

PERSPECTIVAS

MÉTODOS MISTOS PARA
AVALIAR RESULTADOS

O caso do Programa Excelência em Gestão Educacional
da Fundação Itaú Social



POR:
DANIEL BRANDÃO

O PROGRAMA Excelência em Gestão Educacional é uma iniciativa da Fundação Itaú Social inspirada na Reforma Educacional de Nova York¹, com o objetivo de qualificar processos de ensino e aprendizagem em escolas públicas brasileiras. Iniciado como experiência piloto em 2009 em dez escolas estaduais da zona leste paulistana, escolhidas por seu baixo desempenho no IDESP², o programa foi elaborado em articulação com a Secretaria do Estado da Educação, que demonstrava interesse em conhecer a relevância de seus resultados para adotar estratégias da iniciativa em um conjunto maior de escolas.

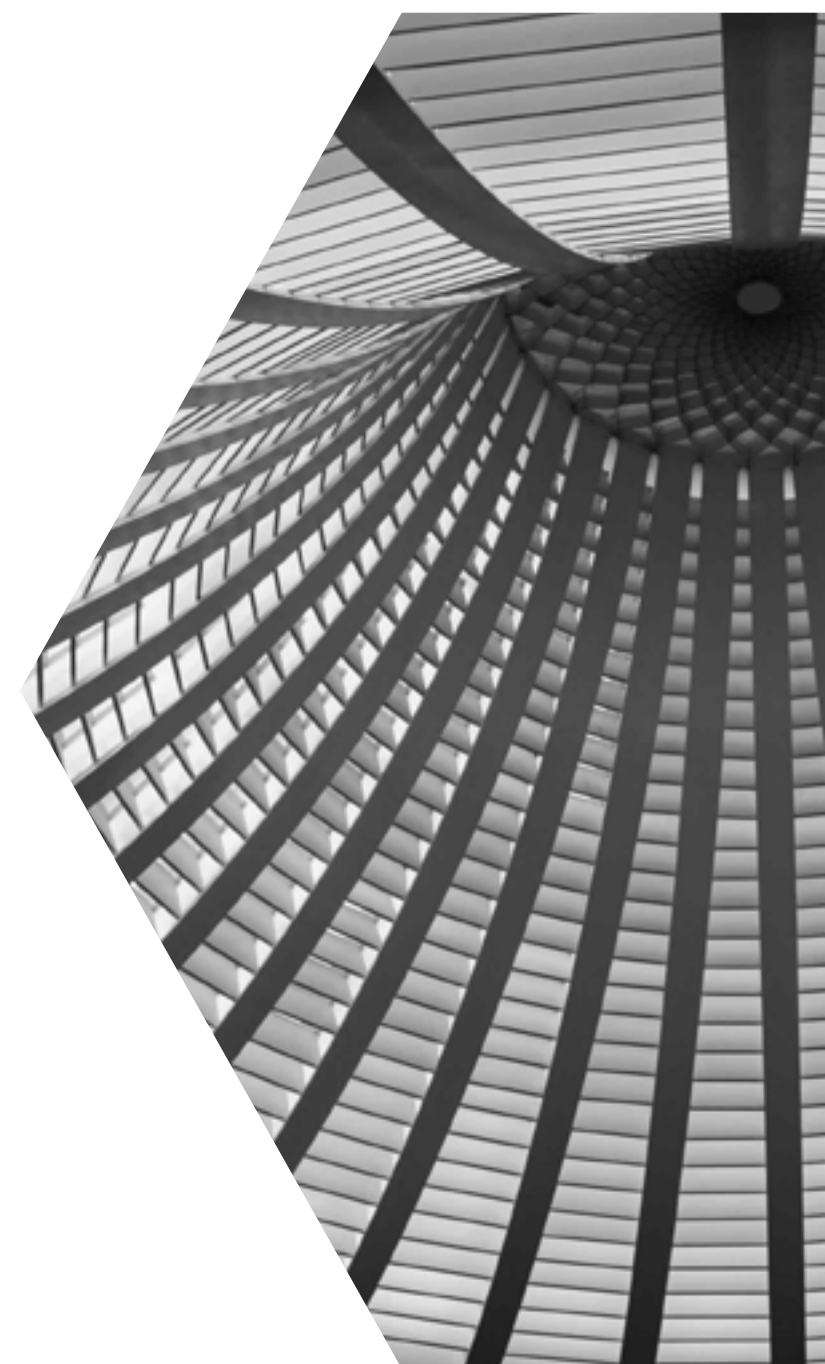
Com foco nos Ensino Fundamental II e Médio e duração de três anos, o programa visava a aprimorar a formação do aluno, por meio de uma noção contemporânea de aprendizagem que escapa à análise única do desempenho acadêmico em matérias fundamentais como língua portuguesa e matemática. Os alunos,

