





Liderança e Gestão Escolar

Agenda de Internacionalização

expediente

sumário

British Council

Martin Dowle

Diana Daste
DIRETORA DE EDUCAÇÃO

Coordenação geral

Luis Felipe Serrao

GERENTE SÊNIOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Coordenação pesquisa e editorial

Alessandra Moura GERENTE DE PROJETOS DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Leituras críticas

Isabela Milanezzi

ANALISTA DE PROJETOS EDUCACIONAIS

Assistência geral

Beatriz Sant'Anna ESTAGIÁRIA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Equipe de Comunicação

Fernanda Medeiros
GERENTE SÊNIOR DE MARKETING

Juliana Ferreira

GERENTE DE MARKETING DIGITAL

Projeto editorial, reportagem e edição

TREM DAS LETRAS

Marina Kuzuyabu e Rubem Barros

REVISÃO Maria Stella Valli

TRADUÇÃO

Stephen Rimmer

Projeto Gráfico e Diagramação

DOROTEIA DESIGN
Adriana Campos

Agradecimentos

A presente publicação não seria possível sem a colaboração de diversas pessoas. O British Council agradece os participantes das duas oficinas de trabalho, realizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo. São eles:

Ana Cristina Oliveira Prado, (UniRio); Ângelo Ricardo Souza (UFPR); Antonieta Heyden Megale Siano (Singularidades); Antônio Gois (Jeduca); Carolina Oliveira Martins Costa (FAPESP); Cynthia Paes de Carvalho (PUC-Rio), Daniela Natasha Mendes Arai (Instituto Unibanco); Deborah Lourenço (CEIPE/FGV-RJ); Eduardo Bizzo de Pinho Borges (BNDES); Gabriel Portilho (SEB/MEC); Ivan Cláudio Pereira Siqueira, (CNE); Isabelle Parada (UniRio); Joana Marie Nunes (Consed); Juliana Souza Mavoungou Yade (Itaú Social); Lara Simelli (EAESP/FGV); Luciana Cury (SME/ Araçariguama/SP); Maria de Fátima Lima (UFRJ); Marina Liberman (Instituto Unibanco); Marioneide Angelica Kliemaschewsk (Consed); Raquel de Oliveira (CEIPE/FGV-RJ); Rita Jobim (Instituto Unibanco); Roberto Júnior (MEC), Sandra Grippi (Inep); Vandré Gomes da Silva (FCC).

Agradecemos ainda a contribuição dos entrevistados para os textos que compõem esta edição:

Adrian Ingham (consultor); Adriana Aguiar (Consed); Ana Almeida (FAPESP); Carlos Eduardo Moreno (Inep); Cecília Motta (Consed); Francisco Soares (CNE); Kaizô Beltrão (FGV/Ebape); Liane Hentschke (Sinepe/RS); Luiz Nunes de Oliveria (FAPESP); Maria Inês Ribas Rodrigues (UFABC); Miriam Abramovay (Flacso); Nigel Brooke (pesquisador), Qing Gu (UCL); Ronaldo Christofoletti (Unifesp); Sandra Unbehaum (FCC); Susan Douglas (British Council); Tássia Cruz (FGV/EPPG): Tereza Perez (Cedac).



© British Council 2019
British Council Brasil
Rua Ferreira de Araújo, 741, Pinheiros, São Paulo · SP, Brasil
www.britishcouncil.org.br

artigo 04

O desejo britânico de compartilhar sua experiência de liderança escolar **96**

internacionalização

A importância crescente da circulação de ideias, conhecimentos e práticas

entrevista

A pesquisadora Ana Cristina Oliveira, da UniRio, fala sobre as vantagens da internacionalização

panorama 20

Diretores e diretoras são o segundo fator intraescolar mais importante para a aprendizagem

diálogos

28

Reflexão conjunta e colaborativa de entidades brasileiras projeta parcerias de mão dupla

cooperação 36

Conhecer outras realidades ajuda lideranças a entenderem melhor diferentes contextos

indicadores 40

Instituto brasileiro concentra dados educacionais e permite acesso remoto a pesquisadores

liderança escolar 44

Experiência inglesa no desenvolvimento de líderes pode ampliar agenda internacional

48 educação integral

Relevância de temas contemporâneos desafia educadores a inserir questões em sala de aula

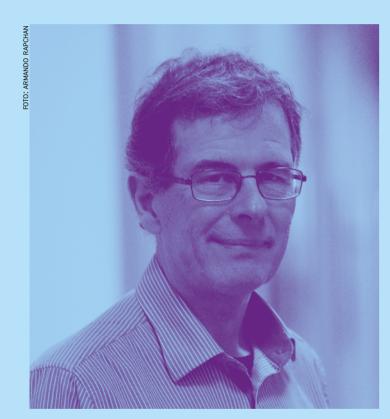
glossário 54

Políticas, termos e siglas que fazem parte da educação no Brasil, no Reino Unido e no mundo

Abertura

Martin Dowle





Internacionalização, assim como educação bilíngue, é um termo muito usado no campo da educação hoje em dia. Seu significado permite diversas interpretações, mas o sentido que gostaríamos de transmitir nesta publicação se relaciona, primordialmente, ao compartilhamento de boas práticas internacionalmente e ao desejo de melhorar padrões para que busquemos excelência na gestão e liderança escolar.

Isso é de importância crucial numa era de orçamentos apertados e limites de gastos nas contas públicas. Certamente governos têm o direito de exigir um uso eficiente dos recursos públicos; sem exceção para o campo da educação.

Há cerca de 15 ou 20 anos, no Reino Unido – e na Inglaterra em particular –, políticos e servidores públicos observaram que, quando uma quantidade similar de recursos públicos era aplicada em escolas diferentes, os resultados educacionais por vezes eram bastante diferentes. E essas disparidades iam além daquilo que os indicadores usuais (como condições socioeconômicas, de moradia ou a presença de um grande número de crianças cuja língua materna não fosse o inglês) poderiam explicar.

Uma das conclusões foi que o grau de liderança e de eficiência de gestão de uma escola poderia ser o fator de maior influência em relação ao desempenho dos estudantes. Ao transformar gestores de alto desempenho em campeões de excelência em termos de liderança, ao mesmo tempo em que se agruparam escolas em pares ou em grupos para que o conhecimento pudesse ser compartilhado entre elas, uma diferença considerável pôde ser notada na elevação dos indicadores de desempenho escolar. Tudo isso, em um prazo bastante curto.

Nos últimos anos o British Council vem compartilhando a experiência do Reino Unido e trabalhando com facilitadores brasileiros, órgãos governamentais, pesquisadores e organizações da sociedade civil, tanto em programas de desenvolvimento profissional como em diálogos sobre políticas públicas. Agora, sentimos que é o momento de reunir os trabalhos realizados e compartilhá-los de forma mais ampla. Portanto, esta publicação reúne a experiência de pesquisadores e especialistas do campo da educação. Nosso objetivo é, em parceria, inovar e abrir novos caminhos para maior colaboração entre os países.



Todos temos algo a aprender uns com os outros sobre como a liderança e a gestão escolar acontecem em nível local

Por fim, vale ressaltar que os diferentes sistemas educacionais das quatro nações do Reino Unido demonstram um compromisso com os valores fundamentais em relação à diversidade, incentivando a inclusão e a equidade. A internacionalização é importante para o Reino Unido, pois facilita a expansão do conhecimento e da compreensão sobre os desafios contemporâneos que devem ser enfrentados desde a mais tenra idade.

Obviamente, nenhum país tem o monopólio da sabedoria: todos temos algo a aprender uns com os outros sobre como a liderança e a gestão escolar acontecem localmente. Muitas vezes há diferenças significativas entre os ecossistemas escolares. Mas, ao internacionalizar nossas experiências, e adotando o espírito da mutualidade — ou seja, ao garantir que o aprendizado e o compartilhamento de conhecimentos sejam processos de mão dupla —, todos nós podemos nos beneficiar e, como deve se esperar, elevar a qualidade da educação oferecida em nossas salas de aula.



Movimento contínuo

Interlocução e parcerias entre países devem ganhar corpo na educação básica

O trânsito mundial de estudantes e pesquisadores tem aumentado continuamente nas últimas décadas. Em 1998, havia cerca de dois milhões de jovens universitários estudando fora de seu país de residência; em 2017, esse número mais do que dobrou, com a circulação de 5,3 milhões de estudantes, segundo dados da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Vários motivos justificam esse aumento. Do ponto de vista pessoal, a possibilidade de experiências diferentes, o contato com outras culturas, a expansão dos conhecimentos e o alargamento da visão sobre os problemas contemporâneos.

Do ponto de vista público, políticas que incentivem essas vivências podem significar um componente estratégico para a ampliação do repertório de estudantes e pesquisadores brasileiros e o estímulo à descoberta de novas soluções para problemas complexos, seja no universo acadêmico ou nos rumos da educação. Por isso, programas como o Ciência sem Fronteiras e o Capes PrInt (Programa Institucional de Internacionalização), criados na última década, apostaram na mobilidade estudantil para abrir novos horizontes.

Para o British Council, servir como um indutor de projetos e ações para incrementar o processo de internacionalização de instituições e pesquisadores do Brasil e de outros países parceiros significa apostar em lacos mais duradouros e relevantes.

Um processo crescente // Na educação superior, em especial aquela ligada à pesquisa científica, o vínculo entre docentes e pesquisadores de vários países já existia havia muito tempo. Agora, mudou de patamar, e não só a pesquisa: mobilidade docente e discente, oferta de aulas em inglês, sistemas de dupla titulação, tudo isso ganhou institucionalidade e passou a representar um diferencial para universidades, faculdades e centros de pesquisa. Em alguns países, universidades europeias e americanas criaram campi locais, como nos Emirados Árabes e no Qatar.

Liane Hentschke, pós-doutora em educação musical pela Universidade de Londres e ex-diretora de Cooperação Institucional do CNPq, lembra que a nomenclatura das relações educacionais entre países é variada. "Várias denominações, como cooperação internacional, internacionalização, intercâmbio, dependendo das relações que se estabeleceram, foram adotadas."



A educação contemporânea pede que os gestores escolares conheçam as realidades de outras redes e países

Sua preferência recai sobre relações internacionais, que no Brasil ganha corpo com a instituição da pós-graduação, nos anos 1960. Daí em diante, o intercâmbio ou a mobilidade estudantil entrou no horizonte dos alunos, com jovens indo estudar no exterior (mobilidade out) ou vindo ao Brasil (mobilidade in).

O número de projetos em parceria com pesquisadores e instituições aumentou quando mestres e doutores voltaram ao país e mantiveram contato com seus pares em outras universidades. Um dos marcos de sucesso deste movimento de internacionalização das pesquisas foi o Projeto Genoma Humano. Uma investigação científica de âmbito internacional de 1990 que se tornou um marco para projetos de grande porte que requeriam variedade de especialidades, perspectivas e financiamento. Compartilhado por 18 nações, entre elas Brasil e Reino Unido, e liderado pelo pesquisador James Watson, o Genoma cumpriu sua missão em 13 anos e revelou muitos aspectos sobre os genes, entre eles o fato de que há muito mais a descobrir do que se pensava.

Novo perfil profissional // O trabalho que integra cidadãos de várias nacionalidades e culturas virou rotineiro e ajudou a mudar o perfil requerido dos profissionais. Novas exigências chegaram não só aos cursos de graduação, mas começam a se fazer presentes na educação básica. Currículos e estruturas escolares estão se transformando e impulsionam gestores escolares a conhecer o que acontece em outras redes e instituições (locais, nacionais e internacionais). O objetivo é ser mais efetivo para melhorar os resultados de aprendizagem por meio de instrumentos e ações de gestão que potencializem a escola, tornando-a um meio efetivo de combate à desigualdade.

Isso deve levar a uma transformação da formação, lembra Liane Hentschke. "A educação, nos dias de hoje, requer o desenvolvimento de inúmeras competências e habilidades, tais como compreensão interpessoal e intercultural, flexibilidade, liderança, pensamento crítico, criatividade, entre outras. Essas competências e habilidades precisam ser trabalhadas desde a educação básica, para que possamos preparar o futuro profissional para um mundo interconectado."

No caso da educação básica, a pesquisadora atribui papel estratégico à gestão. "Desenvolver lideranças para a gestão escolar é de suma importância para que os líderes das escolas possam gerar mudanças no sistema escolar, fomentar propostas pedagógicas inovadoras, para que estejam em sintonia com o que está sendo proposto em nível mundial", pontua.

As agências de fomento // Os órgãos e agências de fomento à pesquisa. como Capes, CNPg e Finep, têm papel estratégico na aceleração do processo de internacionalização da educação. A Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), vinculada ao Ministério da Educação, intensificou seu apoio a essa agenda com a criação do Capes-PrInt, em 2017. O programa visa fomentar planos estratégicos de internacionalização de universidades selecionadas pela Capes, por meio de seus Programas de Pós-Graduação em áreas consideradas prioritárias. Em seus dois primeiros anos, destinou R\$ 450 milhões para instituições e pesquisadores.

A estratégia é aumentar a visibilidade dos programas brasileiros por meio do intercâmbio, estabelecendo uma relação entre universidades e centros de pesquisa, não apenas entre pesquisadores individuais. A concessão da verba exige das universidades contrapartidas como a inclusão de temas internacionais nas aulas de pós-graduação, a produção de material de divulgação em outras línguas e treinamento e capacitação de servidores e técnicos da instituição proponente.

A mobilidade em números**:

De **1998** a **2017**, o número de estudantes estrangeiros e internacionais passou de 2 milhões para 5 milhões. Destes, 3,7 milhões estavam em países da OCDE. O crescimento em relação a 2016 nesses países foi de **6%**.

