

# Como é a educação em Sobral

O que aconteceu no longo prazo  
O que acontece no dia a dia

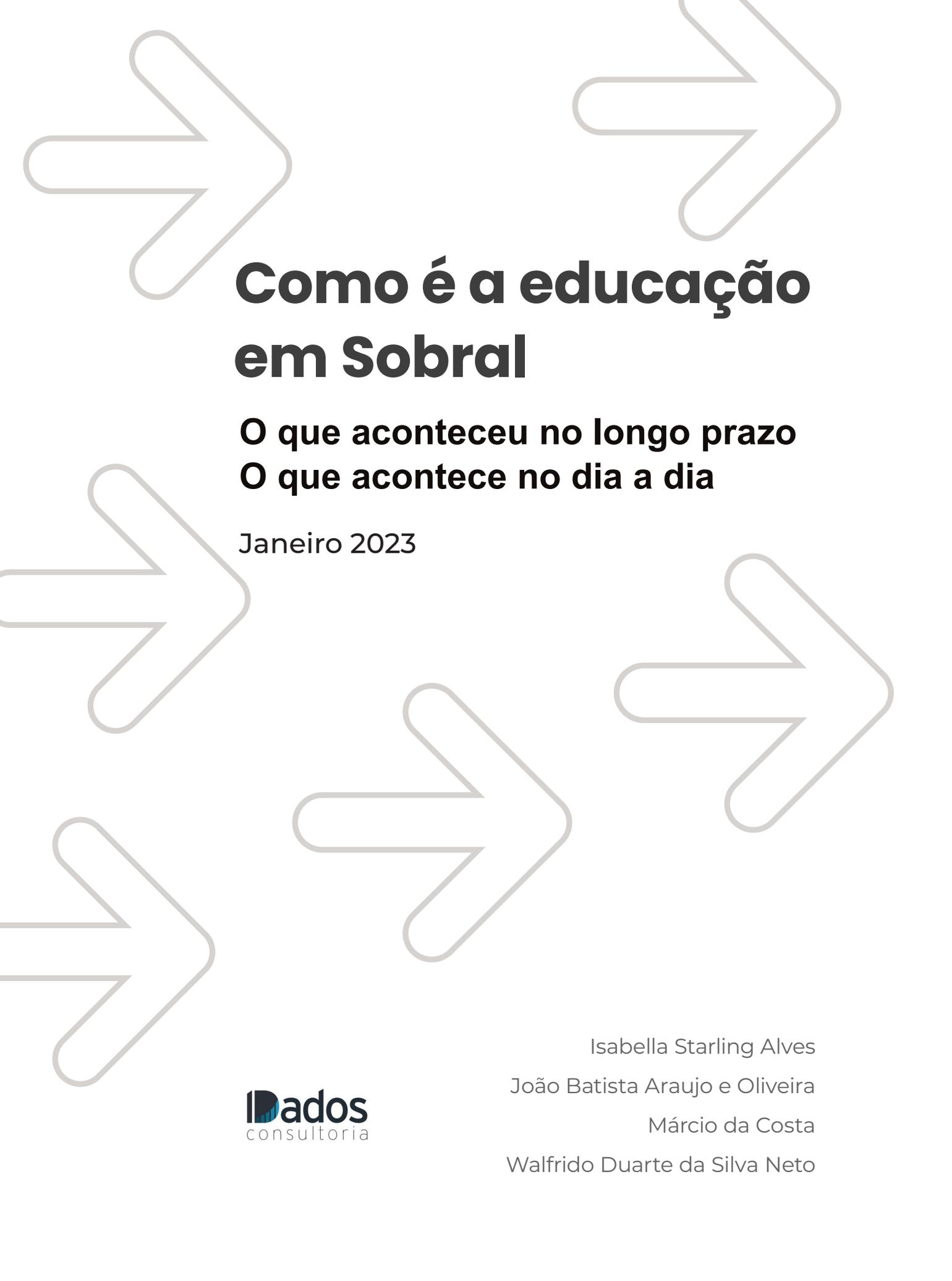
 **Dados**  
consultoria

Isabella Starling Alves

João Batista Araujo e Oliveira

Márcio da Costa

Walfrido Duarte da Silva Neto



# Como é a educação em Sobral

**O que aconteceu no longo prazo**  
**O que acontece no dia a dia**

Janeiro 2023

**Dados**  
consultoria

Isabella Starling Alves  
João Batista Araujo e Oliveira  
Márcio da Costa  
Walfrido Duarte da Silva Neto

**Como é a educação em Sobral**  
**O que aconteceu no longo prazo**  
**O que acontece no dia a dia**

1ª Edição – 2023

Copyright © 2017 by Idados

AUTORES: Isabella Starling Alves - Ph.D. (Psicologia, University of Wisconsin)

João Batista Araujo e Oliveira - Ph.D. (Educação, Florida State University)

Márcio da Costa - Doutor – (Sociologia, Iuperj/RJ)

Walfrido Duarte da Silva Neto - Psicólogo (Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ)

PRODUÇÃO EDITORIAL: Idados

DIAGRAMAÇÃO: Sandro Josant F. Gutierrez

Direitos reservados ao **Idados**.

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem o consentimento por escrito do Idados.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Como é a educação em Sobral [livro eletrônico] :  
o que aconteceu no longo prazo : o que acontece  
no dia a dia / Isabella Starling Alves...[et  
al.]. -- 1. ed. -- Uberlândia, MG : /?Idados,  
2023.  
PDF.

Outros autores: João Batista Araujo e Oliveira,  
Márcio da Costa, Walfrido Duarte da Silva Neto.  
ISBN 978-85-7977-267-2

1. Educação 2. Escolas públicas - Sobral (CE)  
3. Gestão escolar 4. Políticas públicas I. Alves,  
Isabella Starling. II. Oliveira, João Batista  
Araujo e. III. Costa, Márcio da. IV. Silva Neto,  
Walfrido Duarte da.

23-142069

CDD-379.098131

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Políticas públicas educacionais : Sobral : Ceará :  
Educação 379.098131

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

**IDADOS**

SCS Qd. 04, Bloco A, nº 209, sala 303 – Ed. Mineiro – Asa Sul – Brasília – DF – CEP: 70304-911

Fone: 0800-940-8024

Site: [www.alfaebeto.org.br](http://www.alfaebeto.org.br)

e-mail: [contato@idados.id](mailto:contato@idados.id)

Impresso no Brasil

*Printed in Brazil*

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
Das origens, propósitos e características deste estudo de caso .....	7
<b>I - A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO EM SOBRAL .....</b>	<b>11</b>
Sobral, Ceará e Brasil.....	12
Evolução das matrículas.....	13
A melhoria progressiva do desempenho .....	14
Sobral e o estado do Ceará.....	23
<b>II - O SEGREDO DO SUCESSO DE SOBRAL.....</b>	<b>27</b>
<b>III - COMO TUDO COMEÇOU.....</b>	<b>39</b>
<b>IV - OS AVANÇOS SUCESSIVOS.....</b>	<b>47</b>
Um segredo de Polichinelo. ....	50
<b>V - A PERSPECTIVA DOS DIRETORES, PROFESSORES E DOS PAIS ....</b>	<b>53</b>
Os diretores das escolas.....	54
Os professores.....	55
Os pais .....	56
Em síntese: .....	57
<b>VI - AS PECULIARIDADES DE SOBRAL .....</b>	<b>59</b>

<b>VII - O QUE APRENDEM E O QUE PODEMOS APRENDER COM OS VISITANTES QUE CONHECEM A EXPERIÊNCIA DE SOBRAL .....</b>	<b>63</b>
<b>VIII - SOBRAL: O DEVER DE CASA BEM-FEITO .....</b>	<b>67</b>
O dever de casa bem feito .....	68
<b>RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>

# APRESENTAÇÃO

---

Dois aspectos chamam a atenção quando se fala na educação em Sobral. O primeiro deles é que não há segredo para explicar o sucesso. O segundo é que, apesar de não haver segredo, nenhum município brasileiro conseguiu desenvolver e manter um sistema educacional no mesmo nível atingido por Sobral.

Este estudo de caso responde à solicitação do Secretário de Educação de Sobral, Francisco Herbert Lima Vasconcelos. Essa solicitação decorre de sua ativa mobilização para difundir as ideias que levaram ao sucesso da educação no município.

Há alguns outros estudos sobre a educação no município, mas nenhum com a motivação e objetivo traçados pelo Secretário Herbert para o presente empreendimento: tornar mais transparentes os fatores que levaram e sustentam o sucesso educacional de Sobral.

O presente estudo de caso se baseia na documentação existente e em entrevistas realizadas com atuais e ex-dirigentes da Secretaria, cujos nomes aparecem listados ao final da presente publicação e que foram entrevistados pela Jornalista Julianna Granjeia. O estudo também se baseia em questionários respondidos por uma amostra de pais, professores e diretores das escolas de Sobral. Tivemos oportunidade de participar e entrevistar formalmente os participantes de uma das visitas mensais promovidas pela Secretaria de Educação. Registramos aqui nosso agradecimento a todos esses, bem como à equipe do Gabinete da Secretaria de Educação que viabilizou todos esses contatos e acessos. Tudo isso ocorreu entre setembro de dezembro de 2022.

Neste documento procuramos mostrar que o sucesso de Sobral se deve a dois conjuntos de fatores. O primeiro deles pode ser replicado por qualquer município – trata-se da adoção dos princípios e práticas do ensino estruturado, da articulação consistente entre pedagogia e gestão para fazer acontecer um ensino relevante na sala de aula. Fácil de falar, difícil de implementar. Aí entra o segundo fator: a qualidade, consistência e continuidade da implementação. Esse segundo conjunto de fatores é essencial e sem dúvida é muito específico de Sobral, mas nada impede que outros municípios desenvolvam os instrumentos institucionais para tal – afinal isso é o que ocorre em todos os países onde a educação dá certo.

Finalmente cabe uma breve nota sobre os autores do presente estudo e seu envolvimento com a educação em Sobral. João Batista Oliveira participou de intervenções em Sobral desde 1997, inicialmente como idealizador e mentor dos programas Acelera Brasil e posteriormente Se Liga e Escola Campeã – capitaneados pelo Instituto Ayrton Senna. Desde então participou e participa de outras iniciativas e programas no município. Walfrido Duarte Neto, Isabella Starling Alves e Márcio da Costa integram o Instituto Alfa e Beto. Guilherme Hirata é pesquisador do IDados e já realizou diversos estudos incluindo alunos e indicadores educacionais de Sobral.

Os autores agradecem ao Secretário Herbert e à sua equipe a oportunidade de realizar mais este estudo. Estudo a respeito do mais bem sucedido e sustentado esforço para melhorar a educação pública no país. Esperamos que este estudo contribua para esclarecer o que efetivamente ocorreu e ocorre e, dessa forma, apontar caminhos e estimular os demais municípios brasileiros a oferecer a todos os alunos das escolas públicas ensino que faça jus ao seu potencial e ao seu esforço.

# INTRODUÇÃO

---

## Das origens, propósitos e características deste estudo de caso

---

O “sucesso” da educação de Sobral é reconhecido nacionalmente. Há diversos estudos sobre o caso de Sobral<sup>1</sup> e certamente haverá muitos outros. Frequentemente é mencionado na imprensa nacional. Também foi objeto de matéria na revista inglesa *Economist* e de estudos realizados pelo Banco Mundial.

Este estudo de caso surge de uma demanda baseada no incômodo expresso pelo Secretário de Educação de Sobral, Francisco Herbert Lima Vasconcelos. Sobral é conhecido. O município sempre procurou divulgar a sua experiência. Esse esforço foi intensificado e promovido de maneira organizada nos últimos anos. Já promoveu pelo menos 45 rodadas de visitas mensais, nas quais os visitantes têm oportunidade de conhecer “a experiência de Sobral”. Mas fica o incômodo: por que outros municípios não alcançam resultados como Sobral? O que estaria faltando para tornar mais translúcida a experiência de Sobral?

Na concepção das autoridades educacionais locais, não existe segredo para o sucesso de Sobral. E nas visitas procuram dizer e mostrar o que efetivamente fazem. Os visitantes ouvem palestras, visitam escolas e são livres para perguntar o que quiserem.

O que – indaga o Secretário Herbert Lima - estaria faltando para tornar mais claro o sucesso de Sobral e estimular municípios a obter e manter um alto desempenho em toda a rede de ensino? O que poderia ser aprimorado nas visitas?

É este o desafio que nós, autores, fomos convidados a enfrentar. Observamos o processo das visitas e dela participamos. Aplicamos questionários aos visitantes, para compreender melhor o que acontece<sup>2</sup>.

---

1 Os mais conhecidos são os estudos de Oliveira (2015), Becskeházy (2017) e Cruz e Lourenço (2020).

2 Os questionários e instrumentos de observação foram desenvolvidos pelos autores do presente caso, o trabalho de campo foi conduzido por um dos membros da equipe, que participou como visitante e teve oportunidade de manter conversas informais com os demais visitantes. A lista de entrevistados encontra-se ao final do presente estudo.

Examinamos os protocolos de visita. Entrevistamos ex-prefeitos, ex-secretários, o atual Secretário e outros membros da equipe. Assim apresentamos, de forma independente da Secretaria de Educação, o presente estudo de caso. As reflexões aqui presentes, portanto, são de exclusiva responsabilidade dos autores do estudo<sup>3</sup>.

A pergunta que se recusa a calar: por que os visitantes parecem não captar a essência das mudanças ocorridas em Sobral?

Há quatro respostas simples – e erradas ou incompletas – para essa pergunta. A primeira seria dizer que os visitantes vão a Sobral para confirmar suas convicções, seja a respeito do que explica o seu sucesso, seja a respeito do que estão convencidos que funciona na educação. Ou seja, o olho do observador é viciado. E, normalmente, muitas dessas pessoas estão convencidas de que existe um fator único ou “bala de prata” que tudo seria capaz de explicar. A segunda seria tentar entender o sucesso de Sobral com base no que se tem hoje sem considerar o que foi construído antes. Esta é uma perspectiva comum à maioria das pessoas. Essa estratégia é limitada e distorcida pois o que se vê hoje pode mascarar as camadas de alicerce e os pilares que sustentam o que o visitante enxerga nos murais nas paredes das escolas – e que contêm não apenas os ingredientes que dão sustentação à educação no município, mas que constituem o fundamento para sua eventual replicação. A terceira linha de respostas erradas consistiria atribuir a “problemas de comunicação”. Há os que poderiam suspeitar que “Sobral esconde o jogo” e não diz ou não mostra com clareza o que efetivamente está por detrás do sucesso. Ou eventualmente o uso de palavras e conceitos não é feito de forma suficientemente clara para comunicar o que está por trás do que as pessoas efetivamente veem: escolas, currículos, diretores, professores, materiais didáticos, “formação” de professores, avaliação – enfim, tudo isso existe e é conhecido. Todo mundo tem. Onde estaria a novidade?

A quarta linha de explicações equivocadas, limitadas ou parciais se refere às especificidades do caso de Sobral, especialmente no que se refere à continuidade político-administrativa. Certamente este é um fator diferencial de Sobral. Se não é único, certamente possui características que dificilmente seriam reproduzíveis em outros contextos. Mas isso poderia, no máximo, ser considerado como um

---

3 Registramos aqui o nosso agradecimento ao Secretário Herbert Lima pela confiança em nós depositada bem como a toda equipe da Secretaria e demais entrevistados que nos concederam o seu tempo e atenção.

fator importante, uma condição necessária – mas certamente não uma condição suficiente para explicar o sucesso do município.

Como veremos ao longo deste estudo, esses possivelmente são os pilares que orientaram e sustentam o desenvolvimento educacional de Sobral. Esses pilares foram assimilados a partir de três conjuntos de intervenções iniciadas por volta de 1997 e todas elas inspiradas numa concepção consistente e empiricamente fundamentada a respeito do que funciona em educação.

O primeiro pilar foi o programa Acelera Brasil, voltado para a correção do fluxo escolar. Esse programa foi implementado em dezenas de municípios do país entre 1997 e os primeiros anos do século XXI. Ela já incorporava, de um lado, os três princípios básicos do “ensino estruturado”: (1) gestão da sala de aula com base em dados, (2) planos estruturados de ensino baseados em materiais robustos e implementados com supervisão e rigor, (3) avaliação e correção de rumos em função dos resultados. E, de outro, mobilizava de maneira operacional, instrumentos para promover o que hoje se conhece como “habilidades socioemocionais” – e que, no contexto de um programa voltado para alunos multi-repetentes, era essencial para resgatar e promover a auto-estima dos alunos.

O segundo foi o Programa Escola Campeã. Esse programa surgiu da necessidade de equipar escolas e secretarias de educação com conceitos e instrumentos básicos de gestão, de forma articulada, de forma a assegurar que chegue um ensino efetivo na sala de aula. A concepção central do programa é vincular o cerne do gerenciamento pela Secretaria e na escola ao que acontece na sala de aula.

O terceiro foi o ataque à questão da alfabetização, e que se deu em três frentes.

A primeira delas decorreu das limitações do programa de correção do fluxo escolar: só com as intervenções em campo foi possível identificar o descalabro da alfabetização no país. A maioria dos alunos “multirrepetentes” não sabia ler e escrever, e isso foi detectado em 54 municípios brasileiros que participaram do Programa Acelera Brasil <sup>4</sup>. O programa “Se liga” foi desenvolvido às pressas para tentar aliviar essa situação.

---

4 Oliveira, J.B.A. e Schwartzman, S. (2003). A Escola Vista por dentro. Belo Horizonte: Alfa Educativa.

Mas logo se observou que se estava “enxugando o chão com a torneira aberta”. Uma avaliação externa realizada junto aos alunos do município em 2001 verificou que – apesar de uma significativa correção do fluxo escolar – os alunos continuavam a avançar sem saber ler. Sob a liderança de um educador cearense - o Professor Edgar Linhares - essa constatação levou o município a implementar, desde então, uma série de intervenções voltadas para a alfabetização.

E, em paralelo, em função das mesmas constatações, especialmente dos dados colhidos no estudo que deu ao livro previamente citado, *A Escola Vista por Dentro*, o professor João Batista Oliveira, um dos autores do presente estudo de caso, passou a estudar o tema da alfabetização em bases científicas, o que posteriormente resultou num Seminário Internacional sobre o tema<sup>5</sup> e no desenvolvimento do Programa Alfa e Beto de Alfabetização – que vem sendo implementado em Sobral desde esse mesmo ano.

