LIÇÕES DE SOBRAL:

Inspirações e Práticas Educacionais Transformadoras

CAPÍTULO 3

HUMUS
Desenvolvendo Educadores de Sucesso

Estratégias de Sucesso

Por Iolene Lima e Laís Cabral

Gestão eficiente e políticas públicas: Estrutura de governança, planos educacionais, e a continuidade das políticas.

O desempenho do Brasil
Professores pouco qualificados, salários baixos, pais que participam pouco da educação dos filhos e a falta de estrutura básica para dar aulas são os problemas mais comuns apresentados pelo cenário educacional do país.

O Brasil apresenta resultados abaixo da média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em diversas áreas da educação:

- Leitura

O Brasil está em 55º ou 59º lugar, com 413 pontos, enquanto a média da OCDE é de 487.

- Matemática

O Brasil está em 69º ou 72º lugar, com 384 pontos, enquanto a média da OCDE é de 489.

- Ciências

O Brasil está em 64º ou 67º lugar, com 404 pontos, enquanto a média da OCDE é de 489.

Em relação ao ensino médio, o Brasil tem um percentual de pessoas sem diploma acima de países latino-americanos, como a Colômbia, a Argentina e o Chile.

Em relação à criatividade, 54,3% dos alunos brasileiros estão nos níveis 1 e 2, os mais baixos do Pisa. Isso significa que eles conseguem apenas fazer desenhos isolados e simples, dentro de assuntos ligados ao cotidiano.

Apesar destes dados catastróficos, temos evidências que decisões duras e muitas vezes difíceis politicamente, podem reverberar em um cenário bem diferente do citado acima.

O caso de Sobral

Sobral é exemplo para o Brasil de como a decisão política, boa gestão e boas políticas públicas educacionais, com planejamento e foco na aprendizagem dos alunos, podem proporcionar um salto de qualidade para a educação pública.

Há 26 anos, uma avaliação da Secretaria de Educação de Sobral, no interior do Ceará, detectou um grave problema: menos da metade dos alunos de até 8 anos sabia ler. O diagnóstico deu início a uma grande reestruturação na rede e, dentro de alguns anos, as mudanças fariam da cidade uma referência nacional em educação. A experiência municipal acabou inspirando o estado cearense a se transformar numa potência educacional, mas só recentemente o modelo passou a ser exportado para outras redes do país, que patinam na busca por melhores índices de aprendizagem.

Mais do que as ideias, muitos analistas apontam que o fundamental no sucesso do Ceará foi o compromisso do estado em desenhar, fazer ajustes e só se satisfazer quando a aprendizagem começou a melhorar — o que faltou na maior parte das administrações estaduais e municipais Brasil afora. A falta de continuidade de políticas públicas é um dos piores distratores que a nação possui para o sucesso de planos educacionais.

Pelas ruas de Sobral, é comum sentir o orgulho dos moradores da cidade pelo famoso sistema educacional do município. Mas essa revolução, iniciada no final dos anos 1990, não foi sem disputas: uma das primeiras medidas foi a demissão de todos os diretores das escolas por indicações políticas e determinar a escolha baseada na capacidade técnica, avaliada em uma rigorosa seleção.

Somado a isso, a rede municipal adotou um sistema de supervisão e acompanhamento dos gestores educacionais e traçou metas, como alfabetizar todas as crianças, reduzir o abandono escolar para menos de 5% e eliminar a distorção idade-série no ensino fundamental.

São duas dimensões importantes: política e técnica. O foco foi alfabetizar crianças na idade certa por profissionais qualificados. Hoje há um sistema de ensino que tem bom currículo, frequentes avaliações, material estruturado e formação de professores embasada nesse material produzido.
São mais de 30% dos alunos em tempo integral e querem oferecer para toda a rede até o final de 2025.

Não vimos gastos exorbitantes, nem prédios megaestruturados. Vimos gestão eficaz de recursos públicos, espaços cuidados e limpos e muita excelência acadêmica; além do sorriso no rosto de todos os atores escolares.

O foco em alfabetização como estratégia de sucesso

Além de cuidar de maneira adequada da alfabetização e fluência de leitura, a proposta de Sobral introduziu um conjunto completo de instrumentos de gerenciamento pedagógico para a Secretaria de Educação, escolas e professores – incorporando nessa prática todos os princípios do ensino estruturado. Desde então, Sobral nunca deixou de priorizar a alfabetização, mas passou a usar progressivamente procedimentos semelhantes para outras séries e disciplinas.

Feijão com arroz, como as pessoas chamam no Ceará, mas muito bem-feito, a primeira coisa é essa, alfabetização. E, evidentemente, que, a cada avanço, as equipes se qualificavam mais. Depois, com a melhoria da proficiência de língua portuguesa e matemática dos alunos alfabetizados, o foco foi se estendendo para as demais séries.

