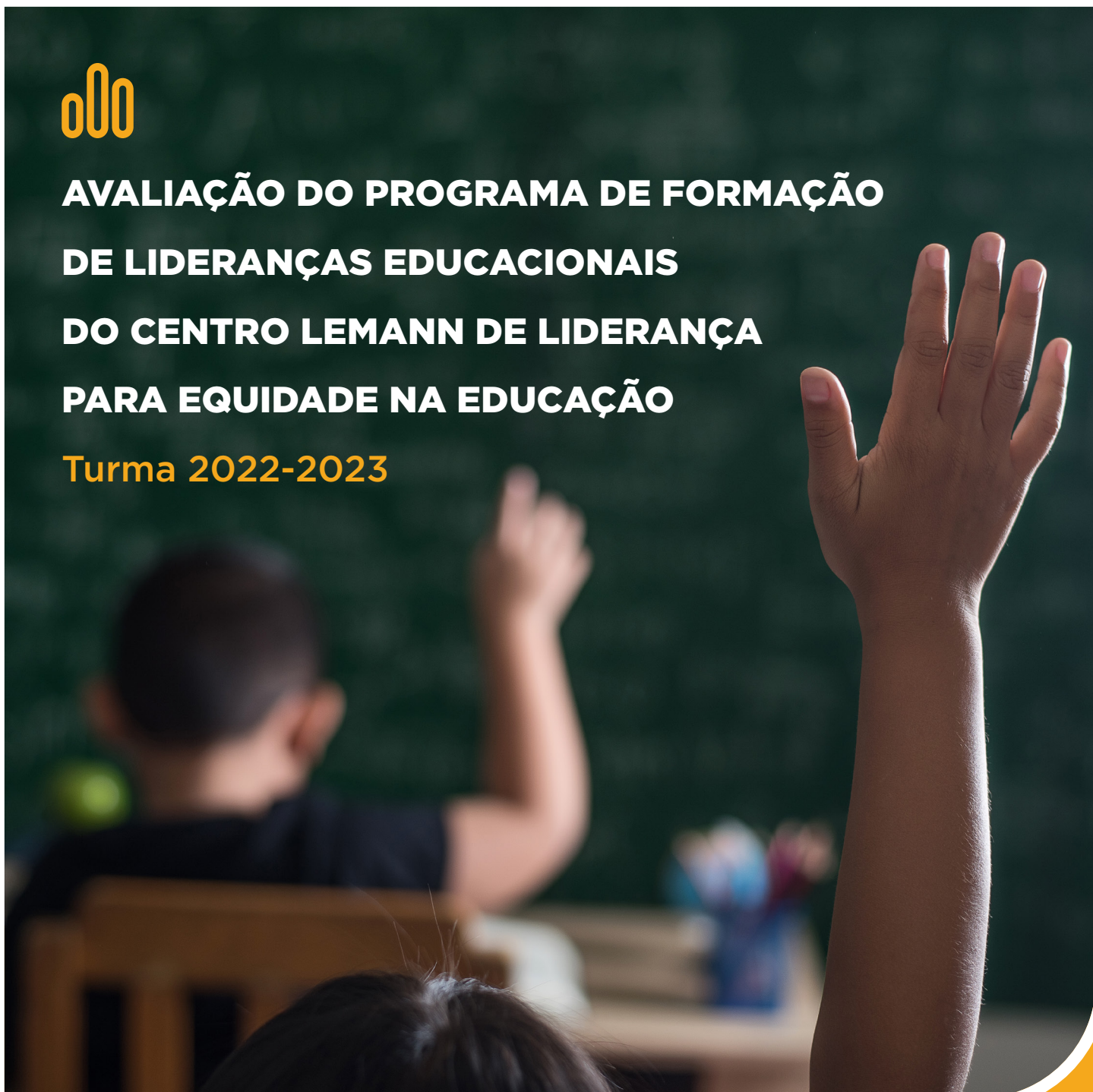




AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EDUCACIONAIS DO CENTRO LEMANN DE LIDERANÇA PARA EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

Turma 2022-2023



Sumário Executivo

Realização:



**CENTRO
LEMANN**
DE LIDERANÇA PARA
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO



EXPEDIENTE

Este documento foi produzido a partir da Avaliação Somativa e Bases para Avaliação de Impacto do Programa de Formação de Lideranças Educacionais do Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação - Turma 2022-2023, realizada pela Arandu Consultoria em Avaliação Ltda em parceria com o Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, e sumariza os principais destaques trazidos pela íntegra do documento.

Diretora-executiva

Anna Penido

Conhecimento Aplicado

Eduardo Marino (Gestor)

Ana Cipriano

Elvis Ponte

Thais Guerra

Comunicação e Parcerias

Camila Aragón (Gestora)

Marcelo Rodrigues

Coordenação geral

Eduardo Marino

Ana Cipriano

Consultoras responsáveis (Arandu):

Márcia Paterno Joppert (coordenação)

Lígia Vasconcellos

Bárbara Lamas

Jasmim Madueño

Mila Stefanelli

Projeto gráfico e diagramação

Estúdio Lumine

DIREITOS E PERMISSÕES:

©2024. Todos os direitos reservados.

É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citadas a fonte e a autoria. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

As publicações do Centro Lemann estão disponíveis para *download* gratuito em:

<https://centrolemann.org.br/>

SUGESTÃO DE CITAÇÃO:

Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação. Avaliação do Programa de Formação de Lideranças Educacionais do Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação (Turma 2022-2023) [Sumário Executivo]. São Paulo: Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, 2024.

INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios da agenda educacional brasileira é a promoção de educação pública de qualidade com equidade. Uma das barreiras para superar esse desafio é a frágil formação das lideranças educacionais, especialmente no que diz respeito a três aspectos:

1. Conhecimentos sobre as desigualdades.
2. Formas de superá-las.
3. Competências intra e interpessoais necessárias para atuarem na redução dessas desigualdades e na melhoria dos índices de qualidade educacionais.

Além disso, as condições estruturantes e as práticas não são suficientes para uma transformação da realidade em direção a uma educação mais equitativa.

A partir desse diagnóstico, o Centro Lemann formulou o **Programa de Formação de Lideranças Educacionais**, lançado em 2022, com o intuito de fortalecer, nas lideranças educacionais, compromisso e capacidade de promover aprendizagem e o desenvolvimento integral com qualidade e equidade em suas redes e escolas.