Esses, a nosso ver, são os pilares. Mas esses pilares também foram plantados em diversos outros municípios. Diferentemente dos demais, Sobral acolheu, promoveu e aprofundou-os de maneira ímpar. E aqui entram não apenas idiossincrasias e méritos pessoais dos seus protagonistas – Cid e Ivo Gomes – mas especialmente a capacidade de assimilar, adaptar, liderar, envolver, conquistar, burilar e implementar uma política educacional de maneira consistente e exemplar. Políticas e reformas educacionais não se fazem no vácuo ou apenas com ideias: mais do que grandes consensos, precisam de lideranças capazes de transformar conceitos e ideias em realidades.

Com essas preliminares podemos nos aprofundar no “caso de Sobral” de modo a tornar mais transparentes os conceitos, mecanismos e processos que, se forem implementados de maneira consistente, podem contribuir para o sucesso de qualquer sistema de ensino.

---

5 Alfabetização Infantil: Novos Caminhos. Esse relatório foi elaborado por um grupo de cientistas brasileiros e internacionais e apresentado na Comissão de Educação e Cultura da Câmara dos Deputados. O documento se contrapunha às políticas oficiais de alfabetização e aos conceitos e práticas de alfabetização que, apesar das evidências e da “Política Nacional de Alfabetização” (2019) ainda predominam nas faculdades de educação e nas orientações das secretarias de educação em todo o país.



# **A evolução da educação em Sobral**

## Sobral, Ceará e Brasil

Um relatório produzido por equipe do Banco Mundial<sup>1</sup>, em 2020, resume algumas características sociodemográficas e educacionais do Município de Sobral.

“Sobral é um município de 200 mil habitantes localizado no estado do Ceará, que tem o quinto menor PIB per capita do país (equivalente a um terço da renda per capita dos estados mais ricos, como São Paulo). No entanto, na última avaliação do índice nacional que mede a qualidade da educação no Brasil (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb), Sobral ficou em primeiro lugar entre os 5.570 municípios do país nas classificações dos anos iniciais (1º ao 5º) e dos anos finais (6º ao 9º) do ensino fundamental... Há uma melhora substancial em relação a 2005, o primeiro ano em que o Ideb foi medido, quando Sobral ficou na 1.366ª posição nos anos iniciais do ensino fundamental. Nos anos finais, Sobral aumentou seu Ideb de 5,8 para 7,2 entre 2013 e 2017. De fato, as pontuações de Sobral no Ideb são mais altas que a média das escolas particulares de São Paulo”.

A tabela 1 apresenta outros dados comparativos que nos permitem situar a posição de Sobral em relação ao Ceará e ao restante do país.

**Tabela 1 - Características dos sistemas escolares: Sobral, Ceará e Brasil (2019)**

	Número de alunos	Número de professores	Razão aluno/ professor	Número de escolas	PIB per capital (USD PPC)	População
Sobral (escolas municipais)	33,591	1,162	28,9	62	10.666	208.935
Ceará (escolas municipais)	1.314.605	62,694	21,0	5.156	8.068	9.132.078
Brasil (educação infantil e ensino fundamental em escolas públicas)	28.673.565	1.409.868	20,3	129.814	15.662	210.147.125

Fonte: Cálculos do Banco Mundial com dados do Censo Educacional (2019), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) e Calculadora de PPC do Banco Mundial (2017).

Obs.: PPC = Paridade do Poder de Compra.

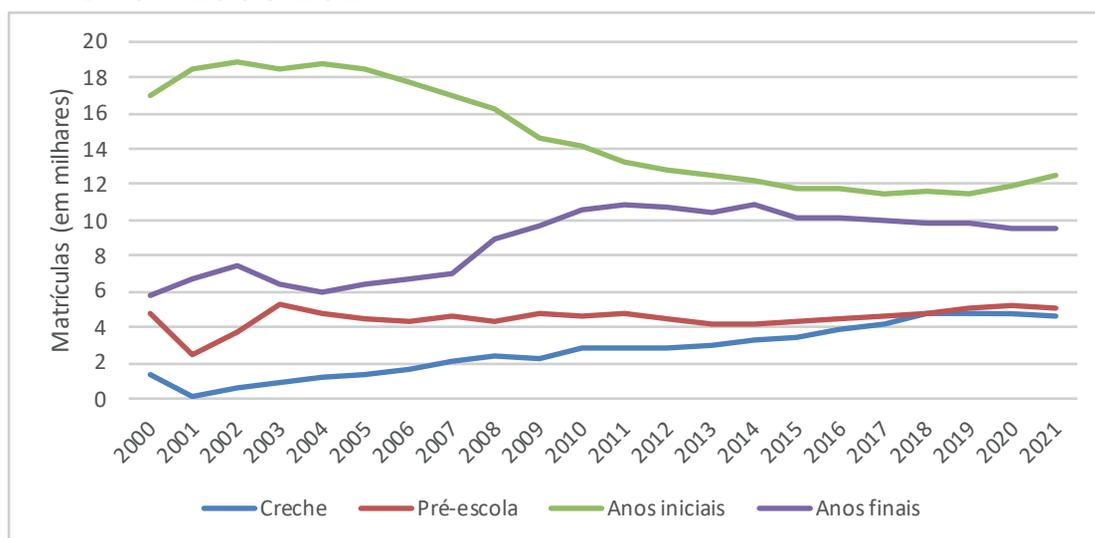
<sup>1</sup> Louise Cruz, André Loureiro, Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas: O Caso de Sobral. World Bank Group. 2020.

A evolução da educação em Sobral possui algumas semelhanças e muitas diferenças com o que ocorreu no restante do país desde o final do século XX. Neste capítulo apresentamos os principais dados que permitem compreender a trajetória de Sobral tendo como referência o que ocorreu no Ceará, no restante do país e em alguns outros municípios que também experimentaram melhorias significativas no desempenho dos alunos.

## Evolução das matrículas

O gráfico 1 apresenta a evolução das matrículas em Sobral.

**Gráfico 1 - Matrículas na rede municipal por etapa de ensino – 2000-2021**



Fonte: Inep/Censo da Educação Básica. Elaboração: IDados.

Para melhor compreender o Gráfico 1, o leitor deve observar que desde o início do século XXI houve uma redução significativa do número de nascimentos em todo o país. No município de Sobral a demanda por vagas foi se reduzindo, passando de 3.877 nascimentos no ano 2000 para 3.017 nascimentos em 2020.

Outra característica local relevante: no Ceará, na virada do século, a municipalização das séries iniciais já havia sido concluída e a municipalização das séries finais só foi concluída por volta de 2012.

O gráfico 1 apresenta a evolução das matrículas e da participação do município na gestão da educação desde a virada do século:

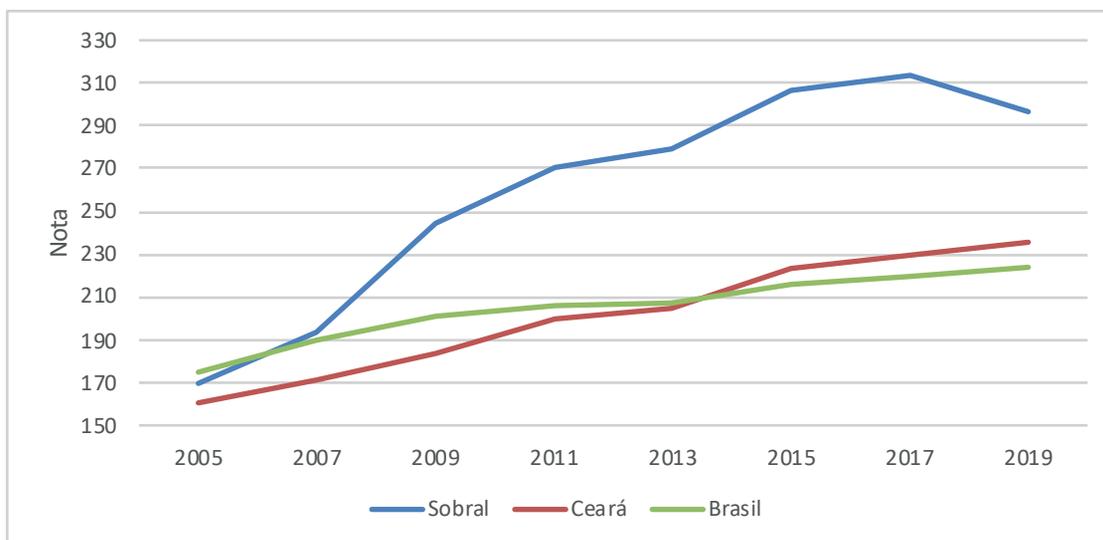
- Creches: A partir de 2001 há um crescimento progressivo das matrículas em creche, atingindo um total de 4.570 matrículas em 2021, ou seja, aproximadamente 50% do total de crianças de 0 a 4 anos do município.

- Pré-escola: As matrículas na pré-escola já se encontravam em nível relativamente elevado em 2003 e se mantiveram estáveis desde então.
- Anos iniciais: A redução das matrículas se explica tanto pelo impacto dos programas de correção de fluxo quanto pela efetiva redução da demanda, o que veio a se estabilizar por volta de 2010.
- Anos finais: a matrícula passou de pouco mais de 6.000, no início do século, para cerca de 10.000 alunos em 2020, sendo que a municipalização dessa etapa foi concluída por volta de 2015.

## A melhoria progressiva do desempenho

Apenas a partir de 2005, quando medidas de desempenho foram implementadas, torna-se possível comparar a evolução do desempenho acadêmico das redes de ensino no Brasil. Os gráficos 2, 3 e 4 nos ajudam a entender um pouco dessa história. Usamos apenas as notas de Matemática tendo em vista a existência de forte correlação entre as notas das diversas disciplinas, especialmente quando se agregam dados no nível dos municípios.

### **Gráfico 2 - Desempenho em Matemática na Prova Brasil - Sobral, CE e BR – Anos Iniciais - redes municipais**

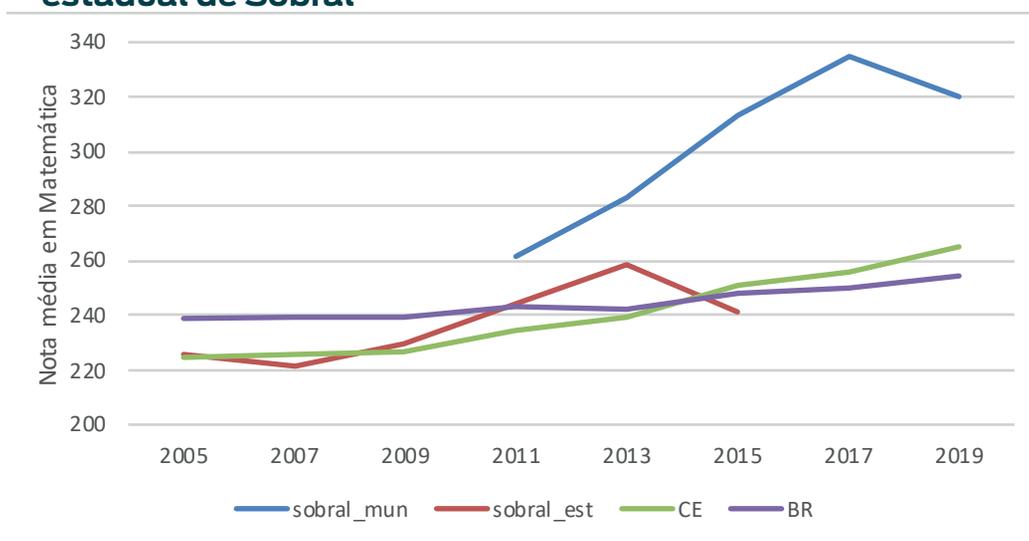


Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

O Gráfico 2 permite observar o avanço das notas de Sobral. Em 2005 o município se encontrava próximo à média do Brasil, em nível superior à média dos demais municípios cearenses. Possivelmente isso já refletiria o impacto de ações e políticas que começaram a ser implementadas a partir de 1997, e que serão ilustradas adiante neste estudo de caso. Sobral começa a se descolar dos indicadores de desempenho do Brasil já a partir de 2007 e segue em progressão acentuada até 2017, quando apresenta um leve declínio<sup>2</sup>.

Nas séries finais (Gráfico 3), a história não é muito diferente. Mesmo com dados a partir de 2011, ano em que a rede municipal de Sobral já aparece em um nível superior à rede estadual remanescente em Sobral antes da plena municipalização – bem como em relação ao Ceará e ao resto do país. Comparando os Gráficos 2 e 3, no entanto, podemos observar que, a partir de 2009, a média de Sobral no 5º ano fica sempre acima da média brasileira ou do Ceará para o 9º ano. Ou seja, os alunos de Sobral de 5º ano apresentam, em seguidas edições da avaliação nacional, desempenho melhor que seus colegas brasileiros de quatro séries adiante. Nas séries finais do ensino fundamental, a ascensão das notas é vertiginosa até 2017 e vai distanciando Sobral do Ceará e do restante do Brasil.

### Gráfico 3 - Desempenho em Matemática na Prova Brasil - Sobral, CE e BR – Anos Finais - redes municipais e rede estadual de Sobral



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

<sup>2</sup> O SAEB 2021, por força da longa interrupção de aulas e da presença muito variável de alunos na prova, como consequência da pandemia de Covid-19, não foi agregado à série histórica, dada a fragilidade das informações que fornece.

Mais uma vez, na comparação entre os dois gráficos, é interessante observar que, em 2011, quando já existem escolas municipais de séries finais em Sobral, o desempenho no 5º ano, na mesma rede, ainda é superior também. Os alunos de 5º ano da rede municipal de Sobral demonstraram desempenho superior a seus colegas de quatro séries à frente nas escolas municipais do Brasil ou estaduais do CE, ou ainda dos de 9º ano de sua própria rede, mas com escolas recém municipalizadas. Nas edições seguintes da Prova Brasil, com as séries finais já sob controle municipal há alguns anos, o cenário volta ao esperado e os estudantes do 9º ano passam a se sair melhor que os do 5º na rede municipal de Sobral. Mas tanto 9º quanto 5º anos desta rede municipal ficam sempre muito à frente da média nacional ou mesmo do Ceará.

O gráfico 3 também apresenta o desempenho das séries finais da rede estadual em Sobral: o desempenho era ascendente desde 2007, mas bastante inferior ao da rede municipal. O quadro observado permite especular que poderia existir uma espécie de efeito retardado, de médio prazo, das políticas educacionais adotadas em Sobral. O resultado virtuoso que se manifesta em uma edição da Prova Brasil deve ser fruto de alterações operadas há, pelo menos, quatro ou cinco anos atrás, quando os estudantes que chegaram à série em que a Prova é aplicada foram alvo de políticas que romperam com as tendências predominantes. Talvez por isso, os estudantes das escolas de segundo segmento então recentemente municipalizadas ainda apresentavam desvantagem em 2011, quando comparados a seus colegas com quatro anos a menos de experiência escolar<sup>3</sup>.

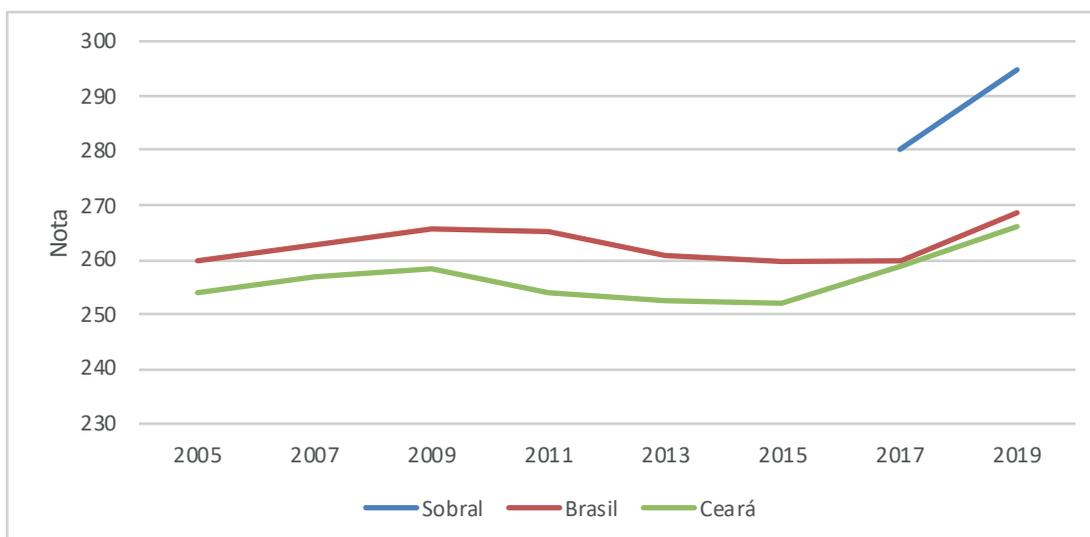
O gráfico 4 apresenta a evolução das notas de Matemática em Sobral no Ensino Médio a partir de 2017, quando começam a ser realizados exames para o universo das escolas<sup>4</sup>.

---

3 A métrica do SAEB (Prova Brasil) permite que as diferentes séries sejam comparadas, até o final do ensino básico, posto que o desempenho é colocado em uma mesma escala numérica, referida a uma matriz de habilidades/conhecimentos comum a todo o ensino básico.

4 As trajetórias do CE e Brasil de 2005 a 2015 foram calculadas a partir da amostra do Saeb, que não identifica municípios.

**Gráfico 4 - Desempenho em Matemática em Sobral, CE e BR – Ensino Médio - redes estaduais**



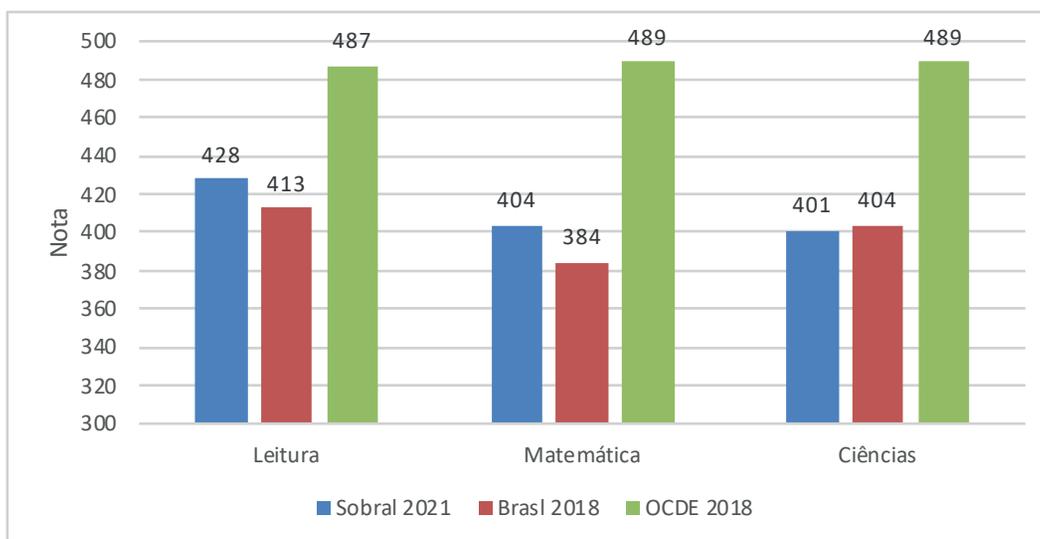
Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

O nível inicial em 2017 já é sensivelmente diferenciado do resto do país – embora, em termos absolutos, as notas dos alunos do 3º ano do ensino médio sejam menores do que as notas dos alunos do 9º ano da rede municipal, o mesmo ocorrendo em 2019. O mais surpreendente é que, em 2017, na primeira edição universal da avaliação nacional, no 3º ano do ensino médio, até mesmo os alunos da rede municipal de 5º ano em Sobral estavam bem acima de seus conterrâneos nas escolas estaduais, sete séries à frente. Aliás, em todas as medições de desempenho a partir de 2011, a rede municipal de Sobral esteve à frente da média nacional das redes estaduais ao final do ensino médio. Aparentemente o ensino médio acrescenta pouco ou nada ao que os alunos já haviam adquirido nas séries iniciais. Uma hipótese alternativa é a de que haveria um problema com a avaliação neste nível.

