

BOLETIM EDUCAÇÃO EM EVIDÊNCIAS



ANO III - EDIÇÃO 53 - JUNHO DE 2022



Show de Talentos das Escolas Estaduais. Sala São Paulo em 21.03.2022
Daniel Guimarães/EducaçãoSP

NESTA EDIÇÃO:

SEMINÁRIO - 24/06

**FÁBIO ARAUJO DE
SOUZA**

O FINANCIAMENTO
DA EDUCAÇÃO
BÁSICA MUNICIPAL

DEBATE:

O QUE CONDUZ À
SUSTENTABILIDADE
DE PROGRAMAS
EDUCACIONAIS?

O QUE HÁ DE NOVO

Colóquio discute Licenciaturas Interculturais nos dias 20 e 21 de junho

O Colóquio “**Licenciaturas Interdisciplinares, Interculturais, Pluriepistêmicas e Interseccionais**”, da **Cátedra Alfredo Bosi de Educação Básica**, vai promover o debate entre docentes, estudantes e gestores(as) de **Licenciaturas em Estudos Africanos e Afro-brasileiros, Educação Indígena, Educação Quilombola e Educação do Campo**, em temas como o currículo, a integração com o território sociocultural, estratégias pedagógicas e gestão dos processos. O evento pretende valiar o estado da arte desses cursos de formação docente no Brasil e incentivar a articulação de redes interinstitucionais. Será possível participar pelo Zoom (clique [AQUI](#) para fazer a inscrição) ou assistir pelo [Canal da Cátedra no YouTube](#) sem necessidade de inscrição. Veja detalhes na [página da Cátedra](#).

Agenda dos Seminários



ASSISTA PELO APLICATIVO E NO [YOUTUBE DO CENTRO DE MÍDIAS DE SÃO PAULO - CANAL GESTÃO](#)

DIA 24/06 ÀS 14H - FÁBIO ARAUJO DE SOUZA O FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA MUNICIPAL

Fábio apresentará os resultados de seus estudos sobre o **orçamento público** do setor educacional no âmbito municipal.

Serão discutidos temas como o **controle e acompanhamento social** do orçamento e a fiscalização do uso desses recursos, sob a ótica de seus resultados concretos para a **melhoria da educação** na esfera municipal.



Fábio Araujo de Souza é Pós-doutor em Educação pela Universidade Federal Fluminense - UFF, Doutor em educação pela Universidade de São Paulo - USP, Mestre e pedagogo pela Universidade

Estadual do Rio de Janeiro - UERJ.

Tem desenvolvido análises acerca dos orçamentos públicos educacionais em vários municípios.

Evidências educacionais em debate

O QUE CONDUZ À SUSTENTABILIDADE DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS?

Esta é a pergunta central do estudo apresentado por **Telma Vinha** e **Ana Maria Aragão**, ambas professoras da Faculdade de Educação da Unicamp, no [Seminário do Escritório de Evidências de 27 de maio](#) deste ano. Com o título "**Sustentabilidade em programas educacionais: fatores para sua construção**", a apresentação destacou as principais conclusões de estudo feito pelo [Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação](#), do

Instituto Unibanco, envolvendo os(as) seguintes pesquisadores(as), além de Telma e Ana Maria: **Maria Suzana de S. Menin** – FCT - UNESP/Presidente Prudente; **Cesar A. A. Nunes** – Instituto de Estudos Avançados - IDEA-Unicamp; **Adriana R. Braga** – EFLCH - Unifesp-Guarulhos; **Adriano Moro** – Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral (GPEM) e Fundação Carlos Chagas; e **Warley G. Corrêa** – doutorando do PPGE/FE – Unicamp.



O estudo buscou, por meio de pesquisa bibliográfica de obras entre 1990 e 2020, com foco em autores(as) de referência no campo educacional, identificar e categorizar os fatores mais frequentes e relevantes para a sustentabilidade da melhoria educacional. **Mudança cultural e avanços contínuos** – esses são os elementos chave para o conceito de sustentabilidade com que o estudo trabalha. Segundo as pesquisadoras, a mudança cultural exige, entre outros fatores, *"planificação eficiente, acompanhamento constante, tempo, formação aprofundada e contínua com reflexão teórico-prática"* (grifo nosso). Já a sustentabilidade da **melhoria contínua**, segundo autores citados por Vinha e Aragão, é um processo *"intencional, estratégico, iterativo e fundamentalmente colaborativo de educadores, alunos e famílias na liderança, distribuição das responsabilidades, participação e na tomada de decisões, aprendendo e trabalhando para criar climas de aprendizagem que promovam o êxito na escola e na vida"* (grifo nosso). (Cohen, J., Brown, P. M., & Ward-Seidel, A. R. (2021)(1).