Com duração de dois anos e carga horária prevista de 360 horas, o Programa se ancorou em três dimensões:

1. Cultural - mudança de mentalidade e fortalecimento de compromisso e motivação.
2. De visão - desenvolvimento de um olhar sistêmico para a definição de direcionamentos e estratégias.
3. Operacional - foco na capacidade técnica.

A ideia era que a formação desenvolveria nas lideranças a consciência, o compromisso e as competências necessárias para a implementação de práticas para solucionar problemas prioritários de suas áreas de atuação, além de gerar mudanças importantes nas redes e escolas.

Em abril de 2022, teve início a primeira edição do Programa de Formação de Lideranças Educacionais, denominada Turma 2022-2023. Inicialmente, foram incluídos 49 municípios, dos quais 44 finalizaram o ciclo. Em 2023, ou seja, no ano 2 da Turma 2022-2023, teve início uma nova turma de formação, denominada Turma 2023-2024, que já incorporou novos elementos decorrentes de aprendizados e lições do primeiro ano de implementação do programa.

Este documento apresenta um resumo das duas frentes de avaliação, que compreendem:

I. AVALIAÇÃO SOMATIVA

resultados do primeiro ciclo do Programa de Formação de Lideranças Educacionais (Turma 2022-2023).

II. BASE PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

definição de indicadores e de base de dados inicial para futura comparação entre os municípios participantes do Programa de Formação e de municípios pareados (grupo controle).

I. AVALIAÇÃO SOMATIVA DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EDUCACIONAIS

A avaliação do Programa de Formação de Lideranças é essencial para entender seus resultados no desenvolvimento da consciência, do compromisso e das competências necessárias em lideranças educacionais municipais, e na transformação das redes de ensino e do meio escolar a partir de novos valores, estratégias elaboradas e práticas efetivas para promover acesso, permanência, aprendizado e desenvolvimento integral de crianças e jovens dentro das escolas.

A avaliação foi realizada pela Arandu Consultoria em Avaliação entre maio e outubro de 2024.



METODOLOGIA

Foram adotadas as seguintes abordagens: avaliação direcionada pela teoria, realista, responsiva ao contexto e focada na utilização. A avaliação seguiu a seguinte sequência metodológica:

- **Entendimento do objeto da avaliação**

Análise inicial de documentos relevantes do programa, dados do monitoramento e cinco entrevistas com a equipe do Centro Lemann.

- **Coleta de dados**

Foram utilizados métodos mistos, combinando abordagens quantitativas e qualitativas para triangulação dos dados:

- Método quantitativo: questionário aplicado online a 1.249 pessoas – 750 participantes e 499 não participantes – do primeiro ciclo do Programa, abrangendo 42 dos 44 municípios.
- Método qualitativo: estudos de caso em 10 municípios, com visitas presenciais a cinco deles e entrevistas online em outros cinco. No total, foram entrevistadas 29 pessoas – secretárias(os), técnicas(os) e gestoras(es) escolares – e realizados oito grupos focais com professoras(es).

- **Análise combinada** dos dados quantitativos e qualitativos.

- **Apresentação e discussão dos achados** para a equipe técnica, o Comitê de Avaliação e o Conselho de Administração do Centro Lemann.

RESULTADOS


Os resultados serão apresentados a seguir, de acordo com os critérios de avaliação e as perguntas avaliativas.

RELEVÂNCIA

O Programa de Formação de Lideranças Educacionais foi considerado extremamente aderente às necessidades das lideranças educacionais, bem como às necessidades das redes e escolas e aos diversos contextos locais.

A grande dificuldade foi conciliar as demandas da Formação com as exigências de suas práticas profissionais, especialmente as mentorias, que aconteciam em horários de trabalho.

As(os) avaliadoras(es) fizeram algumas **perguntas para averiguar a relevância do Programa** de Formação, que vêm a seguir:

 *Em que medida as competências e práticas recomendadas pelo Programa de Formação endereçaram questões prioritárias para o desenvolvimento das lideranças educacionais para a promoção da equidade e qualidade na aprendizagem?*

Mais de 90% das(os) entrevistadas(os) consideraram que o programa contribuiu para as competências desenvolvidas. As(os) gestoras(es) relataram que o Programa trouxe mudanças significativas na forma como compreendiam suas funções e organizavam seu dia a dia, integrando a gestão pedagógica à gestão administrativa e preparando-as(os) melhor para exercer a liderança. Ter uma formação direcionada para gestoras(es) e suas necessidades foi algo muito valorizado pelas(os) participantes do Programa, que observam pouca oferta de formação para seu público comparada às(aos) professoras(es).

O programa também fez com que as(os) lideranças participantes compreendessem a importância de uma atuação mais inclusiva e participativa em busca da equidade e qualidade na aprendizagem, permitindo maior envolvimento das equipes e compartilhamento de responsabilidades, desafios e experiências.

Além de promover o sentimento de pertencimento, solidariedade e companheirismo entre participantes, o Programa abordou necessidades essenciais das lideranças, oferecendo ferramentas para melhorar a gestão educacional nas redes e escolas. As competências e práticas desenvolvidas foram cruciais para enfrentar os desafios cotidianos, como será detalhado na próxima seção.

MAIS DE 90% DAS(OS) ENTREVISTADAS(OS) CONSIDERARAM QUE O PROGRAMA CONTRIBUIU PARA AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS.

Adequação de competências do Programa de Formação para desenvolvimento da liderança educacional

■ Completamente ou bastante ■ Razoável ■ Pouco ou nada



Notas: 1. As categorias completamente ou bastante adequadas foram agrupadas; 2. Os valores foram arredondados para melhorar a visualização; 3. A categoria “pouco ou nada” possui valores abaixo de 1 ou igual a zero.

Fonte: Avaliação somativa do Programa de Formação de Lideranças, turma 2022-2023

“CADA MÓDULO ERA UMA SURPRESA. PARECE QUE ADIVINHAVAM. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, EU ESTAVA TENDO UM PROBLEMA GIGANTESCO AQUI. – ‘POXA, ELAS SABIAM?’ GESTÃO DE PESSOAS, EU TINHA DIFICULDADE EM DELEGAR FUNÇÕES. SABE QUE TUDO SE ENCAIXAVA? O QUE A GENTE VÊ NO CURSO, VÊ AQUI NA NOSSA REALIDADE.” (DIRETORA(OR))

! Em que medida o Programa de Formação de Lideranças endereçou as condições estruturantes e práticas indicadas pelo Centro Lemann em consonância com as necessidades locais?