Os dados apresentados no Gráfico 5 permitem comparar o desempenho dos alunos das escolas estaduais de ensino médio de Sobral em 2021 com outras escolas por meio do Pisa para Escolas <sup>5</sup>. A comparação é feita com os resultados do Brasil e da OCDE em 2018.

<sup>5</sup> Pisa para as Escolas é uma versão brasileira do teste Pisa for Schools, e que permite comparar o desempenho de escolas individuais com resultados globais de alunos do mesmo ou de outro país.

**Gráfico 5 - Desempenho de Sobral no PISA para Escolas (2021) e do Brasil e OCDE no PISA (2018).**



Fonte: PISA; Cesgranrio.

Os dados do Gráfico 5 mostram uma vantagem discreta de Sobral quando comparado ao desempenho do Brasil (redes pública e privada) em Leitura e Matemática. E mostra a grande distância existente entre Sobral e a média dos alunos dos países da OCDE. Como o PISA é aplicado a alunos que completam 16 anos de idade no ano da aplicação do teste, é possível que grande parte desse resultado se deva ao preparo que os alunos receberam no ensino fundamental.

A Tabela 2 (urbano vs. rural) mostra que há pouca diferença no desempenho dos alunos das escolas urbanas e rurais em Sobral, tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais.

**Tabela 2 - Desempenho médio em Matemática e dispersão entre escolas em Sobral – 2019 – Urbano vs Rural**

Jornada	Anos Iniciais		Anos Finais	
	MT	LP	MT	LP
	<b>Média</b>			
Urbano	297,5	265,2	318,7	303,8
Rural	290,3	258,1	324,2	299,5
	<b>Dispersão</b>			
Urbano	10,4	9,9	15,1	9,6
Rural	6,9	10,8	11,1	9,2

Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

A dispersão das médias das escolas fica entre 7 e 15 pontos, conforme a série e a disciplina. Isso significa que as escolas oferecem um padrão de ensino razoavelmente homogêneo – diferentemente do que tipicamente ocorre na maioria dos municípios brasileiros. A dispersão entre escolas no Brasil é de 27,6 pontos nos anos iniciais e de 25,8 pontos nos anos finais (redes municipais). No estado do Ceará, a dispersão entre escolas de um mesmo município é de quase 30 pontos. Para referência do leitor: o desvio padrão da Prova Brasil é de 50 pontos. Uma diferença entre escolas de 25 pontos representa meio desvio padrão – algo próximo a dois anos de escolaridade entre alunos de uma mesma série escolar.

O tempo integral também não parece fazer uma diferença significativa nos resultados das escolas nos anos finais em 2019 (Tabela 3)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> De acordo com a definição utilizada de tempo integral para a montagem do quadro 2, não havia escolas de tempo integral nos anos iniciais em Sobral em 2019 que participaram do Saeb.

**Tabela 3 - Desempenho médio em Matemática em Sobral por jornada – Anos Iniciais - 2019**

Jornada	Anos Iniciais		Anos Finais	
	MT	LP	MT	LP
	<b>Média</b>			
Parcial	296,4	264,1	320,1	303,4
Integral			319,8	303,2
	<b>Dispersão</b>			
Parcial	10,2	10,2	15,7	9,2
Integral			17,1	12,0

Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados. Tempo integral são escolas com duração média das turmas igual ou superior a 7 horas. Por esse critério, não há escolas de tempo integral nos anos iniciais.

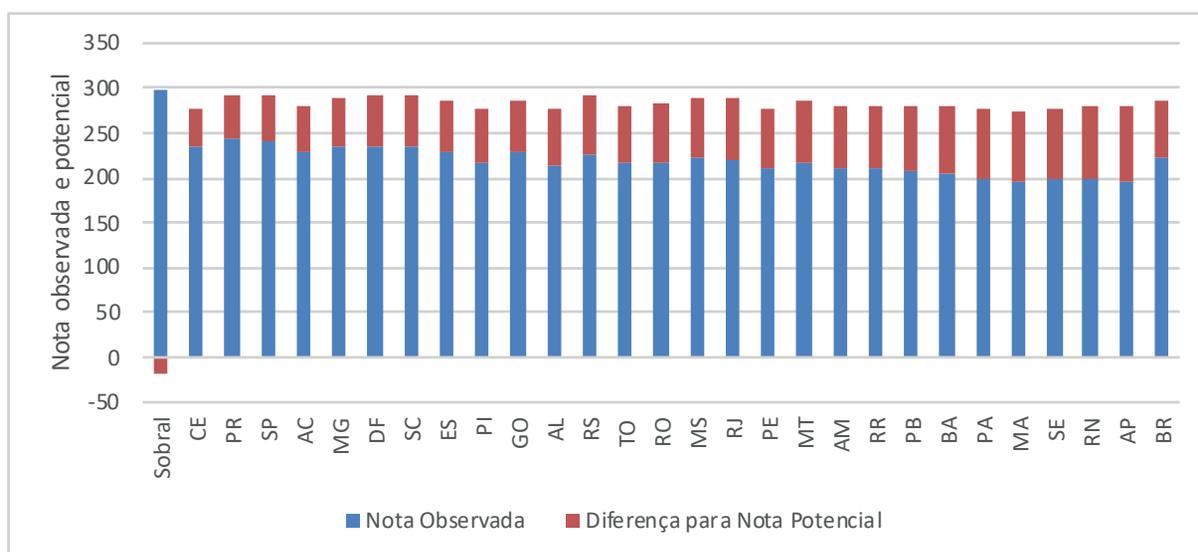
A dispersão de resultados tende a ser um pouco maior nas séries finais, mas a diferença é muito pequena, principalmente em relação à dispersão típica encontrada nos diversos municípios do país. O mesmo fenômeno ocorre no restante do país, mas possivelmente a explicação é diferente. Na maioria dos municípios, a explicação mais plausível é a de que não adianta aumentar o tempo de um ensino de baixa qualidade. Em Sobral, a explicação mais plausível seria de que o espaço para um ganho adicional com a extensão do tempo integral seria muito pequeno, tendo em vista o nível já elevado das notas. Ou, alternativamente, seria plausível especular que, para fazer diferença em Sobral, a escola de tempo integral deveria oferecer um padrão de ensino significativamente melhor do que já oferece.

Os gráficos 6, 7 e 8 apresentam o conceito de nota potencial e reforçam a qualidade da educação oferecida em Sobral. A nota potencial significa a nota esperada de um município levando em consideração a composição de nível socioeconômico (NSE) dos seus alunos. O cálculo da nota potencial parte da suposição de que, para um determinado NSE, se existem alunos capazes de obter uma nota Y em qualquer município do país, então os alunos do município Z também são capazes de alcançar essa mesma nota Y. Assim, a nota potencial dos alunos do município Z com esse determinado NSE seria igual Y. Com isso, não se supõe que o aluno de NSE baixo atinja o mesmo desempenho de um aluno de NSE alto; supõe-se que o aluno de um determinado NSE alcance o

desempenho que foi obtido por algum outro aluno de mesmo NSE em alguma outra rede (ou na própria rede). A nota potencial do município (ou estado) é a média das notas potenciais para cada NSE ponderada pela quantidade de alunos em cada NSE <sup>7</sup>.

Os gráficos mostram as notas observadas em azul e a nota potencial em azul mais vermelho. A parte vermelha indica a distância entre a nota potencial e a nota observada: quando menor, mais próximo o município está no seu potencial. Isso indica que o desempenho dos alunos de Sobral é superior ao esperado para seu nível socioeconômico. Todavia, a nota observada no ensino médio fica um pouco aquém da nota potencial. Ainda assim, é importante destacar que a nota observada em Sobral no ensino fundamental situa-se muito acima da maior parte das outras redes de ensino do país (seja a nota observada ou potencial).

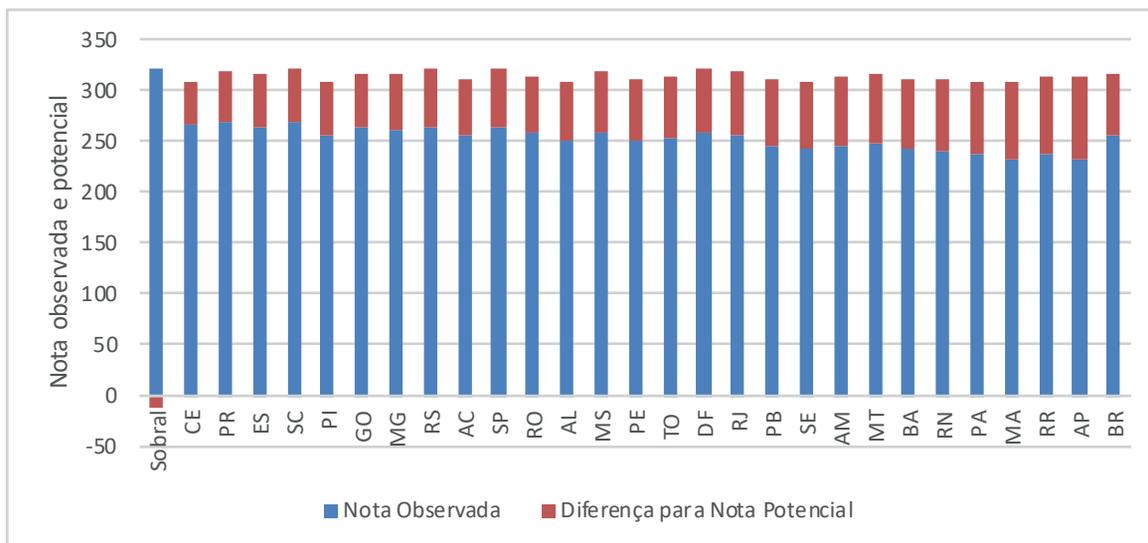
**Gráfico 6 - Nota potencial em Matemática – anos iniciais**



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados. Nota: Estados ordenados pela diferença entre a nota observada e a nota potencial.

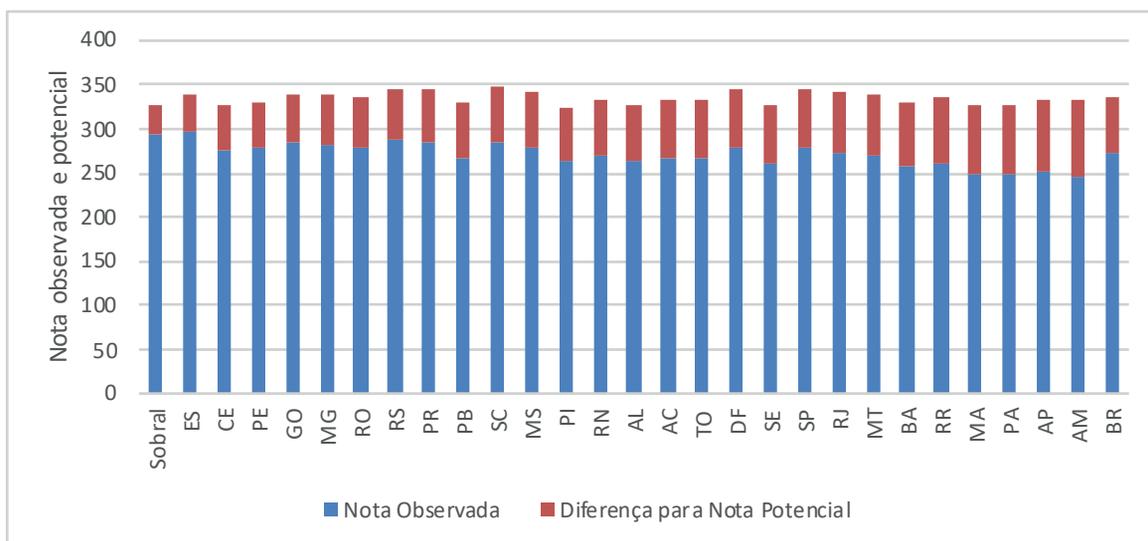
<sup>7</sup> A nota de referência usada para cada NSE é aquela obtida pelo aluno no percentil 90 da distribuição de notas do Brasil.

### Gráfico 7 - Nota potencial em Matemática – anos finais



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados. Nota: Estados ordenados pela diferença entre a nota observada e a nota potencial.

### Gráfico 8 - Nota potencial em Matemática – ensino médio



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados. Nota: Estados ordenados pela diferença entre a nota observada e a nota potencial.

Finalmente, cabe considerar os custos (Tabela 4). Em 2019 o custo aluno/ano na rede municipal de Sobral era de 5.553 reais, comparado com 5.742 reais nos demais municípios do Ceará e 8.705 na média dos municípios do Brasil. Ou seja, o bom desempenho dos alunos de Sobral não se deve especifica e unicamente aos investimentos financeiros realizados na educação do município. Em outras palavras, Sobral faz mais mesmo gastando menos.

**Tabela 4 - Gasto por aluno em educação nos municípios**

Ano	Sobral	Ceará	Brasil
2009	3.461	3.384	6.323
2010	3.804	3.896	6.847
2011	4.741	4.695	7.637
2012	4.970	4.951	8.201
2013	5.167	5.079	8.278
2014	5.358	5.408	8.666
2015	5.189	5.574	8.376
2016	5.201	5.518	7.842
2017	5.313	5.477	7.913
2018	5.320	5.472	8.125
2019	5.553	5.742	8.705
2020	5.231	5.751	8.174
2021	6.198	6.208	8.913

Fonte: SIOPE. Elaboração: IDados. Valores em R\$ de 2021.

## Sobral e o estado do Ceará

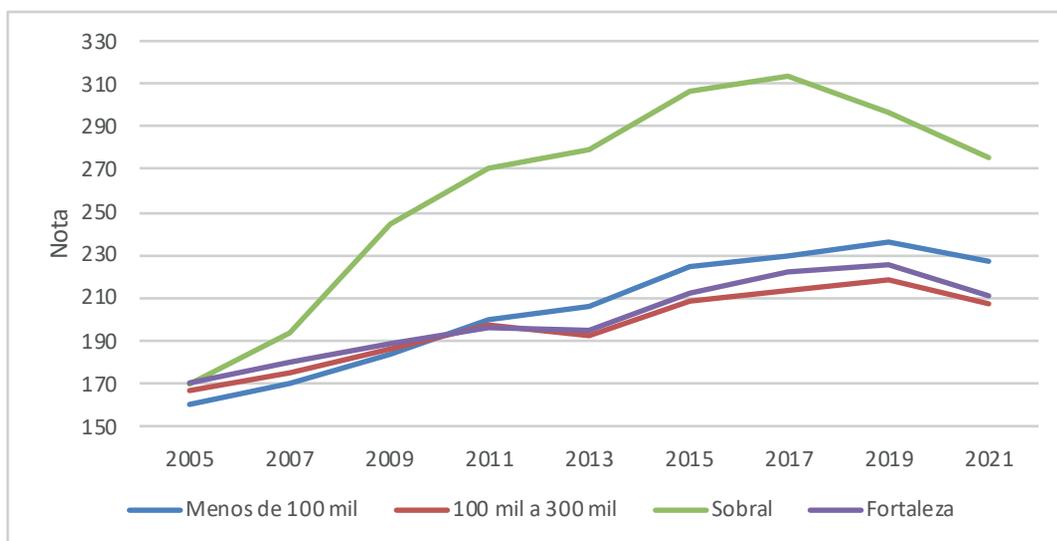
---

No ano de 2007, o Estado do Ceará iniciou uma política de incentivos financeiros para os municípios.<sup>8</sup> Os gráficos 9 e 10 apresentam o desempenho dos municípios cearenses ao longo desse período por tamanho da população, bem como o desempenho de Sobral e do estado do Ceará, para os anos iniciais e finais, respectivamente. O leitor deve relevar os dados de 2021, tendo em vista os problemas de amostra associados à aplicação da Prova Brasil nesse ano.

---

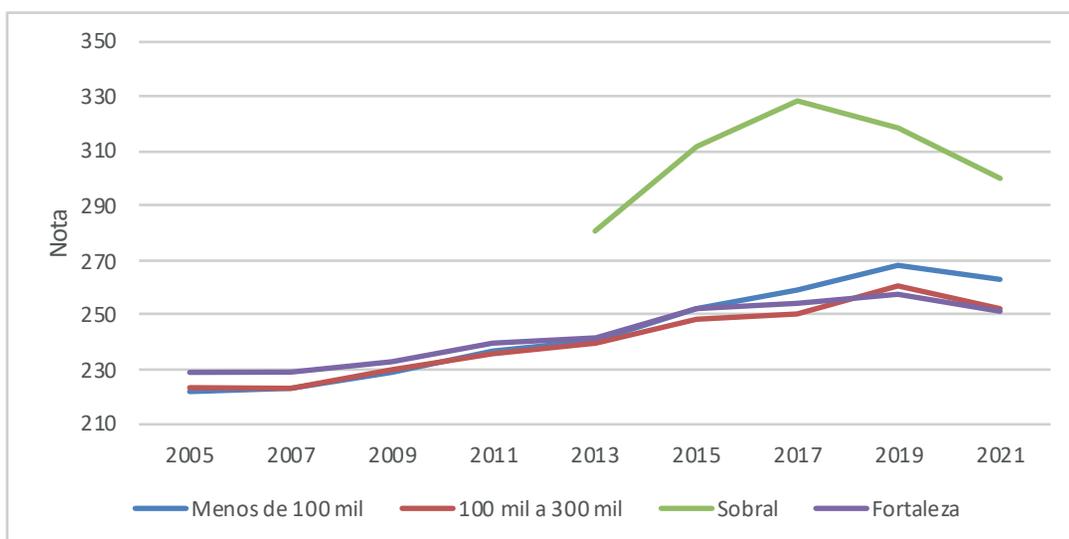
<sup>8</sup> Basicamente, a política é baseada em desempenho escolar: quanto maior o ranking do município, maior a parcela de parte do ICMS arrecadado pelo estado. BRANDÃO, J. B. O rateio de ICMS por desempenho de municípios no Ceará e seu impacto em indicadores do sistema de avaliação da educação. 2014.