contudo, ainda que sujeitos centrais da intervenção, não eram o público direto das ações do programa, embora dependessem do resultado das estratégias que os tangenciavam e envolviam outros atores da organização escolar. A hipótese dessa iniciativa enunciava que a aprendizagem do aluno poderia ser qualificada a partir de um melhor desempenho dos professores em sala de aula, do fortalecimento da gestão pedagógica da escola e da articulação consistente e sensível entre familiares dos alunos e escola.

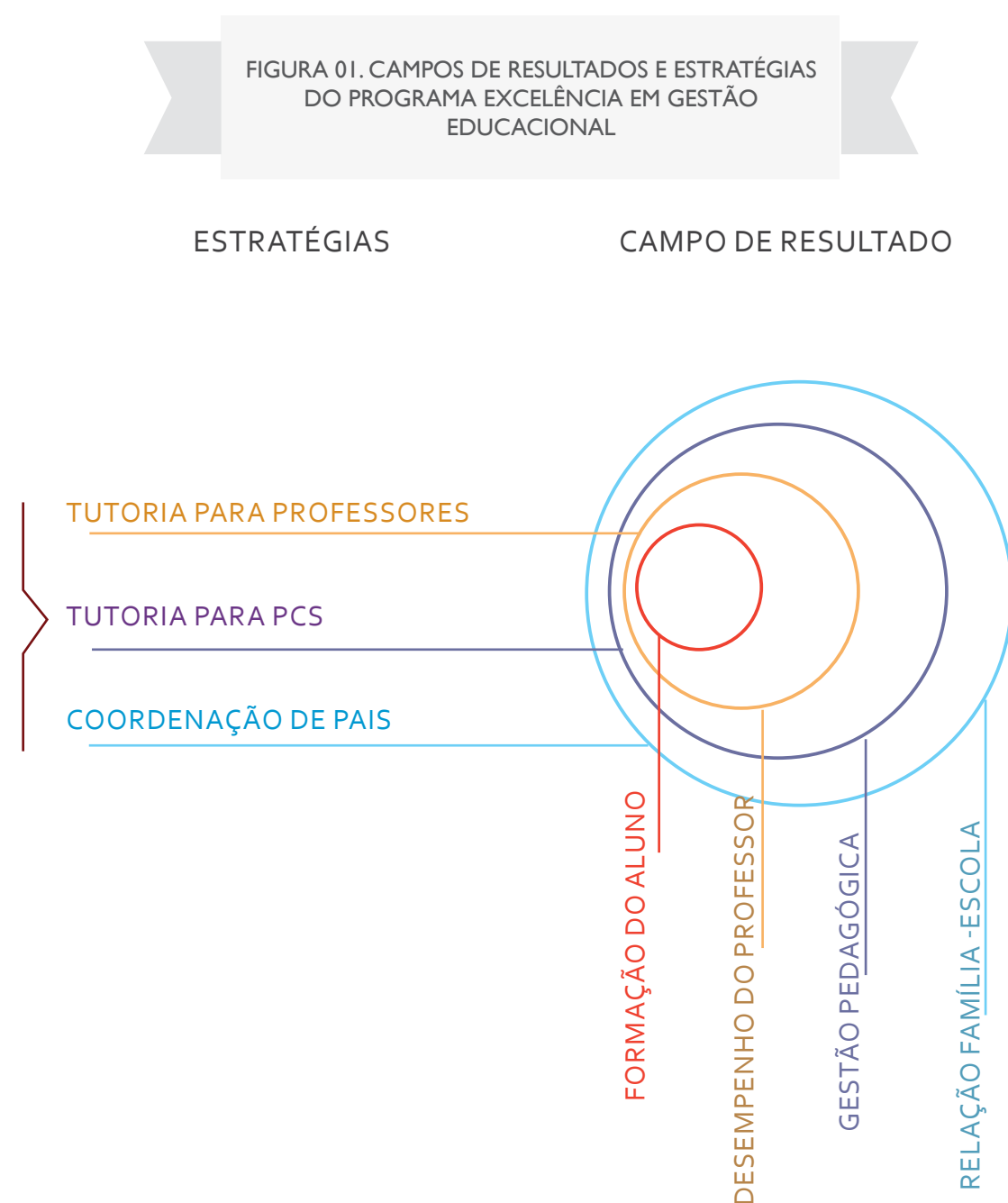
Para intervir nesses campos que, por consequência, alcançariam os alunos, foram desenhadas três estratégias ancoradas em princípios da *formação em serviço*. O programa apresentou, como eixo central para melhorar o desempenho dos professores em sala de aula, uma *tutoria para professores* de matemática e língua portuguesa, realizada por outros professores com experiência na rede pública preparados para conduzir tutorias individuais e coletivas.