Entre **2010** e **2017**, os países que registraram maior crescimento da mobilidade estudantil foram **Holanda** (7%), Estônia, Letônia (ambas com 6%), Hungria e Nova Zelândia (5%).

Nações de língua inglesa e com grande estrutura universitária são os destinos preferidos de **40% dos estudantes de países da OCDE e de países parceiros que vão estudar longe de casa**. Estados Unidos, Austrália, Reino Unido e Canadá, nesta ordem, são os países mais procurados da OCDE, seguidos por França, Alemanha e Rússia.

Estudantes asiáticos foram responsáveis por 56% da mobilidade estudantil em todos os níveis em 2017. Dois terços deles vão para apenas cinco países: EUA, Reino Unido, Austrália, Canadá e Japão.

Estudantes europeus preferem permanecer na União Europeia. Eles representam 24% dos estudantes da mobilidade, mas são 42% dos que estudam em outros países que fazem parte da OCDE e da União Europeia.

Quanto mais alto o grau, maior o nível de internacionalização

Na graduação, os alunos internacionais são 4% do total; no doutorado, 22% Os estudantes estrangeiros que vêm estudar no Brasil, por região de origem:







Para Cynthia Paes de Carvalho, professora e vice-coordenadora de um dos projetos do departamento de educação na PUC-Rio apoiados pelo Capes PrInt, a internacionalização está presente no campo da pesquisa e pós-graduação graças ao fomento governamental, mas ainda é incipiente no âmbito da graduação.

"Do ponto de vista governamental, há, na graduação, algum incentivo para intercâmbios, mas é focado no indivíduo, não no ensino, não tem vínculo com uma produção específica", avalia a pesquisadora. Por exemplo, para maior consistência tanto dos programas de pós como da própria graduação no que se refere à atração de estrangeiros, é preciso aumentar a oferta de disciplinas oferecidas em língua inglesa.

Outro fator importante, em especial para as instituições que querem investir em pesquisa, é que seus docentes façam intercâmbios. "É preciso conhecer a realidade de outros países. Isso tem um sentido na proposta político-pedagógica de educação da PUC-Rio, inclusive como um importante catalisador da formação num mundo já globalizado. Isso favorece uma perspectiva de inovação", ressalta a pesquisadora.

Assim como a Capes, a FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) também tem dado prioridade à internacionalização. Como relata o físico Luiz Nunes de Oliveira, da Coordenação Adjunta de Programas Especiais e Parcerias, desde 2005 passou a haver uma busca mais ativa na procura de cooperação. Data daquele ano a renovação do acordo da FAPESP com o British Council, que, 20 anos antes, havia sido a primeira instituição internacional a firmar convênio com a agência.

"Hoje, a FAPESP financia programas em três frentes: intercâmbio de pesquisadores seniores (doutores ou pós-doutores), com chamadas de trabalhos a cada três meses; projetos de maior âmbito, normalmente em parceria interinstitucional, e projetos com empresas que se associam a um dos CPEs (Centros de Pesquisa em Engenharia) apoiados por nós", diz Luiz Nunes. Os centros surgiram em 2014 e abarcam várias áreas de estudos.

"A filosofia desse programa se fundamenta na noção de que, com a internacionalização, o pesquisador estará exposto a problemas inéditos, para os quais não há referência anterior. Precisa, então, criar métodos e abordagens novas, o que valoriza muito o trabalho de pesquisa", explica Luiz Nunes.

A Confap (Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa), que recentemente firmou parceria com o British Council com a abertura de cinco editais para pesquisadores brasileiros, é outra instituição que aposta na internacionalização para aumentar a relevância das pesquisas.

A agenda de internacionalização

// A existência de uma agenda de internacionalização da educação básica, em especial voltada à questão da liderança e gestão escolar, é ainda pouco conhecida, e não apenas no Brasil. Cynthia Paes de Carvalho, que se dedica ao tema desde 2008, lembra que essa agenda tem origem no mundo anglo-saxão. Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Austrália são referências primeiras em termos de pesquisa sobre o tema. São os países que há mais tempo atribuem valor à questão da liderança escolar. Christopher Day, da Universidade de Nottingham, na Inglaterra e Kenneth Leithwood, do Instituto de Estudos da Educação de Ontário, em Toronto, no Canadá, são grandes referências em torno das quais se formaram redes de pesquisadores.





17% do total dos universitários em Portugal são estrangeiros (2018)

0,2% do total dos universitários no Brasil são estrangeiros (2019)

Fontes: OCDE, MEC, MCTES (Portugal)

Segundo a pesquisadora, a agenda existe, é relevante, mas funciona muito do centro para a periferia. "Há trabalhos interessantes, mas falta uma interlocução mais horizontal", diz Paes de Carvalho. Isso porque os protocolos não são construídos conjuntamente, o que acaba por não levar em consideração questões de países fora do eixo central.

Para a pesquisadora Ana Almeida, coordenadora adjunta de Ciências Humanas e Sociais da FAPESP, que cuida dos projetos relativos à educação básica, a construção dos sistemas nacionais de educação, desde o século 19, sempre foi feita olhando para outros países. "A tensão entre nacional e internacional atravessa toda a história da escola. Os países construíram a educação em diálogo uns com os outros. Porém, nunca haverá um acordo geral sobre o que devem ser os currículos. Mas também nesse sentido o contato é positivo, pois vemos que há coisas que não acontecem só aqui", raciocina a coordenadora, também professora da Unicamp.

Ela aponta uma variação histórica no olhar em relação à gestão. "Há um ciclo interessante na análise da dinâmica de resultados escolares. Até os anos 70, as desigualdades eram atribuídas aos estudantes. Quando aumenta a capacidade computacional, verifica-se que as desigualdades sociais influenciam os resultados. A partir dos anos 90, uma nova sociologia da educação passa a olhar a escola e os efeitos que ela produz", resume Ana Almeida.



Para que a escola produza efeito sobre a aprendizagem dos alunos, os líderes escolares devem estar atentos a fatores como clima, ambiente, formação e motivação dos docentes

A perspectiva de origem anglo-saxônica, hoje absorvida por vários países, parte de evidências que mostram que a escola produz um efeito, o efeito-escola. A partir dessa constatação passa-se a buscar a redução da desigualdade. Um dos fatores principais para que isso aconteça é a atuação de lideranças escolares, com atenção a variáveis como ambiente e clima escolar, além de um trabalho contínuo de formação e motivação dos professores, para melhorar a aprendizagem.

Na FAPESP, o reflexo dessa mudança de visão tem sido um aumento de pesquisas sobre clima escolar, rotatividade docente, fatores ligados à gestão que influenciam o desempenho dos estudantes. A instituição mantém, desde os anos 1990, um programa voltado à educação básica chamado Ensino Público que aborda questões mais ligadas à aprendizagem, como o desenvolvimento da mentalidade científica, o saber lidar com a matemática, ou o combate à violência escolar. "A tônica é que responda a um problema identificado pelos profissionais da escola", ressalta Ana Almeida.

Internacionalização da inovação // O Instituto Unibanco, com atuação voltada para a melhoria da gestão no ensino médio, tem realizado seminários internacionais no Brasil e missões para países como Reino Unido, Canadá, Estônia, Polônia e Portugal. Esses países passaram por reformas educacionais que contemplaram mudanças curriculares, na formação docente e na atuação de suas liderancas escolares.

O início das missões foi uma visita a Londres, feita por representantes do Instituto e de secretarias estaduais parceiras do Programa Jovem de Futuro. O foco da viagem foram três temas: liderança escolar, organização do sistema educacional e avaliação e supervisão. O roteiro incluiu a ida a escolas e diversos organismos locais, entre eles o Office for Standards in Education (Ofsted), órgão responsável pela manutenção da qualidade nas escolas do Reino Unido, onde houve uma oficina ministrada por técnicos da instituição.

Em outros anos, representantes do Instituto também visitaram universidades que têm se destacado na formação, como as americanas Harvard e Stanford e a chilena Diego Portales.

"Estamos mapeando, complementando os levantamentos nacionais com esse olhar internacional, o perfil dos diferentes níveis de gestores, suas atribuições, processos de seleção e avaliação. Partindo dessa realidade e dialogando com várias instituições, queremos propor parâmetros nacionais para a formação de gestores", diz Rita Jobim, coordenadora de políticas de ensino médio, da área de Gestão do Conhecimento, sobre uma das principais ambições do Instituto neste momento.

Encontrar modelos de gestão que dialoguem tanto com as evidências como com as características locais é o desafio que está posto à mesa. Como diz Liane Hentschke, é condição para a sobrevida dos estudantes no mundo global que eles saibam mover-se em meio a códigos culturais variados. É o que dará a todos a condição de ser parte de um mundo móvel, e a escola é ferramenta-chave nessa missão.



Encontrar modelos
de gestão que
dialoguem tanto com
as evidências como
com as características
locais é o desafio que
está posto à mesa



Em busca de inspiração

Ana Cristina Oliveira, da UniRio, fala sobre as mudanças que a internacionalização pode trazer à gestão escolar brasileira

A liderança e a gestão escolar são estratégicas não só para melhorar a aprendizagem dos estudantes brasileiros, mas também para aprimorar os sistemas educacionais do país. Conhecer o que tem sido testado em outros países pode ter função inspiradora para pesquisadores e gestores que muitas vezes se defrontam com estruturas estanques, mantidas apenas por inércia.

Com a inquietude de educadora e pesquisadora que acredita numa mudança de cenário, a professora Ana Cristina Prado de Oliveira, professora adjunta de Pedagogia e do Programa de Pós-Graduação da UniRio, tem se aprofundado nos fatores decisivos para uma boa gestão, como o clima escolar, a formação de lideranças, a implementação de políticas públicas, o contexto escolar.

Membro de grupos de pesquisa internacionais, como o International School Leadership Network (ISLDN) e International Successful School Principalship Project (ISSPP), a pesquisadora enfatiza na entrevista a seguir o quanto conhecer outras realidades pode ajudar não só a encontrar novas soluções, mas também a perceber a necessidade de formalizar processos que acontecem por instinto ou iniciativa individual. O que leva os gestores a terem de descobrir uma saída a cada vez que se defrontam com problemas similares, quando poderiam recorrer a experiências anteriores e tornar suas ações mais potentes.

Até há bem pouco tempo, a internacionalização da agenda para a educação era tema quase que exclusivo da educação superior. O que a está trazendo para a educação básica? É algo incipiente no Brasil, onde há resistência para buscar inspirações ou para colaborarmos com a agenda internacional. O que tem impulsionado essa agenda é a participação em



Um dos ganhos com a internacionalização da pesquisa é poder contrastar os projetos, tanto do ponto de vista teórico como metodológico

eventos e processos internacionais de avaliação, como o PISA, da OCDE, em que o país entra como convidado. Isso nos coloca num patamar de comparação. Esse tipo de visão relativa, com resultados comparados aos de outros países numa mesma escala, leva quem pensa a educação no Brasil a fazê-lo sob a perspectiva de construir ou melhorar resultados, de torná-los compatíveis com os de outros países nas mesmas condições. Para além dos resultados locais, faz enxergar o que os outros países estão fazendo, como a avaliação tem sido utilizada. Tendo como base esse processo, são pensadas novas estratégias e possibilidades sobre como avançar em leitura e resolução de problemas, algo já feito, mas a partir de referências locais. Ao olhar essas questões numa dimensão global, buscamos o que tem sido feito em outros lugares, principalmente nos países que melhoraram, como a Coreia do Sul, que saiu de um resultado ruim e alcançou um avanço significativo.

Quais seriam outros benefícios e vantagens de aderir à agenda da internacionalização?

Uma primeira vantagem no campo de gestão e liderança escolar é pensar que podemos fazer de outra forma o que fazemos do mesmo jeito há muito tempo. É conhecer as práticas de estudos e pesquisas de outros países, do ponto de vista da metodologia e da fundamentação, e também a formação e o acompanhamento das práticas de gestão escolar; pensar sobre como fazer a pesquisa e construir uma agenda política para esse campo. Conhecer outras realidades traz insumos, seja por meio de iniciativas de divulgação do que tem sido feito pelo Brasil, do como temos pensado, seja para trazer de fora outros olhares e

perspectivas que nos ajudem a refletir sobre o que temos feito e em como melhorar. A troca contínua, mais consistente do que a pontual, é muito importante. Temos feito trocas pontuais. iniciativas individuais ou pequenas parcerias. Um processo mais contínuo seria interessante para garantir resultados mais significativos, de recepção conjunta, de um grupo de pesquisa que poderia estudar diferentes metodologias e a construção de projetos, além de refletir sobre a agenda política no aspecto da gestão.

As pesquisas acadêmicas retratam esse cenário de cooperação internacional na educação básica?

Há mais resultados na educação superior. Em relação à educação básica e à liderança e gestão escolar, ainda não temos algo publicado em se tratando de cooperação internacional. Temos participações pontuais, como, por exemplo, um estudo sobre gestão democrática nos EUA e no Brasil, ou participações em estudos internacionais. Mas não há levantamentos do que já foi feito ou do que já conseguimos construir.

No caso brasileiro, em quais aspectos a gestão educacional pode se beneficiar mais com essas trocas de experiências?