**Gráfico 9 - Desempenho médio em Matemática – Anos Iniciais – Redes Municipais - por população**



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

**Gráfico 10 - Desempenho médio em Matemática – Anos Finais – Redes Municipais - por população**



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

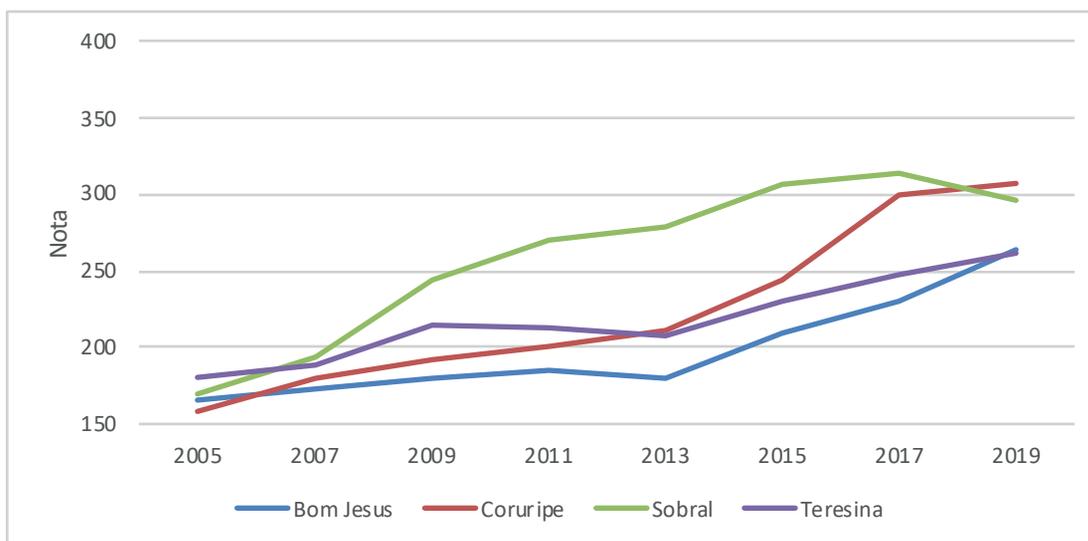
Tanto nas séries iniciais quanto nas séries finais podemos observar algumas tendências consistentes. Nos gráficos 9 e 10 os municípios com menos de 100 mil habitantes tiveram um aumento de notas levemente superior aos ganhos havidos na capital e nos municípios com mais de 100

mil habitantes, tanto nas séries iniciais quanto nas séries finais. Também nesse aspecto Sobral (200 mil habitantes) se destaca – praticamente é o único município de maior porte que se sobressai<sup>9</sup>.

Isso pode sugerir pelo menos duas reflexões. A primeira é a de que determinadas políticas públicas têm efeitos diferentes em função de características dos municípios – o tamanho seria um deles. No caso específico do Ceará, e em se tratando de incentivos, uma explicação plausível seria a de que os incentivos poderiam fazer mais diferença para os municípios menores. A segunda é a de que programas dessa natureza podem ter impacto até um determinado ponto – possivelmente na medida em que estimulam a adoção de práticas relativamente fáceis de implementar, concentradas na administração do sistema. Mas para obter e manter um elevado nível de desempenho seriam necessárias políticas diferenciadas, propriamente educacionais, implementadas com rigor – como veremos no presente estudo de caso.

Esse raciocínio é em parte sustentado pelas informações apresentadas nos Gráficos 11 e 12, que apresentam dados de municípios de outros estados com diferentes portes e que tiveram e mantiveram níveis razoavelmente elevados de desempenho ao longo de vários anos, como foi o caso de Bom Jesus, Teresina e Coruripe.

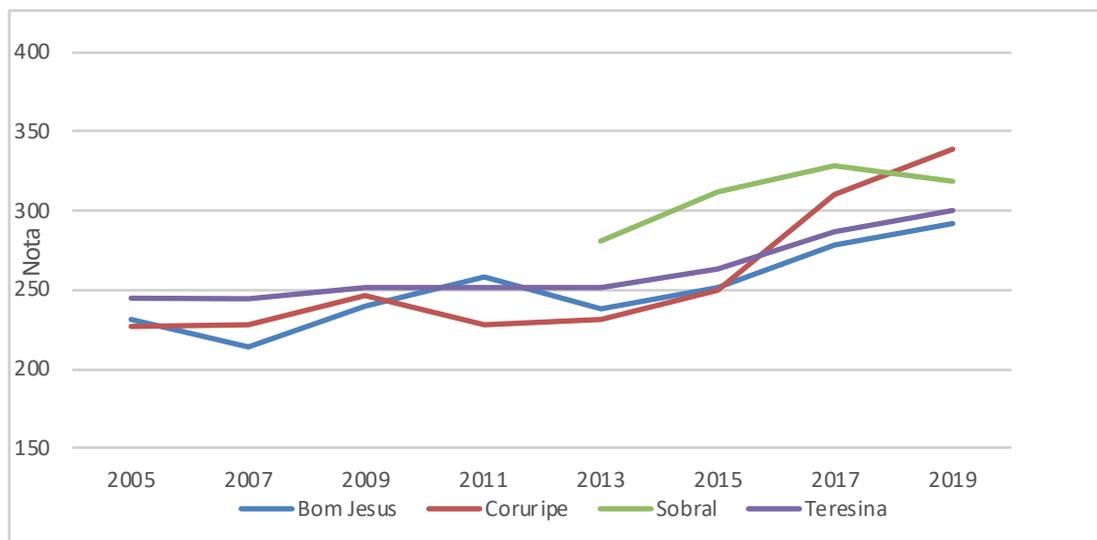
### Gráfico 11 -Sobral, Teresina, Coruripe e Bom Jesus (PI) – Anos Iniciais – rede municipal



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

<sup>9</sup> As estimativas do IBGE para 2020 indicam uma população ligeiramente superior a 210 mil habitantes em Sobral. Esses achados sugerem também possíveis limitações a respeito do impacto de sistemas de incentivo como o do Ceará, em que o impacto maior se concentra em municípios de pequeno porte.

**Gráfico 12 - Sobral, Teresina, Coruripe e Bom Jesus (PI) – Anos Finais – rede municipal**



Fonte: Inep/Saeb. Elaboração: IDados.

Embora o desempenho absoluto de Sobral seja distintamente mais elevado do que o dos demais municípios, ao menos até 2017 – especialmente nas séries iniciais, todos esses municípios tiveram pontos de partida e desenvolveram políticas semelhantes às que serão ilustradas adiante. Esse conjunto de dados servirá de referência para ajudar na interpretação da narrativa apresentada a seguir. De um lado, parece haver um conjunto conhecido de práticas educativas que, se implementadas de forma adequada, produzem resultados. De outro, há um conjunto de fatores específicos a Sobral que também ajudam a explicar o extraordinário sucesso de seu sistema educativo.



## **O segredo do sucesso de Sobral**

Dois aspectos capturam a atenção das pessoas que visitam Sobral<sup>1</sup>. Os visitantes ficam impressionados com a consistência do discurso das pessoas, “todos falam igual”:

“Percebi que o alinhamento, os objetivos e o fazer das ações é que realmente faz a diferença”, “O que mais observei foi o coletivo educacional desenvolvido por Sobral ao longo de 20 anos; Compromisso coletivo; Metas bem definidas e conhecidas por todos” (depoimento de um visitante).

Do Secretário aos alunos, passando pela escola de formação, o núcleo de avaliação, os diretores, professores, todos falam de ensino, sala de aula, aprendizagem para os alunos.

Além da consistência do discurso, os visitantes se impressionam com o senso compartilhado de prioridade: o ensino, a sala de aula, a aprendizagem do aluno. Qualquer que seja o interlocutor, todos se ocupam do ensino. Todos se referem ao esforço em fazer chegar à sala de aula e ao cérebro do aluno aquilo que foi estabelecido no currículo:

“O que mais chamou atenção foi o foco no ensino”. “Há empenho, a paixão e a busca por resultados, o esforço no que realmente funciona.” (depoimento de um visitante).

Mas nem sempre os visitantes conseguem captar o que está por detrás das aparências, estruturas e processos que dão consistência às ações das pessoas. Este é o desafio do presente estudo de caso.

Em Sobral a rotina de trabalho da Secretaria e das escolas é sempre igual. Em tese, semelhante ao que ocorre ou deveria ocorrer em qualquer rede de ensino.

Há um planejamento anual de ensino, ou seja, um currículo a ser ensinado. O planejamento divide o currículo em segmentos – o que será ensinado num determinado período em cada disciplina. O Núcleo de Avaliação elabora provas para averiguar o conhecimento dos alunos sobre o que será ensinado, com foco nas disciplinas principais.

A Escola de Formação organiza sessões sistemáticas para ajudar os professores a ensinar esses conteúdos. Aqui já começa a haver peculiaridades que nem sempre se tornam óbvias para o visitante.

---

1 Desde 2017 o município de Sobral promove visitas organizadas de pessoas interessadas em conhecer a sua experiência. Este capítulo foi baseado em um questionário aplicado aos visitantes que participaram da 43ª sessão de visitas mensais a Sobral realizada em setembro de 2022, bem como em conversas informais com os mesmos e observações diretas realizadas por um dos autores deste estudo (Walfrido Neto). Os relatos dos visitantes são mantidos em anônimo mas constam dos registros das entrevistas realizada

Embora tenha esse nome, “formação”, a ação que se desenvolve nas sessões mensais com os professores de cada série escolar consiste em ações voltadas para o planejamento e a preparação das aulas que serão ministradas na etapa seguinte – normalmente no mês seguinte.

Nas escolas, o diretor supervisiona a frequência de alunos e professores para assegurar que o que foi previsto está sendo devidamente ensinado. Em função dos testes realizados, professores e coordenadores pedagógicos se mobilizam para apoiar os alunos que não estão acompanhando de forma adequada e tomam as providências cabíveis. Diretores, escolas e professores são premiados – ou não – em função do atingimento das metas.

O nome do jogo é “ensino estruturado”. O calendário é um só, um. Agora, o cronograma pedagógico vai depender da turma e da série, certo? Se eu tiver um terceiro ano, todos alfabetizados com proficiência, ali os materiais são os mesmos. Mas se eu tenho uma terceira série que é de não alfabetizados, todas as terceiras séries de não-alfabetizados, o material também é o mesmo. Por que precisa ter unidade nesse processo? A gente precisa medir. A gente precisava avaliar... É muito difícil você ter duas propostas curriculares, três materiais diferentes dentro de um sistema. A gente quando ia escolher os materiais passava quase um mês discutindo com as escolas e ao final só saiu um material, por série ou para o programa, para que a gente pudesse ter unidade. (ex-Secretário de Educação de Sobral, Júlio César).

...” Não sei se o termo é padronização. Unificação da metodologia. O que eu quero dizer com isso? Que se você entrar em uma escola em Sobral do primeiro ano na sede e depois você entrar numa sala de aula numa escola do primeiro ano no distrito, na zona rural, você vai perceber que segue um mesmo padrão, entendeu?... Ela segue um padrão que nós elaboramos, a rotina semanal do professor em sala de aula... O professor em Sobral recebe uma rotina. Vamos pegar o primeiro ano. Primeiro você divide o programa nos dias da semana. Você coloca horários, para que ele possa seguir aquele pré-planejamento. Claro que ele (o professor) vai planejar, obviamente, mas ele recebe uma rotina, já com sugestões. Por exemplo, de 7 às 7:05 - Acolhida...7:05 às 7 e 40 é livro tal do conteúdo do Instituto Alfa e Beto - está lá para ele trabalhar. Depois disso, leitura e a indicação de leitura. Depois disso, atividade tal... Eu estou falando mas não necessariamente nessa ordem... Mas... sobra espaço para uma criatividade para uma aula diferenciada, mesmo tendo todo esse ordenamento e esse padrão.(Prof. Amaury, Diretor-presidente da Escola de Formação).

O conceito de “ensino estruturado” tem sido objeto de pesquisas acadêmicas há pelo menos seis décadas. No sentido mais estrito, o termo “ensino estruturado” é usado na acepção usual de “direct teaching”, a forma de ensino conduzida pelo professor, e que também poderia ser chamada de “ensino centrado no professor”. Esse termo é usado para se diferenciar do “ensino centrado no aluno”. No ensino estruturado ou ensino direto, o professor é responsável por definir e transmitir aos alunos um conjunto de conhecimentos/habilidades e pela direção do processo. Trata-se da forma de ensino mais usual em todo o mundo, em todos os níveis do ensino escolar, e é tão mais eficaz quanto mais seguir de perto determinados procedimentos: objetivos claros e bem definidos para cada aula, uma explanação clara pelo professor, diálogo coordenado pelo professor para assegurar o envolvimento dos alunos e acompanhado de feedback e avaliações constantes <sup>2</sup>. Tipicamente, 60 a 70% do tempo do ensino é dirigido pelo professor - o restante se refere a atividades em grupo, projetos e atividades pertinentes, iniciadas ou conduzidas pelos alunos. Além, claro, dos deveres de casa, sua correção e avaliações frequentes seguidas de feedback e ações consequentes.

O ensino direto, ou estruturado, não pode ser tomado como a caricatura que, infelizmente, se disseminou através da obra de Paulo Freire, caracterizando aquilo que denominou “educação bancária”. Nesta concepção, o que haveria seria uma espécie de anulação, desconsideração, dos estudantes, que estariam na condição de meros receptáculos passivos diante de um saber (opressor) imposto por seus professores/algozes. O protagonismo docente concentrado nos professores, obedecendo a protocolos consagrados, proporciona vantagens acadêmicas aos estudantes e melhora sua aquisição de autonomia, desde que corretamente exercido.

Nos países mais desenvolvidos a maioria dos professores ensina dessa forma e goza de graus variados de autonomia <sup>3</sup>. Essa autonomia é delimitada por um currículo nacional, orientações da própria escola e, frequentemente, apoiada por um conjunto mais ou menos generoso de materiais de ensino adequados, livros didáticos e eventualmente acesso a recursos tecnológicos variados. Na maioria dos países também há provas e sistemas de avaliação interna ou externa à escola. O conceito de ensino estruturado ou “ensino direto” se refere sobretudo à condução do processo de ensino na sala de aula. Mas isso não ocorre espontaneamente, especialmente em sistemas de ensino em que a maioria dos professores possui fragilidades estruturais graves em sua formação. Não se trata de titulação formal – nesse quesito os professores brasileiros encontram-se bem situados.

---

2 Há uma extensa literatura sobre o conceito de “direct teaching” e que optamos por traduzir como “ensino estruturado.”

3 Mourshed.M. et al (2010).

Em países em que a esmagadora maioria dos professores não possui formação adequada, como é o caso do Brasil <sup>4</sup>, os princípios do ensino estruturado geralmente são implementados por meio de materiais de ensino e instrumentos de gerenciamento e supervisão voltados para tirar o máximo proveito do trabalho do professor <sup>5</sup>. Para surtir efeito, esses princípios requerem uma articulação bastante próxima entre as atividades de gerenciamento e gestão na sala de aula, na escola e no seu entorno <sup>6</sup>.

E é justamente isso que ocorre em Sobral., conforme demonstrado em depoimentos como os transcritos neste capítulo:

“... O acréscimo aqui foi o quanto a prática cotidiana de levar avante os pressupostos do projeto inspirou a equipe municipal para aprimorar mecanismos metodológicos e de monitoramento que consubstanciassem um novo projeto de alfabetização para todos os alunos do Ensino Fundamental. (Profa. Nilcea Lopes, ex-coordenadora do Instituto Ayrton Senna responsável pela implementação dos programas Acelera Brasil e Escola Campeã)

“Então nós tínhamos um potencial de diretores e coordenadores selecionados com formação, com tudo, com autonomia. Mas era necessário instituir ações pertinentes à ação pedagógica e a ação pedagógica é material didático estruturado. (Ex-Secretário Júlio César).

“Ele usava os materiais que eram oferecidos, mas esse material não necessariamente cumpria - nem deveria - cumprir todo o horário da sala de aula. Então cabia aos diretores, por meio dos seus coordenadores pedagógicos, organizar, estruturar as rotinas pedagógicas, as medidas pedagógicas que não são apenas curriculares.

... O professor chega... Dá formação em serviço com as rotinas, 5 rotinas, a serem desenvolvida em 4 horas de aula. Mas aí vai pensar: eu tenho 20 alunos, 5 estão naquele grupo de aprendizagem, então vou criar aquelas atividades, essas atividades, para aquele

---

4 Ver Louzano et alli, Quem quer ser professor? Atratividade, seleção e formação docente no Brasil. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 21, n. 47, p. 543-568, set./dez. 2010.

5 Stockard et al (2018).

6 Em países como Cingapura e China – especificamente no caso de Shanghai para o qual há pelo menos um estudo detalhado do Banco Mundial (2016), todos os professores participam de processos de preparação de aula e supervisão bastante semelhantes e igualmente rigorosos. Tipicamente os supervisores são professores experientes e altamente qualificados para ajudar os professores mais novos a lidar com seus desafios.

grupo, para aquele outro grupo. Eu vou criar outras atividades. É o momento por excelência da docência do professor. Elaborar um plano de aula é de fundamental importância, mas é muito mal visto por aí. (Ex-Secretário de Educação de Sobral Maurício Holanda).

A modalidade de que foi implementada progressivamente em Sobral se desenvolveu a partir de duas levadas de intervenções que serão abordadas nos capítulos III e IV. A primeira foi iniciada no final do século passado com a implementação de três projetos sucessivos, os projetos Acelera Brasil, voltado para a correção do fluxo escolar, o projeto Escola Campeã, voltado para a gestão da Secretaria e Gestão Escolar e o projeto Se Liga, voltado para a alfabetização de crianças não alfabetizadas de séries mais avançadas.