1 A Reforma Educacional de Nova York: Possibilidades para o Brasil. Instituto Braudel e Fundação Itaú Social. Coleção Excelência em Gestão Educacional, 2009

2 Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo.



Para qualificar a gestão pedagógica foram conduzidas *tutorias pedagógicas* com professores coordenadores (PCs)³. Para fortalecer a relação família-escola, o programa contratou moradores da comunidade com grande conhecimento do contexto e entorno escolar para atuarem na mediação entre famílias e escolas, numa função denominada de *coordenadoras de pais*. Importante ressaltar que a adesão às tutorias era de caráter voluntário por parte de docentes e professores coordenadores. A figura 01 apresenta de maneira esquemática a relação entre estratégia e os campos de resultados do programa.



³ Designação da Secretaria Estadual de Educação para coordenadores pedagógicos.

O desenho da avaliação do Programa Excelência em Gestão Educacional foi iniciado ao longo de seu primeiro ano de operação e levava em conta uma abordagem de natureza econométrica, tributária da cultura avaliativa da Fundação Itaú Social. A avaliação econômica é composta por duas partes⁴: (i) avaliação de impacto; e (ii) cálculo de retorno econômico. A avaliação de impacto usada está ancorada em indicadores objetivos analisados por meio de ferramentas estatísticas complexas, que permitem estimar o efeito de um programa sobre os seus beneficiários. Essa avaliação exige a presença de um grupo controle, caracterizado por ser semelhante à população que recebeu o projeto (grupo tratamento), mas se diferenciando deste por não participar da intervenção. É também necessário conhecer se os resultados gerados superam os custos do programa, o qual é conduzido por meio do cálculo de sua taxa interna de retorno. O foco da avaliação econômica era direcionado para o desempenho dos alunos com base nos dados do SARESP⁵ a avaliação seria conduzida por uma equipe de técnicos do próprio Banco Itaú. Entretanto, esse estudo isolado não seria capaz de capturar, por meio de outras dimensões, os resultados das escolas que recebiam ação direta do programa. Tampouco seria capaz de agregar outras linhas de avaliação que demonstrassem resultados para além do desempenho dos alunos nos testes oficiais, o que era considerado essencial para avaliar o valor do programa. A Move, convidada a propor um plano de avaliação que equacionasse essa questão, definiu que o passo inicial seria a construção cuidadosa de uma matriz avaliativa que informasse sobre as questões centrais a serem respondidas, os indicadores de cada pergunta, os descritores que dão corpo ao significado de cada indicador e a definição de possíveis fontes de informação para cada item. A construção dessa matriz pode ser considerada uma aproximação das abordagens da “Avaliação Orientada para a Teoria” (*Theory Driven Evaluation*), escola que estimula avaliadores a apoiar a formulação das *teses de mudança* do programa avaliado, uma vez que ela configura uma explicitação da lógica geral da intervenção⁶.

