

BOLETIM EDUCAÇÃO EM EVIDÊNCIAS



NESTA EDIÇÃO

SEMINÁRIOS:

18/11: CLAUDIA COSTIN -
FORMAÇÃO DE
PROFESSORES

27/11: BEATRIZ TEIXEIRA -
EDUCAÇÃO QUILOMBOLA

DEBATE: O QUE SABEMOS
SOBRE GESTÃO ESCOLAR?



O que há de novo

A PLATAFORMA PORVIR E A PESQUISA NOSSA ESCOLA EM (RE)CONSTRUÇÃO

O [Porvir](#) é uma plataforma de conteúdos e mobilização sobre inovações educacionais do Brasil. Desde 2012, mapeia, produz e difunde referências para inspirar e apoiar transformações que garantam equidade e igualdade na educação a todos os estudantes brasileiros. Além de pesquisar e produzir matérias, o portal faz guias especiais, materiais de formação, relatos de boas práticas, etc.

Destacamos entre as ações do Porvir a [pesquisa Nossa Escola em \(re\)construção](#), que ouviu 132 mil adolescentes e jovens em 2016, e depois foi transformada em ferramenta gratuita para escolas e redes: basta aplicar o questionário para conhecer os sonhos dos estudantes em relação à educação.

O Portal tem muita informação, dicas de como interpretar os resultados da pesquisa, relatos de iniciativas interessantes de outras escolas, entre outros. Visitem!

Agenda dos Seminários



ASSISTA EM WWW.ESCOLADEFORMACAO.SP.GOV.BR/AOVIVO2 OU NO CANAL DE GESTÃO DO APLICATIVO DO CENTRO DE MÍDIAS DE SÃO PAULO



DIA 18/11 ÀS 14H

CLAUDIA COSTIN: O PAPEL DO GESTOR NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES
COM PARTICIPAÇÃO DE **RAQUEL TEIXEIRA**

Claudia Costin é fundadora e diretora do FGV CEIPE, o Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais da FGV/RJ. Em uma carreira dedicada à educação, foi Secretária Municipal de Educação no Rio de Janeiro (2009 a 2014) e Diretora Global de Educação do Banco Mundial (2014 a 2016). Entre outras universidades, foi professora da PUC/SP, Unicamp, Insper, Enap (Canadá) e da Faculdade de Educação da Universidade de Harvard. Entre outros cargos públicos, foi também Ministra da Administração e Reforma do Estado na gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002).

Raquel Teixeira, Coordenadora da Escola de Formação de Profissionais da Educação (Efape) da Seduc SP, é graduada em Letras e mestre em Linguística pela UnB, PhD em Linguística pela UC Berkeley /EUA, e professora titular aposentada da Universidade Federal de Goiás. Entre outros cargos e posições foi Conselheira do Conselho Nacional de Educação, presidente do Consed, Secretária de Educação (1999-2001), de Ciência e Tecnologia (2005-2006) e da Cidadania (2007) de Goiás.



"Quais as tendências em Educação no mundo?"

O que é ser professor(a) em tempos de mudança?"

Como formar professores para esse novo ensino?"



DIA 27/11 ÀS 14H

BEATRIZ TEIXEIRA

A EDUCAÇÃO ESCOLAR QUILOMBOLA: MARCOS NORMATIVOS, O ATENDIMENTO EM SÃO PAULO E A IMPORTÂNCIA DAS CULTURAS TRADICIONAIS NAS PRÁTICAS ESCOLARES.

Beatriz Teixeira é Mestre em História Social pela PUC-SP (2018) e pesquisadora associada ao Centro de Estudos Culturais Africanos e da Diáspora da PUC-SP (CECAFRO). Possui extensão universitária em Aspectos da Cultura e da História do Negro no Brasil pelo Centro de Estudos Africanos (FFLCH/USP), entre outros. Atua principalmente nos seguintes temas: Culturas

negras no Brasil, Culturas orais no Brasil, Educação Escolar Quilombola, Educação das Relações Étnico-Raciais, Patrimônio Imaterial e Salvaguarda. É Professora de História da rede estadual de São Paulo, designada técnica responsável pela Educação Escolar Quilombola no Centro de Inclusão Educacional / Coped / Seduc SP.