Entrevistado - E Sobral foi contemplada com essa parceria (com o Instituto Ayrton Senna). Com esse financiamento. Então, para mim, esse fato, ele foi determinante. Ela chegou com uma assessoria do Professor João Batista, um educador, um profissional com larga experiência nacional e Internacional. A área técnica era desenvolvida pelo CETEB, aquele centro de Brasília... (Ex-Secretária Ada Pimentel)

Entrevistadora: Tinha supervisão. Como era feita a supervisão das escolas na sua gestão?

Entrevistado - Não tinha, não tinha supervisão... no início nós não tínhamos. A gente aprendeu muito também com a fundação Ayrton Senna. (Ex-Secretária Ada Pimentel)

A segunda leva foi introduzida com dois programas de alfabetização, o primeiro desenvolvido pelo professor Edgar Linhares (2001-2002) e que foi posteriormente substituído pelo Programa Alfa e Beto de Alfabetização (a partir de 2003) e pelos programas de ensino estruturado de Língua Portuguesa e Matemática do mesmo Instituto, introduzidos a partir de 2006.

Fizemos tudo, e quando eu, e o Ivo assumiu, eu fui a Sobral e levei o professor Edgar Linhares, que foi quem me ajudou a fazer a pesquisa. Ele montou uma equipe. (Ex-Secretária Ada Pimentel)

Nós tínhamos um material que foi construído pelo professor Edgar Linhares. É, de fato, o professor Linhares foi quem despertou a gestão de Sobral para o fato de que as crianças estavam sendo promovidas de ano sem saber ler, não é? O Professor Edgar era um grande especialista em educação... Ele tinha assim um ponto, de foco muito claro assim: não era possível haver aprendizagem e autonomia de aprendizagem se não houvesse domínio da leitura...

Ele sempre bateu nessa tecla, sempre. Em 2000, ainda no final da primeira gestão do prefeito Cid Gomes, fez uma avaliação de fluência leitora com alunos do segundo ano que eram alunos, segunda série, que eram alunos de oito anos de idade. E foi ele que levantou o problema de que as crianças não estavam aprendendo... E a gente considerou muito bem-vindas essas contribuições... talvez esteja até esquecendo alguma, mas creio que não, que foram as contribuições do Edgar e do Instituto Ayrton Senna. (Ex-Secretário Maurício Holanda)

O ponto de partida é o currículo. Muitas vezes, como ocorreu em Sobral, a falta de um currículo foi substituída pelo conteúdo constante do livro adotado ou pelos materiais didáticos disponibilizados pela Secretaria de Educação <sup>7</sup>. A partir do currículo e/ou do conteúdo dos materiais didáticos disponíveis se faz o planejamento de etapas e o planejamento mensal.

Mas de nada adianta um bom currículo e bons materiais se o seu conteúdo não chegar de forma adequada à sala de aula. Para tanto, a etapa mais importante reside no planejamento e preparação de aulas<sup>8</sup>. Em Sobral, os professores se reúnem de tempos em tempos para se familiarizar com esses conteúdos. Hoje isso se dá na “Escola de Formação”, na qual os professores passam um dia por mês estudando os conteúdos, preparando suas aulas, trocando experiências e recebendo orientações por parte de professores experientes. Embora chamada de “Escola de Formação”, o que ali ocorre é o planejamento e preparação rigorosa das aulas, de maneira a assegurar que o professor entrará em sala sabendo o que vai ensinar e preparado para fazê-lo. Na verdade, trata-se do modelo comprovadamente mais eficaz de formação profissional, em contraposição a devaneios pseudo-sociológicos e pseudo-filosóficos que caracterizam muitas dessas atividades no Brasil.

... Então, nós construímos rotinas. E na formação eram utilizados materiais de acordo com cada rotina. A gente começou a dar tempo para que isso otimizasse o tempo pedagógico em sala de aula. Isso foi muito importante para que a gente pudesse aproveitar de maneira bem qualitativa o tempo pedagógico das escolas. E este eixo de fortalecimento da ação pedagógica tem como base

<sup>7</sup> O primeiro e atual currículo de Sobral foi aprovado no final de 2017, portanto muitos anos depois que o sucesso já estava se consolidando.

<sup>8</sup> O planejamento de aulas tende a ser algo mais formal – identificar o que será ensinado, com quais materiais, recursos etc. O aspecto crítico no entanto é a preparação, que envolve não apenas o domínio do conteúdo, pelo professor, mas a escolha das estratégias pedagógicas e o preparo para usá-las de maneira efetiva. Em seu livro “Teach like a Champion – 3.0, Lemov ilustra com detalhes rigoroso e saborosos os desafios de uma aula bem preparada. “Champions” ou campeões são os professores que exibem com maestria esse preparo.

materiais didáticos. E a formação em serviço dos professores, que é uma vez por mês, acontecia 8 horas de formação. O professor saía de lá com as suas rotinas. E ao chegar na escola, ele ia fazer os planejamentos de aula... os planos de aula a partir das rotinas que eles estudaram na formação. Isso permitiu que a gente qualificasse bastante o tempo pedagógico e esse foi o segundo eixo, E nós passamos aí em torno de 4 anos trabalhando a política de alfabetização em torno disso. (Ex-Secretário Maurício Holanda)

Então a escola de formação ... essencialmente vai encurtar esse elo da prática e da teoria... sobretudo dos professores que saem da academia e vão para a escola. É a partir do concurso público, entendeu? É isso que nós fazemos... E ao longo do ano, que nós vamos fazer as formações. Nós vamos detalhando esse plano de curso mês a mês para eles... Ele vai receber materiais a partir do plano maior, vai recebendo a formação e recebendo os materiais específicos de cada formação. (Prof. Amaury Gomes, Diretor-Presidente d Escola de Formação)

Os professores contam com materiais didáticos – todos os professores utilizam os mesmos materiais. Parte deles é adquirido, parte deles é obtido via PNLD – o Programa Nacional do Livro Didático – e parte deles é desenvolvido pela Escola de Formação. Os materiais desenvolvidos pela escola de formação e os materiais de alfabetização também seguem os princípios do ensino estruturado.

Entre o que aprendem e praticam na Escola de Formação e a sala de aula, os professores se dedicam arduamente ao preparo das aulas específicas que irão ministrar ao longo do mês. A maioria do tempo que os professores passam fora da sala de aula é dedicada a essa tarefa.

De acordo com o depoimento da amostra de professores de Língua Portuguesa e Matemática entrevistados no contexto da elaboração do presente estudo de caso, os principais benefícios das reuniões de professores conduzidas pela escola são as trocas entre professores, a discussão sobre desempenho dos alunos e o planejamento das aulas a serem ministradas ao longo do mês. Em relação às reuniões conduzidas pela Escola de Formação, os professores avaliam como principais benefícios as trocas entre profissionais, o aprimoramento do conhecimento entre professores e, também, o planejamento de aulas.

Em geral, os professores relataram que a escolha do conteúdo a ser ensinado e de quando deve ser ensinado vem da secretaria. Os professores ajustam o que será ensinado no dia, mas gastam a maior parte do seu tempo ministrando ou planejando as aulas – há pouco tempo gasto com pais, atividades extracurriculares ou outras atividades não-pedagógicas. Os professores relatam se planejar com antecedência e cuidar detalhadamente do que será ensinado, abrangendo diferentes habilidades cruciais para o sucesso da disciplina em questão. Segundo proposto pelo programa de ensino. Não há improvisação. (Informações extraídas de Survey realizado com professores municipais de sobral. IAB, 2022)

Em sala de aula o professor também recebe visitas de supervisão – tanto por parte da escola quanto da Secretaria.

Quanto às visitas de supervisão, os professores relataram receber visitas dos gestores da escola semanalmente (49,2%) ou mensalmente (33,9%). Por outro lado, houve uma dicotomia em relação às visitas de supervisão feitas pela Escola de Formação. 33,9% dos professores relataram receber visitas mensais, 11,9% relataram visitas semanais, mas 40,7% relataram nunca ter recebido uma visita de supervisão da Escola de Formação. (Informações extraídas de survey realizado com professores municipais de Sobral. IDados, 2022)

No caso do programa de alfabetização, há um protocolo formal de visitas que inclui um protocolo rigoroso de observação e de feedback aos professores.

E há provas para avaliar os alunos – muitas e frequentes. Provas elaboradas pelo professor. Provas elaboradas pela escola. Provas que integram os materiais de ensino estruturado. Provas elaboradas pela Secretaria de Educação. Algumas dessas provas são aplicadas rotineiramente por outras pessoas da escola ou mesmo de fora da escola.

Do primeiro ao nono ano duas vezes por ano nos meses de junho e novembro. Do infantil uma vez por ano em novembro. (Prof. Lúcia de Fátima da Silva Balica, gerente da casa da Avaliação Externa).

**Entrevistador:** Certo. Em relação às questões pedagógicas. Até que a gente entendeu que a Secretaria estabelece o currículo, estabelece os materiais didáticos comuns a serem usados pelas escolas, estabelece o plano de ensino para cada bimestre e estabelece e aplica as provas, é isso mesmo?

**Resposta** – Exatamente. A Secretaria tem uma política de formação continuada através da Escola de Formação de Professores de Sobral então lá é feito ... todos os professores saem todos os meses do ano para a formação continuada. Lá a formação é pautada na rotina de sala de aula, no currículo e nas matrizes de avaliação do município. E aí eu tenho uma outra instância que é a Casa da Avaliação, que elabora as avaliações que vão para a escola. Então semanalmente a escola faz as suas avaliações de acompanhamento e monitoramento. Mensalmente, a Secretaria encaminha uma avaliação para ser reproduzida e aplicada pela escola [...] mas além das avaliações semanais e mensais nós temos avaliação externa em larga escala que acontece de seis em seis meses, sempre na metade do ano e no final do ano e essa avaliação ela é conduzida e implementada pela secretaria. (Secretário Herbert Lima)

A maioria dessas provas tem como objetivo diagnosticar a aprendizagem e, com base no diagnóstico, implementar as medidas adequadas para assegurar a aprendizagem dos alunos. No programa de

alfabetização, por exemplo, há um protocolo formal para análise dos erros e tipos de erro e uma indicação de intervenções específicas para lidar com as diferentes situações. Em cada escola há mobilização dos professores, coordenadores e direção para assegurar atendimento aos alunos com dificuldades – de modo que não fiquem para trás.

E há incentivos. Esta é uma tradição antiga em Sobral. Há incentivos para professores alfabetizadores. Incentivos para escolas. Incentivos para professores. Mas os incentivos não são fixos – podem ser conquistados ou não – dependendo dos resultados.

Nós temos uma política de valorização dos profissionais do magistério que garante o pagamento de incentivos salariais, uma gratificação de produtividade a partir dos resultados que são obtidos nas avaliações em larga escala que são aplicadas pelo município. Então, nesse sentido a cada seis meses é feita uma avaliação em larga escala com todos os alunos do infantil cinco até o nono ano. Essa avaliação contabiliza o desempenho cognitivo dos alunos e após o desempenho dos alunos ser mensurado, calculado, ele é levado ao setor de recursos humanos, é feito um cálculo a partir de leis e de patamares de indicadores e aí a garantia do pagamento diretamente do contracheque dos professores, uma gratificação de incentivo salarial. Além disso prêmios em valores financeiros por meio dessa avaliação, além do valor individual também são pagos e distribuídos aos profissionais e uma série de outras homenagens, oportunidades de especialização, mestrado, cursos também são dispositivos que a gente considera como sendo incentivos aos profissionais, particularmente aos professores (Sec. Herbert Lima)

**Entrevistador** – A gente tem então o incentivo para professor, diretor e escola, é isso?

- É isso. Diretores, coordenadores pedagógicos, coordenadores escolares e professores das escolas. (Secr. Herbert Lima)

Nisto reside o segredo de Sobral: a implementação rigorosa dos princípios do ensino estruturado, envolvendo a articulação entre pedagogia e gestão. O modelo de ensino estruturado foi sendo implementado ao longo do tempo. Inicialmente com intervenções específicas via projetos como o Acelera Brasil, Se Liga e Escola Campeã, que já possuíam essas características. Posteriormente essas ideias foram incorporadas nas iniciativas locais de alfabetização e consolidadas, a partir de 2003 com a implementação do Programa Alfa e Beto de Alfabetização<sup>9</sup>. E depois vieram os programas de incentivo associados a resultados.

<sup>9</sup> Esse programa começou a ser implementado em Sobral a partir de 2003 e lá continua deste então

Ao longo dos anos subsequentes as mesmas estratégias pedagógicas e gerenciais foram sendo estendidas às demais disciplinas e níveis de ensino. Mas o rigor e os cuidados com a alfabetização sempre foram e continuam sendo uma obsessão no município - tema ao qual voltaremos posteriormente.





## Como tudo começou

... eu encontrei uma calamidade educacional. Alto analfabetismo, baixa escolaridade. Na rede, a taxa de repetência dos 19.7%, a taxa de abandono 17.8%, e a aprovação 53%. E aí, a defasagem idade/série era em torno de ... existe uma controvérsia. Outro dia, não há algum tempo, em conversa com a Senhora Viviane Senna nós nos desencontramos nos números. Ela disse que era 86% e eu tinha, na época, 68% de defasagem...

E também quando nós assumimos, foi em 97, tinham sido publicadas a lei do Fundef e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Então, eram 2 instrumentos legais que tinham impacto substantivo nessa rede. E foi deflagrada também a universalização da matrícula de ensino fundamental.

... Eu recebi a matrícula de Sobral com 7400, que vamos arredondar para 7500 alunos, e eu entreguei ao fim dos 4 anos, 32.000 alunos. Só que nós não tínhamos espaço físico para ir acomodando. A gente também não tinha professores suficientes.  
(Ex-Secretária Ada Pimentel)

A partir de 1995 o Ministério da Educação passou a dar maior atenção ao ensino fundamental, uma das iniciativas foi a de colocar na pauta o tema da defasagem escolar. Daí surgiu o Programa Acelera Brasil, fruto de uma parceria que envolveu diversas instituições, notadamente o CEMP - Centro de Professores de Belo Horizonte, que desenvolveu o material, o CETEB - Centro de Educação Técnica de Brasília - que ficou responsável pela assistência técnica e o Instituto Ayrton Senna, que patrocinou, gerenciou e viabilizou a implementação do programa em uma dezena de municípios . Sobral foi um dos municípios convidados e que participou do projeto.

À época não havia uma teoria elaborada sobre as causas da multi-repetência, o enfoque do programa Acelera Brasil era pragmático: o aluno é multi-repetente, já passou vários anos na escola sem avançar. Se está atrasado, é preciso acelerar<sup>1</sup>. Com base nos princípios do ensino estruturado, foram desenvolvidos materiais e estratégias de intervenção que valorizavam a recuperação do auto-conceito do aluno como base para motivar os alunos e engajá-los em atividades motivadoras que promovem a aprendizagem. Também havia um intenso programa de leitura - um cardápio de 40 livros a serem lidos pelos alunos ao longo do ano de aceleração. De acordo com as normas de participação, cada município indicava um profissional para coordenar a implementação. A primeira coordenadora desse projeto em Sobral foi a professora Izolda Cela, que posteriormente se tornou Secretária Adjunta, Secretária de Educação de Sobral, Secretária Estadual de Educação, Vice-Governadora e Governadora do Estado do Ceará.

<sup>1</sup> A história desse programa é contada no livro *A Pedagogia do Sucesso* (Oliveira, 2001).

E a rotina, ela começava sempre por curtir as leituras. Cada sala de aula tinha um cantinho de leitura, com livros de literatura, nós tínhamos uma meta de leitura por ano, era um livro por semana. Quarenta livros, o ano letivo tem quarenta semanas. Era um livro por semana, que era uma meta apresentada pros estudantes e eles eram desafiados a vencer aquela meta. Mais adiante eu vou falar de um cartaz de sala de aula que trazia isso. Então, esse Curtindo as Leituras era um momento mágico um momento de fantasia, um momento de entretenimento. Não era a leitura escolar acadêmica da escola de pergunta, qual substantivo, qual adjetivo. Era um momento de fantasia mesmo, de imaginação, de criatividade, de abertura de horizontes e cada um lia o livro que queria, compartilhava naquele momento (Profa. Nilcea Lopes)

Entrevistador: Do Acelera Brasil?

Do Acelera Brasil, que passou pro Se Liga e eu vou lhe dizer passou para todas as outras parcerias que eu consegui conhecer. Até hoje eu convivo com os municípios que adotaram o Programa Acelera Brasil lá atrás. E até hoje eles têm essa prática, da leitura diária, essa leitura da literatura, da literatura infantil, (Profa. Nilcea Lopes).

No processo de implementação do Projeto Acelera Brasil foram observados dois graves problemas que não haviam sido contemplados de forma adequada no desenho original – e que contribuíam para limitar o seu alcance. O primeiro deles era a fragilidade dos processos de gestão. O pressuposto era o de que as escolas e Secretarias estariam preparadas para acompanhar a implementação do programa e dar o apoio necessário aos professores. Os projetos forneciam os instrumentos gerenciais, mas na prática as condições para implementá-los eram extremamente precárias: os municípios não possuíam estruturas minimamente adequadas para gerenciar as escolas, não havia planejamento, dados, rotinas de nenhuma espécie. Os diretores das escolas, por sua vez, não possuíam conhecimentos básicos de gestão escolar nem eram direcionados para tal. Os graves problemas que motivaram a proposição desses projetos falam por si mesmos.

Outra lacuna na concepção original desses programas de “aceleração” ou de “correção do fluxo escolar” se devia ao desconhecimento da realidade: um contingente expressivo dos alunos multirrepetentes não havia aprendido a ler e escrever: não eram apenas multirrepetentes, eram analfabetos - mesmo tendo sido promovidos de série. E, em sua versão original, programas como o Acelera Brasil não haviam incorporado instrumentos de alfabetização.

Para lidar com os desafios de gestão, o Instituto Ayrton Senna acolheu e patrocinou o desenvolvimento e implementação de uma nova proposta – o programa Escola Campeã, implementado a partir de 2001. Esse programa se tornou matriz para programas do Instituto Alfa e Beto, possuía dois componentes interdependentes voltados para a gestão da Secretaria e para a gestão das escolas. Era baseado em dois manuais – da Secretaria e da Escola – e um conjunto estruturado de intervenções voltadas para capacitar secretários e diretores a implementar instrumentos e práticas gerenciais de comprovada eficácia. E tudo se baseava em dados, em diagnósticos apoiados em instrumentos operacionais de fácil entendimento e execução.

E também o diagnóstico, esse diagnóstico, onde cada um se encontrava. Então os professores, eles adquiriram essas competências com a capacitação dada pelo CETEB, que era contratada pela fundação Ayrton Senna, com o professor João Batista, que era uma figura proeminente no Instituto Ayrton Senna. Ele era um consultor e ele tinha também muita experiência. Ele foi uma pessoa muito importante nesse trabalho de Sobral. (Ex-Secretária Ada Pimentel).

