do Município, e com as prioridades e metas da Secretaria de Desenvolvimento da Educação.

Art. 6º – O Regimento Escolar, também instrumento de autonomia da Escola, elaborado em trabalho colaborativo dos servidores e Conselho Escolar, a partir de orientações emanadas da Secretaria de Desenvolvimento da Educação, é o documento específico que deve conter todas as deliberações administrativas e normas sobre as relações entre alunos, professores, demais servidores e pais.

Parágrafo Único – Compete ao Diretor definir as normas regimentais sobre pessoal, incluindo controle de frequência, abono de faltas, licenças, sanções pelo seu não cumprimento, assim como a avaliação de desempenho dos servidores.



Art. 7º – Compete ao Diretor operar o cotidiano da Escola, não permitindo interrupções ou mudanças que alterem o Calendário, e outras interferências em questões gerenciais que comprometam o desenvolvimento das atividades escolares.

Art. 8º – Compete ao Diretor iniciar processos administrativos referentes a seu pessoal, no âmbito da Escola, ouvido o Conselho Escolar, e dentro das normas gerais da Secretaria de Desenvolvimento da Educação.

Art. 9º – Cabe ao Diretor cumprir e fazer cumprir os prazos da Secretaria quanto à entrega do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), assim como outros instrumentos, relatórios e informações periódicas, que possibilitarão o acompanhamento, análise e constatação de resultados pelo Superintendente Escolar.

Art. 10 – Cabe à Escola, face sua autonomia, definir junto ao Superintendente Escolar, os projetos e programas que queira implementar, desde que não façam parte das prioridades da Secretaria de Desenvolvimento da Educação.

Art. 11 – As Unidades Escolares deverão seguir, além da legislação em vigor, o Programa de Ensino, as prioridades e outras normas da Secretaria de Desenvolvimento da Educação referentes ao calendário escolar, à organização do tempo escolar, às diretrizes curriculares, à correção de fluxo escolar e à participação na avaliação externa.

Art. 12 – A Autonomia Pedagógica das Escolas supõe que a Secretaria de Desenvolvimento da Educação defina um Programa de Ensino para cada série do Ensino Fundamental, com ênfase na alfabetização, definindo objetivos ou níveis de desempenho cognitivo esperado, habilidades e competências, de modo a possibilitar a avaliação externa.

Art. 13 – Caberá a cada Unidade Escolar estabelecer, no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), sua proposta pedagógica, com a participação do núcleo gestor e do corpo docente, a partir das prioridades e diretrizes emanadas da Secretaria de Desenvolvimento da Educação.

§ 1º – Integra-se ao no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) o Plano Anual de Trabalho dos professores e demais documentos pedagógicos da Escola.

§ 2º – A proposta pedagógica deve incluir: o calendário escolar, elaborado a partir das normas legais e orientações da Secretaria de Desenvolvimento da Educação, os mecanismos de diagnóstico para admissão dos novos alunos, os critérios de enturmação, avaliação, promoção e recuperação.

ANEXO: LEGISLAÇÃO



Art. 14 – Compete às direções dos estabelecimentos municipais de ensino, concomitantemente, com a Secretaria de Desenvolvimento da Educação, a escolha dos livros didáticos comuns para todas as unidades escolares, em seus respectivos anos letivos.

Parágrafo Único – Compete à Escola definir os métodos, meios e materiais de ensino a serem implementados em seu processo de ensino-aprendizagem.

Art. 15 – É de responsabilidade do Diretor da escola assegurar a aprovação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) pelo Conselho Escolar e outras representações oficialmente constituídas, promover a orientação pedagógica aos professores, bem como a elaboração, cumprimento e acompanhamento de planos de curso e planos de aula para cada professor e para cada turma, em consonância com a proposta pedagógica da escola.

Art. 16 – É de competência do Diretor da Escola responsabilizar-se pelo desenvolvimento profissional dos servidores, dentro da demanda apresentada pela Escola, garantindo e promovendo, quando necessário, a capacitação dos profissionais.