As características que definem o que seria o papel de um gestor escolar no Brasil são bem específicas, não encontramos muitas semelhanças com outras realidades. Temos algumas características que restringem ou ampliam o papel do diretor. Apesar dessas especificidades, o que há de ganho com a internacionalização da pesquisa é trazer novas possibilidades de contrastar os projetos, tanto do ponto de vista metodológico como teórico. O que temos

visto nas pesquisas norte-americanas sobre liderança é uma major abrangência. Há. por exemplo, surveys com amostras mais significativas. Hoje, temos a possibilidade de aplicar questionários para além da Prova Brasil, que tem suas limitações apontadas já há algum tempo. Poderíamos construir instrumentos que respondessem melhor as perguntas de pesquisa sobre gestão e liderança para o caso brasileiro, mas que também trouxessem itens já testados em pesquisas internacionais, para favorecer a comparabilidade. E podemos nos valer da leitura de pesquisa e da apresentação de resultados internacionais já consolidados. Na Europa e nos Estados Unidos há uma tradição consolidada e bem registrada de pesquisas quantitativas. Os levantamentos de pesquisa sobre gestão e liderança publicados trazem esse registro, essa síntese, uma meta-análise de resultados de pesquisa que facilitam muito a nossa busca e. de certa forma. instruem sobre as tendências metodológicas e teóricas do campo. Isso favorecerá a ampliação de uma rede de pesquisas na área.

Como incorporar experiências bemsucedidas de outros países com características culturais e sistêmicas diferentes das nossas?

A relativização das experiências é muito importante. Uma das formas de fazer isso é, ao conhecer diferentes realidades, entender como o país ou rede funciona. É algo a ser feito antes de olhar para os dados específicos da gestão da liderança. Por exemplo, se há um estudo interessante na Inglaterra sobre como a formação dos diretores faz diferença para uma atuação significativa e para os resultados escolares, antes de entender como a pesquisa

foi feita é preciso saber como é o sistema educacional do país. Quantas crianças estão dentro ou fora da escola? Qual é a realidade educacional local? Como o país tem construído ao longo dos anos a sua trajetória educacional de fluxo. de qualidade, de participação em avaliações externas, de monitoramento? Como é a formação inicial e continuada desses profissionais? E a seleção? Enfim, caracterizar o contexto antes de ir direto à pesquisa específica. Isso é fundamental para pensar, por exemplo, que aqui no Brasil temos um contexto diferente e o que deve ser considerado. pois há variáveis que não consequiremos mudar no curto prazo. A partir da realidade, o que poderia servir de inspiração, ou nos orientar? Talvez algo sobre o nosso tipo de formação, que ainda não é uma formação inicial específica, e sim uma formação continuada muito fragmentada. Ou seja, é trazer a inspiração de forma mais contextualizada.

Quais experiências positivas podemos oferecer em troca?

Quando levamos trabalhos ao exterior, ou conversamos com grupos de pesquisa internacionais, temos apresentado aspectos que chamam a atenção por sua especificidade, pelo modo brasileiro de organização do campo. A primeira delas é a descentralização: há diferentes formas, muitas vezes discrepantes, de escolher diretores no Brasil, Essa tentativa de atender às particularidades de cada sistema local muitas vezes gera divergências. Há um discurso de respeito à decisão democrática de cada sistema que





"Quando levamos trabalhos ao exterior, temos apresentado aspectos que chamam a atenção por sua especificidade, pelo modo brasileiro de organização do campo"



se choca com problemas que acontecem em diferentes contextos onde há questões como patrimonialismo, ou a manutenção de sistemas políticos na escolha de cargos de confiança. O que o Brasil teria a trocar sobre isso é o que aprendemos a respeito ao longo dos anos, o que isso nos mostrou. Fazer o exercício de explicar para alguém de fora o que aprendemos sobre esse sistema desde a Constituição de 1988 talvez seja uma forma de olharmos para nosso próprio umbigo e fazer uma avaliação histórica sobre esse processo para avançarmos.

Outro ponto é a gestão escolar em situações de vulnerabilidade em um sentido amplo, que vai além da questão econômica e de acesso a bens, mas uma vulnerabilidade social, cultural. Nesse campo, os diretores de escolas brasileiras de algumas regiões têm de lidar com essa realidade todos os dias. E muitas vezes há também a questão da violência, do contexto urbano. Temos uma tradição de lidar com essas situações cotidianamente, porém, sem documentá-las ou organizá-las para fomentar os cursos de formação de diretores. Muitas vezes, as

decisões são tomadas com base na avaliação do diretor, aquela figura do super-herói que vai dar conta do contexto, ou vai ter o bom senso de fechar a escola quando tem tiroteio, pois não há um protocolo que indique como agir. Não usamos a experiência acumulada para fomentar a criação de um protocolo ou de uma experiência que seja útil para a formação dos profissionais. Organizar o que temos a partir da vivência desses sujeitos, para pensar a formação dos profissionais, seria um caminho, até para mostrar o acúmulo de experiências que temos. Ajudaria a organização de um sistema de promoção da formação profissional.

O perfil exigido de um líder escolar hoje é muito diferente daquele de duas ou três décadas atrás? O que mudou?

O principal foi a responsabilização desse profissional com relação aos resultados de aprendizagem dos alunos. Duas ou três décadas atrás, o papel do diretor de escola era muito vinculado às questões administrativas e burocráticas na condução do dia a dia da escola. A partir do momento em que se começa a divulgar os resultados dos alunos nas avaliações em larga escala, você começa a trazer para o conjunto da escola a responsabilidade sobre aquele resultado. Quando o diretor recebe um dado do Ideb ou das avaliações locais, está recebendo uma avaliação do trabalho conjunto da escola. Passa a ser responsabilidade dele a prestação de contas sobre o serviço que a escola está oferecendo, é preciso dar uma satisfação pública sobre o que os alunos aprenderam ou não. O diretor passa a ser olhado pelo resultado pedagógico da escola, não só pelo administrativo-burocrático. Monitorar a aprendizagem dos alunos também é incumbência dele, que tem de acompanhar isso de perto com sua equipe.

E, no caso brasileiro, temos a expansão do ensino fundamental, em que alcançamos a universalização e a consequente mudança do público que passou a frequentar as escolas. É um desafio muito presente: pesquisas que conduzimos e outras a que tivemos acesso indicam uma mudança das famílias, relatam que elas não acompanham mais os alunos, são desestruturadas. A culpabilização das famílias por diretores e pela escola de forma geral é sintoma da mudança do público que a escola passou a receber sem acompanhar essa mudança. Trata-se de um desafio posto para o diretor escolar nos últimos anos: compreender quem são as famílias e os alunos que as escolas públicas brasileiras estão atendendo hoje, que não são os mesmos de 20 ou 30 anos atrás.

É possível listar os principais fatores para a construção de um clima escolar, ou eles variam muito de escola para escola?

Existe variação, sim. Tem uma questão que não consideramos na variável de percepção de clima nas duas pesquisas que conduzi que é o contexto externo à escola, importantíssimo para a definição do clima escolar. Tem algumas variáveis bem específicas, e que tentamos replicar em outro survey, que são as relações interpessoais, as questões de disciplina dos alunos, a manutenção de um ambiente tranquilo, esses tópicos têm aparecido como indicadores do clima propício para a aprendizagem. Essas variáveis podem ser medidas em diferentes contextos escolares e impactam a construção do clima escolar. Seja qual for o contexto ou o local em que a escola está,

* OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de e WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2016, vol.24, n.93, pp.824-844. https://bit.ly/393QOIT

**OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro [Tese, Rio de Janeiro]. Pontifícia Universidade Católica do Rio Janeiro (PUC-RJ), 2015. https://bit.ly/2WstN9z são variáveis determinantes. O que temos visto é que algumas escolas, dentro de um mesmo contexto e atendendo um público semelhante, podem ter diferenças expressivas nessas questões. O que é feito nessas escolas, ou qual o perfil de liderança que favorece ou não a construção de um clima escolar mais propício à aprendizagem, é um dos nossos interesses de pesquisa.

Por uma questão cultural, no Brasil focamos muito as pessoas e pouco os processos. Como mudar isso?

Temos essa tradição de personificação dos resultados. Um dos caminhos é através da própria pesquisa, que pode documentar o processo. O problema é que não temos a iniciativa ou a tradição de fazer avaliação de políticas. Caso houvesse, teríamos a documentação de processo e não estaríamos atribuindo tudo a pessoas, em termos de governos e de outras instâncias. Para sair disso, o caminho é fazer mais pesquisas no âmbito da implementação e da avaliação de políticas. Isso seria de grande valia para a gestão educacional, fazer pesquisas longitudinais com acompanhamento de processos. Aí teríamos, com base em documentação e tratamento de dados, como fazer essa avaliação de processos se desvincular das pessoas. Esse é um ponto importantíssimo.



Quanto mais prescritiva a política pública, menor o espaço de discricionariedade de quem a implementa.

Quando a política é mais aberta, os sujeitos têm mais espaço para recontextualizá-la

Entre as políticas decididas nas instâncias superiores e aquilo que é feito nas escolas e salas de aula costuma haver muita diferença? Por quê? Essas diferenças podem ser bem-vindas?

É meu foco atual de pesquisa: entender como uma rede implementa uma mesma política de maneiras diferentes nas suas unidades escolares. O que temos visto é que quem está na linha de frente da implementação, da entrega da política, por mais que a política tenha a sua definição e sua instrução de implementação, traz também aspectos de discricionariedade, que podem ser usados de forma mais flexível, ou não. Quanto mais prescritiva é a política, menor espaço de discricionariedade o sujeito vai ter. Mas numa política mais aberta, ele vai tendo espaco para recontextualizar essa política da forma que lhe interessa. Isso leva em consideração os valores desse sujeito, seus julgamentos, sua formação, aspectos que vão direcionar a maneira como usará esse espaço.

Temos visto na implementação do Turno Único Carioca [programa que amplia a jornada das escolas municipais do Rio de Janeiro para sete horas diárias esse exercício por parte de diferentes escolas. Por mais que a política preveja que todos os dias os professores terão uma hora para as reuniões deles – o que foi um ganho da política – , em cada escola essa hora está sendo usada de forma diferente. Uma diretora me falou: "a gente pode usar esse tempo para conviver. bater papo, ou para pensar a escola e estratégias que vão favorecer a aprendizagem do aluno". Em algumas escolas, esse tempo é usado para planejamento. Em outras, você pode até não ficar lá. É nesse sentido que o diretor, de acordo com sua formação e os valores que carrega, pode usar esse espaço de autonomia, muitas vezes limitado, para fazer a melhoria da qualidade da escola.

Qual a relação entre o nível da formação e a liberdade para implementar as políticas?

A formação é fundamental. A partir dela é possível entender melhor o espaco de autonomia que se tem. Fala-se muito, por exemplo, de autonomia docente, mas há pouca discussão sobre como é exercida. Será que nós, enquanto formadores dos futuros professores, temos preparado os docentes para o exercício dessa autonomia, para que chequem a uma sala de aula e decidam, por exemplo, o que uma crianca de nove anos deve aprender? A formação permite isso? Temos de pensar nessa linha. das responsabilidades que vêm com a autonomia e qual a formação necessária para assumi-las. Temos de pensar em valorização desse profissional, pois decisões importantíssimas são tomadas nessa frente, e são pouco valorizadas. Temos de valorizar mais esse profissional, até mesmo acompanhando e monitorando decisões. Assim, poderemos ter resultados melhores.





A importância de diretores e diretoras



Pesquisas internacionais mostram o papel da liderança na criação de um ambiente propício à aprendizagem

Os diretores e diretoras escolares são o segundo fator mais importante para a aprendizagem dos alunos. Resultado de várias evidências científicas internacionais, a afirmação está presente no documento *Activating Policy Levers for Education 2030* (Como alavancar as políticas educacionais para 2030, em tradução livre), publicado pela Unesco em 2018. Mais do que isso: o relatório coloca a liderança escolar ao lado da governança e do monitoramento e avaliação de sistemas educacionais como as "três alavancas" para melhorar a educação nos próximos anos.

Para ocupar esse espaço, no entanto, diretores e diretoras precisam ser mediadores de diversas interlocuções do cotidiano escolar, como cita a publicação: com os órgãos que fazem e monitoram as políticas públicas, com professores, pais e estudantes. Para que o processo seja bem-sucedido, o sistema educacional como um todo deve apoiar o diretor em aspectos práticos e legais. Em muitos países, foi necessário implantar reformas educacionais que tornassem isso possível.

Essa ação mediadora do gestor/líder tem efeito catalisador, como mostra uma revisão de estudos científicos bastante ampla, *Successful Leadership: a review of international literature* (Liderança Escolar Bem-Sucedida: o que é e como influencia a aprendizagem dos estudantes, 2015), de Christopher Day e Pamela Sammons, das universidades de Nottingham e Oxford.

Os autores dão destaque a dois perfis de liderança, o instrucional e o transformador. Em outro estudo relacionado, Successful School Leadership, de 2016, Day e Sammons relatam que uma pesquisa americana listou 21 perfis de lideranca, mas destacam os dois acima como os de maior potencial para melhorar as escolas e a aprendizagem dos alunos.

O estudo conclui que as duas formas de liderança não se excluem. "Há evidências recentes que revelam que uma combinação de estratégias pode ser mais benéfica para garantir o sucesso escolar", escrevem os autores. Um dos aspectos-chave da atuação do diretor "é a criação de uma cultura positiva para motivar o aprendizado e para que se obtenha sucesso em situações desafiadoras". Na publicação de 2016, os autores comparam diferentes conceitos sobre liderança, gestão e administração e alinham dois tipos de atuação, uma mais ligada a uma visão de liderança, pautada pela formulação de diagnósticos e análises institucionais, e outra mais ligada a uma gestão administrativa, mais vinculada a questões operacionais. Da sobreposição entre ambas, extraem quatro "grandes áreas" de habilidades, sumarizadas a partir da experiência australiana. São elas:

- Habilidade motivacional ou influenciadora além de motivar e influenciar, relaciona-se com a capacidade empreendedora e de negociação.
- Habilidade de aprendizado: rapidez de discernimento, processamento de informações e antecipação de problemas.
- Habilidade como facilitador: capacidade de ouvir, reconhecer talentos e construir equipes e alianças.
- Habilidade criativa: capacidade de prever, inspirar, desenvolver e tracar rotas comuns.