“

"Quais são as políticas públicas voltadas à população quilombola?"

Quais são as diretrizes curriculares da Educação Escolar Quilombola?"

Por que valorizar a história e cultura quilombola nas práticas escolares?"



O QUE SABEMOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR? COMO AGEM DIRETORES(AS) LÍDERES EM SUAS ESCOLAS?

Este assunto já foi tema de três [seminários do EE](#) – o de Filomena Siqueira, em 03/04, o das professoras Ana Cristina Prado de Oliveira e Cynthia Paes de Carvalho, em 14/08, e o de Priscilla Bacalhau, dia 13 passado. Siqueira apresentou sua tese de doutorado em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas, chamada “Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel”. Já as professoras Ana Cristina e Cynthia apresentaram os resultados de dois estudos, um quali e outro quantitativo, sobre os efeitos da liderança do(a) diretor(a) nos resultados acadêmicos de estudantes. Também foi objeto de um texto de debate no Boletim #05, em que comentamos tanto o estudo de Siqueira quanto a apresentação de Leonardo Rosa, sobre o estudo que fez dos processos de seleção de profissionais da educação pelas secretarias estaduais brasileiras. Hoje já estamos em nosso 36º Seminário, se contarmos o desta semana, em que Claudia Costin também falará da gestão, tanto da escola como dos sistemas educacionais, em sua relação com a formação de professores. Passados quase nove meses de seminários semanais e textos de reflexão quinzenais, é muito interessante notar como vários estudos e seus achados se relacionam, muitas vezes reforçando descobertas semelhantes, a partir de abordagens metodológicas distintas, outras acrescentando elementos aos argumentos trazidos pelas pesquisas anteriores. Para quem, como nós da equipe do Escritório de Evidências,

teve o privilégio de assistir a todos os seminários, também as associações entre diversos temas da política educacional vão ficando mais evidentes. Neste artigo, em grande parte motivado pelo excelente levantamento que Priscilla Bacalhau fez das evidências de pesquisas nacionais e internacionais sobre gestão escolar, buscaremos justamente alinhar o que aprendemos a partir de várias fontes sobre como a qualidade da gestão da escola e, dentro disso, a capacidade de liderança do(a) diretor(a) da escola repercute na qualidade do processo de ensino e aprendizagem vivido por seus alunos e alunas. Um outro aprendizado que gostaríamos de destacar nesta análise diz respeito às questões de metodologia de pesquisa, que também foram bastante discutidas ao longo desse ano. Começamos então por uma das primeiras constatações de Priscilla, que é Doutora e mestre em economia pela Escola de Economia de São Paulo (EESP/FGV), e atua como consultora para várias instituições, entre elas, atualmente, a equipe de Educação do Banco Mundial. Ela observa que, apesar de a gestão escolar ser o segundo fator intraescolar mais relevante em promover a aprendizagem dos estudantes (fica atrás somente da atuação do(a) professor(a)), ainda faltam estudos que permitam estabelecer relações de causa e efeito sobre os mecanismos pelos quais a gestão afeta a qualidade da educação. A maior parte das análises é baseada em estudos observacionais, em que não é possível estabelecer de forma direta relações de causa e efeito, apenas correlações.



A diferença é sutil entre o que significa verificar uma correlação entre fatores e a verificação de causalidade. Por meio da econometria, é possível em alguns casos estabelecer relações causais em cenários observacionais. Outro tipo de modelagem, chamada de experimental, é muito complexa e difícil de implementar na prática. É aquela em que, por exemplo, se dividem as escolas em “grupo de tratamento” e “grupo de controle”. Com isso, é possível afirmar com segurança se determinada prática, característica ou atitude da direção da escola é “a causa” de determinada melhoria de desempenho acadêmico entre alunos(as).

O mesmo vale, por exemplo, para determinar o impacto real de cada curso de formação de diretores(as) nas suas práticas concretas que, por sua vez, impactem os resultados de aprendizagem – seria necessário comparar a atuação de diretores que fizeram o curso com a atuação daqueles que não fizeram o curso. Isso traz bastante complexidade à avaliação das políticas públicas educacionais.