152

Parágrafo Único – Cabe à SEMED promover a capacitação dos professores quando se tratar de novas metodologias, programas e intervenções prioritárias, como os Programas de Correção de Fluxo Escolar.

Art. 17 – Compete à Escola analisar os resultados da avaliação externa e se auto-avaliar face a esses resultados, adotando e implementando as medidas necessárias.

Art. 18 – Compete ao Diretor estabelecer as metas a serem tomadas pela Escola, previstas no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e na Proposta Pedagógica.

Parágrafo Único – Compete ainda ao Diretor corrigir as metas, quando isso se fizer necessário, e for constatado, através dos instrumentos periódicos de acompanhamento, controle e avaliação.

Art. 19 – A Superintendência Escolar é a instância da Secretaria de Desenvolvimento da Educação que acompanha diretamente os resultados e indicadores das Escolas.

Art. 20 – O desempenho do diretor da Escola será avaliado em função dos resultados da Escola e da consecução das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).



Art. 21 – Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas todas as normas, resoluções, portarias, instruções e disposições em contrário.

PAÇO MUNICIPAL PREFEITO JOSÉ EUCLIDES FERREIRA GOMES JÚNIOR, em 06 de janeiro de 2004.

CID FERREIRA GOMES

Prefeito Municipal

MAURÍCIO DE HOLANDA MAIA

Secretário de Desenvolvimento da Educação



LEI MUNICIPAL QUE DISPÕE SOBRE A INSTITUIÇÃO DO FUNDAE

Lei nº 318 de 12 de setembro de 2001

Institui o Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola – FUNDAE na forma que indica e dá outras providências.

A CÂMARA MUNICIPAL DE SOBRAL aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Fica instituído o Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola - FUNDAE, com o objetivo de dar suporte as ações desenvolvidas pelas Escolas da Rede Educacional Pública Municipal.

§ 1º - O FUNDAE, instituído pelo “caput” deste artigo, é composto pelas receitas próprias do orçamento do Município de Sobral, bem como por eventuais receitas provenientes de pactos interinstitucionais, tendo sempre como objetivo precípuo, as finalidades consignadas nesta Lei.

154

Art. 2º - O Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola – FUNDAE, tem como objetivo a assistência financeira a ser concedida a cada estabelecimento de ensino da rede pública municipal, com a finalidade de garantir uma maior autonomia de cada escola a se tornar beneficiária.

§ 1º - Os recursos a serem repassados serão definidos anualmente, tendo percentuais fixos e variáveis. Sua base de cálculo será definida utilizando-se como critério o número de alunos matriculados na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos, de acordo com dados extraídos do Censo Escolar realizado no exercício anterior, bem como os indicadores de qualidade ensino/aprendizado, e repassada diretamente à unidade executora representativa da Comunidade Escolar em conta específica.

§ 2º - Os recursos financeiros repassados pelo FUNDAE, serão destinados à coletiva de despesas de custeio, manutenção e de pequenos investimentos, exceto gastos com pessoal, que concorram para a garantia do funcionamento dos estabelecimentos de ensino.

Art. 3º - O Poder Executivo Municipal expedirá regulamento para o fiel cumprimento desta lei, contemplando as normas relativas aos critérios de alocação dos recursos, valores per capita, indicador de qualidade ensino/aprendizagem, unidades executoras, orientações e instituições necessárias à execução das finalidades de que trata esta Lei.



Parágrafo Único - A orientação, supervisão e fiscalização do Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola – FUNDAE serão feitas pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento da Educação, cabendo ao Conselho Escolar deliberar sob a aplicação dos recursos, observados o que determina esta lei e seu regulamento.

Art. 4º - Os recursos a que se refere esta lei serão depositados em conta específica sob o título Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola – FUNDAE – no nome da Unidade Executora em Banco Oficial.