Cerca de 90% das(os) secretárias(os) e técnicas(os) consideram que o Painel de Equidade refletia os desafios enfrentados pelas redes. Também cerca de 90% das(os) participantes do Programa acreditam que os tópicos tratados e as práticas recomendadas estão alinhados com as necessidades das redes/escolas.

O programa abordou temáticas que se conectam com desafios enfrentados pelos municípios, como a alfabetização, a inclusão de estudantes com deficiências e o engajamento das famílias, oferecendo apoio metodológico para lidarem com essas questões. Nas entrevistas em profundidade, foram diversos os exemplos dados pelas lideranças para ilustrar como, na prática, o conteúdo absorvido durante a formação pôde ser mobilizado para encontrar caminhos e soluções para os desafios que enfrentam no dia a dia. Entre os desafios relatados, cinco se destacaram:

CERCA DE 90% DAS(OS) PARTICIPANTES DO PROGRAMA ACREDITAM QUE OS TÓPICOS TRATADOS E AS PRÁTICAS RECOMENDADAS ESTÃO ALINHADOS COM AS NECESSIDADES DAS REDES/ESCOLAS.

1. Déficit de aprendizagem/alfabetização

Redes e escolas passaram a se adaptar às diferentes necessidades das(os) estudantes, adotando práticas recomendadas como monitoramento e acompanhamento pedagógico individualizado e reforçando também os valores de “Altas Expectativas de Aprendizagem” e “Diversidades e Inclusão”, além de colocar em prática o princípio da equidade, ao incluir todas(os) as(os) estudantes, sem exceção.

2. Crescente número de crianças com deficiências

A metodologia de solução de problemas (LAB) permitiu às lideranças educacionais desenharem estratégias, como o apoio à construção e melhoria dos Atendimentos Educacionais Especializados (AEE) nas escolas, criando espaços mais inclusivos e garantindo que estudantes com deficiências recebam o suporte necessário para seu desenvolvimento.

3. Infrequência e evasão escolar

Mais comum em áreas com maior vulnerabilidade, o programa conseguiu contribuir com esse desafio a partir da crescente conscientização da liderança sobre o tema e a sugestão de ferramentas, como o quadro de frequência, fortalecimento da Busca Ativa para identificar estudantes ausentes, e a conscientização das famílias quanto à importância da presença das(os) estudantes, incluindo aquelas(es) com deficiência.

4. Gestão de pessoas e engajamento da equipe

As competências relacionadas à promoção da coexistência e participação, gestão de pessoas, liderança inspiradora, comunicação inclusiva, análise e resolução de problemas foram mencionadas como fundamentais para lidar com parte desses desafios, promovendo uma cultura de colaboração e escuta ativa entre gestoras(es) e equipes. Isso contribuiu para reduzir conflitos e aumentar o engajamento.

5. Coleta, organização e uso dos dados educacionais

O Programa de Formação de Lideranças Educacionais foi essencial para conscientizar as(os) gestoras(es) sobre a relevância da coleta, organização e uso de dados, permitindo a implementação de ações que organizaram melhor as informações das redes. Com a coleta de dados estruturada, outras ações puderam ser planejadas e implementadas de forma mais eficaz, e com um **olhar mais aprimorado para a equidade**.

❗ Em que medida os componentes do programa mostraram-se adequados à disponibilidade de tempo e às problemáticas prioritárias, considerando os contextos de atuação das lideranças educacionais que passaram pelas formações e as desigualdades educacionais dos municípios?

O Programa de Formação de Lideranças Educacionais conseguiu abarcar municípios com diversidade de contextos territoriais, culturais, administrativos, financeiros e educacionais importantes. Apesar das discrepâncias entre as redes e as escolas, de uma forma geral, o formato escolhido para a formação foi bastante aderente aos contextos e possibilidades de atuação das lideranças educacionais: a estratégia híbrida facilitou significativamente a participação de municípios distribuídos por todo o país. Essa modalidade permitiu que as lideranças de regiões distantes pudessem acessar o conteúdo formativo de maneira flexível e adaptada às suas realidades; o fomento às trocas entre pares e à construção coletiva de conhecimento e acolhimento resultou em lideranças mais fortalecidas e amparadas; as visitas presenciais a Sobral(CE) foram muito inspiradoras e provocaram motivação e encantamento nas(os) participantes; as reuniões de governança e de desenvolvimento de rede levaram muitos exemplos de práticas implementadas, o que também foi inspirador.

Alguns elementos, no entanto, poderiam ser repensados. O tempo de dedicação necessário sobrecarregou parte das lideranças, que já são bastante exigidas; algumas pessoas apresentaram dificuldades de navegação na plataforma; as mentorias aconteciam durante o horário de trabalho, o que dificultava – e, por vezes, impossibilitava – a participação atenta e dedicada das lideranças; nem todas conseguiram os recursos para participar dos encontros presenciais; e, em relação ao LAB, algumas afirmaram que necessitariam de mais tempo e acompanhamento para um melhor resultado.

EFETIVIDADE

O Programa de Formação de Lideranças Educacionais conseguiu atingir grande parte dos resultados esperados. Ao longo da avaliação foi possível observar lideranças mais atentas aos diversos tipos de iniquidades que afetam o ambiente educacional e seus impactos na educação. Além disso, o programa forneceu ferramentas para que essas lideranças pudessem desenvolver soluções, envolvendo suas equipes e a comunidade escolar. Como resultado, as(os) participantes adquiriram competências importantes para identificar e solucionar problemas de forma mais empática e participativa, com foco nas iniquidades.


Ademais, redes e escolas começaram a implementar práticas focadas nas(os) estudantes, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino com mais equidade. Novos olhares e novas práticas foram em grande parte voltados às desigualdades territoriais, deficiências e vulnerabilidade socioeconômica. Questões de raça precisam de aprofundamento e as questões de gênero não foram endereçadas.

elementos foram convertidos em práticas aplicadas nas redes e escolas, permitindo que as(os) gestoras(es) se aproximassem mais das realidades pedagógicas e administrativas, compreendendo o papel crucial da gestão educacional no desenvolvimento de soluções inclusivas e eficazes, com o olhar para a equidade.