Com seu poder de convocação, Viviane Senna convidou 52 municípios – 2 de cada estado – que haviam sido escolhidos com base em uma série de critérios. Sobral foi um deles. A partir de janeiro de 2001 e durante mais de 3 anos, Secretários de Educação e diretores das escolas participaram de eventos de formação e alinhamento. Um grupo formado por dezenas de profissionais experientes proporcionava assistência técnica aos municípios para implementar as práticas gerenciais preconizadas nos manuais. O então prefeito de Sobral, Cid Gomes, deslocou o seu então chefe-de-gabinete, Ivo Gomes, para a Secretaria de Educação. Ivo Gomes posteriormente se tornou chefe-de-gabinete do Governador Cid Gomes, Deputado Estadual, Secretário Municipal de Educação de Fortaleza e Prefeito de Sobral por duas vezes.

Em paralelo ao programa de gestão foram desenvolvidas diversas tentativas para lidar com o desafio da alfabetização. As soluções encontradas na época – e que foram posteriormente consolidadas no programa “Se Liga”, voltadas para alunos defasados – eram limitadas, inclusive em sua eficácia. Daí, se passou a adotar a expressão “enxugar o chão com a torneira aberta”. Os alunos defasados alfabetizados acertavam o passo. Um contingente dos alunos não alfabetizados defasados foi alfabetizado e conseguiu avanços. Mas a cada ano surgiam legiões de alunos não alfabetizados – a torneira permanecia aberta. Era evidente a necessidade de enfrentar o problema em seu nascedouro.

A essa altura, o prefeito, o Secretário e a equipe da Secretaria de Educação de Sobral já se encontravam em estado de alerta – havia um inconformismo com a situação. E as soluções para alfabetizar não apareciam.

Duas iniciativas locais foram desenvolvidas para enfrentar o desafio da alfabetização, uma que resultou em intervenções imediatas em Sobral e outra, de fora de Sobral, que posteriormente foi integrada às ações do município.

Foi nesse contexto que o professor Edgar Linhares – já apresentado anteriormente neste documento - promoveu uma avaliação da alfabetização e confirmou a gravidade do problema. E para muitos isso causou espanto – depois de vários anos implementando projetos de correção de fluxo escolar ainda chegavam às séries mais adiantadas legiões de alunos não alfabetizados. Isso era de se esperar – pois as iniciativas de aceleração estavam voltadas para os alunos em atraso escolar, e não para o ensino regular. Mas o problema não deixava de causar um enorme incômodo.

A partir dessa avaliação externa o município implementou uma estratégia que o mesmo Professor Edgar Linhares havia desenvolvido para alfabetizar os alunos. Essa estratégia diferia das propostas construtivistas que predominavam na época e, embora não tivesse um embasamento científico mais robusto, conseguiu produzir resultados importantes.

A essa altura já havia, em Sobral, um núcleo de pessoas mobilizado para transformar a educação e o então secretário Ivo Gomes, com total apoio e sob a liderança do prefeito Cid Gomes, já havia assumido a liderança na condução do processo.

A primeira coisa é a clareza do prefeito de que a equipe da Secretaria deve ser formada sem influência político-partidária. Assim, a equipe da Secretaria não pode ser escolha de outra pessoa que não o próprio prefeito... A segunda coisa é ter que criar um sistema de recrutamento por mérito, tanto para o restante da equipe da Secretaria, como para diretores escolares. A terceira coisa, essa clareza em relação à autonomia. Eu dizia aos diretores: “Eu selecionei, mas agora você é autônomo e você vai ser parcialmente ou tão responsável quanto eu pelo trabalho e pelos resultados na sua escola”. E a quarta é, assim, mudar o processo de aprendizagem, mudar escola para que ela garanta a aprendizagem das crianças. Não é só mudar a capa da cartilha. Não é só mudar a proposta curricular. Tem que mudar a proposta curricular. Tem que mudar o processo de formação dos professores. Tem que mudar a sistemática de acompanhamento dos coordenadores pedagógicos, usem qualquer nome semelhante a esse, mas que as pessoas que acompanham os professores... É mudar a relação que eles têm com os professores, no sentido dos professores serem mais apoiados e mais supervisionados. (Ex-Secretário Maurício Holanda).

Enquanto Sobral avançava com suas iniciativas – incorporando, ajustando e aprimorando o que havia assimilado a partir desses projetos – o acesso aos 52 municípios permitiu investigar em maior profundidade o que estava acontecendo com

a alfabetização. Esse estudo foi realizado em 2001 e publicado em 2002 com o título “A Escola Vista por Dentro”. Um dos capítulos do livro era devotado inteiramente a entender o que acontecia com a alfabetização nas secretarias e nas escolas: nada. O país vivia sob a inspiração dos Parâmetros Curriculares Nacionais para a Alfabetização. As faculdades de educação preconizavam o construtivismo como proposta para alfabetizar e eram patrocinadas pelo MEC para implementar programas baseados nessas premissas, que se revelaram inócuos ou mesmo prejudiciais. E os professores ficavam à espera de que os alunos fossem capazes de “construir” o seu próprio conhecimento e, eventualmente, se alfabetizar.

O rei estava nu: os alunos não eram alfabetizados porque os professores não sabiam alfabetizar. E os professores não sabiam alfabetizar porque utilizavam conceitos e instrumentos inadequados, fornecidos pelo MEC e pelas faculdades de educação.

Conhecidos os resultados e suas causas, delas decorreram duas iniciativas. Uma delas foi o relatório Alfabetização Infantil: Novos Caminhos, elaborado por um comitê de especialistas brasileiros e internacionais e apresentado na Comissão de Educação e Cultura da Câmara dos Deputados em 2003<sup>2</sup>. Esse relatório incluiu uma revisão do “estado da arte” tanto da Ciência Cognitiva da Leitura quanto das políticas e práticas que vinham sendo adotadas em países como a Inglaterra, França e Estados Unidos. Recebido com total frieza pela imprensa, pela academia, pelo MEC e Secretarias de Educação.

Mas se havia conhecimento sobre como alfabetizar, não havia instrumentos suficientes e adequados para implementar programas de alfabetização em massa, e nas condições precárias de funcionamento das escolas brasileiras<sup>3</sup>. Isso motivou o desenvolvimento do Programa Alfa e Beto de Alfabetização, que, uma vez desenvolvido e pré-testado, foi prontamente acolhido e implementado em inúmeros municípios, inclusive Sobral desde essa época. Esse programa alia os conhecimentos mais avançados sobre alfabetização fônica numa proposta de ensino estruturado que integra e instrumentaliza as ações de gestão da secretaria, escola e sala de aula.

---

2 Esse relatório, posteriormente atualizado, foi reconhecido pelo MEC como contribuição relevante e serviu de base para a elaboração do documento-base que orienta a Política Nacional de Alfabetização em 2019.

3 O professor Fernando Capovilla juntamente com colaboradores, notadamente Alessandra Seabra havia desenvolvido muitas contribuições sobre o tema, inclusive materiais para alfabetizar alunos, mas que não possuíam o propósito ou elementos para serem usados em massa e com características e instrumentos de escalabilidade.

Então, existia uma parceria com o Instituto Ayrton Senna por meio de uma equipe de consultores técnicos contratados pelo instituto. Eles já estavam lá quando eu assumi e continuaram fazendo o seu trabalho. Com bastante competência. No ano que eu assumi como secretário, foi o ano em que se usou o material do Alfa e Beto. Por uma decisão minha, nós não usamos imediatamente em toda a rede. Nós fizemos um piloto em 8 escolas, no primeiro ano. E no ano seguinte, os diretores decidiram e nós decidimos em conjunto, com a avaliação dos diretores, que ele seria implantado em todo o primeiro ano. (Ex-Secretário Maurício Holanda).

Além de cuidar de maneira adequada da alfabetização e fluência de leitura, essa proposta introduzia um conjunto completo de instrumentos de gerenciamento pedagógico para a Secretaria de Educação, escolas e professores – incorporando nessa prática todos os princípios do ensino estruturado. Desde então, Sobral nunca deixou de priorizar a alfabetização, mas passou a usar progressivamente procedimentos semelhantes para outras séries e disciplinas.

Em paralelo, o então Secretário e posteriormente Deputado Estadual Ivo Gomes desenvolveu um movimento de âmbito estadual para chamar atenção para o problema da alfabetização – esse movimento, inspirado pela “indignação” percebida em Sobral contribuiu para criar um momento favorável à difusão de diversas iniciativas junto aos municípios – e que posteriormente serviu de base para o programa cearense de apoio aos municípios, implementado a partir de 2007. A tese de Ilona Bécskehazy (2018), reconstrói em detalhes o processo de construção da política educacional de Sobral (especialmente a partir da página 261).





## **Os avanços sucessivos**

As mudanças ocorridas no Brasil no período que vai da promulgação da Constituição de 1988 até por volta de 2005 produziram um efeito sanfona na educação. Num primeiro momento houve um grande inchaço decorrente das ideias da universalização, dos programas de aceleração e correção do fluxo escolar. A criação do FUNDEF – Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental – estimulou as redes de ensino a ampliar as matrículas. Mas ao mesmo tempo ocorriam grandes programas de correção de fluxo escolar e a inflexão demográfica, com redução da demanda por vagas no ensino fundamental.

Ao invés de concentrar na melhoria da qualidade do ensino fundamental, a tendência do país foi a de continuar a expansão – os novos alvos foram a pré-escola, a ampliação do ensino fundamental de 8 para 9 anos e as creches. E, mais tarde, o tempo integral<sup>1</sup>. Sobral não escapou dessas pressões, conforme documentado no capítulo 1.

Mas, ao mesmo tempo em que promovia a expansão das matrículas e da rede física, o município foi aprofundando progressivamente a sua capacidade de gerenciamento pedagógico. Dessa forma, o uso de materiais de ensino estruturado foi se estendendo a outras séries para além da alfabetização. Inicialmente o esforço foi concentrado nas disciplinas de Língua Portuguesa, depois Matemática e Ciências, com base em materiais estruturados produzidos pelo Instituto Alfa e Beto. Aos poucos o município também passou a produzir materiais próprios e a incorporar outros materiais a partir da perspectiva do ensino estruturado<sup>2</sup>.

Em 2007 a então Secretária de Educação de Sobral é convidada a assumir a Secretaria de Educação do Estado. O Governador é Cid Gomes e seu chefe de Gabinete é Ivo Gomes. Melhorar a qualidade da educação do estado se torna prioridade. O ensino já se encontrava praticamente municipalizado nas séries iniciais e com um grau alto de municipalização nas séries finais, conforme já documentado no capítulo

---

1 Independentemente do mérito dessas iniciativas, a ideia de expansão é sempre politicamente mais atraente, pois envolve mais recursos, mais obras, mais contratação de pessoal. Já a ideia de promover a qualidade é muito mais complexa e exige discussões e decisões sobre as quais raramente é possível haver um consenso.

2 Pode-se questionar o esforço para uma rede municipal produzir seus próprios materiais. Afinal, não é simples – ou barato – criar materiais de alta qualidade, que demandam esforço de atualização de tempos em tempos. Contudo, Sobral dispunha de bons exemplos e a adoção de um modelo bem estruturado de ensino, progressivamente, parece ter habilitado o município a não capitular diante de modismos pedagógicos e tendências desconstrutivas que atravessaram – e atravessam – a educação brasileira. Os riscos de materiais produzidos localmente é uma das tragédias da inovação educacional em todo o mundo: não são sujeitos a avaliações de nenhum tipo e frequentemente refletem concepções pedagógicas muito particulares, além de, dificilmente, poderem contar com recursos e competências adequadas para o tamanho do desafio.

1. Em paralelo avançavam no Ceará as ideias promovidas pelo Pacto Cearense pela Alfabetização – já havia consciência da importância do tema. Promover a melhoria da qualidade das redes municipais de educação se torna prioridade do governo.

A ideia-força se apoiou no uso dos incentivos do ICMS. O modelo havia sido iniciado no Paraná na década de 90 e aprimorado em Minas Gerais, quando recebeu o nome de Robin Hood – a ideia era redistribuir parte das transferências voluntárias do ICMS para os municípios com melhor desempenho educacional<sup>3</sup>.

Muitas das ideias que haviam sido implementadas em Sobral foram incorporadas, adaptadas e progressivamente aprimoradas no governo estadual. Face à nova estratégia, a Secretaria também se reestruturou.

Por volta de 2010, Sobral já tinha consciência da melhoria da qualidade de seu sistema educativo nas séries iniciais. Conforme documentado no capítulo 1, os resultados já haviam começado a aparecer, de forma consistente, nas avaliações do SAEB. Isso também ficou evidenciado pelo desempenho diferenciado de Sobral nos exames promovidos pelo SPAECE – o sistema de avaliação estadual vinculado aos prêmios<sup>4</sup>. A essa altura, como também vimos no Capítulo I, a municipalização ainda não havia atingido as séries iniciais de maneira significativa, e os resultados também não apresentavam o mesmo ritmo de melhoria observado nas séries iniciais.

Diante do novo desafio, e como de hábito, o então Secretário Municipal de Educação, Júlio César pediu a colaboração do Instituto Alfa e Beto para lidar com as séries finais. A existência de uma cultura gerencial com foco em resultados e de mecanismos de apoio ao professor e à avaliação com foco em resultados facilitou enormemente a implementação de alguns novos procedimentos sugeridos como resultado dessa consultoria. Entre eles: a compatibilização dos materiais didáticos em torno de um currículo comum, a elaboração de provas bimestrais, a sistematização das reuniões de professores para fins de planejamento e preparação de aulas.

---

3 CARNEIRO, D.; IRFFI, G. Avaliação Comparativa das Leis de Incentivo à Educação no Ceará. CAEN/UFC, 2017

4 Em algum momento desse processo a Secretária Izolda Cela foi alertada para o fato de que Sobral tinha o melhor sistema educativo do Estado mas recebia poucos prêmios, devido ao desenho do sistema de incentivos focado em escolas e não em redes de ensino. Logo o sistema foi adaptado e Sobral passou a ganhar prêmios numa proporção muito maior. Isso mostra a importância de adaptar continuamente sistemas de incentivo para que logrem os resultados pretendidos – ou novos resultados.

Duas outras sugestões acolhidas foram (a) a institucionalização do “projeto de vida” para alunos das séries finais – que contou com a colaboração do ICE – Instituto de Corresponsabilidade Educacional e (b) o treinamento em métodos de observação de habilidades docentes inspirados no livro de Lemov<sup>5</sup>.

Como documentado no capítulo I, os resultados nas séries finais não tardaram a surgir. Os alunos alfabetizados adequadamente, na idade/série correta, chegavam à avaliação nacional de fim do ensino fundamental. Por volta de 2015, Sobral já dispunha de um modelo educacional robusto com alto grau de institucionalização e apoiado numa série de instrumentos, instituições e pessoas.

## Um segredo de Polichinelo.

---

O conjunto de informações, evidências e análises apresentados até aqui não revelam a existência de nenhum segredo – mesmo porque muitas das mesmas ideias foram compartilhadas com outros municípios que participaram de muitas dessas iniciativas e “beberam” das mesmas fontes, e, possivelmente, poderiam ter alcançado resultados semelhantes. Isso ocorreu em diferentes tempos e níveis de profundidade em municípios como Caculé (BA), Coruripe (AL), Bom Jesus do Piauí (PI) e, de modo especial, Teresina (PI). <https://www.alfaebeto.org.br/casos-de-sucesso/>.

Isso sugere a existência de alguns elementos que, implementados de forma sistemática, podem produzir resultados em prazos relativamente rápidos – e de forma mais ou menos consistente e duradoura. Muitos outros municípios implementaram algumas dessas ideias com maior ou menor grau de consistência – mas nem lograram resultados de mesmo nível nem conseguiram mantê-los por tempo prolongado.

Por outro lado, como resultado do modelo implementado no Estado do Ceará, diversos municípios do Ceará passaram a apresentar resultados bastante elevados, alguns de forma consistente. Mas embora tenha havido um avanço inegável no desempenho dos alunos das séries iniciais e finais

---

5 A Fundação Lemann havia recém traduzido Aula Nota 10, de Doug Lemov, que influenciou diretamente o treinamento de profissionais de Sobral no manejo de turmas. Ilona Becskehazi e Paula Louzano foram indicadas para realizar este trabalho de capacitação e deram início a uma profícua colaboração com a rede municipal da qual emergiu também a tese de doutoramento da primeira.

em praticamente todos os municípios, trata-se de uma situação bastante diferente do caso de Sobral, como sugerem os dados apresentados no capítulo 1. Na média, a trajetória dos indicadores de aprendizado no Ceará é bem melhor do que a do Brasil, mas os municípios cearenses de destaque são tipicamente municípios muito pequenos, com poucas escolas em cada município.

No próximo capítulo examinamos como o sucesso de Sobral é percebido localmente.





## **A perspectiva dos diretores, professores e dos pais<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Os comentários aqui apresentados se baseiam em questionários aplicados presencialmente para uma amostra de pais e virtualmente para o universo de diretores e uma amostra de professores de Língua Portuguesa e Matemática. Para fluidez da leitura eliminamos detalhes estatísticos que não alteram a substância das observações. O leitor interessado pode solicitar os relatórios técnicos ao Instituto Idados.

## Os diretores das escolas

---

Conforme documentado no capítulo 1, em Sobral havia, em 2022, 64 escolas municipais e 473 professores, que acolhem 4.572 crianças em creches e 5.102 na pré-escola, além de 12.464 alunos nas séries iniciais, 9.551 nas séries finais, 1.499 na EJA e 1.656 na educação especial. Os diretores são escolhidos mediante um processo seletivo rigoroso, assinam contratos de gestão e podem ser removidos de escola a critério da Secretaria ou demitidos do cargo se não cumprirem seus deveres de maneira satisfatória. A Secretaria exerce a supervisão das escolas de forma permanente e efetiva: há um programa de ensino, há indicação específica do que deverá ser ensinado a cada mês, há provas aplicadas pela secretaria para aferir o desempenho dos alunos, a Secretaria provê feedback às escolas e ajuda a traçar estratégias para recuperar os alunos, há incentivos para professores e escolas. E os diretores estão constantemente na mira – recebem todo apoio mas são cobrados pelos resultados. Há reuniões formais em que os diretores analisam os resultados de suas escolas e também há encontros entre os diretores - o tema central das conversas e reuniões é a busca de informações e orientações para aprimorar os indicadores.