Art. 5º - A prestação de contas dos recursos financeiros transferidos será de responsabilidade das Unidades Executoras/Conselhos Escolares.

Art. 6º - A Secretaria Municipal de Desenvolvimento da Educação dará publicidade do montante pecuniário transferido pelo FUNDAE aos estabelecimentos de ensino, mediante publicação na Imprensa Oficial do Município de Sobral.

Art. 7º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PAÇO MUNICIPAL PREFEITO JOSÉ EUCLIDES FERREIRA GOMES, em 12 de setembro de 2001.

CID FERREIRA GOMES

Prefeito Municipal



**DECRETO QUE REGULAMENTA O FUNDAE E DETERMINA
AS REGRAS DE TRANSFERÊNCIA DOS RECURSOS PARA AS ESCOLAS**
Decreto nº 331 de 13 de setembro de 2001

Regulamenta a Lei Municipal Nº 318 de 12 de setembro de 2001 que institui o Fundo de Autonomia das Escolas – FUNDAE e dá outras providências.

O PREFEITO MUNICIPAL DE SOBRAL, no uso de suas atribuições legais, e atendendo aos ditames da Lei Municipal Nº 318 de 12 de setembro de 2001, e,

CONSIDERANDO a necessidade de conferir autonomia financeira às unidades escolares de modo a dar-lhes melhores condições de funcionamento,

CONSIDERANDO que as unidades escolares devem ter como objetivo primordial a busca pela qualidade do ensino/aprendizagem,

156

D E C R E T A:

Art. 1º - As escolas da Rede Pública Municipal receberão recursos financeiros oriundos do FUNDAE, consolidando sua autonomia.

Art. 2º - Os recursos financeiros, a que se refere o artigo anterior, serão repassados às unidades executoras de cada escola até o dia 25 de cada mês, a partir de setembro de 2001, para a liquidação de contas vencidas no mês subsequente, e outras despesas necessárias ao bom desempenho da escola.

Parágrafo único – Os meses de julho não receberão os recursos previstos no art. 1º deste Decreto.

Art. 3º - A partir de 1º de outubro de 2001 ficam sob a responsabilidade exclusiva das escolas:

I – O pagamento de suas contas de água/esgoto, energia e telefone;

II – A compra e pagamento de material de limpeza, gás butano e material de expediente de uso da direção, coordenação pedagógica e secretaria da escola;

III – A contratação e pagamento de serviços de pequenos reparos e pintura nas instalações físicas da escola;



IV – A contratação e pagamento de serviços de manutenção de seus equipamentos eletro-eletrônicos e mobiliário, salvo se comprovadamente além de sua capacidade financeira.

§ 1º - Os recursos previstos no art. 1º não poderão ser empregados na remuneração de pessoal, salvo se contratado para prestação de serviços eventuais.

§ 2º - A compra de material e a contratação de serviços pela escola atenderá aos princípios da Lei de Licitações.

§ 3º - Para os efeitos deste Decreto, entende-se como escola seu prédio principal assim como suas classes na zona rural.

§ 4º - A prestação de contas da aplicação dos recursos será encaminhada pelo diretor da escola, trimestralmente, à Coordenação de Articulação e Gestão Escolar, da Secretaria de Desenvolvimento da Educação – SEDEC, até o dia 10 do mês subsequente ao terceiro, acarretando o seu atraso em sanções financeiras e administrativas à escola.

Parágrafo único – A fraude na prestação de contas ou a emissão de cheques sem fundos implicará na perda do cargo pelo diretor, não excluindo outras sanções previstas nas leis penais do país.

Art. 5º - Os gastos não previstos no art. 3º deverão ser estabelecidos durante reunião do Conselho Escolar, sendo as decisões registradas em ata, com assinatura dos presentes.

Parágrafo único – As despesas mencionadas no caput deste artigo serão prioritariamente direcionadas à aquisição de livros de literatura, vídeos, jogos e brinquedos educativos bem como à qualificação permanente do corpo docente.