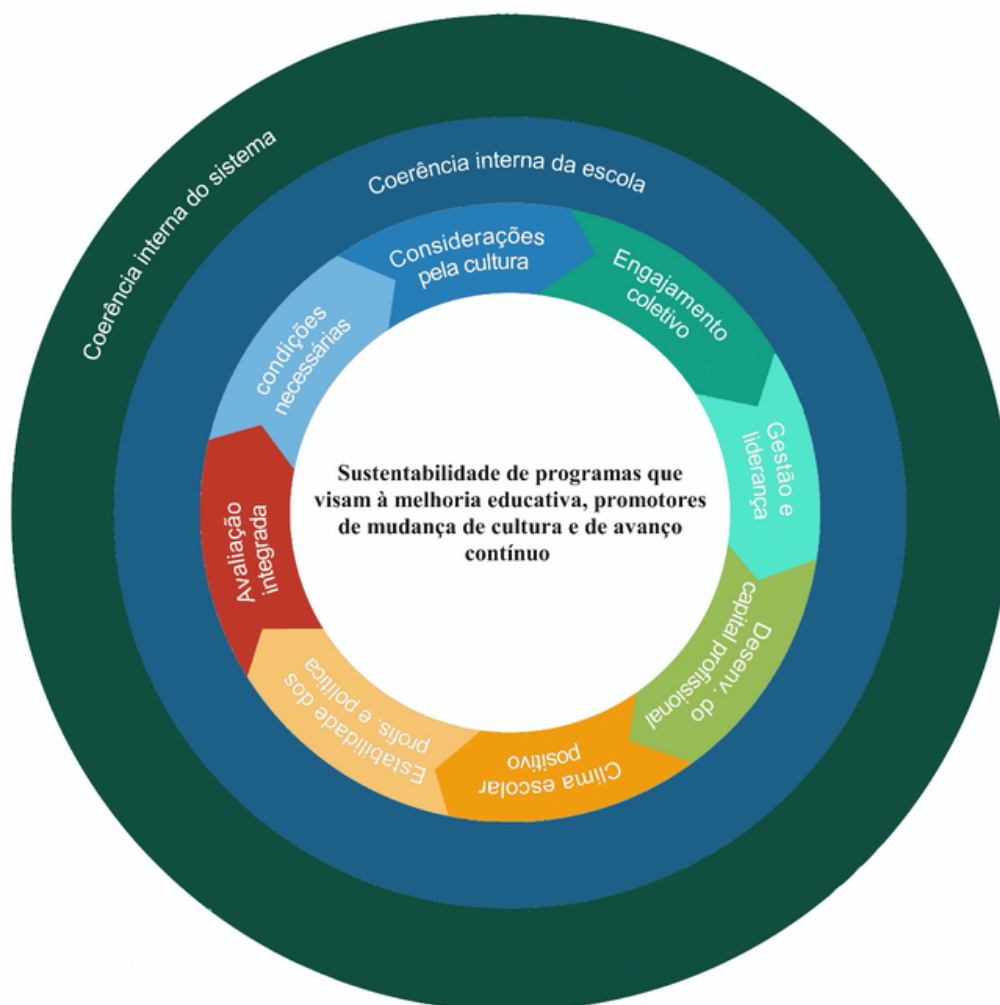
A pesquisa parte da seguinte constatação inicial: mesmo que possam ser considerados bem-sucedidos, vários projetos ou intervenções que buscam a melhoria educacional não geram resultados que perdurem no tempo, não promovem transformação duradoura. Pesquisa de Savaya e colegas (2013) mostra que, se 80% dos programas continuam durante o primeiro ano após

seu término, após os primeiros anos a porcentagem de programas sustentados diminui para em torno de 60% (Savaya et al, 2013). Daí que cuidar da sustentabilidade de qualquer intervenção seja tão relevante: apenas deste modo a inovação gerará impacto duradouro ao longo do tempo, provocando transformações mais profundas. Em se tratando de um conceito polissêmico, a equipe de pesquisa tomou o cuidado de aprofundar os sentidos do termo **sustentabilidade**, quando utilizado em **intervenções educacionais**. Sustentabilidade é mais de uma coisa:

- *"Preservação dos resultados do programa;*
- *"Institucionalização": quando as práticas centrais do programa se tornam parte integrante da organização;*
- *Capacidade de o programa multiplicar-se além das unidades em que foi implantado originalmente;*
- *Manutenção dos benefícios do programa por meio do desenvolvimento de maior capacidade da comunidade."* (Apresentação de Vinha e Aragão ao Seminário do Escritório de Evidências).