Todas(os) as(os) entrevistadas(os) parecem ter internalizado a ideia de que o direito à educação de qualidade deve ser assegurado para todas(os) as(os) estudantes, e deve-se criar condições para que cada uma(um) tenha acesso a oportunidades de aprendizagem efetiva e desenvolvimento integral, por meio de políticas, ações e atitudes diversas e específicas, considerando o seu contexto e suas características.

Foram muitos os relatos sobre como, de fato, o olhar das lideranças para as questões sociais foi transformado a partir da participação no Programa, para uma **visão muito mais sensível e empática à situação das(os) estudantes**. As lideranças relataram que começaram a enxergar as redes de forma

Perguntas norteadoras para avaliar a efetividade do Programa:

 *Em que medida o Programa de Formação de Lideranças atingiu os resultados esperados em relação ao conjunto de competências que se esperava desenvolver nas(os) gestoras(es) educacionais e escolares?*

Mais de 90% das(os) participantes acreditam que o Programa **contribuiu bastante ou completamente para aquisição das competências**. Em uma proporção um pouco menor, 73,5% acreditam que, a partir das competências, adquiriram capacidade de aplicar os conhecimentos na prática. De fato, o Programa foi determinante na transformação das lideranças educacionais, proporcionando não apenas ferramentas práticas, mas também o desenvolvimento de competências fundamentais, como liderança inspiradora, gestão para a aprendizagem e visão estratégica compartilhada. Esses

MAIS DE 90% DAS(OS) PARTICIPANTES ACREDITAM QUE O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS CONTRIBUIU BASTANTE OU COMPLETAMENTE PARA AQUISIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.

73,5% ACREDITAM QUE, A PARTIR DAS COMPETÊNCIAS, ADQUIRIRAM CAPACIDADE DE APLICAR OS CONHECIMENTOS NA PRÁTICA.

mais ampla, e as especificidades de cada comunidade, sugerindo um **olhar mais aguçado principalmente para as temáticas das desigualdades territoriais, deficiência e vulnerabilidade socioeconômica.**

As questões raciais, no entanto, não foram absorvidas por todas(os) as(os) participantes. Embora algumas(ns) tenham incorporado o olhar para a raça em seus discursos e relatado práticas de identificação, ainda são observados conceitos imprecisos sobre racismo, um tema complexo que perpassa toda a estrutura social brasileira. Em alguns casos, há resistência e dificuldade das lideranças

educacionais de perceberem, assumirem e falarem sobre racismo, além de não saberem como introduzir a temática dentro da escola. Em mais de uma entrevista foi argumentado que não há racismo entre crianças pequenas, ou que não há racismo porque não há negras(os) na escola, o que evidencia não só o desconhecimento sobre como o racismo opera, mas também a necessidade de um trabalho mais profundo de sensibilização e formação quanto ao combate ao racismo na infância e na comunidade escolar. Há também desafios relacionados à conscientização das famílias, que, por vezes, não conseguem reconhecer a própria raça e a da(o) filha(o) no momento do cadastro da(o) aluna(o), o que também limita ações mais direcionadas. As desigualdades de gênero, por sua vez, não foram mencionadas nos discursos nem nas práticas.

Também houve transformações importantes na forma como as(os) profissionais exercem sua liderança, com gestões mais democráticas e participativas. Ter uma postura de liderança inspiradora foi reconhecida como uma importante competência que adquiriram e/ou reforçaram, o que incluía não só uma postura ética e exemplar (ser uma referência), mas também construir relações de transparência e confiança mútua com suas equipes e comunidades escolares. Essa mudança se deu muito em função de outras competências complementares, como a capacidade de escutar ativamente diversos envolvidos, incluindo equipe, família e estudantes, e gerir pessoas, mas também estar aberto para a transformação, isto é, estar disposta(o) a rever seu modo habitual de proceder, buscando identificar e incorporar novos conhecimentos, práticas e atitudes, e ter capacidade para lidar com situações adversas de maneira construtiva e perseverante.

Mudanças percebidas pelas(os) professoras(es)

448 professoras(es) ouvindo(os).



Fonte: Avaliação somativa do Programa de Formação de Lideranças, turma 2022-2023



Essa transformação na forma de liderar reverbera de várias maneiras nas redes e nas escolas, como melhora do clima escolar, maior participação das famílias, melhor capacidade de tomada de decisão. As lideranças reforçaram suas capacidades de analisar mais amplamente as situações/ problemas e implementar soluções de forma participativa e com base em evidências. Foram vários os relatos sobre a melhoria na capacidade de gerir recursos humanos das

redes e, principalmente, das escolas, alocando melhor os(as) profissionais e mediando e resolvendo conflitos. Em última instância, os processos ficaram mais leves e distribuídos, de forma que é mais fácil acompanhar a trajetória escolar de cada estudante, e agir tempestivamente quando há qualquer desvio.

Ao envolver toda a equipe na análise das situações e na tomada de decisão, desenvolveu-se também um sentimento de grupo, em que cada membro da equipe reconhecia e valorizava seu papel na promoção da aprendizagem e no desenvolvimento integral de estudantes.

A gestão de processos e recursos aparece em menor medida como uma competência que foi adquirida pelas lideranças.

🕒 Em que medida as lideranças educacionais implementaram práticas relativas à gestão das redes e das escolas relevantes para o contexto local no que diz respeito à equidade e à aprendizagem das(os) estudantes?

As lideranças, tanto no nível de redes quanto escolar, têm implementado uma série de práticas voltadas à equidade e à melhoria da aprendizagem, com ênfase no bem-estar emocional, melhoria do clima e acompanhamento pedagógico. Cerca de 95% das(os) gestoras(es) relatam a implementação de ações e práticas, muitas ainda em andamento, focadas principalmente no acompanhamento pedagógico sistêmico e iniciativas que favorecem o aprendizado.

A Matriz de Práticas, um dos pilares orientadores do Programa de Formação de Lideranças, organiza as recomendações em seis dimensões, e, de fato, em maior ou menor medida, foram incorporadas práticas em todas elas.

Em termos de **gestão estratégica e compartilhada**, no âmbito das redes, destacam-se articulação entre planos das secretarias e das escolas, ações voltadas à saúde mental (especialmente pós-pandemia Covid-19) com envolvimento das comunidades escolares e aumento da participação familiar, fortalecendo a conexão família-escola.

Durante o Programa, algumas secretarias criaram grupos de estudos e de prática entre profissionais para favorecer a formação, mentoria e colaboração entre pares, o que foi muito importante para a discussão do que estava sendo ensinado e para um melhor aproveitamento, a partir de trocas de conhecimento e boas práticas.