De modo geral, e em sua maioria, os diretores revelam bastante clareza e compartilham do mesmo entendimento a respeito das expectativas, prioridades e ações sob sua responsabilidade. Acompanham diariamente a frequência de alunos e professores e tomam providências para evitar perda de aulas por ausência de alunos ou professores, pois sabem que isso afeta o resultado. Acompanham o andamento dos programas para assegurar que os professores estão ensinando o que foi previsto na programação realizada nas reuniões mensais que ocorrem na Escola de Formação. Também acompanham os resultados dos testes elaborados pela escola e pela Secretaria de Educação e se envolvem na organização de atividades de recuperação dos alunos.

Os diretores possuem uma clara noção de seu espaço de autonomia. São responsáveis pela condução dos assuntos no dia a dia nas questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Nas questões financeiras possuem autoridade sobre uma parcela de recursos para fazer face a despesas corriqueiras e eventuais. Nas questões administrativas e pedagógicas seguem as orientações da Secretaria. São ouvidos, mas têm clareza a respeito do fato de que a Secretaria determina os currículos, a distribuição do plano de ensino ao longo do ano, a escolha dos materiais e o conteúdo e implementação das avaliações externas.

Com relação às questões pedagógicas os diretores valorizam a ideia do ensino estruturado e o trabalho realizado pela Escola de Formação para ajudar os professores a preparar suas aulas. Mas sabem que a responsabilidade de supervisionar e apoiar o trabalho dos professores é da escola. Em sua grande maioria eles têm clareza de que antes de cada aula os professores devem se preparar para ministrar os conteúdos de forma adequada.

Os diretores das escolas de Sobral têm familiaridade com o uso de informações gerenciais a respeito de frequência dos alunos, andamento das aulas e resultados para orientar suas decisões, para o trabalho dos professores e para a comunicação com os pais. Participam de reuniões regulares na escola e na Secretaria, nas quais discutem esses assuntos junto com outros diretores.

Em Sobral as consequências do trabalho pedagógico são aferidas por meio de testes elaborados pela escola e testes elaborados e aplicados pela Secretaria de Educação. O resultado desses testes traz consequências para os alunos, professores, escolas e diretores. Para os alunos, na forma de intervenções pedagógicas específicas. Para os professores, diretores e escolas na forma de incentivos que poderão ou não ocorrer em função dos resultados.

Finalmente, os diretores das escolas de Sobral são sensíveis às dificuldades comuns a diretores em qualquer parte do mundo. Reconhecem problemas com alguns professores que não possuem o preparo devido; há algumas famílias que participam menos e dão menos assistência aos alunos, e há alguns alunos que apresentam problemas, inclusive de frequência escolar. A análise recorrente desses dados, à luz dos resultados dos alunos orienta as ações do diretor e sua equipe, sempre com vistas a melhorar os resultados das escolas, mas também para atender aos desafios de cada família e de cada aluno.

## Os professores

---

Os professores de Sobral possuem um perfil semelhante aos professores que atuam na maioria das escolas brasileiras – um número expressivo é formado em Universidades locais<sup>2</sup>.

Os professores em sua esmagadora maioria reconhecem e valorizam o ensino estruturado e sua importância para ancorar o trabalho. A maioria do tempo em que não estão em sala de aula é dedicada ao preparo de aulas, a partir das orientações recebidas nos eventos mensais que ocorrem na Escola de Formação. Os professores, tipicamente, passam deveres de casa todos os dias e os corrigem. Os professores do 1º ano do ensino fundamental dedicam pelo menos 50% do tempo diário a atividades diretamente relacionadas à alfabetização. Eles se mostram sensíveis às dificuldades dos alunos e famílias e veem como seu desafio ajudar os alunos a superá-las e “ir bem na escola”. E também são conscientes dos incentivos existentes, e, segundo seu próprio depoimento, trabalham arduamente para conquistá-los e valorizam a sua importância, relacionando-a à qualidade do ensino que resulta desse esforço.

## Os pais

---

O perfil educacional dos pais dos alunos das escolas públicas de Sobral é semelhante ao do restante do país: menos de 30% com ensino fundamental, 50% com ensino médio completo e os demais com níveis mais elevados de escolaridade formal.

A grande maioria dos pais avalia o ensino de Sobral como muito bom (50%) ou bom (outros 42%), e 7,7% como regular. Consideram os materiais didáticos muito bons (73%).

Os pais reconhecem o esforço dos professores, que raramente faltam às aulas. Na pandemia fizeram um esforço especial, que é identificado com clareza e reconhecido pelas famílias.

Os pais, em sua esmagadora maioria, dão notícia do que acontece na

---

2 Sobral não escapa do problema nacional associado a atração e formação de professores. O perfil dos que se inscrevem e são aprovados nos exames de seleção não difere muito do que se encontra no restante do país.

escola e com seus filhos. Os filhos passam entre 4 ou 6 horas na escola por dia. A escola é segura. Tem rigor, exige pontualidade, frequência e que o aluno faça os deveres de casa. O dever de casa é diário, os filhos levam de 1 a 2 horas para fazê-los. Há provas frequentes, tipicamente duas vezes por mês. Quase 90% dos pais participaram de reuniões da escola em 2022, metade ou mais conhece o professor e o sabem o nome do diretor. Observam que as atividades extracurriculares são limitadas e focadas em reforço escolar quando necessário.

Os pais consideram que as escolas oferecem um ambiente seguro, as instalações são consideradas adequadas, mas há queixas a respeito de calor e ventilação inadequada. Perguntados se matriculariam seus filhos na escola privada, 2/3 afirma que não o faria. Ou seja, os pais estão, em geral, satisfeitos com a qualidade do ensino em Sobral.

Na perspectiva dos pais, o sucesso dos alunos depende de seu próprio esforço e diligência e, em menor grau, do envolvimento das famílias com as questões escolares e do trabalho do professor. Já em relação ao sucesso educacional de Sobral, de que todos são sabedores, eles os atribuem à qualidade dos professores e diretores.

## Em síntese:

---

Sobral conseguiu criar um círculo virtuoso em torno da educação. O poder público faz a sua parte e procura ativamente a co-responsabilidade e envolvimento das famílias. As famílias reconhecem o esforço do município, valorizam a qualificação e dedicação dos diretores e professores, mas têm convicção de que é o esforço e diligência do aluno que garante os resultados. Pelo seu nível de informação é possível deduzir que há um grau relativamente elevado de envolvimento dos pais com as questões relativas à frequência dos alunos, pontualidade, estudo e realização do dever de casa diário.





## **As peculiaridades de Sobral**

No capítulo 2 sugerimos que a adoção consistente dos princípios do ensino estruturado seria o fator explicativo do sucesso de Sobral. São princípios conhecidos há décadas e, de certo modo, praticados em todos os sistemas educacionais e escolas em todo mundo. O fato de que outros municípios brasileiros – embora não muitos – também conseguem lograr resultados próximos a Sobral, e também de forma consistente, sugere que essas peculiaridades refletem princípios gerais de boa governança – e não idiosincrasias locais que só Sobral conseguiria implementar.

Mas certamente as características locais são extremamente importantes por duas razões. Primeiro porque ideias são encarnadas em instituições e práticas por meio de pessoas, e, portanto, sempre são absorvidas e implementadas de forma idiosincrática. Cada um absorve e implementa as ideias de ensino estruturado a seu modo. Segundo, e mais importante: o desempenho de Sobral não é apenas razoável: ele é elevado. Em uma visão mais abrangente dos últimos 15 anos, é o melhor do país e assim tem sido ao longo deste período.

As implicações dessa reflexão podem ajudar a entender as possibilidades e limites de “replicar” o modelo de Sobral. De um lado, os pilares do “modelo” são de conhecimento universal – não possuem segredo, e, portanto, encontram-se à disposição de quem queira implementá-los. Os depoimentos e fatos relatados até aqui permitem visualizar uma trajetória consistente, progressiva e pouco usual, mas que, em princípio, poderia ser replicada em outros municípios – com maior ou menor grau de rigor.

Por outro lado, há características únicas na implementação da reforma educativa de Sobral que não apenas explicam o seu sucesso, mas o grau elevado desse sucesso.

Há alguns fatores peculiares a considerar. Um deles é a continuidade administrativa: desde pelo menos 1997 – ou seja, ao longo de mais de 25 anos – o município é liderado por um mesmo grupo político. Dois prefeitos com dois mandatos cada um são irmãos. Um prefeito e uma Secretária de Educação, em momentos diferentes, são marido e mulher. Um ex-prefeito e uma ex-secretária de Educação se tornaram governadores do Estado. Outro prefeito, por dois mandatos consecutivos, fora Secretário de Educação do Município, chefe-de-gabinete do Governador do Estado, Deputado Estadual e Secretário Municipal de Educação de Fortaleza... Pessoas de um mesmo grupo político e, eventualmente as mesmas pessoas, se vincularam a um espectro de diferentes partidos políticos. Enfim, há uma continuidade não apenas política, mas estreitas afinidades entre as pessoas responsáveis pelas decisões. A questão central é a continuidade das políticas e a seriedade com que isso ocorreu. A mera continuidade de um mesmo grupo político nada garante – como é fartamente conhecido em inúmeros outros municípios brasileiros.

Outro fator se refere ao clima institucional, que se reflete no conjunto de indicadores de desenvolvimento do estado – especialmente os indicadores sociais. Desde o primeiro mandato de Tasso Jereissati, o Ceará conheceu uma mudança significativa de trajetória nos índices de “governança” e nos indicadores sociais – tendo se tornado diferenciado em relação aos demais estados do nordeste e do Brasil. É notadamente diferenciada a qualidade das políticas públicas e a capacidade de articulação política e entendimento das lideranças, fato já registrado por Judith Tendler em seu livro “Good government in the Tropics” (Tendler, 1998).

Da mesma forma, é pouco usual a continuidade das pessoas que estiveram à frente da Secretaria – todos os Secretários no período ocuparam cargos anteriores na prefeitura ou na própria secretaria, tendo tido condições e tempo de assimilar e participar da cultura organizacional e do estilo gerencial característico de uma cultura política diferenciada que caracteriza o município e o próprio estado do Ceará.

Outros aspectos mais difíceis de mensurar e comprovar se referem à notória e extraordinária capacidade de diálogo dos protagonistas que estiveram em posições de liderança na prefeitura e na secretaria. Isso se refere tanto ao diálogo com instituições externas – especialmente Organizações não Governamentais e consultores que participaram de diferentes projetos em diferentes momentos – quanto com os professores, diretores e instituições universitárias. Decisões pouco comuns no país e consideradas como “polêmicas” tais como a da adoção do método fônico, ensino estruturado, materiais comuns a todas as escolas, avaliações externas, escolha meritocrática de diretores, avaliação de desempenho, incentivos para o desempenho, sempre foram implementadas sem desgastes visíveis e mantidas no tempo com elevado grau de sucesso. O que chama a atenção do observador atento não é apenas a capacidade de diálogo, mas a firmeza em não se dobrar às tradicionais pressões corporativas ou do mundo acadêmico. Em Sobral se ouve, se fala e se conversa sobre tudo, mas a Secretaria exerce de maneira firme a sua autoridade em defesa dos direitos de aprendizagem dos alunos.

Outra característica marcante em Sobral é a forma como os professores e diretores incorporam a proposta e os métodos de trabalho, não se observando desgosto, reações negativas, indiferença ou desalinhamento em relação às instruções vindas da Secretaria e de fazer o que tem que ser feito. Em Sobral não se observa resistência de professores às orientações da Secretaria. As reuniões de planejamento e preparação de aula são vistas como parte integrante do trabalho profissional. Essa atitude profissional é uma das características que ao mesmo tempo é marcante em Sobral e o distingue de grande número de municípios, nos quais esse tipo de atividade ou inexistente ou se reveste de caráter mais folclórico e episódico do que como parte integrante do cotidiano profissional.

Além da continuidade administrativa, outro aspecto que chama atenção de um observador externo é o gradualismo, a capacidade de focar em um ou poucos assuntos de cada vez e só avançar depois de consolidar a etapa anterior. Essa capacidade exige uma outra – que é a de não se deixar envolver com estímulos externos incessantes que tiram atenção do foco. Em Sobral se fez muito, são inúmeras e profundas “reformas” pedagógicas e gerenciais, mas elas são feitas com os devidos cuidados e uma de cada vez, com um elevado grau de participação – mas também de persuasão e consistência por parte dos gestores. E, se existem diversas outras atividades fora do foco central, elas não ocupam o papel central, não monopolizam a atenção e nem parecem distrair a Secretaria, diretores e professores – como é comum se observar na maior parte das redes de ensino do país, onde os calendários escolares são frequentemente perturbados pelo calendário festivo e por invenções de todo o tipo que geram a frequente suspensão de aulas e perdas irrecuperável de tempo.

Tudo isso – sem dúvida – constitui um conjunto de fatores essenciais para uma boa gestão e para assegurar o sucesso e permanência de reformas. Mas, nesse nível de refinamento, são raros os municípios capazes de replicar esse conjunto de circunstâncias.

Ao menos dois trabalhos mencionados anteriormente (Cruz e Loureiro; Bécskehazy) abordam aspectos centrais também aqui reconhecidos para “desvendar” o segredo de Sobral. Nossa intenção é acrescentar um elemento que deve receber o devido destaque, mas que não obtém esta condição nos artigos, nos relatos habituais ou mesmo em entrevistas com protagonistas do processo: as escolhas pedagógicas, os procedimentos adotados, na contramão de quase todo o país, que permitiram a Sobral trilhar o caminho de sucesso e eficácia escolar. Alfabetização por método fônico e ensino fortemente estruturado, exercitados persistentemente até serem incorporados à rotina da rede, são, em nossa opinião, o mais forte elemento que proporciona oportunidades superiores de aprendizado aos alunos de Sobral. As decisões e a firmeza administrativa são essenciais para permitir que aconteçam, mas são condições não suficientes.

Nem sempre esses fatores são óbvios, e esta é a razão pela qual procuramos descrever em detalhe esses processos. No próximo capítulo examinamos a percepção e o aprendizado sobre a experiência de Sobral por parte dos que visitam o município para melhor entender o que ocorre por lá.



**O que aprendem e o que podemos aprender com os visitantes que conhecem a experiência de Sobral**

O principal objetivo do presente estudo de caso é fornecer informações aos interessados em conhecer o sistema educativo de Sobral de modo a estimular outros municípios a promover melhorias significativas na qualidade da educação. O município sempre fez, e, particularmente desde 2017, vem fazendo esforços para promover visitas e divulgar informações que contribuam para esse fim. No entanto seria difícil identificar municípios no país que tenham feito avanços tão robustos, consistentes e sustentáveis<sup>1</sup>, especialmente municípios que deliberadamente o fizeram a partir de conhecer a experiência de Sobral.

No contexto de coleta de dados para a elaboração do presente estudo de caso entrevistamos um grupo de visitantes que participou da visita mensal promovida pelo município (no caso, em setembro de 2022). O grupo era composto por 47 pessoas de quatro regiões do país (Norte, Nordeste, Sul e Sudeste), a maioria delas formada em pedagogia e trabalhando na gestão escolar. Aplicamos um questionário antes e depois da visita. Acompanhamos os visitantes durante todo o procedimento das visitas. Conversamos informalmente com alguns deles. Registramos aqui as principais observações.

A expectativa dos visitantes varia muito, especialmente em função de sua posição - professor/educador, gestor ou secretário/prefeito. Tipicamente estão à procura de algo saliente, algo diferente, chegam a Sobral em busca do “segredo” do sucesso. Muitos acreditam que há um segredo, intervenção específica ou mesmo “milagre” capaz de tudo explicar.

O processo de visita dura dois dias e inclui preleções que dão uma informação geral, inclusive a respeito da história da educação em Sobral. O roteiro das palestras é padronizado e tipicamente as palestras são apresentadas pelas mesmas pessoas da Secretaria, inclusive o Secretário que participa pessoalmente dos eventos. Em seguida, visitantes, em pequenos grupos, visitam às unidades de formação e de avaliação, que funcionam em prédios próprios. No segundo dia os visitantes têm acesso a 4 escolas, nas quais são recebidos pelo respectivo diretor. Cada diretor tem uma abordagem própria para a apresentação da escola, mas tipicamente apresentam informações muito consistentes entre si. No final do dia há uma pequena sessão de encerramento com depoimentos, agradecimentos e oportunidade para esclarecimentos pontuais.

---

1 As poucas exceções incluem Teresina e Bom Jesus do Piauí, no Piauí, Coruripe, em Alagoas e, em menor escala, Caculé, na Bahia. Nesse grupo, Teresina e Coruripe possuem trajetórias similares a Sobral, Bom Jesus do Piauí e Caculé adotaram algumas dessas estratégias de forma intensiva e conseguiram resultados em prazos mais curtos. Nem todos esses quatro municípios conseguiram manter seus avanços.

Uma tônica nas apresentações formais – do Secretário, dos dirigentes das unidades de avaliação e formação e dos diretores das escolas – é dizer que não existe segredo, que em Sobral não há “nada demais”, nada extraordinário. A aparência das escolas – sem nenhuma opulência ou característica fora do comum - por vezes até assusta visitantes que tinham expectativa de encontrar instalações físicas e equipamentos extremamente sofisticados. Nada disso existe em Sobral.

Alguns visitantes se impressionam com um ou outro aspecto. Dois aspectos se sobressaem nos depoimentos dos visitantes. O primeiro deles é a semelhança nas falas – todos percebem que há um discurso muito parecido por parte de todas as pessoas com quem interagem nos diferentes momentos da visita. Se por um lado isso poderia sugerir que se trata de algo ensaiado, na prática reflete a existência de valores e práticas comuns que foram sendo assimiladas pelas escolas e professores e que se refletem na linguagem das pessoas. Mesmo no caso das visitas às escolas – cada escola é livre para organizar a visita a seu modo – essa impressão sobre a existência de uma visão comum que se reflete inclusive no comportamento, atitudes e linguagem dos diretores e professores chama a atenção da esmagadora maioria dos visitantes.

O outro aspecto que tipicamente chama atenção de um grande número de visitantes, de acordo com o questionário que aplicamos, é a Escola de Formação. Em parte, isso pode decorrer do fato de que “atividades de capacitação” e “capacitar professores” é considerada como uma atividade de alto valor entre os educadores, capacitar “é do bem”. No entanto é possível que muitos visitantes não percebam, de forma adequada, que o que se chama de “Escola de Formação” e “capacitação”, na verdade, se refere ao ordenamento das atividades de planejamento e à preparação sistemática das aulas.