A grande contribuição do estudo é compilar as evidências de estudos anteriores sobre esse tema e, principalmente, **organizar as ideias e recomendações mais importantes** de maneira sistemática, que colabore concretamente para a reflexão e transformação da prática de educadores(as) e gestores(as).

(1) [Thriving Schools: A Guide for K-12 Schools Leaders. Promoting Social, Emotional, Civic, and Academic Development; Healthy School Climates; and Violence Prevention Efforts.](#)



Fonte: Apresentação de Telma Vinha e Ana Maria Aragão no Seminário do Escritório de Evidências de 27/05/2022

Segundo as autoras, as etapas do procedimento metodológico foram as seguintes: em primeiro lugar se procedeu à identificação dos fatores que apareceram com mais recorrência na literatura analisada, e de outros que, mesmo não tão presentes, foram considerados mais incluídos e relevantes em estudos que investigam qualidade das transformações educacionais. Foram encontradas dezenas de elementos intervenientes diferentes, com distintas denominações, mas representando concepções e processos similares. Em seguida, o exercício foi propor uma denominação e sistematização desses elementos, agrupados em oito grandes fatores

compreendidos como indissociáveis e complementares, conforme a figura acima. São eles:

1. **Condições necessárias**
2. **Consideração pela cultura da escola**
3. **Engajamento coletivo**
4. **Gestão e Liderança**
5. **Desenvolvimento do capital profissional**
6. **Promoção de um clima escolar positivo**
7. **Estabilidade dos profissionais e da política pública**
8. **Processos de avaliação**

Esses oito conjuntos temáticos de fatores são envolvidos pelo que o estudo chama



de “eixos organizadores”: a coerência interna dos sistemas, que diz respeito às condições que garantem permanência e lógica à política educacional e à organização de determinado sistema de ensino, e a coerência interna das escolas, que os autores descrevem apoiados em **Forman, Stosich, Bocala (2017)(2)**: “A coerência interna é a capacidade de a escola reunir recursos internos ou externos para fins coletivos atuando como uma organização unificada, e não como um grupo de profissionais atomizados, com o objetivo de promover melhorias deliberadas na prática educacional em torno da sua função central de ensino e de aprendizagem.” (Apresentação de Vinha e Aragão).

Passemos à descrição dos oito fatores.

1) Condições necessárias

Dizem respeito ao tipo e intensidade do apoio das instâncias superiores ao programa e às escolas participantes. Envolve, entre outras questões, o dimensionamento correto de recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos. Quanto aos últimos, é preciso atentar para não haver sobrecarga de trabalho e para garantir que os papéis-chave sejam desempenhados por profissionais da rede, com o devido treinamento e formação (tempo para **aprendizagem coletiva**). Além disso, para garantir a sustentabilidade, é preciso priorizar programas em que haja a **transferência de conhecimento e tecnologias** para as equipes internas, de modo a evitar a dependência de agentes externos e a descontinuidade do programa.

2) Consideração pela cultura da escola

Envolve dois processos principais: a adaptação, a “*flexibilidade para adaptar o programa de acordo com a realidade da instituição, sem descaracterizá-lo*”, realidade essa construída pela história, experiência e valores das escolas e pessoas envolvidas; e a harmonização: capacidade de o programa se integrar aos sistemas e programas já existentes. Programas desconectados dos processos típicos não têm sustentabilidade - por mais autoevidente que possa parecer, sempre é bom contar com os achados de pesquisas anteriores para reforçar boas práticas de gestão.