95% DAS(OS) GESTORAS(ES) RELATAM A IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES E PRÁTICAS, MUITAS AINDA EM ANDAMENTO, FOCADAS PRINCIPALMENTE NO ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO E INICIATIVAS QUE FAVORECEM O APRENDIZADO.

No âmbito das redes, as práticas se voltaram fundamentalmente para a qualidade do aprendizado, com reflexo na melhoria dos indicadores. Não foi significativo o número de práticas relacionadas à articulação intersetorial ou com as esferas estaduais e federal, cooperação com outras redes ou mesmo promoção de parcerias e articulações intersetoriais com outras secretarias e organizações governamentais e não governamentais.

Os municípios consultados mantiveram sistemas de cooperação muito próximos com as escolas para **acompanhar os avanços em relação a seus objetivos pedagógicos** e seus parâmetros de **qualidade e equidade**, bem como para realizar intervenções que garantam os resultados educacionais esperados para cada escola, especialmente aquelas em situação de maior vulnerabilidade. Também implementaram políticas e programas para apoio às escolas, incluindo mecanismos de controle de frequência, prevenção de repetência e evasão, além de um processo estruturado de busca ativa, reforço escolar, entre outros. Com isso, tratam de garantir acesso e a permanência da(o) estudante na escola, muitas vezes resolvendo questões antes de seu agravamento.

Há diversas ações para acompanhamento do aprendizado e recuperação de estudantes que apresentem algum déficit, especialmente em relação à alfabetização. Projetos como “Soletrando”, “Palco de Leitura”, reforço escolar no contraturno, entre outros, têm como objetivo fazer com que essas crianças com dificuldade sejam capazes de acompanhar a turma. Outros projetos, como feiras de ciências, visam à motivação das crianças e dos adolescentes, ao encantamento pelo conhecimento, além de fortalecer a autoestima.

Muitas redes investiram em Atendimento Educacional Especializado (AEE), voltado a estudantes com alguma atipia e/ou neurodivergência, disponibilizando às escolas psicólogas(os) e outras(os) profissionais para um melhor acompanhamento. Professoras(es) também foram incentivadas(os) a adaptar suas metodologias para abarcar essas(es) estudantes.

Esse acompanhamento mais próximo permitiu perceber como as desigualdades socioeconômicas estavam impactando determinadas(os) estudantes, de forma que foi possível implementar ações no sentido de aliviar esses efeitos, como distribuição de cestas básicas, uniformes/fardas, oferta de refeições nas escolas, entre outras. Ademais, permitiu também uma aproximação com as famílias, observando um aumento no engajamento familiar. Em alguns casos, o envolvimento de psicólogas(os) para mediar conflitos entre escola e família, como relatado em Vargem Grande (MA), também foi importante.

Outro ponto importante diz respeito a **processos de seleção de gestoras(es) escolares** com base em critérios técnicos e de equidade.

As escolas, por sua vez, também passaram a adotar uma **gestão estratégica compartilhada**, envolvendo não apenas professoras(es), mas também outras(os) funcionárias(os), promovendo uma maior responsabilidade coletiva. Foram vários os relatos de instituições que passaram a se reunir para discutir os casos e, coletivamente, decidir quais medidas deveriam tomar, delegar responsabilidades e acompanhar a execução da decisão.

94% DAS(OS) PARTICIPANTES ACREDITAM QUE AS PRÁTICAS IMPLEMENTADAS SÃO BOAS PREDITORAS DE IMPACTO.



favorável à aprendizagem e no engajamento das(os) estudantes. Professoras(es) e demais profissionais se sentem valorizadas(os) e respeitadas(os), parte de uma equipe que tem o propósito claro de garantir não só educação, mas um futuro para aquelas crianças atendidas.

É importante destacar que essas práticas foram implementadas com o principal objetivo de reduzir as desigualdades que afetam o acesso, a permanência de estudantes nas escolas e a qualidade da educação. Em especial, buscou-se enfrentar as desigualdades territoriais (garantindo que escolas rurais e urbanas tenham acesso às mesmas práticas), além de desigualdades relacionadas a vulnerabilidades socioeconômicas e deficiências.

O enfrentamento a outras desigualdades, como de raça e de gênero, no entanto, não foi observado enquanto prática na amostra estudada. As práticas relacionadas à questão racial observadas se resumem fundamentalmente ao mapeamento/identificação de estudantes negras(os), utilizando ferramentas do programa. Este é um primeiro passo fundamental para reduzir as desigualdades, mas insuficiente para combater o racismo. Ter práticas mais claras de como implementar uma educação antirracista é imperativo para combater esse tipo de injustiça.

🕒 Em que medida as práticas implementadas pelas redes e escolas representam bons preditores para a ampliação do acesso, da permanência e da educação de qualidade com equidade?

Cerca de 94% das(os) participantes acreditam que as práticas implementadas são boas preditoras de impacto. Muitas lideranças afirmam que já conseguem perceber alguns resultados positivos na qualidade do aprendizado, acesso e permanência das(os) estudantes, que podem ser atribuídos às práticas recomendadas pelo Programa de Formação de Lideranças.

No mesmo sentido, as análises dos dados quantitativos mostraram uma correlação moderada, mas estatisticamente significativa entre engajamento no Programa, percepção quanto ao desenvolvimento de competências e implementação de práticas, confirmando a hipótese de que o alcance dos resultados está relacionado ao programa.

Outra dimensão alcançada foi a da **comunicação, articulação e colaboração.**

Lideranças de redes e de escolas relataram que passaram a adotar comunicação mais eficiente com as equipes, por meio de reuniões periódicas, promoção do trabalho em rede e trocas de experiências entre gestoras(es). Esses espaços de participação, articulação e colaboração fortaleceram o relacionamento e a ação sinérgica em prol de uma educação de qualidade com equidade. Por um lado, o apoio das secretarias às escolas faz com que gestoras(es) escolares se sintam mais amparadas(os) e seguras(os) em relação às suas atividades. Da mesma forma, nas escolas, uma gestão de pessoas mais atenta e democrática teve reflexos no **clima**



🎯 Para quais perfis de gestoras(es) educacionais de secretarias e de escolas o programa se mostrou mais efetivo? Quais as principais características desses perfis?