O sucesso da gestão

Do ponto de vista de gestão, trata-se da aplicação do conhecido conceito de planejar, fazer, avaliar e corrigir/aprimorar. Aqui não há novidade, são princípios subjacentes a qualquer modelo de gestão eficiente. Obviamente não se trata apenas de adotar um "modelo" formal: o conteúdo do que se planeja, a qualidade do que se faz, da avaliação e os processos de correção, inclusive incentivos, constituem a carne e osso desse arcabouço. Mas não existem incógnitas, são processos gerenciais conhecidos. Do ponto de vista pedagógico trata-se da aplicação dos princípios do chamado ensino direto ou ensino estruturado, articulando de forma consistente o currículo, proposta pedagógica, materiais, planejamento e preparação da aula, aula, avaliação, consequências. Tudo isso para apoiar o trabalho do professor. Aqui há dois requisitos básicos. O primeiro é a articulação adequada entre as peças. O segundo é a qualidade dos conteúdos e a adequação das ações.

A cidade implementou políticas educacionais que visam oferecer educação de qualidade para os alunos das escolas públicas. Entre as medidas adotadas estão: concursos públicos para professores, seleção meritocrática para diretores, formação continuada para professores, descentralização da gestão de recursos e definição de metas de aprendizagem.

Diante de tudo o que foi visto nestes dias em Sobral, avaliamos que há cinco pilares que garantiram esses resultados no estado:

1. Continuidade na política apesar de mudanças de governo;
2. Envolvimento de múltiplos atores, como sociedade civil local, organismos de pesquisa e fundações empresariais;
3. Incentivos para competição entre escolas, mas também (e ainda mais importante) para cooperação entre elas;
4. Combinação de profissionais políticos e técnicos;
5. Investimento na formação das equipes pedagógicas (diretor, coordenador e professores).

Acompanhamento e Avaliação: Como o monitoramento constante e avaliações periódicas influenciam o desempenho.

- Em 2005, Sobral estava na 1.366ª posição no Ideb.
- Em 2015, Sobral chegou ao 1º lugar na classificação nacional.

O Banco Mundial divulgou a história de Sobral como um estudo de caso de sucesso no Programa Coach, em 2021. O caso também é estudado por universidades e pesquisadores internacionais na área de educação e gestão de políticas públicas.

As constantes avaliações externas e as periódicas, bem como o comprometimento pela excelência acadêmica, fazem com que o caso Sobral seja um sucesso. As avaliações norteiam as ações pedagógicas, projetos em continuidade ou descontinuidade e até os investimentos financeiros dentro das unidades escolares. Tudo é focado na aprendizagem do estudante.

Os alunos fazem avaliações a cada dois meses. Os professores usam esses dados para acompanhar o aprendizado e as dificuldades dos estudantes. Alunos que necessitam de um maior apoio recebem uma formação intensiva suplementar. Esse acompanhamento ajuda a Secretaria de Educação e os Coordenadores de Pedagogia da cidade a ter uma noção clara do progresso da rede.

Conclui-se que a política municipal de educação em Sobral se fundamenta em três eixos: fortalecimento da gestão escolar, fortalecimento da gestão pedagógica e valorização do magistério.

O monitoramento é diário em cada unidade escolar, a frequência escolar controlada em todos os turnos e a fluência leitora trabalhada todos os dias.

O monitoramento constante envolve a coleta e análise regular de dados sobre o desempenho dos alunos. Em Sobral, isso ocorre por meio de diversas ferramentas, como:

- **Acompanhamento individualizado dos alunos:** professores e gestores acompanham o progresso de cada estudante em tempo real, identificando rapidamente aqueles que estão com dificuldades, o que possibilita intervenções precoces e eficazes.

- **Uso de indicadores de aprendizagem:** são utilizados índices de desempenho como o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), além de avaliações internas que permitem avaliar com precisão o desenvolvimento de cada escola, turma e aluno.

- **Análise de dados para tomada de decisão:** dados como notas, frequência escolar, e engajamento dos estudantes são usados para decisões pedagógicas, como ajuste de estratégias de ensino ou mudanças na organização das turmas.