3) Engajamento coletivo

“*É o envolvimento progressivo dos atores da comunidade escolar com os princípios e objetivos do programa, assim como a participação no processo de mudanças nas diferentes etapas*” (Apresentação de Vinha e Aragão). Para tanto, são fundamentais ações de comunicação, que divulguem o programa e permitam sua compreensão, nos vários momentos de sua implementação e para diferentes públicos interessados – só pelo entendimento de sua relevância e razoabilidade as pessoas se engajarão. Citando novamente as pesquisadoras: a adesão dos profissionais da escola, que garanta “**um pacto coletivo em torno da proposta**”, “*deve ocorrer a partir da reflexão crítica e análise das condições para o desenvolvimento de forma eficaz: Conseguimos realizar? Há condições? Com que apoio poderemos contar?*” Além disso, a comunidade escolar precisa

(2) Forman M, Stosich EL, Bocala C. *The Internal Coherence Framework: Creating the conditions for continuous improvement in schools*. Cambridge: Harvard Education Press; 2017.



sentir que “é dona” do programa (o termo é nosso), para a consolidação da mudança cultural necessária em cada iniciativa. Mesmo que tenha sido gestado externamente, esse sentimento é possível quando a equipe sente que colaborou para o desenvolvimento do projeto e para o alcance dos resultados.

4) Gestão e Liderança

Para além do que já conhecemos sobre o enorme impacto da capacidade de gestão e liderança das equipes gestoras em tudo que acontece na escola, o estudo traz dois argumentos que não conhecíamos ainda. O primeiro é que a adesão dos gestores está relacionada à percepção da capacidade de desenvolver o programa (**crença de autoeficácia**) ou à confiança de que essas capacidades serão promovidas no decorrer da implementação. As pesquisadoras citam especialmente os achados de **Casanova e Russo (2016) (3)**, que encontraram uma relação significativa entre a satisfação com o trabalho e a concordância com o programa que está sendo implantado e uma maior autoeficácia dos gestores escolares.

O segundo é que os processos de implantação, ou seus procedimentos (as práticas, as atividades) devem ser concebidos de tal modo a auxiliar gestores e gestoras a se sentirem a um só tempo como agentes e beneficiários do programa, evitando o papel de quem meramente controla e buscando mobilizar as equipes de profissionais e suas capacidades democraticamente. Detalhando um pouco mais os achados dos estudos analisados em torno da

questão da liderança pedagógica ou instrucional de gestores(as) escolares, a pesquisa de Vinha, Aragão e colegas salienta a **maior eficácia de uma liderança menos controladora**, menos preocupada com a “*micro-gestão cotidiana*”, e mais preocupada em construir com suas equipes relações de confiança e aprendizagem mútua, isenta de julgamentos.

5) Desenvolvimento do capital profissional

O conceito de capital profissional articula três conceitos: **capital humano, capital social e capital decisório**, daí que o desenvolvimento do capital profissional deva ser um processo de transformação individual e coletiva. Para ser sustentável, mais do que se preocupar com a ampliação do capital humano individual de cada pessoa envolvida, o programa precisa **ênfaticamente promover o capital social**, que os autores descrevem como residindo nas relações entre os professores ou entre os gestores, voltadas ao aumento da colaboração e compartilhamento de conhecimento entre todos. Métodos como a tutoria, a mentoria entre pares, as “*lesson studies*”, comunidades de aprendizagem envolvendo várias escolas devem ser utilizados.

6) Promoção de um clima escolar positivo

Como Telma e Ana Maria fizeram questão de salientar desde o início, todos esses 8 grandes fatores são intrinsecamente articulados. A preocupação de determinado programa ou iniciativa em

(3) CASANOVA, Daniela Couto Guerreiro; RUSSO, Miguel Henrique. Crenças de autoeficácia de gestores escolares: variáveis relacionadas. *Psicol. educ.*, São Paulo, n. 42, p. 01-11, jun. 2016. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752016000100001&lng=pt&nrm=iso. acessos em 20 jun. 2022. <http://dx.doi.org/10.5935/2175-3520.20150020>.



promover um clima escolar positivo se relaciona ao esforço comentado logo acima em estabelecer relações democráticas e de confiança entre a equipe escolar. Não existe “eficiência da escola” sem valores democráticos, sem o bem-estar e confiança das pessoas na escola e entre si, mutuamente.

7) Estabilidade dos profissionais e da política pública

Este é um conjunto amplo de fatores, que envolve:

A) A estabilidade da organização, flexibilidade e planejamento das mudanças

- Engloba aspectos de planejamento do sistema escolar e das escolas envolvidas: suporte técnico contínuo, formação dos quadros ingressantes quanto ao programa, entre outras medidas.