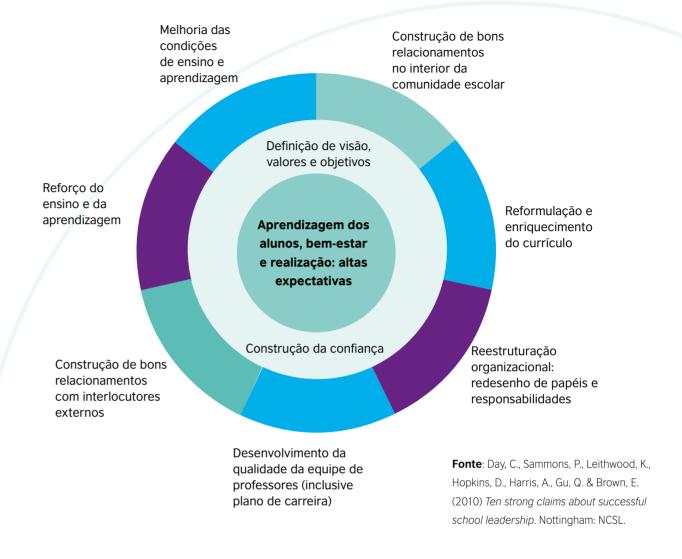
As pesquisas mostram que a gestão escolar que privilegia as ações pedagógicas é aquela que obtém melhores resultados de aprendizagem

Day e Sammons desenham também um quadro interessante para resumir como a atuação do diretor está relacionada à construção de um bom clima e ambiente escolar, com influências diretas e indiretas que resultam na aprendizagem do aluno (veja figura na pág. 25).

Como atesta a publicação Lessons Learned: how good policies produce better schools (Licões aprendidas: como boas políticas produzem melhores escolas, Fenton Whelan, Londres, 2009), que reuniu exemplos de escolas transformadas pela ação da liderança em mais de 40 países de todos os continentes, "o desempenho do aluno em uma escola quase nunca excede a qualidade de sua liderança e de sua gestão, e as melhorias no desempenho quase nunca ocorrem na ausência de uma boa liderança".

Ou, como escreveu em 2010 o pesquisador canadense Kenneth Leithwood na reedição de um dos estudos mais conhecidos entre aqueles que trabalham com o tema, How leadership influences student learning (Como a liderança influencia o aprendizado dos estudantes), em colaboração com Karen Seashore Louis, Stephen Anderson e Kyla Wahlstrom: "até o momento, não há registro de um único caso de transformação positiva na escola na ausência de uma liderança talentosa".

O que envolve uma liderança bem-sucedida*



A frase e o estudo de Leithwood e colaboradores são destacados pelo jornalista Antônio Gois, presidente da Associação de Jornalistas de Educação (Jeduca) e colunista do jornal O Globo, autor de Bons diretores (no prelo, título provisório). No livro, ele coteja o que fazem sistemas e escolas considerados exemplares e os achados acadêmicos sobre o tema da liderança. Para o jornalista, um bom líder pode até não ser condição suficiente para o bom desempenho dos alunos, mas é imprescindível.

"Os pesquisadores apontam que o principal efeito do diretor e sua equipe é o de catalisador das mudanças, aproveitando melhor o potencial de todos os recursos humanos e financeiros – disponíveis". enfatiza Gois. Ele ressalta a similaridade. mesmo em diferentes contextos, de soluções encontradas pelos diretores nas escolas que visitou no Brasil, Chile, México, EUA, Canadá e Singapura.

No Brasil, ele identificou uma atenção excessiva dos líderes escolares para questões de ordem burocrática. É o que mostra uma pesquisa de opinião realizada pelo Ibope, em 2009, para a Fundação Victor Civita, que ouviu 400 diretores de escolas. Segundo a percepção dos gestores, questões como merenda, entrada e saída de alunos, limpeza em sala de aula e disponibilidade de materiais, com foco mais administrativo, absorviam bem mais tempo do que reuniões e trabalhos pedagógicos.

No entanto, há levantamentos brasileiros que mostram o que as evidências internacionais têm apontado. No estudo "Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes" (2005, PUC-Rio), realizado por Telma Polon e Alice Bonamino junto a 68 escolas da cidade do Rio de Janeiro, as autoras concluem que "a gestão escolar do tipo predominantemente pedagógica é característica de escolas que apresentaram melhores resultados de aprendizagem".

Gois conecta esse estudo ao trabalho mais citado em revistas científicas de administração escolar no mundo todo, de autoria da neozelandesa Viviane Robinson. Numa meta-análise com a revisão de 27 artigos que correlacionam perfil de liderança a aprendizado dos alunos, ela conclui que o perfil preponderantemente pedagógico é o que mais surte efeito. Esse perfil se traduz em ações tais como o estabelecimento de metas de aprendizado, o planejamento curricular e avaliação e apoio aos docentes em suas estratégias didáticas.



No Brasil, pesquisas mostram que os líderes escolares ainda dedicam atenção excessiva a aspectos administrativos em detrimento de questões pedagógicas

Em convergência com os achados de Day e Sammons, o pesquisador britânico Nigel Brooke, radicado no Brasil desde os anos 1980, alerta para o fato de que a liderança pedagógica não significa nem que o diretor terá como missão apenas essa tarefa, nem que deva responsabilizar-se por ela sozinho. Ex -pesquisador do Grupo de Avaliações e Medidas Educacionais (Game/UFMG), Brooke defende a ideia da lideranca compartilhada. "O diretor não é necessariamente a única pessoa dentro da escola que pode assumir a liderança pedagógica. É bem possível que haja outras pessoas igualmente ou mais preparadas. Ele tem de saber criar a equipe, motivá-la, resolver conflitos dessa equipe, estabelecer planos e garantir que as pessoas assumam esses planos e projetos como obra própria. São questões de gestão de pessoas, de recursos, que vão bem além da gestão pedagógica", enfatiza.

Brooke defende a criação de um marco para a formação de gestores, como houve no Chile. "Eles incorporaram a discussão mundial sobre liderança depois de fazer um documento bem negociado e discutido, que é a base da formação de diretores em nível de pósgraduação", relata.

Esse é um dos desafios atuais em relação à liderança no Brasil. Em 2018, a Frente de Trabalho sobre Gestão Escolar do Conselho de Secretários Estaduais de Educação (Consed) recomendou "definir, no âmbito nacional, as competências e o perfil profissional para os gestores escolares, incluídos diretores, vicediretores e coordenadores pedagógicos". Sugeriu também avançar nos critérios de seleção dos diretores, na sua formação e na avaliação do seu trabalho.

Escola de líderes // A formação de líderes inglesa é uma referência global. Em 2000, o país criou uma escola de formação de lideranças escolares, o National College for School Leadership, para desenvolver diretores e vice-diretores escolares, além de líderes intermediários. De acordo com Qing Gu, professora do Instituto de Educação da University College of London, um estudo comprovou que, em um período de três anos, as escolas que enviaram profissionais para o National College registraram melhora no desempenho dos alunos. "Essa evidência comprovou o que já sabíamos pelas pesquisas sobre a importância das lideranças escolares."

Além de qualificar os profissionais, estabelecendo um conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para o exercício das funções de maior responsabilidade, o sistema escolar inglês criou condições para que os diretores tenham contato entre si e troquem experiências. "Londres tem um programa para que o diretor de uma escola de baixa performance receba consultoria do diretor de uma escola de alta performance. Um modelo parecido está sendo testado pelo governo em algumas regiões e a proposta é levá-lo a todo o país", conta Gu, também diretora da London Centre for Leadership in Learning, na UCL.



O sistema escolar inglês criou condições para que os diretores tenham contato entre si e troquem experiências em busca do melhor desempenho

O que fazem os bons diretores*

- Constroem objetivos comuns
- Desenvolvem pessoas
- Investem em laços com a comunidade
- Estabelecem relações de confiança
- Procuram criar bom clima escolar
- São focados nas ações pedagógicas

*Fonte: Síntese das pesquisas analisadas em *Bons diretores*, de Antônio Gois (Editora Moderna. 2020)

Pontes para o conhecimento

Encontros trazem reflexões para fortalecer parcerias entre o Brasil e o Reino Unido

Para fortalecer a cooperação internacional por meio da troca de informações abalizadas e da visão de protagonistas de pesquisas e ações relacionadas à liderança e gestão escolar, o British Council realiza, desde 2018, uma série de trabalhos sobre o tema. Em 2019, houve duas oficinas, no Rio de Janeiro e em São Paulo, com a participação de representantes de entidades ligadas à educação básica, à pesquisa e à gestão escolar, num diálogo multissetorial com ênfase na pluralidade de visões.

Nos dois encontros, os participantes expuseram o que seriam os pontos norteadores para a atuação conjunta, como o conceito de trocas legítimas, ou seja, de que os dois lados da parceria têm conhecimentos significativos a permutar, o que pressupõe um tráfego nos dois sentidos e disponibilidade institucional equivalente entre os envolvidos.





Instituições participantes

- Associação dos Jornalistas de Educação (Jeduca)
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
- British Council
- Conselho Nacional de Educação (CNE)
- Conselho Nacional dos Secretários de Educação (Consed)
- Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP)
- Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas (FGV-EBAPE)
- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)
- Fundação Carlos Chagas
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep)
- Instituto Singularidades
- Instituto Unibanco
- Itaú Social
- Ministério da Educação (MEC)
- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)
- Secretaria de Educação de Araçariguama
- Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UniRio)
- Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Participaram dos encontros, além de Luis Serrao e Alessandra Moura, gerente sênior e gerente de projetos de Educação Básica do British Council, e Ana Cristina Oliveira, professora adjunta do curso de Pedagogia e do Programa de Pós-Graduação em Educação da UniRio, representantes de organismos governamentais, de fomento à pesquisa, de universidades e faculdades e da sociedade civil (leia a relação completa ao lado). Essa variedade de olhares e o uso de metodologias participativas resultaram em um arco amplo de propostas e possibilitaram identificar aquelas de maior ressonância.

O trabalho foi subsidiado por uma revisão bibliográfica sistemática, coordenada por Ana Cristina Oliveira. Foram selecionados e analisados 241 artigos científicos de quatro publicações, em um universo total de 959 artigos publicados entre 2014 e 2018. (*veja texto na pág. 34*).

O que oferecer e o que desejar// De forma consensual, chegou-se à conclusão de que estabelecer acordos ou parcerias pressupõe especificar aquilo que as partes podem oferecer e precisam receber, resultando em ganho para ambas. Apesar de óbvio, o exercício de listar os próprios atributos e identificar lacunas nem sempre é fácil, pois muitas vezes há falta de balizadores para julgamentos criteriosos.

Sendo assim, o primeiro exercício para saber o lugar do Brasil nesse universo das trocas foi o da autoavaliação de virtudes e desafios do conjunto da gestão educacional e das lideranças escolares do país.

Para garantir percepções variadas e diversidade de pontos de vista acerca do que está envolvido na atuação do líder escolar, esse exercício foi feito com representantes de diferentes segmentos da educação brasileira ou de seu entorno. Isso proporcionou análises complementares entre si, resultando num quadro bastante amplo do exercício da função no país. Por esse motivo, foram centrais na segunda oficina as análises sobre o que o Brasil tem a oferecer e do que pode se beneficiar em parcerias internacionais.

Como o Brasil pode contribuir para a agenda da internacionalização// O grupo considerou que o Brasil está apto a contribuir em diversas áreas. Várias linhas de atuação foram mencionadas, da expertise na avaliação em larga escala (Saeb, Enem etc.) à capacidade de responder a demandas tão diversas quanto a de uma escola que se especializa na recepção de refugiados, passando pela formação de uma rede de cientistas cujos trabalhos servem de subsídio à educação.

A colaboração em diversos níveis, como entre União, estados e municípios ou entre parceiros de natureza distinta, como universidades, instituições da sociedade civil e secretarias estaduais, foi ressaltada como prática recorrente por muitos participantes. A experiência na formação de associações por meio de consórcios, arranjos de desenvolvimento e fóruns específicos de educação também é grande, facilitada por uma legislação que permite vários tipos de soluções, além de estar assentada na garantia do direito à educação.

Esse direito tem sido expresso na busca da diversidade, com oferta de educação indígena, quilombola, para refugiados e populações em situação de vulnerabilidade, entre outras, fatores que exigem grande poder de adaptação dos gestores escolares. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência é outro diferencial positivo.

A diversidade nos aspectos cultural, socioeconômico, geográfico e em termos de escalas, proporcionando soluções de gestão bastante variadas, também foi mencionada como diferencial pelo grupo. O crescente protagonismo dos jovens foi ressaltado, assim como a disponibilidade de dados e informações decorrentes principalmente dos censos realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), com ação complementar de órgãos estaduais e municipais de pesquisa.

O que o Brasil pode ganhar com as parcerias internacionais// O Brasil carrega imagem positiva no que diz respeito à criatividade, flexibilidade e capacidade de lidar com o contingente. Por outro lado, um desafio identificado pelo grupo foram as exigências que envolvem rigor, sistematização, planejamento, organização e continuidade de ações. Participantes creem, porém, que a internacionalização pode representar um caminho de mudanças na assimilação dessas virtudes.