Art. 6º - Todo e qualquer pagamento efetuado pela escola será através de cheque nominal, sendo permitido o saque de até 10% do valor repassado, para ser utilizado em pagamentos em dinheiro, para débitos de até R\$ 20,00 (vinte reais).

Parágrafo único – A escola só efetuará compras ou contratará serviços que possam ser pagos à vista.

Art. 7º - Dos recursos transferidos às escolas, 70% será fixo e 30% dependerá do atendimento aos indicadores de qualidade descritos neste Decreto, conforme dispõe a Lei Municipal 318/2001.

ANEXO: LEGISLAÇÃO



§ 1º - O valor conferido às escolas dos tipos "A" e "B" será até R\$ 1,50 (um real e cinquenta centavos) por aluno/mês.

§ 2º - A quantia destinada às escolas do tipo "C" será de até R\$ 2,00 (dois reais) por aluno/mês.

Art. 8º - A cada prestação de contas, a Coordenação de Articulação e Gestão Escolar emitirá relatório informando qual valor será destinado às escolas no trimestre seguinte, o qual será apurado após a constatação de que a escola:

I – Cumpriu totalmente o cardápio da merenda escolar nos três turnos de aula;

II – Pagou suas contas de água/esgoto, energia e telefone sem multas;

III – Cumpriu todos os prazos para a entrega de dados solicitados pela SEDEC;

IV – Cumpriu o prazo para a entrega da prestação de contas de todos os recursos financeiros utilizados pela unidade executora da escola;

V – Realizou reunião de pais e mestres mensalmente e enviou para a SEDEC relatórios desta;

VI – Enviou à SEDEC, no trimestre, relatório demonstrando a frequência de todos os alunos da escola.

Parágrafo único – O descumprimento dos incisos acima, no trimestre, acarretará no desconto de 15%, por inciso, do valor variável a ser destinado à escola no trimestre subsequente.

Art. 9º - Em dezembro de cada ano, após avaliação externa, a SEDEC expedirá portaria explicitando quais escolas atingiram as metas de:

I – Permanência de alunos na escola;

II – Alfabetização nas primeiras séries básica e regular;

III – Alfabetização nas demais séries;

IV – Correção da distorção idade/série.

Parágrafo único – O não-atendimento das metas descritas nos incisos I a IV deste artigo acarretará no desconto de 25%, por meta, do valor variável a ser destinado à escola no ano seguinte.

Art. 10º – Para o ano de 2001, com consequência para o ano de 2002, ficam estabelecidas as seguintes metas:

I – Mínimo de 85% de permanência do aluno na escola;

II – Mínimo de 85% de alfabetização nas primeiras séries básica e regular;



III – Mínimo de 95% de alfabetização nas demais séries;

IV – Máximo de 30% de distorção idade/série de 1ª à 4ª série e 40% de 5ª à 8ª série.

Art. 11º – Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PAÇO MUNICIPAL PREFEITO JOSÉ EUCLIDES FERREIRA GOMES JÚNIOR, em 13 de setembro de 2001.

CID FERREIRA GOMES

Prefeito Municipal



EDITAL DE SELEÇÃO DE DIRETORES

Lei n.º 491 de 06 de janeiro de 2004

Estabelece critérios para escolha de candidato ao provimento de Cargo em Comissão de Diretor de Escolas da Rede Municipal, e dá outras providências.

A CÂMARA MUNICIPAL DE SOBRAL aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º – A escolha de candidato para o provimento do cargo em comissão de Diretor de Escola Municipal dar-se-á por avaliação de conhecimentos específicos e avaliação comportamental, com a finalidade de aferir as habilidades gerenciais e atributos pessoais necessários ao exercício do cargo.