A matriz foi produzida a partir de orientação empírica, ou seja, com priorização de informações oriundas da experiência concreta dos atores envolvidos no programa, sem privilegiar estudos de gabinete e revisão de pesquisas e referências bibliográficas. Nesse sentido, a produção exigia um caráter participativo, capaz de contemplar os interesses e preocupações dos diversos atores envolvidos no programa, o que foi realizado por meio de entrevistas.

⁴ MENEZES FILHO, N. Prefácio. In: Avaliação Econômica de Projetos Sociais. Fundação Itaú Social, 2012.

⁵ Sistema de avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.

⁶ O texto “Métricas para Negócios de Impacto Social”, publicado neste relatório, traz mais informações sobre “Avaliações Orientadas pela Teoria”.

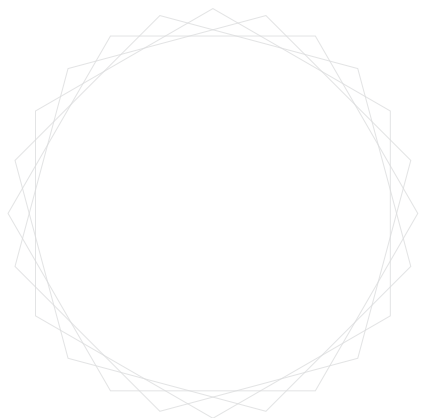
Foram consultados os tutores, diretores de escolas, professores coordenadores e professores, além dos gestores da iniciativa. Para além de uma definição de perguntas de avaliação e indicadores, a elaboração da matriz ganhou uma dimensão formativa que colaborava para que os principais interessados no programa convergissem para uma imagem consolidada sobre a intervenção e

suas variáveis internas. A própria Figura 01, antes apresentada, é fruto desse processo. Definimos quatro perguntas de avaliação, uma para cada dimensão de resultado, que guardavam um conjunto variável de indicadores. Como exemplo apresentamos no Quadro 01 abaixo os indicadores definidos para a pergunta sobre o desempenho dos professores.

QUADRO 01. EXEMPLO DE INDICADORES FOCADOS NO DESEMPENHO DO PROFESSOR

FOCO	INDICADOR	DESCRIPTORES
DESEMPENHO DO PROFESSOR	PLANEJAMENTO DAS AULAS	• DOMÍNIO SOBRE O CONTEÚDO DA MATÉRIA A SER LECIONADA. • DESENVOLVIMENTO DE EXERCÍCIOS RELEVANTES A SEREM REALIZADOS PELOS ALUNOS. • ESTABELECIMENTO DE SEQUÊNCIA DIDÁTICA ESTRUTURADA E LÓGICA PARA A ABORDAGEM DOS CONTEÚDOS. • ESTUDO E ADAPTAÇÃO NO CADERNO DO PROFESSOR DA SEE.
	GESTÃO DA SALA DE AULA	• FORMA DE ORIENTAR OS ALUNOS SOBRE ATIVIDADES. • CAPACIDADE DE RETER A ATENÇÃO DOS ALUNOS. • QUALIDADE DA RELAÇÃO ESTABELECIDA COM OS ALUNOS. • FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE TÉCNICA PARA MUDAR A FORMA DE CONDUÇÃO DAS AULAS. • CLAREZA DAS EXPLICAÇÕES E ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM A DOS ALUNOS. • PERCEPÇÃO E RESPOSTA A DIFERENTES NECESSIDADES DE APRENDIZAGEM NA SALA DE AULA. • PERCEPÇÃO DE SUA AUTORIDADE E EFICÁCIA. • CAPACIDADE DE PROMOVER A INTERAÇÃO ENTRE ALUNOS.
	AVALIAÇÃO DO ALUNO	• REALIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO. • CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ALINHADOS COM A ESCOLA. • QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO. • UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO. • DEVOLUTIVAS DE AVALIAÇÃO PARA OS ALUNOS.

FONTE: MATRIZ DE AVALIAÇÃO. PROGRAMA EXCELÊNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL. FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, 2010.