Índice claro dessa questão foi a frequência com que foram mencionadas palavras como sistema, sistematização, modelo, metodologia científica e outras de sentido similar. Em muitas experiências, há métodos e saber decorrente, mas falta sistematizar o que é feito, ato que possibilita a reflexão e o posterior aprimoramento dos processos. Isso resolveria uma sensação que traduz um sentimento coletivo: "Eu sei que sei, mas não sei o que eu sei".

Seguindo essa trilha, outra demanda recorrente é a de parâmetros para a atuação na área de gestão: é preciso descrever competências, características, boas práticas. comparar e estabelecer modelos que traduzam o que é ser bom gestor. E o que vale para o âmbito do profissional também vale para o funcionamento das estruturas públicas, cujas ações devem ser pensadas, planejadas, avaliadas durante todo o processo e redirecionadas de acordo com os resultados.

Por fim, o clamor pelo reconhecimento do elemento humano na educação. A valorização profissional carece de modelos abrangentes e processos palpáveis, que mostrem como funcionam as estruturas de apoio a gestores e docentes, os estímulos para ingresso e permanência nessas carreiras, como o plano de carreira para educadores. Algo que vai muito além da remuneração, apesar de também incluí-la.

Trocas legítimas// A ideia de legitimar as parcerias, para que obedeçam ao fluxo de mão dupla, levou ao exercício de definir quais deveriam ser os seus princípios (os preceitos ético-filosóficos do grupo), suas premissas (precondições alinhadas às metas e objetivos do projeto), suas estratégias e modalidades (como alcançar os objetivos preestabelecidos) e a forma de comunicar resultados e ações de continuidade.

Em cada um desses pontos foram apontados os seguintes tópicos:

Princípios

- Alteridade e empatia: levar sempre em conta o ponto de vista do outro, com escuta aberta, curiosidade e respeito.
- Confiança: transparência, credibilidade e proteção de dados.
- Reciprocidade: os projetos precisam ter via de mão dupla, inclusive em termos de disponibilidade de tempo institucional.
- Impessoalidade: os projetos não devem ter a "cara" de alguém, devem primar pelo coletivo.
- O que não é aceitável: desrespeito aos direitos humanos e sociais universais. em questões como combate ao trabalho infantil e escravo, tráfico de pessoas, prostituição infantil etc.

Premissas

- Os projetos de internacionalização devem ser passíveis de implementação e exeguíveis, priorizando a parte prática, mas sem ignorar o embasamento teórico.
- Deve-se buscar a sustentabilidade, a continuidade e a viabilidade financeira. Ao final da parceria, as escolas ou redes envolvidas devem estar aptas a prosseguir com sua realização.
- Projeto deve ter vínculo com escolas ou redes públicas.
- Foco na resolução de problemas concretos (altas taxas de evasão, deficiência no ensino e aprendizagem de saberes fundamentais, por exemplo).
- Pragmatismo deve ser um norte constante. Projetos devem propor melhorias efetivas e duradouras.

Estratégias

- Conhecer parceiros a fundo para ver se o interesse inicial se confirma.
- Ter sempre pluralidade de vozes. Todos os entes envolvidos devem participar do desenho do projeto. Não apresentar soluções preconcebidas.
- Contemplar perspectivas de pesquisa qualitativa e quantitativa. Indicadores e contexto devem caminhar juntos ao longo dos processos.
- Olhar e aprender com o processo, não apenas com o resultado. Documentar todas as etapas (planejamento, implementação, andamento, encerramento e resultados) para posteriormente replicar, corrigir, melhorar, adaptar.
- Essa documentação deve ficar disponível da maneira mais dinâmica possível. Evitar relatórios longos e linguagem acadêmica. Produzir material voltado para plataformas on-line, de fácil compreensão e assimilação. Usar vídeos, fotos, Google Maps e outras ferramentas que possam contribuir nesse sentido.
- Fazer com que a universidade participe da prática e tenha contato com a ponta por meio de auxílio no desenho da implementação.
- Prover suporte para o gestor, para o pesquisador e para o professor.
- Sempre que possível, usar processo de mentoria nas escolas, para facilitar o aprendizado e a sua difusão posterior.

Comunicação/Ações posteriores

- Usar plataformas digitais e tecnológicas para dar publicidade ao projeto; estruturar um portal bilíngue com o descritivo, aprendizados, indicadores e resultados.
- Compilar e sistematizar um repertório de soluções.
- Quando possível, levar as soluções viáveis ao Conselho Nacional de Educação e às secretarias municipais/estaduais. Ajudar a propor políticas públicas.

Caminhos a serem abertos// Por mais que instituições e indivíduos presentes no dia a dia da educação brasileira tenham consciência de muitos dos aspectos que possam ser enriquecidos numa parceria internacional, sabem também que há barreiras a vencer para potencializar a pesquisa.

Dois pontos são de importância estratégica. O primeiro é ter uma escuta efetiva sobre as questões levantadas pelas lideranças escolares. O outro é dar fluidez à interlocução entre pesquisadores acadêmicos e políticas de gestão escolar, fazendo com que um alimente o outro.

Nesse campo, a experiência inglesa pode ajudar muito na construção de novos parâmetros. Afinal, o Ofsted (Office for Standards in Education), responsável pelas normativas da gestão escolar, tem um consistente exemplo de como repensar políticas com base nas respostas às ações implementadas.





É muito importante que haja boa interlocução entre as pesquisas acadêmicas e as políticas de gestão escolar, para que ambas se potencializem

gestão escolar e as pesquisas

Uma pesquisa que analisou artigos científicos publicados em quatro periódicos científicos, dois brasileiros e dois europeus, serviu de insumo preparatório para as discussões ocorridas nas oficinas realizadas pelo British Council. Sob a coordenação de Ana Cristina Oliveira, professora adjunta do curso de Pedagogia e do Programa de Pós-Graduação em Educação da UniRio, e com realização da graduanda Isabelle Parada, o levantamento selecionou 241 artigos na área de gestão e liderança escolar, de um total de 959 artigos publicados, entre os anos de 2014 e 2018. Duas das revistas tinham como temática a educação de modo geral (uma europeia e uma brasileira) e duas eram voltadas à área de administração e gestão educacional.

O levantamento é uma revisão bibliográfica sistemática, não se caracterizando como um estado da arte sobre a pesquisa dessa área. Buscou identificar tendências nos dois países que interessavam às oficinas de trabalho, ressaltando os aspectos de maior visibilidade na atuação dos pesquisadores.

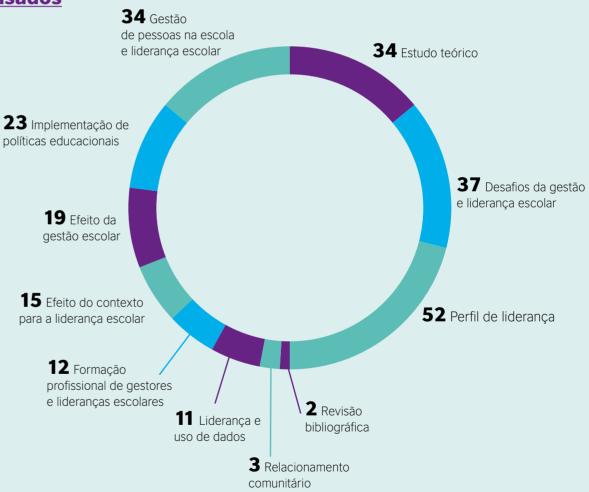
A busca pela caracterização do que é ou deve ser um perfil de liderança escolar foi o tema com maior número de ocorrências individuais, mostrando que há uma premência por essa definição. A professora ressalta também uma tendência relativa às pesquisas brasileiras: a enorme preponderância de pesquisas teóricas, sobre conceitos ou políticas públicas, em detrimento de pesquisas empíricas. "Isso nos alerta sobre a necessidade de fazer e divulgar mais esse tipo de levantamento", diz Ana Oliveira.

Houve apenas nove registros de pesquisas resultantes de colaborações internacionais. Os países com maior participação foram Canadá (4), Chile (3), Estados Unidos (3), Tailândia (2) e Reino Unido, Gana, África do Sul, Cuba, Finlândia, Suíça, Nova Zelândia e Noruega (1). A nota positiva é o registro de estudos comparados contrastando modelos de gestão e liderança escolar.

As publicações analisadas



Os temas mais pesquisados



>> **Equidade de gênero:** Outro tema identificado na revisão bibliográfica é a gestão de diretoras e a equidade de gênero no universo escolar. *Leia mais na página 53*.



Diversidade de formatos

Conhecer outras realidades ajuda lideranças a entenderem melhor diferentes contextos

No início dos anos 2000, Adriana Aguiar era uma profissional recém-chegada ao cargo de diretora da Escola Estadual Presidente Costa e Silva, em Gurupi, cidade de 85 mil habitantes, 214 km ao sul de Palmas, no Tocantins. Procurou referências para o exercício de sua função e acabou aderindo ao Programa Lideranças nas Escolas, que fazia parte do Connecting Classrooms, desenvolvido internacionalmente pelo British Council.

Teve então a oportunidade de conhecer a realidade inglesa e apresentar a brasileira a um colega britânico que visitou Gurupi duas vezes, enquanto ela foi uma vez a Londres. "Foi uma oportunidade de conhecer o sistema inglês, do macro ao microssistema de uma escola real." Esse tipo de troca a ajudou a fazer um trabalho de longo prazo: permaneceu dez anos como diretora, só deixando o cargo quando assumiu a função de diretora regional, na Secretaria de Estado da Educação, que hoje dirige pela segunda vez.

Tendo passado por todas essas instâncias, Adriana reputa a colaboração como importantíssima para os gestores escolares. Hoje também vice-presidente do Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação (Consed), ela lembra do Programa Escolas-Irmãs, do governo federal, criado em 2005. Por meio dele, teve contato com realidades que até então não conhecia. A iniciativa estimulava o intercâmbio entre profissionais, gestores, pais e alunos, e desdobrou-se em outras ações Brasil afora.

Hoje, sua secretaria aposta no trabalho colaborativo entre os diretores. Ela menciona dois programas em especial: o Conexão Saeb e a Agenda Pedagógica, em que, a partir dos resultados das escolas em exames, há análise conjunta dos indicadores e intervenções para melhorar os índices de aprendizagem.

Já o Consed trabalha em duas frentes para aperfeiçoar as ações de colaboração no Brasil: uma voltada às políticas públicas com bons resultados e outra aos aperfeiçoamentos legais e normativos. Entre as figuras jurídicas mais recorrentes estão os consórcios e os arranjos territoriais. Os consórcios exigem que os participantes (somente entes federados) aprovem leis próprias. Já os arranjos são juridicamente mais simples. "Ambos concentram-se em ações com foco na melhoria da qualidade do ensino, que vão desde a formação inicial e continuada até a garantia de melhores condições de atendimento e infraestrutura educacional", relata a gestora.

A experiência dos Academy Trusts//Atualmente, segundo a Besa (British Educational Suppliers Association), a Inglaterra tem 24.323 escolas (incluindo os berçários). Em todo o Reino Unido são 32.770. Muitas das escolas inglesas estão reunidas em Multi Academy Trusts (MAT), que administram duas ou mais escolas e se reportam diretamente ao Departamento de Educação (equivalente ao Ministério da Educação brasileiro). Segundo dados de outubro de 2019, há 1.170 Academy Trusts, sendo que 598 deles congregam cinco escolas ou menos. Há 29 MATs com 26 escolas ou mais; 85 têm entre 12 e 25 escolas; e 259 têm entre 6 e 12.

O formato das *academies*, ou academias, resulta de mudança no sistema inglês a partir de 2010, quando foi lançado o *Academies Act*. Até então, o governo central era responsável por decidir as políticas públicas de educação e cabia às autoridades locais (resultantes da divisão do território em 408 áreas), financiar as escolas e implementar as políticas. O ato legal mudou o sistema. O Departamento de Educação passou a ter a atribuição de financiar diretamente várias escolas. Criou-se a figura dos Academy Trusts, entidades que se responsabilizam por várias escolas. Desde que sigam as normativas legais, eles podem estabelecer currículos e estratégias educacionais, definir salários e caminhos próprios para serem eficazes.

O sistema inglês estimula a autonomia das escolas, de quaisquer formatos, para que encontrem caminhos próprios para atingir os resultados esperados pelo sistema. Sendo assim, não há um padrão de auxílio mútuo entre as instituições, como explica Susan Douglas, conselheira sênior do British Council.

"Tanto nas academias como fora desse sistema, há várias maneiras pelas quais as organizações estruturam suas redes e formas de apoio mútuo. Na área de uma autoridade local, por exemplo, pode haver o que eles chamam de fórum de diretores. Então, naquela localidade, os diretores se reúnem regularmente e podem ajudar-se, discutir com seus pares, compartilhar experiências e especialidades. A mesma coisa pode acontecer nas academias", exemplifica Douglas.

Segundo Adrian Ingham, hoje consultor educacional do British Council, chefe do comitê de governança da escola West Drayton Primary Academy e membro do conselho da Park Federation Academy Trust, o funcionamento das academias foi se aperfeiçoando ao longo dos anos.



Desde que sigam as normas legais, os Academy Trusts podem estabelecer currículos e estratégias educacionais, definir salários e caminhos para serem mais eficazes Ingham, ex-professor e ex-diretor de escolas, diz que existe grande apoio no interior dos Academy Trusts entre escolas com melhor desempenho e aquelas com dificuldades. Quanto menos escolas tiver e mais próximo geograficamente for o grupo, melhor o funcionamento e os resultados. No caso da Park Federation são 8 escolas. "Todas são vizinhas e seus líderes têm contato frequente".