B) Estabilidade dos profissionais envolvidos; adoção de ações coordenadas visando o

desenvolvimento, valorização e pertencimento - Para garantir a permanência das pessoas que atuaram ao longo do processo, são recomendadas políticas de valorização e profissionalização (planos de carreira, remuneração, incentivos), e medidas que invistam na construção de um clima institucional positivo e na promoção de relações de confiança – de que falamos anteriormente.

C) Fomento à institucionalização do programa

- Contribuem para a institucionalização da política: a) sua articulação com outras políticas públicas, que contribui também para o êxito do programa (lembramos também da intersectorialidade com outras políticas sociais); b) sua incorporação na

legislação e outras normas; e c) na escola, sua integração ao Projeto Político Pedagógico.

8) Processos de avaliação integrados ao programa

Tais processos de avaliação são fundamentais tanto para verificar os resultados do programa como para garantir seu êxito, uma vez que é pelo acompanhamento constante que se corrigem erros e se ajustam estratégias. Eles devem acontecer articuladamente na escola e na rede. Na escola, a participação de toda a comunidade escolar nas etapas típicas do ciclo de avaliação e replanejamento constrói aquele sentido de propriedade e fortalece o capital social de que falamos anteriormente.

* * *

Como sempre dizemos, o conteúdo do estudo e da apresentação de Telma Vinha e Ana Maria Aragão é bem mais profundo, vale conhecer (basta nos escrever). Para concluir essa breve reflexão, recuperemos os comentários feito por Telma e Ana Maria sobre a coerência interna da escola, vista como eixo organizador desses oito conjuntos de princípios, e sobre a necessidade de engajamento coletivo para garantir a sustentabilidade de programas educacionais. A coerência inclui a coerência de finalidades, de meios e de ações dos gestores, do corpo docente e de demais membros da escola, cabendo à equipe gestora orquestrá-la e atuar como uma espécie de catalisadora na promoção dessa melhoria. O engajamento coletivo, como vimos, é crucial para a sustentabilidade da ação, por gerar aquele sentimento de



propriedade: ao participar de tudo a comunidade escolar passa a se sentir dona da ação e a brigar por ela, por sua permanência.

Os achados do estudo mostram que **aspectos procedimentais** associados ao **engajamento** de todos os atores e pessoas interessadas no processo de construção da intervenção são dos mais importantes para a garantia de sustentabilidade da medida, que repercute na consolidação da transformação e melhoria almejada na qualidade da educação. O conceito de sustentabilidade com que os autores trabalham, nas palavras de Ana Maria e Telma, “*pressupõe que as novas formas de trabalho promovidas pelo programa e/ou que a melhoria dos resultados alcançados se tornem práticas legitimadas e instituídas por todos.*”

Enquanto escrevíamos esse texto, notamos o quanto o debate travado no dia 10 de junho, no **[seminário de Silvina Fernândes](#)** acerca do **planejamento escolar**, contribuiu para essa reflexão. Fernândes salientou a **dimensão política das atividades de planejamento** realizadas na escola, apontando que em processos democráticos de planejamento, que envolvam todas as pessoas, a escola / a **comunidade escolar se constrói como sujeito coletivo**. A legitimidade social conferida ao resultado de processos de planejamento dessa natureza será fundamental para sua permanência no tempo. Como se vê, novamente a ênfase é dada no “como”. A chance de sucesso no longo prazo de programas e projetos depende muito das estratégias de engajamento e participação das pessoas.

Cartas, recados, e outros...

ESCREVAM PARA EVIDENCIAS@EDUCACAO.SP.GOV.BR

Caras leitoras, caros leitores,

Todo **feedback** é importante para nós. Se tiverem críticas ou qualquer comentário sobre os conteúdos dos textos de debate, nos escrevam. Escrevam-nos também com indicações estudos recentes a serem apresentados no **Seminário do Escritório de Evidências**.

Artigos de colaboradores(as): Queremos ampliar essa colaboração! Caso você tenha um artigo que possa ser resumido, ou mesmo um comentário curto sobre algum tema em educação básica pública, mande para a gente, que avaliaremos (ajudaremos na edição e revisão).

E mais: o **Boletim #41** listou todos os temas discutidos nos seminários e nos boletins até o final de 2021. Entrem na **pasta virtual** e façam suas pesquisas!
Abraços!



Clique **[aqui](#)** para acessar todos os boletins.

Clique **[aqui](#)** para acessar o nosso canal e assistir aos seminários.