Da mesma forma que a escola e o termo “formação” capturam a atenção dos visitantes de modo singular, o termo “autonomia” também lhes chama muito a atenção, especialmente porque o termo é usado com muita frequência tanto pelos dirigentes da Secretaria quanto pelos diretores. Na prática, no entanto, essa autonomia se refere essencialmente ao gerenciamento, no cotidiano, de alguns recursos financeiros e, embora ampla, em tese, uma limitada autonomia sobre a condução das aulas. A autonomia é limitada no sentido de que o que deve ser ensinado, os materiais e a avaliação fazem parte da estratégia de ensino estruturado.

Ou seja, o conceito de ensino estruturado e a conseqüente articulação entre os elementos de pedagogia e gestão – na sala de aula, escola e secretaria – parecem passar despercebidos pela maioria dos participantes.

Quando perguntados, ao final da visita, a respeito do que gostariam de implementar em sua cidade, os respondentes enfatizam especialmente a formação de professores, política de incentivo financeiro, método de seleção de diretores e planejamento de aulas. O “ensino estruturado”, porém, não é diretamente mencionado. A maioria dos visitantes também pensa que seria possível implementar tais mudanças em um prazo de até 5 anos.

Na prática, como é objetivo deste estudo esclarecer, o “segredo do sucesso” de Sobral não é um segredo, como repetem todos os integrantes da Secretaria de Sobral aos seus visitantes. O sucesso não se restringe a um ou outro aspecto em particular – nem se trata de uma idiossincrasia ou descoberta específica que teria ocorrido naquele município. É disso que trata o próximo capítulo



## **Sobral: o dever de casa bem-feito**

## O dever de casa bem feito

---

Feijão com arroz, como a gente chama aqui no Ceará, mas muito bem-feito, a primeira coisa é essa. E, evidentemente, que, a cada avanço a gente precisava se qualificar, ajuda mais e quando se qualificar mais. Mas esse feijão com arroz que se iniciou a política de alfabetização.

E depois, com a melhoria da proficiência de língua portuguesa e matemática dos alunos alfabetizados. Ela não teria sido possível se nós não tivéssemos grandes interlocutores, grandes parceiros, certo? Para você ter ideia. Para você ter ideia, o nosso primeiro secretário, que foi o Ivo, exatamente numa reunião que ele foi fora. Que ele ouviu de uma pessoa? Entendida, é uma pessoa uma, um estudioso do tema.

O fato que ele ouviu a frase que dizer o problema da educação básica é o analfabetismo escolar, ou seja, o analfabetismo, que a escola cria. Que se produz dentro da escola e ele voltou com isso na cabeça. (Ex-Secr. Júlio César)

Você não aplica o modelo de Sobral só fazendo formação de professores.

Você não aplica o modelo de Sobral só fazendo avaliação.

Você não aplica o modelo de Sobral, só fazendo acompanhamento às escolas.

E você não aplica o modelo de Sobral só garantido os incentivos que Sobral garante. O resultado de Sobral é resultado de um arranjo sistêmico. (Prof. Conceição Ávila – ex Coord. Séries Iniciais).

Como na história do Polichinelo, o segredo de Sobral é que não há segredo. Mas é uma explicação que possivelmente incomoda, que muitos preferem não ouvir. E antes de avançar na explicitação da história, convém identificar a origem do incômodo: o que se faz em Sobral – apesar do discurso formalmente familiar – é muito diferente do que se faz e sobretudo do que se acredita que funciona em educação no Brasil.

Em nada isso tira o mérito do excepcional trabalho que lá se faz. Ao contrário. E a experiência de Sobral traz lições que podem ser úteis para qualquer município e qualquer escola efetivamente comprometidos em promover o sucesso dos alunos.

O que Sobral faz é aplicar princípios básicos de gestão associados a princípios básicos de pedagogia de forma consistente e integrada, tudo isso implementado de forma adequada. Ou seja, um sistema integrado de ensino estruturado que incorpora pedagogia e gestão. Simples de falar, difícil de fazer.

Do ponto de vista de gestão trata-se da aplicação do conhecido conceito de planejar, fazer, avaliar e corrigir/aprimorar. Aqui não há novidade, são princípios subjacentes a qualquer modelo de gestão eficiente. Obviamente não se trata apenas de adotar um “modelo” formal – tão ao gosto de empresas de consultoria. O diabo mora nos detalhes: o conteúdo do que se planeja, a qualidade do que se faz, da avaliação e os processos de correção, inclusive incentivos, constituem a carne e osso desse arcabouço. Mas não existem incógnitas, são processos gerenciais conhecidos.

Do ponto de vista pedagógico trata-se da aplicação dos princípios do chamado ensino direto ou ensino estruturado, articulando de forma consistente o currículo, proposta pedagógica, materiais, planejamento e preparação da aula, aula, avaliação, consequências. Tudo isso para apoiar o trabalho do professor. Aqui há dois requisitos básicos. O primeiro é a articulação adequada entre as peças. O segundo é a qualidade dos conteúdos e a adequação das ações. Vamos aos detalhes.

**Começemos pelo currículo:** Trata-se de definir o que será ensinado. O currículo pode estar descrito num documento formal. Ou pode simplesmente ser baseado no índice dos livros/materiais didáticos escolhidos. A forma é menos relevante do que a essência: clareza sobre o que será ensinado em cada série. Em algumas disciplinas – como a Matemática – isso é mais crucial do que em outras. Sobral caminhou bem até 2017 sem um currículo formal. Mas havia clareza sobre o que seria ensinado e o que seria avaliado. A qualidade do currículo importa. Mas não garante nada. O que garante é fazê-lo chegar ao aluno, de forma que esse seja capaz de assimilá-lo.

**Proposta pedagógica:** Trata-se da forma de organizar o ensino. Isso inclui a organização das etapas – estrutura e sequência do que será ensinado em cada disciplina. Mas também pode incluir orientações metodológicas – como por exemplo no caso da alfabetização ou do ensino de redação ou qualquer outro tópico. Frequentemente essa proposta se encontra de maneira implícita ou explícita nos materiais didáticos adotados. Essas orientações, por sua vez, junto com o currículo, servem de balizamento para a escolha dos materiais didáticos. Em Sobral essa articulação se exerce na Escola de Formação, a partir das diretrizes emanadas da Secretaria.

**Materiais didáticos:** Livro didático e demais livros e materiais de ensino-aprendizagem fazem parte de um contexto. O papel e importância do livro didático varia de acordo com o nível de preparo, domínio da matéria e experiência do professor, do nível dos alunos e da existência de outros recursos de aprendizagem na escola, comunidade e em casa. Portanto a escolha eficaz de materiais didáticos depende de dois conjuntos de considerações. No caso da escola pública brasileira, a fragilidade da formação dos professores, especialmente no que diz respeito ao domínio dos conteúdos sugere a importância de assegurar um grau relativamente elevado de estruturação dos materiais didáticos. Quanto maior o nível acadêmico, o nível de conhecimento e o nível de experiência do professor, menor o nível de estruturação requerido para o material didático. E a recíproca também é verdadeira. No limite, um professor excepcional pode até mesmo prescindir de livros didáticos, dependendo da disciplina. Mas organizações típicas normalmente operam com pessoas normais – não com pessoas excepcionais<sup>1</sup>. Daí por que o nível de estruturação dos materiais didáticos deve se adequar ao nível e capacidade dos professores<sup>2</sup>. Ademais, na proposta de ensino estruturado, e sobretudo em função das razões pela adoção dessa proposta, faz sentido a adoção de materiais comuns às escolas e professores.

**Planejamento e preparação da aula:** O que será ensinado a cada mês, semana, dia e a cada momento do dia deve ser objeto de cuidadosa preparação. Possivelmente nisso reside o maior diferencial de Sobral em relação à maioria dos municípios do país. Há diferentes maneiras de lidar com a questão, o fundamental é o objetivo: assegurar que o professor entre na sala de aula sabendo o que vai ensinar, sabendo como ensinar e estando preparado para fazê-lo. Preparar vai muito além de planejar – envolve treino, ensaio, antecipação de dúvidas dos alunos – e para tudo isso a troca de experiência entre professores experientes e/ou devidamente assistidos por professores mais experientes assegura confiança e promove o crescimento pessoal e profissional dos professores. Em Sobral, como vimos, além das sessões na Escola de Formação os professores dedicam parte significativa de seu tempo fora de sala de aula para se preparar para ministrar as aulas.

---

1 A própria “invenção” da pedagogia, na era moderna, consiste na criação de protocolos que, decompondo as atividades de ensino, permitem que possam ser aprendidas amplamente, tornadas rotinas profissionais. Tipicamente uma “arte” que adquire contornos de uma técnica que pode vir a ser praticada mesmo pelos não excepcionalmente virtuosos, conforme é indispensável para a existência de sistemas educacionais de grande porte.

2 Este possivelmente é um dos problemas insolúveis dentro da atual lógica de funcionamento do PNLD, que levou as editoras a extinguir os “autores” e redigir livros voltados para passar nos critérios, e não para comunicar-se com os alunos de maneira efetiva.

**Aula:** A profissão de professor é uma das mais solitárias – e existe uma cultura de que assim deve ser. Isso dificulta o crescimento profissional do professor. A supervisão de aulas por professores experientes munidos de protocolos robustos para dar feedback ao professor constitui a missão fundamental dos processos de supervisão – seja pela escola seja por supervisores especializados da Secretaria de Educação. Da mesma forma que o feedback promove a aprendizagem dos alunos, ele também promove a aprendizagem do professor – desde que apresentado de forma profissional e adequada.

**Avaliação:** As evidências são robustas: fazer testes, inclusive auto-testes, produz mais aprendizagem do que simplesmente “estudar”<sup>3</sup>. O efeito na aprendizagem decorre do “feedback”, a informação recebida pelo aluno, professor, escola ou Secretaria de Educação. Testes frequentes permitem tomar o pulso com mais frequência e calibrar o ensino e as necessidades de apoio aos alunos que ficam para trás. Para ser eficaz, a avaliação deve incluir dois componentes principais. O primeiro é ter objetivos claros e avaliá-los de forma adequada. O segundo refere-se ao seu uso – a avaliação deve servir para orientar ações imediatas do professor, escola ou Secretaria de Educação. Em Sobral há uma rotina de avaliações – que varia de acordo com a série e disciplina – e há intervenção imediata para alunos diagnosticados com dificuldades.

**Consequências:** As consequências podem ser diversas e afetar diferentes atores: alunos, famílias, professores, escola, Secretaria de Educação. Tipicamente a consequência mais relevante é prover informações que permitam identificar lacunas na aprendizagem do aluno e promover as medidas para que ele se ajuste no prazo mais rápido possível. Dada a existência do ano letivo e do currículo, a meta de um sistema educacional é ajustar o aluno ao domínio do currículo – e não vice-versa. Mas também pode haver consequências para professores, seja para apoiá-lo, removê-lo ou premiá-lo. O mesmo se aplica aos demais atores. No longo prazo também serve para rever o currículo – na medida em que se identificam inadequações no mesmo, seja de conteúdo, sequência ou nível de exigência. Em Sobral as avaliações frequentes – pelo professor, escola e Secretaria servem a vários desses objetivos. Mas o foco central é sempre o de assegurar a aprendizagem do aluno.

---

3 Entre as práticas educacionais mais eficazes catalogadas pela Education Endowment Foundation, em seu Toolkit de metaanálise (<https://educationendowmentfoundation.org.uk/education-evidence/teaching-learning-toolkit>), há uma característica comum: entre as dez com maior efeito, oito estão na condição de baixíssimo custo. Ou seja, dependem exclusivamente de decisões técnicas, não de grandes recursos materiais. Nestas mais eficazes, a metacognição e o feedback ocupam as duas primeiras posições com efeitos altos e grande robustez dos achados científicos que os certificam. A testagem rotineira é elemento essencial tanto para a metacognição quanto para a oferta de feedback consistente.

O segredo do ensino estruturado reside na articulação consistente das partes entre si e na robustez e adequação de instrumentos de trabalho, no caso, a consistência entre materiais e orientações pedagógicas apoiadas em evidências científicas e o nível de preparo dos professores. A forte estruturação proporciona outro ganho: equidade. Com efeito, ela pode fazer com que as condições extra-escolares dos estudante tenham bem menor impacto em seu desempenho e trajetória escolar. Isto se verifica em Sobral.

O terceiro ingrediente se refere ao processo de implementação, em que se destacam dois elementos. De um lado, a implementação progressiva, porém rápida, de etapas sucessivas do processo de mudança, o que permite a assimilação adequada dos diferentes componentes de cada etapa e sua integração ao conjunto das atividades da escola. De outro, o envolvimento adequado dos atores pertinentes e responsáveis – quem conhece de perto a história da educação em Sobral e seus atores é capaz de reconhecer a extraordinária capacidade de diálogo, escuta e persuasão.

Os dois primeiros elementos – gestão e decisões pedagógicas consistentes – encontram-se à disposição de todos, os componentes são conhecidos e existem pessoas e instituições com experiência e competência para fazê-lo. Já a gestão do processo de implementação envolve componentes políticos e habilidades mais complexas, inclusive injunções locais que nem sempre favorecem a boa implementação. Uma sólida ancoragem dos dois primeiros elementos possivelmente facilita a implementação – mas não há nada automático nesse processo. O processo de gerenciamento é contínuo e requer não apenas competência no uso de instrumentos gerenciais, mas capacidade de persuasão e liderança. Ademais, requer outra capacidade muito visível em Sobral – a capacidade de resistir às tentações dos modismos e busca de saídas fáceis ou emergenciais, projetos aqui e acolá que tiram as escolas de seu foco.

Essa reflexão sugere que as condições necessárias para promover uma reforma educativa como a de Sobral existem – e caracterizam reformas educativas bem-sucedidas em todo o mundo. Nesse sentido “o segredo de Sobral” é um segredo de Polichinelo. Dados os avanços científicos ocorridos nas últimas décadas é possível implementar reformas bem-sucedidas e em larga escala em tempo muito mais rápido do que ocorreu em Sobral. Por outro lado, o sucesso continuado de Sobral sugere que as condições suficientes sempre dependerão de lideranças e condições locais e a vigilância permanente dos pais e da sociedade. Quanto mais qualificados forem esses, maior tende a ser o nível de vigilância e cobrança. O sucesso de Sobral ilustra o poder da educação de transformar um círculo vicioso num círculo virtuoso.

# Relação dos entrevistados

1. **Ada Pimentel Gomes Fernandes Vieira** - Ex-secretária de Educação de Sobral (gestão do prefeito Cid Gomes – 1997-2000).
2. **Amaury Gomes** - Atual diretor-presidente da Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Pedagógica de Sobral (Esfapege)
3. **Conceição Ávila de Mesquita Vinas** – Coordenadora dos anos iniciais em Sobral (2000 em diante)
4. **Leônidas Cristino** - foi deputado federal por 3 legislaturas (PDT-CE), ministro da Secretaria de Portos e prefeito de Sobral (2005-2010).
5. **Maurício Holanda Maia** - ex-secretário de Educação de Sobral e do Estado do Ceará.
6. **Júlio César da Costa Alexandre** – ex-diretor, e-secretário-adjunto (2005-2006), ex-secretário de Educação de Sobral (2007-2016).
7. **Lúcia de Fátima da Silva Balica** - gerente da Casa da Avaliação Externa.
8. **Francisco Herbert Lima Vasconcelos** - atual secretário de educação de Sobral.

# Referências

CRUZ, L. e LOURENÇO, A. Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas: O Caso de Sobral. Washington, D.C. World Bank Group, Junho, 2020. Mimeo. //efaidnb-mnnnibpcajpcglefindmkaj/https://documents1.worldbank.org/curated/en/778741594193637332/pdf/Achieving-World-Class-Education-in-Adverse-Socioeconomic-Conditions-The-Case-of-Sobral-in-Brazil.pdf

BECSKEHÁZY, I. Institucionalização do Direito à Educação de Qualidade: O caso de Sobral, CE. Universidade de São Paulo, 2018.

BEZERRA, V. R. G.; KOMATSU, B. K.; MENEZES-FILHO, N. A.; MANNES, Y. S. Avaliação do Impacto das Políticas Educacionais em Sobral sobre a Evasão Escolar. ANPEC, 17, 2018.

BRANDÃO, J. B. O rateio de ICMS por desempenho de municípios no Ceará e seu impacto em indicadores do sistema de avaliação da educação. 2014.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Grupo de Trabalho Alfabetização Infantil: os novos caminhos. Relatório Final. Brasília: Comissão de Educação e Cultura da Câmara dos Deputados (2003).

CARNEIRO, D.; IRFFI, G. Avaliação Comparativa das Leis de Incentivo à Educação no Ceará. CAEN/UFC, 2017.

INEP. Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: A experiência de Sobral/CE. (No 1; Projeto Boas Práticas na Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), 2005.

LIANG, X.; KIDWAI, H.; & Zhang, M. How Shanghai Does It. Insights and Lessons from the Highest-Ranking Education System in the World. Washington, D.C. The World Bank Directions in Development, 2016.

LOUZANO et alli. Quem quer ser professor? Atratividade, seleção e formação docente no Brasil. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 21, n. 47, p. 543-568, set./dez. 2010.

MAIA, M. H. Aprendendo a marchar: Os desafios da gestão municipal do ensino fundamental e da superação do analfabetismo escolar (tese de doutorado). Universidade Federal do Ceará, 2006.

Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/3652>

MOURSHED, M. et al. How the world's most improved school systems keep getting better. McKinsey & Company, 2010.

OLIVEIRA, J.B.A. (Coordenação e Orientação Técnica). Manual de Procedimentos e Rotinas. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2000

OLIVEIRA, J.B.A. (Coordenação e Orientação Técnica. Gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2000

OLIVEIRA, J.B.A. A pedagogia do sucesso. São Paulo: Saraiva (2001)

OLIVEIRA, J.B.A. O Sucesso de Sobral. Rio de Janeiro: Instituto Alfa e Beto, 2013. Dar o link

OLIVEIRA, J.B.A. e SCHWARTZMAN, S. A escola vista por dentro. Belo Horizonte: Alfa Educativa 2002

ROCHA, R. H.; MENEZES-FILHO, N.; KOMATSU, B. K. Avaliando o Impacto das Políticas de Sobral, No 35; Policy Paper, p. 33. Insper Centro de Políticas Públicas, 2018

STOCKARD et alli. The Effectiveness of Direct Instruction Curricula: A Meta-Analysis of a Half Century of Research. Review of Educational Research, Volume 88, Issue 4, August 2018, Pages 479-507 (2018) <https://doi.org/10.3102/0034654317751919>

TENDLER, J. (1998). Good Government in the tropics. Baltimore: Johns Hopkins Press.

WORLD BANK. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise (Doi: 10.1596/978-1-4648-1096-1). World Bank, 2018.

WORLD BANK. Successful Teachers, Successful Students: Recruiting and Supporting Society's Most Crucial Profession. Washington, DC: World Bank, 2019.