Para o educador, a maior mudança veio do Ofsted (Office for Standards in Education). Em 2019, o organismo mudou o critério da inspeção que faz nas escolas, introduzindo uma visão mais ampla. "O Ofsted abandonou a ideia de olhar só os resultados dos exames de larga escala. Agora, o foco está mais no currículo, na qualidade e uma nova gama de disciplinas está no centro das atenções, como artes, dança, música e educação física", relata.

Ingham observou que as escolas tiveram de se mexer para que seu trabalho nessas áreas ganhasse em substância. Uma escola só sabe o que será objeto da inspeção na véspera da visita dos avaliadores. Em 2019, a inspeção da Escola West Drayton foi feita no começo do ano letivo, com foco em música e história.

Essas e outras experiências costumam ser mencionadas pelo consultor em suas frequentes vindas ao Brasil, onde atua como facilitador no Curso de Liderança Escolar do British Council. Em 2019, ele manteve contato com mais de 250 líderes escolares brasileiros que participaram de projetos de internacionalização e desenvolvimento profissional por meio de trocas de experiências. O próprio Ingham, quando era diretor, participou do programa Connecting Classrooms, do British Council, para ter a oportunidade de conhecer melhor a cultura brasileira, o que o ajudou na escola que então dirigia.

Interlocução direta// O modelo dos Academy Trusts tira de cena a autoridade local, tanto do ponto de vista acadêmico como financeiro. Ou seja, os MATs têm mais dinheiro para remunerar professores e o próprio chefeexecutivo, responsável por todas as escolas do grupo. É ele quem tem de auxiliar os diretores das unidades a traçar planos de melhoria de desempenho. Muitas vezes há apenas um aconselhamento, mas se a escola estiver com problemas e não evoluir, o diretor pode perder o cargo. O chefe-executivo presta contas a um comitê de governança do Trust, composto por pessoas de diferentes áreas e experiências, como recursos humanos e finanças. A participação no comitê é voluntária e cada um dos membros faz ao menos três visitas mensais a escolas.

No caso da Park Federation, o auxílio que tem se mostrado mais eficaz do ponto de vista pedagógico é aquele dado às escolas primárias para que alunos entre os 7 e os 11 anos melhorem seus níveis de leitura. "Temos muita ajuda aos professores, individualmente", diz Ingham.

Essa ajuda inclui assistir às aulas desses docentes, identificar pontos que podem melhorar e, eventualmente, escalar um bom professor para desenvolver um plano de melhoria. Como a experiência acumulada é grande, há bastante know-how para que esses aconselhamentos sejam bem-sucedidos.

Para Kaizô Beltrão, professor da FGV EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas) que recentemente visitou o Reino Unido para conhecer as instituições britânicas de educação, o aspecto da gestão que mais se destaca nos Academy Trusts é a otimização de recursos materiais e humanos.

O pesquisador salienta o fato de que, mesmo que a formação obrigatória para diretor de escola não seja mais exigida, os candidatos ainda recorrem a ela para aumentar as chances de conseguir o cargo. "Há vários centros de formação, para vários níveis. Cursar um deles é uma vantagem comparativa", avalia Kaizô.





Instituto concentra grande número de informações sobre a educação brasileira, disponíveis para acesso remoto de pesquisadores

Estimativas de quantos dados são gerados a cada ano tendem sempre a estar desatualizadas, já que esses números crescem em progressão geométrica. No início de 2019, a versão 6.0 do relatório Data Never Sleeps, produzido por uma empresa do setor, indicava que, em 2020, cada pessoa geraria, em média, 1,7 MB por segundo.

Quantidades estratosféricas estão presentes em todos os campos, inclusive no educacional, sempre com o mesmo desafio: transformar dados em informação palpável, ou dados estruturados, como dizem os analistas. No âmbito da educação brasileira, algumas instituições exercem papel estratégico nesse processo, da coleta ao cruzamento de variáveis capazes de produzir indicadores que subsidiem tanto pesquisadores como políticas públicas, passando pela realização de avaliações de larga escala, como Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) e Enem (Exame Nacional do Ensino Médio).

O papel central está a cargo do Instituto
Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
Anísio Teixeira, o Inep, instituição criada em
1937 e que hoje concentra as principais
informações sobre a educação básica e
superior brasileira. É responsável, entre
outras coisas, pelo fornecimento dos dados
que alimentam programas internacionais
de colaboração entre países, como o
PISA (Programme of International Student
Assessment) e Talis (Teaching and Learning
International Survey), reunião de indicadores
colhidos pela OCDE (Organização para a
Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Seu carro-chefe são as avaliações de desempenho dos estudantes e a coleta de dados estatísticos sobre as escolas brasileiras. O Instituto coordena dois grandes levantamentos censitários anuais, o Censo Escolar (educação básica) e o Censo da Educação Superior. E valoriza a cooperação internacional. "Temos um grande interesse na agenda da internacionalização, que é positiva", diz Sandra Grippi, chefe da Assessoria Internacional do organismo.

Grippi destaca que o Inep faz a coleta de vários indicadores utilizados em comparações internacionais pela OCDE, como o número de alunos por série, de docentes, formação de gestores e professores, taxas de abandono, idades de concluintes por série, entre outros.

Ex-presidente do Inep, membro do Conselho Nacional de Educação e especialista em avaliação, Francisco Soares destaca o fato de que dados longitudinais estão disponíveis para os pesquisadores que forem à sede do órgão. O site da instituição dá acesso a vários dados, inclusive para pesquisadores de fora do Brasil, mas, nesse caso, como há identificação do aluno, a pesquisa precisa ser feita em ambiente reservado no Inep.

"Esse dado longitudinal, que indica a permanência do aluno, é muito bom. Desde 2007, cada estudante matriculado tem sua trajetória acompanhada pelo Censo Escolar", diz Soares. Essa possibilidade, disponível há pouco tempo, deve melhorar as análises, hoje presas aos dados de resultados educacionais. "É possível cruzar os dados de permanência



O último Censo Escolar ampliou o número de perguntas sobre o diretor escolar. Agora, há muitas características relativas à função disponíveis para pesquisadores

com os de resultado, e também com os insumos. Fala-se muito em equidade, é preciso falar em igualdade", avalia o pesquisador, para quem esses cruzamentos permitem uma ideia mais precisa da oferta e do contexto educacional dos estudantes. "Com esses dados, nenhum aluno vai 'desaparecer', a realidade será descrita por todos, não apenas por alguns", completa.

Novidades e inovações // No campo das parcerias internacionais, Sandra Grippi destaca que o Inep assinou, em 2019, termos de adesão a duas novas avaliações, que começarão a ter dados coletados no próximo ciclo de edição de ambas. São dois testes coordenados pela IEA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement). O primeiro é o ICCS (International Civic and Citizenship Study), estudo sobre cidadania e civismo feito com estudantes do 8º ano. Sua aplicação deve ocorrer em 2022. Outro é o PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study), que afere níveis de leitura e letramento e que será aplicado já em 2021. Ambos terão um pré-teste anterior à participação em nível internacional.

O Inep ainda estuda a adesão a uma avaliação de aprendizagem nas áreas de matemática e ciências, a TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Studies), realizada a cada quatro anos, com a próxima edição ocorrendo em 2023. O teste é destinado a alunos do final do fundamental 1 e 2.

Foco na liderança // Uma novidade do último Censo Escolar foi a ampliação do questionário sobre o diretor das cerca de 180 mil escolas de educação básica brasileiras. "Acrescentamos perguntas sobre a forma de ingresso do diretor na carreira, se ele participou de alguma capacitação, se houve um processo de seleção, se foi nomeado ou eleito, ou seja, há muitas características

relativas à função disponíveis no Censo", diz o diretor de Estatísticas Educacionais do Inep, Carlos Eduardo Moreno.

Ele ressalta que o próprio órgão já calcula e coloca à disposição de pesquisadores vários indicadores decorrentes dos números aferidos, tais como taxa de transição de fluxo escolar por município, de evasão e repetência, entre outros. Segundo Moreno, poucos países conseguem oferecer esses indicadores aliados à trajetória do aluno. O próprio pesquisador pode produzir esses e outros indicadores na consulta ao site, cujos microdados também estão abertos a consulta.

Outra vantagem é o fato de que as bases de dados do Inep reúnem informações de todos os estados e municípios brasileiros. No caso dos Estados Unidos, por exemplo, cujo sistema é descentralizado em razão do desenho federativo do país, é muito difícil a obtenção de totalizações dos 50 estados.

Mais oportunidades // Os dados do Inep estão também em frequente diálogo com aqueles de outros organismos governamentais. O Instituto faz o cruzamento, por exemplo, com os dados do Siope (Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação), operado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que mostra os gastos em educação dos entes da federação. O Inep usa a base para calcular o indicador dos gastos em educação (percentual do PIB, gasto por aluno etc.). Da mesma forma, os dados da Rais (Relação Anual de Informações Sociais), coletada pelo Ministério da Economia, permitem estimar a remuneração média dos docentes, após cruzamento com o Censo.

O Inep também tem como função a realização de grandes avaliações educacionais, como o Enem (Exame Nacional do Ensino Médio), hoje utilizado como seleção para universidades públicas e privadas, o Saeb e o Enade, um dos itens da avaliação do ensino superior.

Essa expertise tem feito com que o órgão seja requisitado por outros países para montar processos de avaliação. Foi o caso dos africanos São Tomé e Príncipe e Cabo Verde (educação superior) e da caribenha República Dominicana (educação básica). Nesses programas de cooperação técnica, as demandas chegaram ao Inep pela Agência Brasileira de Cooperação, vinculada ao Ministério das Relações Exteriores.

Como enfatiza Sandra Grippi, o Inep também busca no exterior parceiros que o ajudem a manter-se atualizado. Há pouco, houve um mapeamento sobre necessidades para que o Instituto continue equiparado a instituições de ponta. Estão sendo identificados possíveis parceiros em países como Reino Unido e Estados Unidos, referências no campo. "Nossa percepção é de que o Reino Unido teria muito a nos oferecer. Estamos abertos a novas possibilidades", diz Sandra Grippi.

Em meio a tantos dados, há oportunidades em aberto, avalia Francisco Soares. "Há pouco, foi produzido um indicador de rotatividade docente. Com ele, é possível ver se docentes estão mudando de escolas com mais frequência do que o desejável para a implementação de um projeto pedagógico. Conhecer essa realidade facilitaria uma política de fixação dos docentes em uma única escola, variável associada a melhor aprendizagem dos estudantes", exemplifica.

A pesquisadora Ana Cristina Oliveira, da UniRio, concorda e acha que muitos desses dados, apesar de já utilizados, podem ser mais explorados e gerar políticas públicas. "Parcerias internacionais podem nos favorecer, seja na construção ou elaboração de instrumentos, seja no uso de metodologias acerca do que já dispomos ou na interpretação e análise dos dados", diz ela. "Poderíamos cruzar resultados de escolas e alunos com fatores contextuais a eles associados", complementa.

O diretor e o Censo Escolar



Dados para desenho de políticas de equidade, diversidade e inclusão:

- Data de nascimento
- Sexo
- Cor/raça
- Se tem deficiência,transtorno do espectro autista ou altas habilidades/superdotação
- Tipo de deficiência



Dados sobre formação

- · Maior nível de escolaridade concluída
- Tipo de ensino médio cursado
- Dados do(s) curso(s) superior(es)
- Pós-graduações concluídas
- Outros cursos específicos (formações continuadas de pelo menos 80 horas)



Dados de vínculo:

- Cargo/critério de acesso ao cargo/função
- Situação funcional, regime de contratação, tipo de vínculo



Gestores de referência

Experiência inglesa no desenvolvimento de lideranças escolares pode ampliar a agenda de internacionalização da educação básica

Com mais de 2,2 milhões de professores na educação básica, o Brasil tem investido na formação desse numeroso grupo de profissionais, cuja dimensão ultrapassa a população de muitos países. Em 2008, apenas 67 por cento deles tinham diploma de nível superior, mas hoje esse percentual está em 85 por cento, conforme a edição de 2019 do Censo Escolar, a mais importante pesquisa estatística educacional brasileira. Em torno de 40 por cento dos docentes também têm pós-graduação, contra 28,3 por cento em 2012.

A aparente evolução, no entanto, não está gerando ganhos proporcionais na aprendizagem dos alunos. Tanto nos anos finais do ensino fundamental como no ensino médio, os estudantes estão com um desempenho abaixo do esperado, considerando os resultados e as metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), calculado com base no aprendizado em português e matemática e no fluxo escolar.

Na visão de Kaizô Beltrão, professor e pesquisador da FGV EPABE no Rio de Janeiro, o baixo impacto se deve à falta de articulação entre os docentes. "Eles não estão trabalhando sob o comando de gestores escolares qualificados", resume.

De fato, apenas um em cada dez diretores tem formação específica para a gestão educacional, como mostra o Censo Escolar de 2019. E muitos chegam ao cargo por indicação. Essa é a trajetória de 66,2 por cento dos que atuam nas escolas municipais e de cerca de ¼ dos que estão nas redes federal e estaduais. Nos casos em que a indicação é política, invariavelmente há alta rotatividade no cargo, comenta Beltrão, doutor em Estatística pela Princeton University (EUA).

O impacto da gestão// Pesquisas apontam que diretores eficientes conseguem contribuir efetivamente com a melhora dos resultados educacionais ao moldar as condições em que o ensino e a aprendizagem acontecem. A partir de uma revisão feita em quase 70 estudos sobre o tema, os americanos Robert J. Marzano, Timothy Waters e Brian A. McNulty apontaram que o desempenho dos alunos pode subir mais de 20 pontos percentuais quando um diretor "mediano" é substituído por um "excelente".