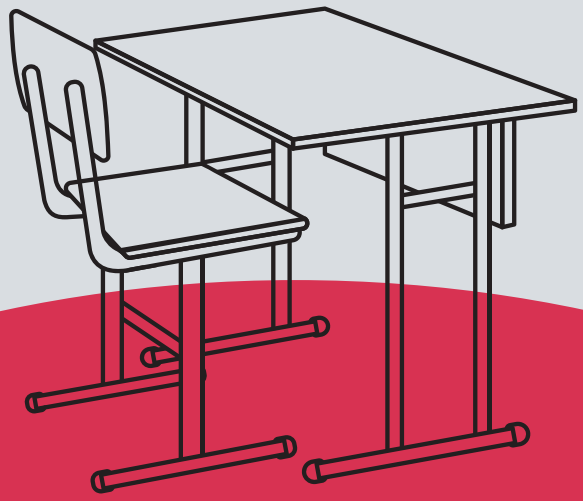
Avaliações Periódicas

As avaliações periódicas são aplicadas em momentos-chave do ano letivo para medir o progresso dos alunos. Em Sobral, isso é feito de maneira estruturada e eficaz:

- **Avaliações internas:** realizadas com frequência para medir o aprendizado de forma contínua, essas avaliações permitem que os professores ajustem suas práticas pedagógicas conforme as dificuldades observadas.

- **Avaliações externas:** além das avaliações internas, Sobral também participa de avaliações nacionais, como a Prova Brasil e o Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica), que ajudam a comparar o desempenho das escolas do município com o de outras cidades do país.

- **Feedback e ajustes pedagógicos:** com base nos resultados das avaliações, há um processo contínuo de ajuste pedagógico, onde estratégias de ensino podem ser modificadas conforme os pontos fracos identificados nas avaliações. Isso é importante para garantir que todos os alunos tenham a oportunidade de alcançar os objetivos educacionais estabelecidos.



Envolvimento dos Educadores e Gestão Escolar
O monitoramento e as avaliações não são processos isolados; eles envolvem ativamente os educadores e a gestão escolar. A forma como os professores e gestores interpretam os dados das avaliações influencia diretamente o ambiente de aprendizado:

- **Capacitação contínua dos professores:** em Sobral, os professores são constantemente capacitados para interpretar dados de desempenho e usar essas informações de maneira estratégica para melhorar suas práticas em sala de aula.

- **Gestão escolar eficaz:** a gestão escolar acompanha de perto as avaliações e os resultados, buscando criar um ambiente propício para o desenvolvimento dos estudantes. Isso inclui apoio à formação dos educadores e a alocação eficiente de recursos.

- **Autonomia escolar:** as escolas têm uma certa autonomia para implementar estratégias que respondam aos resultados das avaliações, o que permite que adaptem suas abordagens de forma mais eficaz ao perfil de seus alunos.

Resultados Diretos no Desempenho dos Alunos
A implementação desses processos de monitoramento e avaliação em Sobral resultou em uma série de avanços significativos no desempenho escolar:

- **Melhora no IDEB:** Sobral tem mostrado resultados excepcionais no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), refletindo o impacto positivo das avaliações e do monitoramento na qualidade do ensino.

- **Avanços em leitura e matemática:** a cidade obteve avanços notáveis no aprendizado de leitura e matemática, com base em suas avaliações internas e externas, e isso foi possível devido ao acompanhamento contínuo do desempenho dos alunos e intervenções precisas.

- **Redução das desigualdades educacionais:** o monitoramento constante permitiu que Sobral identificasse e atacasse desigualdades educacionais entre alunos, oferecendo apoio direcionado a quem mais precisava.

Cultura de Avaliação e Melhoria Contínua
A cultura de avaliação em Sobral vai além de uma simples prática de medição; ela é vista como uma oportunidade para a melhoria contínua. O ciclo de monitoramento e avaliação envolve:

- **Ajustes constantes nas práticas pedagógicas:** cada ciclo de avaliação é usado para melhorar o processo de ensino-aprendizagem, garantindo que os alunos sigam progredindo de forma consistente.

- **Valorização do feedback:** a escola e os educadores valorizam o feedback que vem das avaliações, usando-o como uma ferramenta para ajustes rápidos e eficazes no currículo e nas abordagens pedagógicas.

O monitoramento constante e as avaliações periódicas em Sobral são componentes-chave do sucesso educacional da cidade. Eles permitem a detecção precoce de problemas, ajustes nas metodologias de ensino e garantem que todos os alunos, independentemente de suas dificuldades, possam alcançar seu pleno potencial. A prática de avaliação contínua cria um ciclo de melhoria constante, fundamental para a qualidade educacional e a equidade no município.

Iolene Lima

Pedagoga com Especialização em Orientação Educacional, Administração Escolar e em Supervisão Escolar. Pós-graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional, MBA em Gestão de Instituições Escolares e Qualidade Educacional, Mestranda em Transformação Digital, escritora de alguns materiais didáticos e autora do livro infantil: Volta às aulas, e agora?. Palestrante, Coach de gestores, proprietária da Alcance Consultoria Educacional e Diretora do Colégio Shunji Nishimura.

Laís Cabral

Casada, 37 anos, 2 filhos. Graduada em Pedagogia, Pós-graduada em Neuropsicopedagogia e Pós-graduada em Autismo (Tea) com Ênfase em Neurociência e Métodos de Intervenção.