Dessa primeira constatação deriva uma outra: a necessidade de aprimorarmos os indicadores que, nas pesquisas nacionais, descrevem características de diretores(as) e suas práticas. O estudo de Filomena Siqueira, por exemplo, analisou como a nota média (LP/Mat) de todas as escolas urbanas brasileiras em 3 anos no SAEB se relaciona com indicadores das condições da escola e características de diretores e professores, extraídos das respostas ao questionário socioeconômico do SAEB. Ela encontrou uma correlação importante entre aspectos positivos da gestão e os resultados de desempenho. Ao mesmo tempo, em nossa avaliação, há espaço

para melhoria de tais questionários e indicadores, se quisermos descrever as práticas de gestão e analisar quantitativamente seu impacto na aprendizagem.

Ainda do ponto de vista metodológico, não apenas o levantamento de Priscilla Bacalhau, como também o seminário das professoras Anna Cristina e Cynthia citados acima, e o livro de Antônio Gois que divulgamos no Boletim #14, mostram a importância da complementaridade entre as abordagens qualitativa e quantitativa.

O Livro de Gois, "[Líderes na Escola: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam](#)", que não por acaso também foi citado por Priscilla, é belíssimo! Não o lemos inteiro, mas os relatos que lemos dão “recheio humano” aos consensos que têm se formado entre pesquisadores(as) do tema sobre quais as características da boa gestão escolar que impactam mais para melhorar o desempenho da escola. O autor, jornalista e pesquisador em educação, acompanha seis diretores, do Brasil, Chile, México, Nova York, Ontário (província do Canadá) e Singapura. Uma deles é Valquíria Batista de Assis, de Campo Alegre, cidade da região da Zona da Mata Alagoana. A escola em que trabalha, de Ensino Médio, a Dorgival Gonçalves, fica a 26 km do centro da cidade, e era uma das mais difíceis segundo a Secretaria de Educação do Estado. Ela foi convidada a trabalhar lá justamente pelos bons resultados alcançados em outra escola de periferia, e lá encontra indisciplina, absenteísmo de alunos e docentes, problema de infraestrutura, ou seja, nada de novo. O novo é a atitude da diretora,



que ao mesmo tempo não é tão rara assim, e se assemelha à atitude de outra diretora, desta vez no México, que encontra situação semelhante em sua escola. Por meio de relatos que mesclam qualidade jornalística e literária, entremeados com dados e evidências científicas e várias citações bibliográficas, o autor chega ao final do livro com algumas sínteses. Vejam no quadro à direita como não são tão diferentes os aspectos fundamentais destacados por Bacalhau, fruto de revisões de literatura e meta-análises, e por Gois.

Um dos estudos mencionados por Bacalhau, Bruggencate et al., 2012, aponta que um bom diretor afeta os resultados acadêmicos da escola de forma indireta, via outros fatores intraescolares que, estes sim, afetam diretamente os resultados dos estudantes (peçam o PowerPoint da apresentação, todas as referências estão lá!). Isso fica evidente no quadro ao lado: a capacidade dos gestores líderes de desenvolver pessoas e apoiar os professores em seu processo de aprendizagem profissional só pode melhorar a qualidade da prática deste professor, que como vimos é o fator mais determinante da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Os estudos apontam que um bom diretor, ou uma boa diretora, é condição fundamental para o bom desempenho da escola, mas não basta essa agência individual. Ninguém é milagreiro, se as condições dadas pelas secretarias e pela legislação não são adequadas. Ambos os pesquisadores – Gois e Bacalhau – destacam os aspectos organizacionais extra-escola como fundamentais para uma boa gestão escola, entre eles a corresponsabilização entre as instâncias do sistema (no nosso

Bacalhau, citando Leithwood et al., 2004, Robinson et al., 2008

Gois, p. 147

Construir uma gestão escolar baseada em evidências

Estreitar relações com a comunidade

Planejar, coordenar e avaliar o ensino e o currículo

Foco no pedagógico

Estabelecer metas e expectativas elevadas

Construir objetivos comuns entre atores da escola (direção, professores, alunos/as)