O papel dos descritores é de grande importância, pois eles formam um mecanismo que permite traduzir o significado mais objetivo dos indicadores, ao mesmo tempo em que orientam a produção de instrumentos de coleta de dados mais precisos, dão repertório para a análise dos dados e criam condições para a produção de informações que irão subsidiar o julgamento do programa. Evidentemente, os descritores podem ser sempre refinados e ganhar, a cada ciclo de revisão, mais consistência, detalhes e ajustes. Esse processo deve acompanhar o desenvolvimento de um programa ou projeto e assume a premissa que muitos indicadores têm como característica: o “inacabamento”.

Com a matriz de avaliação definida, foi possível desenhar o plano. O interesse da Fundação Itaú Social era estudar todas as dimensões de resultados, e isso seria realizado ao longo do último ano do programa. O trabalho considerava a articulação entre métodos quantitativos e qualitativos e exigia uma rigorosa fundamentação técnica das escolhas metodológicas para qualificá-las em sua concatenação com a abordagem econométrica. A vertente quantitativa da avaliação conduzida pela Move lançou mão da aplicação de questionários fechados em dois momentos do último ano do programa, separados por um intervalo de seis meses. Os públicos dos questionários foram: (a) professores de matemática e língua portuguesa; (b) alunos das séries abrangidas pelo programa; e (c) tutores dos professores, para os quais foram definidas amostras estatisticamente representativas. A intenção era comparar o desempenho dos indicadores em dois momentos da intervenção e assim conhecer o que denominamos de “movimento dos resultados”, expresso em um vetor que poderia ser *ascendente* (programa contribui com o desempenho dos indicadores), *estável* (programa não faz diferença sobre os indicadores) ou *descendente* (programa incide de maneira negativa sobre os indicadores).

Os dados apresentados pelos professores de língua portuguesa e matemática foram os mais sólidos para as análises estatísticas e concentraram a atenção do estudo dos resultados do programa. Os indicadores foram consolidados por meio de testes estatísticos⁷, e seus desempenhos calculados e comparados entre as duas aplicações dos questionários, o que permitiu conhecer algumas evidências da contribuição dos programa para as escolas.

⁷ Foram utilizados os testes de Fatorial e Alpha de Cronbach.

A título ilustrativo o Quadro 02 apresenta os resultados dos indicadores anteriormente descritos.

QUADRO 02. EXEMPLO DE DESEMPENHO DE INDICADOR DE RESULTADO DA AVALIAÇÃO

FOCO	INDICADOR	DESEMPENHO APLICAÇÃO 01	DESEMPENHO APLICAÇÃO 02	P
DESEMPENHO DO PROFESSOR	PLANEJAMENTO	56.8	63.3	0.0854
	GESTÃO DA SALA DE AULA	46.8	54.5	0.0478
	AVALIAÇÃO	52.7	60.2	0.0071

FONTE: RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EXTERNA. PROGRAMA EXCELÊNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL, 2012
P= NÍVEL DESCRITIVO DO TESTE. VALORES INFERIORES A 5% (0,05) APONTAM DIFERENÇAS ESTATISTICAMENTE SIGNIFICANTES.

Observa-se, nesse quadro, que dois indicadores (gestão e avaliação) apontam um desempenho positivo entre as duas coleta de dados, dentro de um nível de significância a 5%, numa evidência de que o programa traz resultados para o *Desempenho do Professor*. Considerando que entre as duas coletas de dados quantitativos as tutorias para os professores continuaram em operação, realizou-se uma análise ousada para conhecer qual era o *break-even* dessa tutoria, ou seja, a partir de qual número de encontros o programa alcançava resultados mais significativos. Ainda que com informações aproximadas sobre a intensidade da tutoria para os professores (número de encontros realizados), concluímos que eram necessários 25 encontros por ano para que os docentes tivessem avanços significativos em sua prática.

Esses números, entretanto, não capturavam toda a complexidade da intervenção, bem como eram limitados para definir – isoladamente – as relações causais entre os resultados e o programa. Para conhecer aspectos mais profundos era necessário lançar um olhar “mais arguto em particularidades, proximidade e mesmo intimidade”⁸ sobre o programa, o que exigia a presença de métodos da tradição qualitativa. A complementariedade entre dados lineares e generalizáveis do campo quantitativo e a dimensão particular e irregular dos fenômenos produzidos pelo programa criaria condições para observar os resultados em suas múltiplas facetas.