Parágrafo Único – O processo de que trata o caput deste artigo realizar-se-á em quatro etapas, a saber:

I – Uma primeira etapa, de caráter eliminatório e classificatório, a qual constará de Prova Escrita para avaliação de conhecimentos necessários à gestão de escola;

II – Uma segunda, de caráter eliminatório, consistente de avaliação comportamental dos candidatos e destina-se à aferição de conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato em função de um perfil pré-estabelecido pela Secretaria de Desenvolvimento da Educação, considerando, pelo menos, os seguintes componentes:

- a) Visão sistêmica;
- b) Senso ético;
- c) Liderança;
- d) Flexibilidade;
- e) Comunicação;
- f) Comprometimento.

III – Uma terceira etapa, de caráter eliminatório, consistente de entrevista individual com os candidatos, onde serão checados os mesmos componentes do perfil supramencionados;

IV – Uma quarta etapa e última etapa, de caráter classificatório, a qual compreenderá a análise de títulos.



Art. 2º – Para desenvolver o processo de seleção de diretores, a Secretaria de Desenvolvimento da Educação contratará uma equipe ou instituição de competência e idoneidade comprovadas.

Art. 3º – Cada seleção rege-se-á por edital, que especificará conteúdos e estratégias a serem utilizadas em cada etapa do processo.

Art. 4º – Poderão participar do processo para provimento do cargo em comissão de Diretor, os profissionais da educação que comprovem ter:

I – no mínimo 2 (dois) anos de experiência em função de docência no Magistério;

II – habilitação em nível superior.

Art. 5º – Não será permitida a participação de servidor que tenha exercido cargo de Diretor ou função de Diretor Adjunto de escola da qual tenha sido dispensado após conclusão de procedimento administrativo disciplinar.

Art. 6º – Na hipótese de não haver candidato que preencha os requisitos mencionados no artigo 4º, ou, se não houver candidato aprovado de acordo com o disposto no artigo 5º para ocupar um cargo vacante, a Secretaria de Desenvolvimento da Educação poderá nomear um diretor, em caráter temporário, não podendo seu exercício ultrapassar a duração de 1 ano.

Art. 7º – Uma vez listados os candidatos considerados aptos em processo seletivo, caberá ao Secretário de Desenvolvimento da Educação a nomeação dos selecionados para os cargos vacantes, em conformidade com o interesse da Administração.

Art. 8º – No ato da posse, o Diretor assinará termo de compromisso, o qual define as responsabilidades da função.

Art. 9º – A gestão escolar será acompanhada diretamente pela Superintendência Escolar e Conselho Escolar, e avaliada pela Secretaria de Desenvolvimento da Educação.

§ 1º – Os elementos para a avaliação de desempenho do Diretor são: o cumprimento do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), os indicadores de eficiência da escola, os resultados de aprendizagem dos alunos, a lisura na gestão financeira e o relacionamento com a comunidade escolar.

§ 2º – A atribuição de sanções e/ou exoneração fica a cargo do Secretário de Desenvolvimento da Educação, mediante o comprometimento de um ou mais dos elementos supra mencionados.

ANEXO: LEGISLAÇÃO



Art. 10 – Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PAÇO MUNICIPAL PREFEITO JOSÉ EUCLIDES FERREIRA GOMES JÚNIOR, em 06 de janeiro de 2004.

CID FERREIRA GOMES
Prefeito Municipal

MAURÍCIO DE HOLANDA MAIA
Secretário de Desenvolvimento da Educação





BIBLIOGRAFIA







AÇÃO EDUCATIVA. *Indicadores da Qualidade na Educação*. São Paulo: Ação Educativa, Unicef, Inep, Pnud, 2004.

AQUINO, Júlio Groppa (Org.). *Erro e fracasso na escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus, 1997.

ARROYO, Miguel G. Fracasso/sucesso: um pesadelo que perturba nossos sonhos. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 71, p. 33-40, jan. 2000.

AZEVEDO, Joaquim. *Das escolas "Sísifos" às escolas re-institucionalizadas (equidade e sucesso escolar)*. Disponível em: <www.inep.gov.br>.