Ainda que todos os perfis de lideranças tenham aprovado o Programa, achem que ele é relevante, consigam perceber sua utilidade em seu cotidiano e tenham mudado seu olhar e suas práticas em direção a uma educação mais equitativa, nota-se que, quanto mais próximo ao “chão

da escola”, maior é o seu aproveitamento. Ainda que diretoras(es) e técnicas(os) tenham relatado dificuldades para equilibrar demandas profissionais com a dedicação necessária à formação, esta sensação esteve mais presente entre as(os) secretárias(os). Ademais, algumas(ns) secretárias(os) e técnicas(os) viam a formação mais voltada a diretoras(es) escolares do que à rede.

SUSTENTABILIDADE

Os benefícios do Programa de Formação de Lideranças ainda estão bastante calcados nos indivíduos, apesar de tentativas de institucionalização de algumas práticas.

🧠 Em que medida os benefícios da intervenção continuam ou provavelmente continuarão?


Algumas iniciativas de institucionalização em forma de legislação ou protocolos foram

observadas em Águas Mornas (SC), Tartarugalzinho (AP) e Barbalha (CE), aumentando as chances de continuidade. Porém algumas práticas ainda necessitam de maior grau de institucionalização. Diversas delas estão centradas na aplicação dos conhecimentos pelas pessoas que participaram do programa, o que pode ser impactado por mudanças institucionais, como trocas de gestão. Nesse sentido, a sustentabilidade das iniciativas depende da permanência, ou não, das pessoas na rede.

Mudança de visões e práticas adotadas em conjunto pela rede podem ser um pouco mais duráveis, pois não dependem exclusivamente de um indivíduo. Quanto mais pessoas na instituição dividem uma mesma visão de mundo e práticas positivas, maior a chance de permanência dos conceitos e das ações voltadas à equidade.

O compartilhamento e repasse de informações para outras(os) atoras(es) da escola parece ser um fator que aumenta as chances de continuidade das mudanças realizadas no ambiente escolar. Em lugares em que as lideranças conseguiram engajar suas equipes e ainda envolver parceiras(os) e comunidade escolar, uma mudança cultural pode ser mais duradoura. Além disso, esse envolvimento pode gerar apropriação e cobranças, favorecendo a continuidade das mudanças.

Por fim, relatos indicam que a metodologia LAB foi absorvida em nível suficiente para que seja utilizada em outras situações além do programa, contribuindo também para a sustentabilidade.

 **Quais elementos da implementação do Programa de Formação de Lideranças devem ser considerados essenciais para o desenho de novos programas de formação, na perspectiva da expansão da escala da contribuição do Centro Lemann?**

Gestoras(es) entrevistadas(os) consideram os conteúdos relacionados à equidade essenciais em futuros programas de formação. Citaram também outras características do Programa que deveriam ser mantidas e expandidas, como os encontros presenciais, pela sua importância em fomentar trocas de experiências, as mentorias e a metodologia LAB, que estimulam reflexão e implementação de práticas.

A estratégia de associar teoria e prática foi considerada fundamental. O estímulo à gestão compartilhada também foi citado como componente importante para a melhoria da eficiência da gestão. Por fim, a plataforma e o material didático oferecidos pelo Centro Lemann foram altamente elogiados e considerados essenciais para o sucesso das atividades.

Algumas recomendações foram feitas em caso de novas edições e expansão do Programa. A primeira e mais forte delas foi a inclusão de novos perfis, especialmente coordenadoras(es) pedagógicas(os). Conteúdos voltados a professoras(es) e às demais equipes educacionais também seriam benéficos para uma expansão dos conceitos e valores relacionados à qualidade da educação com equidade. Uma maior responsividade a contextos específicos também foi recomendada, como escolas multisseriadas e Educação Infantil dada a diversidade das redes em relação à oferta.

As lideranças participantes recomendaram ainda uma redução na carga de atividades do programa pelos desafios que encontraram em conciliar diversas demandas. Também nesse sentido, foi recomendado que atividades síncronas sejam realizadas fora do horário de trabalho para não coincidir com as inúmeras tarefas profissionais. Finalmente, as(os) entrevistadas(os) acreditam que seria benéfico um maior tempo de monitoramento das práticas implementadas a partir da metodologia LAB.



CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A avaliação somativa do Programa de Formação de Lideranças revelou que, de uma maneira geral, o programa **foi bem-sucedido em promover o desenvolvimento de competências essenciais para lideranças educacionais municipais, resultando em práticas voltadas à equidade e à melhoria da aprendizagem nas redes e escolas**. Participantes relataram que o Programa impactou significativamente sua visão e suas práticas, especialmente no que diz respeito à gestão compartilhada, à gestão para resultados, à inclusão e ao bem-estar de estudantes. Além disso, o programa foi considerado eficiente, com 95% das(os) entrevistadas(os) afirmando que os recursos investidos foram bem utilizados e geraram retornos positivos.



○ PROGRAMA FOI CONSIDERADO EFICIENTE, COM 95% DAS(OS) ENTREVISTADAS(OS) AFIRMANDO QUE OS RECURSOS INVESTIDOS FORAM BEM UTILIZADOS E GERARAM RETORNOS POSITIVOS.

O desenho e a implementação do Programa foram bastante elogiados por todas(os). Contudo, ainda há espaço para aperfeiçoamento.

SOBRE O PERFIL DAS(OS) PARTICIPANTES

Ainda que o programa tenha atendido bem a todos os perfis, nota-se que muitas(os) das(os) secretárias(os) poderiam ter aproveitado melhor a formação se ela fosse mais flexível ou mais curta para este perfil.


Recomendações:

-  Desenhar o programa de forma mais customizada, na jornada individual, para cada perfil, adaptando o conteúdo da formação para secretárias(os), cuja agenda é bastante ocupada. O programa foi mais bem aproveitado, em termos de possibilidade de aplicação prática, por gestoras(es) escolares.
 -  Para maximizar resultados dentro das escolas, seria estratégico ampliar a formação para outros perfis escolares. Incluir coordenadora(or) pedagógica(o) na formação e oferecer conteúdos e atividades pontuais – idealmente, presenciais – para maior adesão das(os) professoras(es) às temáticas.
-

ADEQUAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EDUCACIONAIS À DISPONIBILIDADE DE TEMPO DE PARTICIPANTES

Ainda que as trocas durante as mentorias tenham sido bastante elogiadas, o horário em que aconteciam impossibilitava a participação focada e participativa das lideranças.