⁸ DEMO, P. Praticar Ciência. Metodologias do Conhecimento Científico. Editora Saraiva, 2011.

A estratégia adotada foi realizar um “mergulho qualitativo” no período de intervalo das aplicações dos questionários, com a priorização do emprego de grupos focais⁹. Foram conduzidos 26 grupos formados majoritariamente por professores de língua portuguesa e matemática, bem como professores de disciplinas não atendidas pelo programa, professores coordenadores das escolas (PCs), diretores, familiares e alunos. As narrativas produzidas pelos grupos foram estudadas por meio de um modelo de análise de discursos escolhido e adaptado pela Move com base em diferentes teorias e técnicas¹⁰.

Os resultados dessa análise foram articulados segundo as perguntas e os indicadores definidos para a avaliação e permitiram observar o programa além da superfície dos dados quantitativos. Os desafios encontrados no processo de coleta de informações foram numerosos. Entre eles, (i) a produção de um instrumento (questionário) para avaliar dimensões fundamentais da dinâmica escolar, mas que encontra poucas referências bibliográficas¹¹; (ii) a construção política para entrada autorizada nas escolas públicas, que contou com o apoio fundamental da Direção Regional de Ensino (DRE) 3; e (iii) a aplicação dos questionários e realização de grupos focais em curto intervalo de tempo e em período saturado de atividades externas, tais como diagnóstico da Secretaria Estadual de Educação e realização do SARESP.

Os resultados da avaliação destacam a contribuição do programa para a ação docente dos professores, o que cria condições para melhorar o aprendizado de alunos em sala de aula. O estudo do desempenho dos alunos segundo dados do IDESP são iniciais e não permitem ainda uma conclusão, mas demandam

aprofundamento e novas análises que estão em curso. Também foram descritos aspectos para além de notas, tais como maior participação em aula e colaboração entre alunos. A variável central para esse avanço era a relação professor–aluno. Entre aqueles que participaram do programa notam-se ajustes sutis e importantes que alteram essa dinâmica, tal como o docente falar menos para que o discente possa falar mais.

Um enunciado explicativo formulado por alunos em grupo focal dizia que não existe uma classe apenas, mas muitas e todas são moldadas a partir do encontro entre o professor e os alunos, ou seja, a classe se configura na relação. A gestão pedagógica ganhou consistência conceitual, com professores coordenadores conscientes de suas funções, mas o desafio de transformar essa percepção certa de seu papel em ações práticas na escola era um desafio que seguia instalado ao final do ciclo do programa piloto. Por fim, a relação família-escola foi um aspecto muito importante para o projeto, e a relevância das coordenadoras de pais foi reconhecida por todos os públicos consultados pela avaliação.

A compreensão desses resultados é fruto do emprego de métodos mistos na avaliação do Programa Excelência em Gestão Educacional, o que permitiu a condução de um estudo preciso sobre um objeto complexo. A adoção de abordagens quantitativas e qualitativas gerou uma leitura dialética, em que os dados tinham natureza complementar, seja para cumprir a função de confirmar indubitavelmente achados ou para instalar contradições, valorizar incertezas e aquecer o debate sobre as hipóteses conclusivas do programa, deixando espaço para novas perguntas e estudo, o que deve ser sempre valorizado. Que todos sigam curiosos e façam questionamentos constantes sobre os sentidos e formas que as avaliações podem assumir para contribuir com o desenvolvimento da educação no país.

A gestão pedagógica ganhou consistência conceitual, com professores coordenadores conscientes de suas funções...

9 MOVE. Grupos Focais. Nota Técnica 02. 2012.

10 SILVA EVIERIA. Apud CHIZZOTTI, A. Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais. Editora Vozes, 2006.

11 O relatório MET Project (Bill & Melinda Gates Foundation), divulgado após a coleta de dados, é atualmente uma importante referência sobre este tema. Para saber mais: www.metproject.org