Um conjunto de pesquisas mostra que o desempenho dos alunos pode subir mais de 20 pontos percentuais ao se substituir um diretor "mediano" por um "excelente"

Foram conclusões como essas que levaram o Reino Unido a apostar na formação de lideranças escolares. Susan Douglas, consultora do British Council, conta que duas décadas atrás houve o reconhecimento da parte do governo de que, para melhorar a educação, seria preciso investir nos diretores. A criação da Escola Nacional de Liderança Escolar (National College for School Leadership) se deu nesse contexto. A instituição promovia cursos e conferências para ensinar aspectos práticos que envolvem a gestão de uma escola e, sobretudo, os aspectos pedagógicos necessários para desenvolver, aprimorar e manter a qualidade do ensino.

A formação garantia a Qualificação Profissional Nacional para Diretores Escolares, sem a qual era impossível exercer a profissão. A obrigatoriedade do certificado se encerrou em 2012, mas ao longo de mais de uma década a escola contribuiu para a formação de um numeroso grupo de diretores.

"De administradores, os gestores se transformaram em diretores de aprendizagem, e isso foi vital para a melhora dos resultados das crianças e jovens", afirma Douglas. "Os líderes escolares hoje enxergam que sua principal função é cuidar da qualidade do ensino e da qualidade do currículo", acrescenta.

Embora a instituição formadora não exista mais, o percurso dos professores que desejam se tornar diretores continua quase o mesmo. Ou seja, primeiro eles precisam acumular experiência em sala de aula, ocupar cargos intermediários de gestão para então se candidatar ao posto mais alto da hierarquia escolar. A formação específica, hoje oferecida por outras instituições, como as universidades, continua sendo um diferencial valorizado.

Responsabilização// Parte do rigor nesse recrutamento se deve à responsabilidade que os diretores carregam. Eles têm autonomia para decidir sobre várias questões, mas são cobrados por suas decisões. "As escolas inglesas têm muita autonomia em comparação com as de outros países europeus, por exemplo. O diretor inglês é responsável pela contratação e pelo salário de seus professores e funcionários, pela manutenção e melhoria do prédio da escola, pela gestão do orçamento total e

pela melhoria dos resultados da escola – com severas consequências se a instituição tem baixo rendimento", explica o consultor educacional do British Council Adrian Ingham, que durante 25 anos exerceu o cargo de diretor escolar em Londres.

O controle dos padrões de qualidade das escolas é feito pelo Ofsted (Office for Standards in Education), que, em intervalos de dois a cinco anos, visita as instituições para avaliá-las. Ao longo de um ou dois dias inteiros, os inspetores assistem a aulas, analisam documentos e atividades e realizam entrevistas. Alunos e pais também são consultados nesse processo, que culmina com a atribuição de uma nota à escola: excelente (1), bom (2), requer melhorias (3) e insuficiente (4). Nos dois últimos casos, os diretores recebem um prazo para corrigir os problemas. Obter sucesso nessa tarefa é condição inegociável para as instituições continuarem recebendo recursos públicos.

Depois de 27 anos de vigência do atual modelo de inspeção, o Ofsted anunciou uma nova matriz de avaliação. Em declaração pública, Sean Harford, diretor nacional da instituição, afirmou que daquele momento em diante o currículo estaria no foco dos inspetores, e não tanto os resultados dos testes padronizados. "Queremos garantir que os bons resultados venham do ensino de um currículo rico e abrangente. Queremos retratar o aprendizado real, e não a preparação intensiva para um teste ou para o próximo estágio."

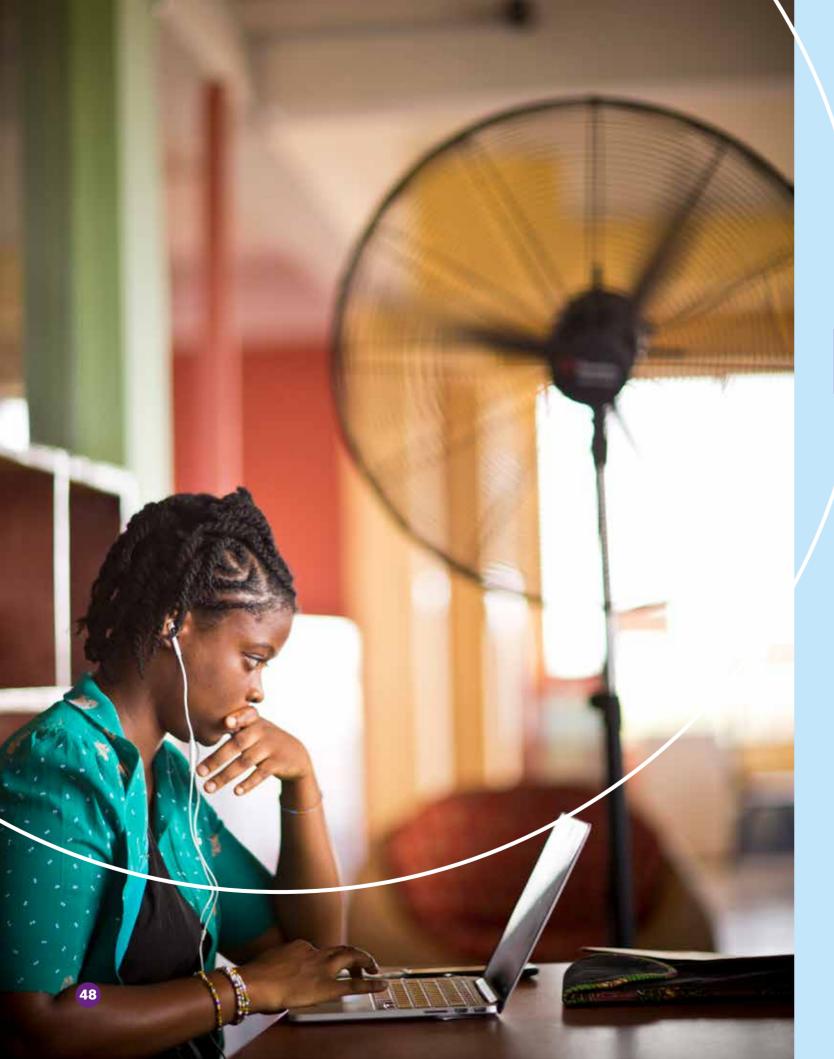
O impacto dos relatórios do Ofsted chamou a atenção de Tássia Cruz, professora da Escola de Políticas Públicas e Governo (EPPG) da Fundação Getulio Vargas (FGV) de Brasília. Em visita técnica ao Reino Unido, organizada pelo escritório do British Council em São Paulo, em 2019, a economista notou que as avaliações repercutem em toda a sociedade. A decisão de matricular ou não o filho em uma escola muitas vezes passa por uma consulta aos dados do Ofsted.

Na opinião de Cruz, a experiência britânica na formação de gestores pode servir de parâmetro para o Brasil – foi isso, aliás, que ocasionou a visita dos pesquisadores da FGV ao território britânico. A instituição planeja formar profissionais que atuam em secretarias de ensino e demais níveis de lideranca escolar e se reuniu com escolas que oferecem programas de formação para o público, como a University College London e o Ambition Institute. "Eles têm uma clara compreensão de que os diretores têm de dominar as questões administrativas e ainda desenvolver habilidades de liderança para identificar problemas e conduzir mudanças. A formação pedagógica é muito forte também, e nesse ponto podemos aprender bastante. As lideranças são formadas para trabalhar o desenvolvimento dos professores. Grande parte da formação acontece nas escolas. Isso é muito interessante e pode nos inspirar", conta a economista.

Ângelo Ricardo Souza, professor associado da Universidade Federal do Paraná, também crê no potencial de trocas entre os países para o desenvolvimento de lideranças. Ao realizar um estágio pós-doutoral na University of Bristol, o especialista em gestão escolar colheu algumas observações sobre os diretores. "Eles dão mais autonomia ao corpo docente e aos demais funcionários e conseguem delegar mais funções e responsabilidades, o que torna a gestão mais eficiente", resume. "As relações são mais horizontais, mas ao mesmo tempo eles são figuras de grande autoridade."

Há dez anos anos, o British Council promoveu em cinco estados brasileiros (Tocantins, Santa Catarina, Goiás, São Paulo e Pernambuco) o projeto Slant, acrônimo em inglês para Liderança escolar e novas tecnologias. A iniciativa propunha desenvolver parâmetros de qualidade para os diretores escolares e foi endossada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed).

"Ações como essas tendem a beneficiar os dois lados, pois os docentes e diretores que compartilham conhecimentos também se aprimoram", enfatiza Susan Douglas. Há, portanto, oportunidades para brasileiros e britânicos evoluírem neste que se tornou um dos campos mais importantes da política educacional.



Janelas para o mundo

 A discussão de temas contemporâneos amplia o repertório dos jovens e contribui com a formação cidadã. Educadores têm o desafio de inserir essas questões em sala de aula

Um levantamento recente da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) mostrou que os meninos que vão bem em ciências e matemática no PISA, o exame internacional para estudantes de 15 anos, esperam seguir carreira em áreas correlatas, como as engenharias. O mesmo não acontece com as meninas, como aponta o relatório "Dream Jobs? Teenagers' Career Aspirations and the Future of Work".

O resultado não é fortuito. Pelo contrário, é parte de um processo histórico de socialização que ocorre, sobretudo, durante a escolarização, aponta Sandra Unbehaum, pesquisadora da Fundação Carlos Chagas (FCC) e coordenadora do estudo "Elas nas ciências: um estudo para a equidade de gênero no ensino médio", publicado em 2017 com apoio do Instituto Unibanco. A pesquisa foi realizada em dez escolas públicas de ensino médio de São Paulo e revelou que, na visão dos docentes de ciências e exatas, as meninas não se interessam pela matemática tanto quanto os meninos. Ao subestimar a motivação das garotas, muitos também baixam as expectativas e as cobranças por bons resultados.

Somado à falta de apoio das famílias e à ausência de figuras inspiradoras dentro e fora da escola, o problema afeta a percepção das próprias meninas quanto ao lugar que devem ocupar na sociedade, aponta Unbehaum. Para mudar esse quadro, que se repete em muitos países do mundo, são necessárias políticas públicas e um amplo debate social, que passa obrigatoriamente pela sala de aula. como mostra a experiência do Reino Unido. Entre os alunos do A-Level (curso preparatório para o ensino superior) que optaram em 2018 pelas áreas Stem (acrônimo em inglês para ciência, tecnologia, engenharia e matemática), 50,3 por cento eram meninas. Foi a primeira vez na história que elas ultrapassaram os meninos nesse campo de estudos, e isso se deu graças a uma série de esforços realizados no âmbito escolar, aponta a organização britânica Stem Women. A entidade afirma que, entre outros problemas, faltavam exemplos para influenciá-las, o que foi resolvido ao longo dos anos com a inserção de tópicos de estudo relacionados ao tema e à inclusão de modelos femininos nos materiais escolares.

Embora reconheça avanços na discussão do problema no Brasil, Sandra Unbehaum acredita que, de maneira geral, o tema ainda é pouco debatido no espaço escolar e está ausente da formação continuada.

Outras temáticas passam por situação semelhante. "Pressionados a cumprir o currículo e a preparar os alunos para o Enem e vestibulares, vários professores, principalmente no ensino médio, não conseguem incluir as grandes questões do nosso tempo em seus planos de aula. Para evitar o confronto com os setores conservadores da sociedade, muitos também evitam falar sobre cidadania, democracia, preconceito, diversidade, assuntos que se tornaram muito candentes", comenta a socióloga Miriam Abramovay, coordenadora da área de Estudos e Políticas sobre a Juventude da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso) Brasil.

A consequência dessa omissão é o afastamento dos jovens de temas cruciais da contemporaneidade. Naturalmente sensíveis às mudanças de paradigma, os adolescentes carregam o desejo de participar dos debates atuais tanto para esclarecer dúvidas e formar uma opinião, como para desabafar, o que acontece quando a temática toca em aspectos pessoais. Muitos também não têm com quem construir esses conhecimentos, nem mesmo em casa, onde, não raro, os pais têm escolaridade inferior à dos filhos.

Assim como os pais, muitos professores também se sentem despreparados para assuntos do mundo atual. É aí que os líderes escolares podem ter papel decisivo

"A escola é o espaço primordial – senão o único para algumas pessoas – para tratar das questões contemporâneas. Além de apresentar aos jovens o patrimônio histórico da humanidade, também temos a obrigação de revelar a eles conhecimento da modernidade e da pós-modernidade, de falar sobre as desigualdades sociais, de discutir os preconceitos. A escola não pode dizer 'esse não é meu papel', pois as famílias não têm condições de assumir isso", analisa Abramovay, que coordenou a pesquisa "Juventudes na escola, sentidos e buscas: por que frequentam?", publicada em 2015 com o apoio do MEC.

Liderar ensino e aprendizagem eficazes

// Para o país avançar nesse quadro, Abramovay reconhece que os professores precisam de orientação, pois, assim como os pais dos alunos, muitos deles também se sentem despreparados. É nesse ponto que as lideranças escolares, como diretores, coordenadores, supervisores, podem influir positivamente, apoiando o desenvolvimento de novas competências e habilidades para os docentes inovarem nessa importante frente de trabalho.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) também traz uma oportunidade para fazer das escolas esse lugar de abertura para o mundo. Além dos conteúdos curriculares, o documento apresenta uma lista de 10 competências gerais que precisam ser trabalhadas com crianças e adolescentes para a sua formação integral – o equivalente à educação holística inglesa. "Cabe a líderes e gestores fazer uma correlação direta entre o que está na Base e a atuação de suas escolas, questionando se os alunos estão sendo colocados em situações que os ajudem a exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação", exemplifica Tereza Perez, diretora-presidente da Comunidade Educativa CEDAC.