Recomendação:

-  Realizar mentorias em horários compatíveis com as demandas de trabalho das lideranças.
-

AUMENTO DO ENGAJAMENTO

Os dados deste estudo mostraram que o engajamento das lideranças não foi uniforme.


Recomendação:

-  Garantir certificação de participação poderia contribuir não apenas para o engajamento, mas para a progressão nas carreiras. Além disso, maior responsividade aos contextos locais, bem como a redução da carga de atividades para alguns perfis poderiam contribuir para melhor aproveitamento das lideranças.

SOBRE O CONTEÚDO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EDUCACIONAIS

O conteúdo dialoga bem com as necessidades das lideranças e dos contextos locais, e aborda algumas iniquidades importantes da educação pública brasileira, como territoriais, deficiências e socioeconômicas. No entanto, algumas áreas requerem maior aprofundamento, como as questões raciais e de gênero, que ainda não foram amplamente incorporadas às práticas das lideranças.


Recomendação:

-  Aprofundar temas sobre educação antirracista desde a primeira infância, com exemplos de práticas para eliminar o racismo, e incorporar discussões sobre redução de desigualdades de gênero.
-

POTENCIALIZAÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

Muitas práticas não haviam sido concluídas ao final do programa e foram postergadas para 2024. Além disso, observou-se pouca interação entre municípios, o que limitou os benefícios de trocas entre lideranças e o alcance do Programa.


Recomendação:

-  Prolongar o monitoramento da implementação das práticas para maior alcance de resultados. Para ampliar o alcance regionalmente, o processo de seleção poderia incluir a inscrição de grupos de municípios próximos, em vez de apenas municípios individuais, aproveitando inclusive a figura institucional de consórcios municipais.
-

SUSTENTABILIDADE

A continuidade de certas práticas depende da institucionalização e da disseminação dos conhecimentos adquiridos dentro das redes e escolas.

Recomendação:

-  Criar instrumentos para que as práticas elaboradas sejam institucionalizadas nos municípios na forma de normativas e diretrizes. Incorporar as estratégias nos Planos Municipais de Educação e promover maior envolvimento dos Conselhos Municipais etc.
-

II. BASES PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Este sumário apresenta os parâmetros relacionados à estruturação e à metodologia empregada na construção das bases de dados para a avaliação de impacto do Programa de Formação de Lideranças Educacionais do Centro Lemann. Além disso, apresenta as trajetórias de alguns indicadores selecionados.

O estudo completo traz adicionalmente detalhamento dos métodos de análise utilizados, incluindo o cálculo de “diferenças em diferenças” e a análise de equidade com foco em marcadores de desigualdades, como raça e condições socioeconômicas, assim como informações sobre a base de dados construída, incluindo um dicionário de variáveis.



METODOLOGIA

CONSTRUÇÃO DO PAREAMENTO

Foi utilizado o método do vizinho mais próximo, buscando parear cada município com apenas um outro (1 para 1) do mesmo estado. Depois, foram realizados testes para verificar se as médias dos indicadores escolhidos eram, de fato, semelhantes entre o grupo de municípios tratados e o grupo pareado.

Foram descartados do pareamento aqueles que participam da Turma 2023-2024 e municípios que participam de outros programas da rede de parceiros da Fundação Lemann.

ANÁLISE DAS TRAJETÓRIAS DOS INDICADORES

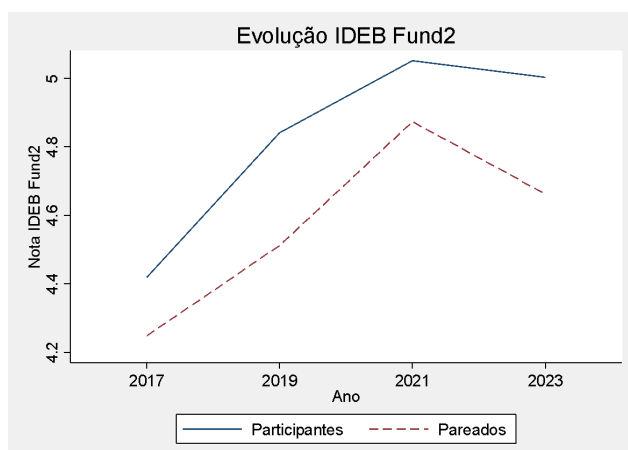
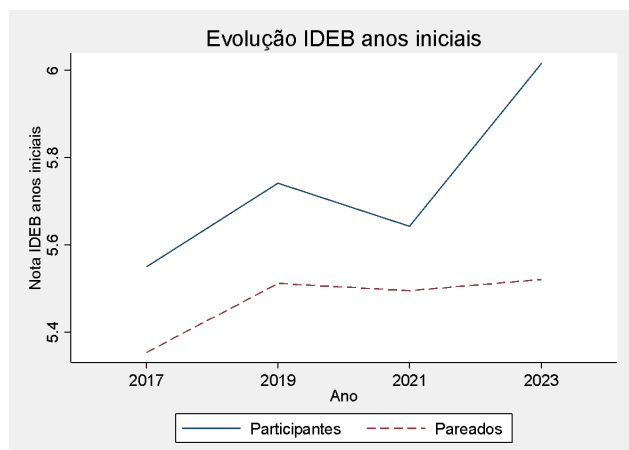
A análise das trajetórias dos indicadores foi dividida entre a trajetória das médias municipais e a análise de equidade. Os indicadores de resultados educacionais foram classificados em quatro categorias: acesso, permanência, aprendizagem e outros resultados. A análise das trajetórias considerou a evolução desde 2017, destacando a variação entre 2019 e 2023, excluindo o ano da pandemia (2021). A comparação entre os anos (antes e depois da Formação) e entre os grupos tratados e pareados foi feita usando o método de “diferenças em diferenças».

As análises de equidade usaram marcadores de desigualdade, como raça, gênero, território (área urbana/rural), situação socioeconômica de estudantes e o Ideb dos anos iniciais e finais. Também foi utilizado um indicador de distribuição, o coeficiente de variação. A análise dos marcadores de desigualdade foi realizada entre municípios e dentro de cada um dos 10 municípios incluídos para estudos de caso na avaliação somativa. A análise de desigualdade na distribuição foi realizada dentro de cada município participante da Formação.

Além disso, os resultados educacionais foram comparados conforme o nível de engajamento e desempenho das equipes municipais na formação, assim como entre municípios do Programa de Formação de Lideranças Educacionais que participaram ou não do programa Educar Pra Valer (EPV).