Desenvolver pessoas, em especial professores

Desenvolver pessoas, em especial professores

Criar bom clima escolar

Estabelecer relações de confiança

caso, escola, diretorias de ensino e órgão central), o respaldo da administração às tomadas de decisão do(a) diretor(a) da escola, o que significa dar autonomia decisória a ele(a), condições de infraestrutura e recursos financeiros e humanos adequados ao bom clima escolar, coerência entre as políticas de seleção, formação e desenvolvimento e avaliação, entre outros aspectos. A diretora Valquíria mencionada acima, para lidar com a indisciplina foi firme, suspendendo o lanche quando houve agressão entre alunos, e ao mesmo tempo aproveitou a oportunidade para repactuar as regras de convivência da escola com eles. O assunto foi para a mídia, mas a



secretaria respaldou a atitude dela, o que foi fundamental. Como vimos no seminário de Telma Vinha, um bom clima escolar exige autoridade por parte da direção, não autoritarismo. Quanto à formação, Gois aponta que, no Brasil, em 2019, entre os 161 mil diretores, a maioria com formação de nível superior, apenas uma pequena minoria (10%) tinha feito cursos específicos de gestão escolar (Líderes na escola, p. 10). Os estudos levantados por Priscilla apontam baixa associação entre os cursos de formação para gestores e o desenvolvimento de boas práticas de liderança – daí a importância de efetivamente avaliar o impacto de tais cursos, como comentamos acima. Por outro lado, em seu livro Gois levanta casos de sucesso na formação de professores: Chile e Nova Iorque, inclusive apontando que atitudes complexas como saber estabelecer laços de confiança entre as pessoas da comunidade escolar podem ser trabalhados nos cursos de formação, se bem feitos.

Leonardo Rosa em seu seminário nos mostrou como as políticas de seleção de diretores(as) e outros profissionais da educação estão descoladas do que já sabemos ser, por tudo que as pesquisas nos mostram, o perfil ideal dessas pessoas. Outro estudo citado por Priscilla – Cruz & Loureiro, 2020 – mostra como a experiência de Sobral, no Ceará, que tem resultados impressionantes de melhora da qualidade de ensino, contou também com medidas de fortalecimento da autonomia administrativa, financeira e pedagógica das escolas e seleção da direção escolar segundo mérito. Por fim, em seu levantamento Priscilla menciona estudo do Banco Mundial sobre o caso do

Ceará, que corrobora a análise feita por Catarina Segatto no segundo seminário, sobre a importância da assistência técnica de estados aos municípios e da coordenação da política: no estado foi criado um sistema de incentivo por resultados, para os municípios, entre outras medidas (consultem nossa biblioteca, porque este, que foi o segundo seminário, ocorreu na sede e não foi gravado).

De tudo que dissemos acima fica claro que temos bastante evidência científica e análises, que podem e devem nos ajudar a corrigir ou aprimorar nossas ações. Espero termos conseguido mostrar as imbricações e complementaridades entre as diversas pesquisas que apresentamos nos seminários e temos debatido aqui. Não se trata, é claro, de uma receita de bolo, como Gois faz questão de lembrar:



Não há modelo simples capaz de dar conta de toda a complexidade do ambiente escolar. Uma dimensão que pode ser essencial em uma escola pode não ser tão prioritária em outra. Saber o tempo certo de executar uma ação também é fundamental, e para isso não existe manual, pois a decisão dependerá sempre da sensibilidade de cada gestor e de sua capacidade de entendimento e escuta ativa da comunidade em que está inserido



Antônio Gois, p. 147



Cartas

OU MELHOR, EMAILS...

Caros(as) leitores(as),

Sempre que assistirem ao seminário do Escritório de Evidências, não deixem de avaliá-lo. Seu feedback é muito importante para nós! O link para o questionário de avaliação é apresentado ao final de cada seminário.

Os vídeos dos seminários estão na [Rede do Saber](#) e agora também em nosso Canal do Youtube - aproveitem!



Clique [aqui](#) para acessar o nosso Canal!

Enquanto o site do Escritório de Evidências não fica pronto, caso alguém queira as apresentações em PPT dos seminários, basta escrever para nós:

evidencias@educacao.sp.gov.br

Sigam-nos também no [Instagram](#)!

Lembre-se: o nosso curso de Excel está disponível no [canal do Youtube do Escritório](#)! Assistam aos vídeos e, em caso de dúvidas, registrem-nas [neste formulário](#), permanente.