BARBOSA, Antônio José. *Atores – papel da escola, dos profissionais da educação e da família*. Disponível em: <www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2003/pbe/tetxt2.htm>.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO – CNDE. *Consulta sobre qualidade da educação na escola*. São Paulo: Ação Educativa, 2002.

CAMPOS, Irenice. *A política educacional do município de Sobral (2001-2004): relato da experiência de gestão e da implementação de uma política de alfabetização*. Sobral: Prefeitura Municipal de Sobral, 2005.

CASTRO, Maria Helena Guimarães (Org.). *Situação da educação básica no Brasil*. Brasília: Inep, 1999.

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA – CENPEC. *Os municípios em busca da melhoria na educação*. São Paulo: Cenpec, 2005.

COELHO, Izolda Cela de Arruda. *O rei está nu*. Sobral, 2004.

COSTA, Carlos Aníbal Nogueira; CARVALHO, Tâmara Teixeira de. *Redes de Trabalho e a Política Educacional de Sobral: análise crítica e percepção dos envolvidos*. Sobral, 2005.

CRUZ, Sílvia Helena Vieira. Representação de escola e trajetória escolar. *Psicol.*, São Paulo, v. 8, n. 1, p.91-111, 1997.

FREIRE, Paulo. *A educação na cidade*. São Paulo: Cortez, 1995.

GLÓRIA, Dília Maria Andrade. Direito à educação escolar: o discurso da inclusão X a prática da exclusão. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 20, p. 209-222, 2002.

BIBLIOGRAFIA



INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. *Geografia da educação brasileira*. Brasília, 2001.

_____. *O desafio da educação de qualidade para todos: educação no Brasil – 1990-2000*. Brasília, 2004a.

_____. *Educação para o século XXI: o desafio da qualidade e da equidade*. Brasília, 1999.

_____. *Estatísticas dos professores no Brasil*. Brasília, 2003a.

_____. *Indicadores do censo demográfico e censo escolar 2000*. Brasília, [200?].

_____. *Mapa do analfabetismo no Brasil*. Brasília, 2002.

_____. *Qualidade da educação: uma nova leitura do desempenho dos estudantes da 3ª série do ensino médio*. Brasília, 2004b.

_____. *Qualidade da educação: uma nova leitura do desempenho dos estudantes da 4ª série do ensino fundamental*. Brasília, 2003b.

_____. *Qualidade da educação: uma nova leitura do desempenho dos estudantes da 8ª série do ensino fundamental*. Brasília, 2003c.

_____. *Sinopse da educação básica: Censo escolar 2003*. Brasília, 2004c.

KEZEN, Sandra. *Leitura e sucesso escolar*. Disponível em: <www.fdc.br/leitura_e_sucesso_escolar.htm>.

MENDES, Vanda; GUSMÃO, Joana Buarque. *Projeto Monitoramento do Sucesso Escolar: relatório final*. Missão Criança e Unicef. Brasília, 2005.

MOLL, Jaqueline (Org.). *Para além do fracasso escolar*. Campinas: Papirus, 1997. (Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico).

PACHECO, Eliezer; ARAÚJO, Carlos Henrique. *Boa Escola: evidências do Saeb*. Disponível em: <www.inep.gov.br>. Acesso em: junho de 2004.

PATTO, Maria Helena Souza. *A produção do fracasso escolar*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1990.

PEDROSA, Maria da Graça da Silva. *Apropriação da palavra escrita como condicionante do sucesso escolar num enfoque psicanalítico*. Disponível em: <www.centrorefeducacional.pro.br/apropaescr.htm>.



PENIN, Sonia Teresinha de Souza. Educação básica: a construção do sucesso escolar. *Em Aberto*, Brasília, v. 11, n. 53, p. 2-15, jan./mar. 1992.