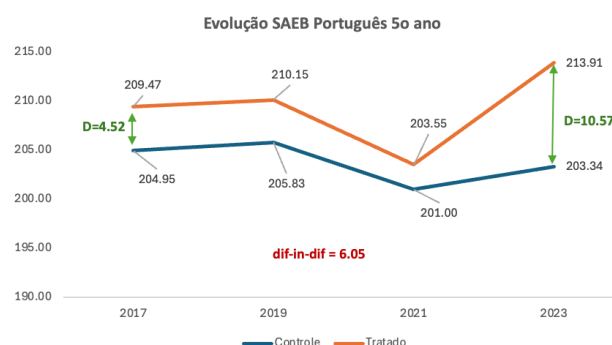
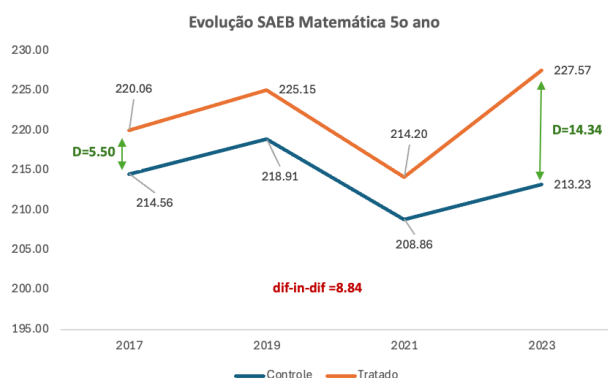
PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE

Entre os principais resultados da análise preliminar, destaca-se uma **trajetória de melhoria no Ideb - Fundamental 1** para o grupo que participou do Programa, em comparação ao grupo de municípios pareados. Da mesma forma, **o nível de alfabetização em 2023 foi melhor para o grupo tratado**, embora não haja dados anteriores para comparar as trajetórias ao longo do tempo.



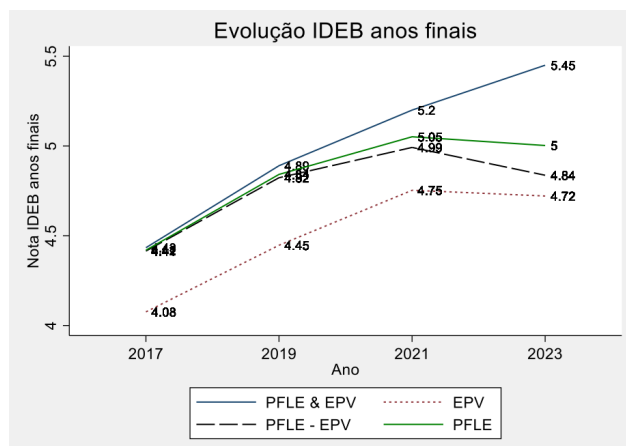
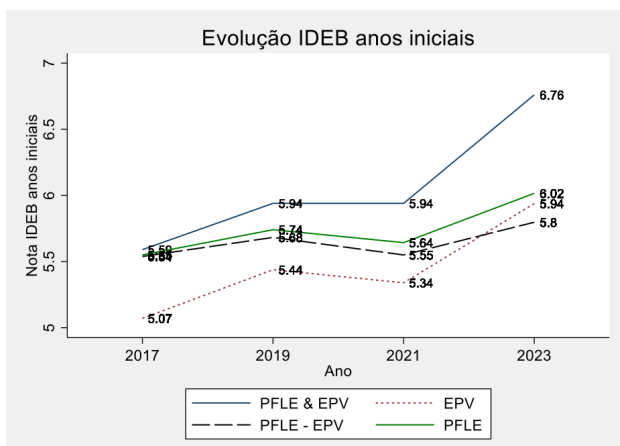
Fonte: Avaliação somativa do Programa de Formação de Lideranças, turma 2022-2023

A análise do **detalhamento do Ideb**, com as notas de Matemática e Língua Portuguesa do Saeb, taxa de aprovação e o percentual de estudantes com nível mínimo de aprendizado, com base nos critérios de adequação do Centro Lemann mostra que **a diferença entre os grupos tratados e pareados aumentou em 2023**, mas dados de aprendizado adequado para esse ano ainda não estão disponíveis.



Fonte: Avaliação somativa do Programa de Formação de Lideranças, turma 2022-2023

Em relação aos municípios que também participaram do programa **EPV**, as trajetórias dos indicadores educacionais revelam que **eles mostraram maiores avanços nos indicadores**, quando comparados aos municípios que participaram apenas do Programa de Formação de Lideranças Educacionais do Centro Lemann.



Fonte: Avaliação somativa do Programa de Formação de Lideranças, turma 2022-2023

Os resultados preliminares mostraram **o sinal esperado nas tendências de impacto, mas nenhuma estimativa foi estatisticamente significativa**. Algumas hipóteses poderão ser aprofundadas em futuras avaliações de impacto, como a inclusão de outras variáveis explicativas para as estimativas, assim como uma análise mais aprofundada sobre a melhor metodologia para estimar o erro-padrão. Além disso, mesmo com a especificação correta, o tamanho da amostra pode dificultar a identificação de um impacto verdadeiro. Para resolver esta questão pode-se ajustar o cálculo dos erros-padrão para amostras pequenas ou, como o programa teve uma segunda edição, incluir mais municípios na análise com uma abordagem de “diferenças em diferenças” escalonada.






**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EDUCACIONAIS DO
CENTRO LEMANN DE LIDERANÇA PARA EQUIDADE NA EDUCAÇÃO (TURMA 2022-2023)
SUMÁRIO EXECUTIVO**



**CENTRO
LEMMANN**

DE LIDERANÇA PARA
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

 centrolemann.org.br

 [instagram/centrolemann](https://www.instagram.com/centrolemann)

 [facebook/centrolemann](https://www.facebook.com/centrolemann)

 [linkedin/centrolemann](https://www.linkedin.com/company/centrolemann)

 [youtube/centrolemann](https://www.youtube.com/centrolemann)

O Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação é uma organização independente, apartidária e global, fundada pela Fundação Lemann e inspirada pelo município de Sobral. Sua missão é promover educação básica de qualidade com equidade, por meio da formação de lideranças e do fomento à pesquisa aplicada.

Permanecemos abertos para acolher distintos conhecimentos e contribuições para o enfrentamento das desigualdades educacionais no Brasil.

Dezembro de 2024.