Essa reflexão, feita com os educadores, abrirá um leque de tópicos atuais para as escolas trabalharem. Também tornará o Projeto Político-Pedagógico mais dinâmico e conectado com a sociedade, acredita a especialista, que, entre outras iniciativas, coordena programas de formação continuada de professores, gestores escolares e equipes técnicas de Secretarias.

O Maré de Ciência, projeto de pesquisa e extensão coordenado por Ronaldo Christofoletti, da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), se destaca como um bom exemplo nessa discussão. Em parceria com o British Council, a universidade orientou professores da rede pública a desenvolver projetos que unissem o desenvolvimento do pensamento crítico, uma das competências da Base, com o tema da preservação da cultura oceânica.

Crise de refugiados transforma aulas de inglês

Localizada a 52 km da capital paulista,
Araçariguama se destaca como uma das poucas redes de ensino do país a oferecer aulas de inglês desde os primeiros anos do ensino fundamental. A prática acontece desde 2003, mas a geração formada ao longo desse período não conquistou a proficiência no idioma. O fato foi constatado com a participação em um programa de apoio a famílias refugiadas. A partir do momento em que a cidade aderiu à iniciativa ligada ao Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), as escolas públicas locais foram listadas entre os possíveis destinos das crianças em idade escolar.

A vinda dos estrangeiros começou em 2018 e mexeu com o cotidiano das escolas – além, claro, de ter estimulado estudos e discussões sobre o assunto. Em um primeiro momento, destacaram-se os desafios de ordem prática, como matricular crianças que chegam sem qualquer documentação – e elas chegam ao longo de todo o ano letivo.

Porém, o obstáculo que ganhou centralidade nesse processo de acolhida foi o da comunicação

com as crianças e suas famílias, a maioria delas oriundas da Venezuela, palco do maior êxodo da história recente da América Latina.

A revelação dessa barreira linguística acendeu um sinal de alerta na secretaria municipal de Educação, onde Luciana Cury exercia o cargo de Superintendente de Educação. A pasta iniciou uma série de discussões a respeito do ensino de línguas (inglês e espanhol) e notou que o maior problema era a falta de integração das aulas com o projeto pedagógico. "Elas não tinham status de componente curricular, mas hoje isso está superado", resume Cury, que ressalta a participação do British Council nesse processo de transformação. Por meio de uma série de atividades, a organização internacional do Reino Unido tem oferecido suporte a redes e escolas para a implantação do componente língua inglesa da Base Nacional Comum Curricular.

Em Araçariguama, esse apoio foi importante para dar um direcionamento mais claro ao ensino do idioma, que conquistou até mais espaço na grade curricular. Agora, as aulas acontecem duas vezes por semana e são planejadas em conjunto com a coordenação pedagógica e os demais professores.

Docentes de diversas escolas participaram das oficinas e eles propuseram as mais diferentes abordagens. Uma professora de Ribeirão Preto, cidade localizada a aproximadamente 400 km do litoral, fez o elo com o problema dos 9 milhões de toneladas de plástico que são descartados no oceano todos os anos. Antes de desaguar no mar, todo esse plástico atravessa uma longa cadeia, que pode, justamente, se iniciar em um ponto distante do continente, como mostrou a docente Thaís Failache Ribeiro Pileggi, do Colégio Marista Ribeirão Preto.

"Falar de oceano é falar de pobreza, de alimentos, de crise climática, e de como todos esses temas podem ser relacionados aos conteúdos e às competências da BNCC". destaca Christofoletti, que atua no campus Baixada Santista da Unifesp.

Internacionalização e lideranças juvenis // No universo da ciência, a conexão com a atualidade ganhou um sentido de urgência. Uma ampla pesquisa feita pelo Instituto Gallup a pedido da organização britânica Wellcome Trust mostrou que, no Brasil, um terço da população não acredita nas pesquisas científicas. Os desdobramentos desse quadro são graves, comenta o pesquisador da Unifesp. Para reverter esse cenário, a ciência precisa fazer sua parte, ou seja, sair do atual estado de conversa entre pares para um diálogo mais aberto com a sociedade. Às escolas cabe o papel de informar e desenvolver competências que ajudem crianças e jovens a se posicionar de forma mais crítica e reflexiva – postura que muitos já dominam, aliás. Esta, inclusive, é mais uma das fontes de pressão enfrentadas pelos gestores escolares que vivem o desafio de sintonizar suas escolas com os novos tempos.

Em muitas frentes, são os jovens que estão levando para a sala de aula os debates que estão nas ruas, e não os adultos. A ativista sueca Greta Thunberg, de 17 anos, mobilizou em 2019 em torno 2,3 mil estudantes, de 130 países, para uma manifestação global de alerta à crise climática. Tocado por essa experiência, o estudante inglês Joe Brindle, também de 17 anos, está liderando a criação de um projeto de lei para mudar a forma como as escolas de seu país estão tratando os temas da emergência climática e ecológica. A campanha criada por ele, o Teach the Future, está arrecadando recursos pela internet para financiar a elaboração de uma proposta que será apresentada ao governo e que prevê alterações



A ciência precisa fazer sua parte, ou seia, sair do atual estado de conversa entre pares para um diálogo mais aberto com a sociedade

até na formação docente. Um levantamento feito em 2019 pela empresa de pesquisas britânica YouGov mostrou que 75 por cento dos professores não receberam treinamento adequado para lidar com a temática.

Na opinião de Christofoletti, fenômenos como esses devem crescer e induzir as escolas a adotar uma postura mais permeável às temáticas da contemporaneidade. Nessa lógica, a emergência climática, que, em geral, também não está sendo abordada com profundidade nas salas de aula brasileiras. deve se impor pela via dos estudantes. comenta o pesquisador.

O mesmo pode acontecer em outras áreas. Maria Inês Ribas Rodrigues, professora do Centro de Ciências Naturais e Humanas da Universidade Federal do ABC. de Santo André (SP), se surpreendeu com o número de meninas que se engajaram na primeira edição do projeto Menina Ciência - Ciência Menina, cujo objetivo é aproximar as meninas das áreas Stem, o problema descrito no início desta reportagem. A universidade montou um programa de palestras e atividades práticas sobre astronomia, cosmologia, oceanografia, física, paleontologia, engenharia, matemática,

entre outros temas, e abriu 50 vagas, todas voltadas para alunas dos anos finais do ensino fundamental matriculadas em escolas da região do ABC.

Em poucos dias, a UFABC recebeu 2 mil inscrições, ou seja, a demanda foi 40 vezes superior à oferta, o que mostra tanto a falta de oportunidades semelhantes na região como o interesse das meninas pelos assuntos, acredita a coordenadora do programa. Todas as garotas sorteadas cumpriram integralmente as atividades, realizadas aos sábados em período integral. E quase todas pediram uma nova edição do projeto, confirmando a existência de uma lacuna a ser encarada pelo sistema educacional, pontua Rodrigues.

Essa mudança pode começar pelos professores, mas será mais eficaz se partir das mais altas lideranças escolares. acredita Cecilia Motta, presidente do Conselho Nacional dos Secretários de Educação (Consed). Em sua visão, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Novo Ensino Médio (que prevê a oferta de diferentes itinerários formativos aos iovens) mudaram sensivelmente a concepção de educação. Os estudantes ganharam um protagonismo inédito e agora há uma orientação clara para "ajudar o jovem a pensar a sociedade". "Os conteúdos precisam ser problematizados". enfatiza Motta, que também é secretária de Educação do Mato Grosso do Sul. estado do Centro-Oeste brasileiro.

Muitos professores estão acompanhando a evolução do quadro, mas isso não vale para todos. Portanto, cabe às secretarias de educação induzir uma mudança mais ampla, comecando com a oferta de formação continuada para os diretores de escola, os verdadeiros "regentes da orquestra", como define Motta. São eles que irão irradiar o processo de transformação.



Gênero, diversidade e inclusão

A questão da equidade de gênero no exercício da liderança educacional também tem merecido atenção do British Council. Ao lado de temas como diversidade e inclusão. ações em prol da equidade tem mobilizado a instituição em nível mundial.

Assim, no levantamento bibliográfico realizado para esta publicação, foi feita uma seleção, em caráter preliminar, reunindo estudos relativos a esses temas. Chama a atenção na revista europeia Educational Management Administration & Leadership o número de artigos sobre a condição das mulheres líderes em várias partes do mundo.



Num primeiro estrato, há artigos sobre a atuação de diretoras mulheres em escolas árabes em Israel, raça e gênero no Canadá, liderança de mulheres em contextos de vulnerabilidade social na África do Sul e no Zimbábue e a intersecção de questões étnicas, de gênero e classe social sob direção de mulheres no Reino Unido, entre outras.

Nas publicações brasileiras analisadas, a perspectiva analítica converge mais para o tema da gestão democrática. Mas a Revista Brasileira de Política e Administração da Educação registra um dossiê que tem como tema "visões de diretoras de escola sobre políticas públicas e determinações legais educacionais".

Siglas e significados

 Políticas públicas, órgãos e exames relacionados à educação no Brasil, no Reino Unido e no mundo.

BNCC (Base Nacional Comum

Curricular) // Define o conjunto de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da educação básica brasileira. Aprovada em 2018 pelo Ministério da Educação, tornou-se oficial em 2020.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)

// Banco estatal para o financiamento de longo prazo e investimento nos segmentos estratégicos da economia, como a educação.

CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior)) // Atua na expansão e consolidação dos programas de pósgraduação stricto sensu, na divulgação da produção científica e na formação inicial e continuada de professores de educação básica. Vinculada ao Ministério da Educação.

Connecting Classrooms // Programa internacional do British Council que promove o contato e o compartilhamento de práticas e experiências entre estudantes e docentes de escolas do mundo todo.

Dream Jobs? Teenagers' Career Aspirations and the Future of Work //

Publicação lançada em 2020 pela OCDE. Tem como base os questionários do PISA e analisa

as expectativas dos jovens em relação ao mercado de trabalho.

ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) //

Aplicado desde 2004, avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação.

ENEM (Exame Nacional do Ensino

Médio) // Realizado anualmente desde 1998, é o principal meio de acesso ao ensino superior. Seus resultados são aceitos no Brasil e no exterior (principalmente em universidades portuguesas) por instituições públicas e privadas.

Exames internacionais // Além do PISA, outros exames medem diferentes competências: civismo e cidadania, ICCS (International Civic and Citizenship Study); leitura e letramento, PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study); matemática e ciências, TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Studies).

FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) // Órgão

responsável pelo repasse e controle de verbas relativas aos programas do Ministério da Educação para os 26 estados, 5.570 municípios e Distrito Federal. Fomento à pesquisa // Realizado por diversos órgãos em nível federal e estadual no Brasil, tais como: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo (FAPESP), Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (Confap), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) // Principal indicador de qualidade da educação básica no Brasil. É calculado com base na taxa de aprovação dos alunos e no resultado dos estudantes em provas de larga escala.

IEA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement)

// Organização de pesquisa internacional sediada em Amsterdã (Holanda). Conduz pesquisas internacionais comparadas na área educacional desde a década de 1950.

INEP (Instituto Nacional de Pesquisas

Educacionais // Autarquia ligada ao Ministério da Educação, produz, coordena e realiza avaliações, exames e indicadores da educação básica e do ensino superior, além de gerar estatísticas educacionais e publicações.

NCSL (National College for School

Leadership) // Agência de formação de líderes escolares ligada ao Departamento de Educação inglês criada em 2010. Em 2013, passou a se chamar National College for Teaching and Leadership, funcionando até 2018. Atualmente em todo o Reino Unido, universidades, centros de treinamento conectados a escolas e institutos especializados oferecem programas de formação para as lideranças escolares em vários formatos, de pós-graduação à programas de residência.

Ofsted (Office of Standards for

Education) // Escritório responsável, por meio de inspeções, pela manutenção do padrão de qualidade nas escolas britânicas. Inspeciona

também serviços que cuidam de crianças e jovens.

PISA (Programme of International Student Assessment) // Exame

internacional trienal aplicado a alunos de 15 anos demandados a aplicar habilidades de leitura, matemática e ciências em problemas do cotidiano. Criado pela OCDE, sua primeira edição foi em 2000.

PNE (Plano Nacional de Educação) //

Previsto pelo artigo 214 da Constituição brasileira para períodos de 10 anos, determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional. O Plano em vigência vai de 2014 a 2024.

SAEB (Sistema de Avaliação da

Educação Básica) // Verifica o desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. É aplicado a cada dois anos a alunos do 5° e do 9° ano do ensino fundamental e do 3° ano do ensino médio. Feito de forma amostral, traz dados sobre as redes pública e privada.

SIOPE (Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação) //

Sistema eletrônico de coleta, processamento, disseminação e acesso público às informações referentes aos orçamentos de educação de todos os entes da federação.

TALIS (Teaching and Learning

International Survey) // Pesquisa da OCDE, colhe informações com professores e lideranças escolares sobre as condições de trabalho e de aprendizado nas escolas. Realizada pela primeira vez em 2008.

Teaching Regulation Agency // Agência

reguladora das profissões do campo da educação básica da Inglaterra. Responsável por publicar os padrões nacionais de qualidade para atuação de professores e lideranças escolares.

Exceto quando indicado, todas as fotos nesta publicação são © British Council. As opiniões expressas são de responsabilidade dos autores e não representam necessariamente as do British Council. O British Council é a organização internacional do Reino Unido para relações culturais e oportunidades educacionais. Está presente em mais de 100 países e seus principais parceiros incluem governos, organizações não governamentais e instituições privadas. Promove a cooperação entre o Reino Unido e o Brasil nas áreas de língua inglesa, artes, esportes, sociedade e educação.