_____. *Pró-Gestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?* Módulo I. Brasília: Consed, 2001.

POCHMANN, Márcio; AMORIM, Ricardo. *Atlas da exclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003.

REGIANI, Ana Rita Ronchi. *Fracasso/ sucesso escolar: um estudo das representações dos professores, alunos e pais de uma escola de 1º grau*. Resumo de dissertação, 1994. Disponível em: <www.ufes.br/~ppge/dissert/diss24.html>.

SAMPAIO, Carlos Eduardo Moreno et al. *Sincronismo idade/série: um indicador de produtividade do sistema educacional brasileiro*. Brasília: Inep, 2002. (Série documental. Texto para discussão, 11).

SETÚBAL, Maria Alice. Os Programas de correção de fluxo no contexto das políticas educacionais contemporâneas. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 71, p. 9-20, jan. 2000.

SILVA, Lázara Cristina da Silva. Participação e sucesso escolar: construções cotidianas. *Revista de Educação e Filosofia*, Uberlândia, v. 13, n. 26, p. 215-235, jul./dez., 1999.

SOARES, José Francisco. *Frequência e sucesso escolar*. Disponível em: <www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2003/pbe>.

SPOSATI, Aldaíza. Exclusão social e fracasso escolar. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 71, p. 21-32, jan. 2000.

UNICEF. *Relatório da situação da infância e adolescência brasileiras*. Brasília, 2003. (Versão preliminar).

_____. *Relatório da situação da infância e adolescência brasileiras*. Brasília, 2004.

_____. *Situação da adolescência brasileira*. Brasília, 2002.

WAISELFISZ, Júlio Jacobo. *Mapa da violência III: juventude, violência e cidadania*. Brasília: Unesco, Instituto Airton Senna, Ministério da Justiça/ SEDH, 2002.

BIBLIOGRAFIA



_____. *Mapa da violência IV: juventude, violência e cidadania*. Brasília: Unesco, Instituto Airton Senna, Ministério da Justiça/SEDH, 2004a.

_____. *Relatório de Desenvolvimento Juvenil 2003*. Brasília: Unesco, 2004b.

WEISZ, Telma. De boas intenções o inferno está cheio ou quem se responsabiliza pelas crianças que estão na escola e não estão aprendendo. *Pátio, Revista Pedagógica*, Porto Alegre, v. 4, n. 14, p. 10-13, ago./out. 2000.

Legislações, decretos e portarias

Lei Municipal nº 294 (institui na rede de ensino do município de Sobral o ensino fundamental com duração de nove anos). Sobral, 2001.

Lei Municipal nº 318 (institui o Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola – Fundae). Sobral, 2001.

Lei Municipal nº 342 (institui gratificação para os professores alfabetizadores da rede municipal de ensino). Sobral, 2002.

Lei Municipal nº 488 (dispõe sobre a política de alfabetização na 1ª série básica e 1ª série regular do ensino fundamental da rede municipal). Sobral, 2004.

Lei Municipal nº 489 (dispõe sobre o regime de autonomia pedagógica e administrativa da gestão das escolas da rede municipal de ensino). Sobral, 2004.

Lei Municipal nº 491 (estabelece critérios para escolha de candidato ao provimento de cargo em comissão de diretor de escolas da rede municipal). Sobral, 2004.

Lei municipal nº 492 (dispõe sobre a nucleação das escolas da rede municipal de ensino). Sobral, 2004.

Decreto Municipal nº 309 (dispõe sobre a instituição do Prêmio Escola Alfabetizadora). Sobral, 2001.

Decreto Municipal nº 331 (regulamenta a Lei Municipal nº 318, instituidora do Fundo de Autonomia das Escolas – Fundae). Sobral, 2001.



Decreto Municipal nº 572 (modifica as disposições sobre a instituição do Prêmio Escola Alfabetizadora). Sobral, 2003.

Decreto Municipal nº 588 (estabelece critérios para a concessão da gratificação para professores alfabetizadores da rede municipal de ensino). Sobral, 2003.

Portaria 005/2002/SEDEC (estabelece metas de alfabetização anuais). Sobral, 2002.

Portaria 042/2003/SEDEC (estabelece o regulamento do Prêmio Escola Alfabetizadora). Sobral, 2003.

Portaria ___/2004/SEDEC (estabelece o regulamento do Prêmio Escola Alfabetizadora). Sobral, 2004.

Edital nº 001/2003 (seleção para diretores das escolas públicas municipais). Sobral, 2003.

Edital nº 002/2003 (seleção para coordenadores pedagógicos das escolas públicas municipais). Sobral, 2003.

Edital nº 04/2001 (seleção de professores da rede municipal de ensino). Sobral, 2001.

Documentos internos da Secretaria Municipal de Sobral

Alfabetização das crianças: uma prioridade do município, Sobral, s/d.

Alfabetização: o grande desafio para a rede municipal. Dados para a elaboração de uma proposta de estágio social, Sobral, s/d.

Avaliação Externa, Sobral, 2002.

Banco de Idéias, s/d.

Considerações importantes da Educação Infantil, Sobral, s/d.

Consolidado das visitas da superintendência às escolas.

Currículo de 1ª a 4ª série: um início de conversa. Sobral, 2001.

BIBLIOGRAFIA



Dados da avaliação externa da Educação de Jovens e Adultos no município de Sobral – 2003. Sobral, 2003.

Educação de Jovens e Adultos. Sobral, 2004.

Educação Infantil. Sobral, 2004.

Ensino Fundamental II, Educação de Jovens e Adultos e Programas de Correção de Fluxo Escolar. Sobral, 2004.

Formação de professores – PNC/EJA – Relatório. Sobral, 2002.

Indicadores de eficiência da rede municipal de ensino. Consolidado da Secretaria. Sobral, 2004.

Instrumental de acompanhamento das escolas pelos superintendentes.

Matrícula da rede pública municipal de Sobral/2004. Orientações Gerais. Sobral, 2004.

170

O desafio histórico de prover educação pública de boa qualidade para todos os cidadãos. Uma experiência promissora de gestão municipal da educação no semi-árido nordestino. Mimeo. Sobral, s/d.

O que é o Plano de Gestão.

Organograma da Secretaria de Educação no período 2002-2004.

Planilha de evolução da matrícula por dependência administrativa – 1996 a 2003. Sobral, s/d.

Plano de trabalho 2001-2004. Sobral, 2004.

Procedimentos para prestação de contas – Fundae e Programa Dinheiro Direto na Escola. Sobral, 2003.

Projeto de Avaliação Externa, 2004.

Projeto escola alfabetizadora (Meta I). Sobral, s/d.

Proposta de formação para os diretores das escolas municipais de Sobral, 2001.

Proposta para efetuar seleção de diretores para as escolas públicas do município de Sobral, 2002.



Relatório das ações realizadas para a formação e acompanhamento dos diretores das escolas públicas municipais de Sobral. Setembro de 2001 a janeiro de 2002.

Relatório de planejamento de matrícula – ano 2004. Sobral, 2004

Relatório sobre a avaliação externa da Educação de Jovens e Adultos – EJA, do município de Sobral - 2003. Sobral, 2003.

Resultado do diagnóstico aplicado nas salas de EJA (1º trimestre de 2002). Sobral, 2002.

Resultado do diagnóstico realizado nas turmas de Educação de Jovens e Adultos. Sobral, 2001.

Fontes eletrônicas consultadas

www.mec.gov.br acessado em 16/9/2005

www.inep.gov.br acessado em 10/9/2005

www.edudata.inep.gov.br acessado em 10/9/2005

www.inep.gov.br acessado em 09/9/2005

www.ibge.gov.br/cidades acessado em 09/9/2005

www.fnde.gov.br acessado em 10/9/2005

