

# MINTROP, R. *Design-Based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2016. 272 p.

---

Renata Riva Finatti\*

Heinrich Mintrop, ou Rick Mintrop, é alemão, professor da Universidade de Califórnia, Berkeley, Estados Unidos. Tendo trabalhado em escolas e no sistema escolar, hoje dedica-se a pesquisá-las. No perfil do pesquisador, no site próprio ou da Universidade<sup>1</sup>, é afirmado que a vinculação entre a pesquisa e a prática, suas paixões, é o foco de sua atuação profissional. Tem feito isso por meio da formação de líderes educacionais, que lhe permitem trabalhar a abstração, a teoria e os problemas reais educacionais. O livro ora apresentado é o que o próprio autor afirma: a tentativa de conjugação do mundo acadêmico à prática cotidiana escolar.

O livro, cujo título original é *Design-Based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*, foi escrito com a participação de estudantes de doutorado, Mahua Baral, Liz Zumpe e John Hall, e publicado pela Harvard Education Press no ano de 2016. Nele, o autor afirma tentar unir teoria e prática em uma visão intuitiva e holística. Segundo descrição no sítio eletrônico de Mintrop, o livro é resultado de cerca de dez anos desenvolvendo projetos ligados à formação de lideranças para a equidade educacional.

*Design-Based School Improvement* articula quatro narrativas práticas<sup>2</sup> com elementos teóricos sobre elas, apresentando uma metodologia de trabalho voltada à resolução de problemas e pesquisas de intervenção. O texto está, portanto, recheado de empiria para entender um modelo de resolução de problemas específicos para instituições educacionais. Responde, assim, às indagações acerca de

\* Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Educação. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: rffinatti@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-6543-0066>.

1 <https://www.rickmintrop.com/>, <https://gse.berkeley.edu/people/heinrich-mintrop> e <https://veresearch.berkeley.edu/faculty/heinrich-mintrop>

2 As pesquisas que fundamentam o livro são vinculadas ao Programa de Liderança para a Equidade Educacional (LEEP) na Universidade de Califórnia – Berkeley, coordenado pelo Professor Rick Mintrop.

um modelo norte-americano, emprestado do setor privado, que busca adaptar as práticas da escola pública para melhor desenvolvimento e alcance de metas. A percepção do problema, avaliação, definição de metas e ações para atingi-las, além de seu monitoramento a partir de dados coletados no início, durante e ao final dos processos de intervenção são abordados pelo autor no livro.

Ao mesmo tempo que o modelo metodológico de intervenções foca a atuação de líderes educacionais, gestores(as) de escola, vai também abordar o trabalho de equipes técnicas do sistema, pensando as proposições para que todos estes líderes logrem sucesso na resolução de problemas, segundo o autor, baseados na equidade. Como pano de fundo às considerações feitas no livro, o autor apresenta uma série de preocupações com a complexidade da dinâmica escolar – o que torna singular cada problema – e com a necessidade de se pensar a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes, como finalidade da escola, em um contexto social e econômico desfavorecido com o qual as escolas públicas trabalham.

Durante toda a obra há um esforço em se identificar os problemas estruturais que podem criar desigualdades e, portanto, aqueles que devem ser planificados, estudados. A mobilização de distintas metodologias pedagógicas e a aprendizagem de adultos são pensadas como ferramentas para contribuir para a solução de problemas e consequente melhoria dos processos educacionais de forma equitativa.

Em um olhar mais superficial, a proposta de um guia prático para líderes educacionais pode parecer a retomada de receituários prontos, com soluções preestabelecidas para a escola. Não obstante, ao longo da leitura, o autor demonstra preocupação ao enfatizar que os contextos educacionais são complexos e serão sempre distintos. Assim, a despeito de haver possibilidade de transferência de planos, esta não se restringe a simples reprodução das técnicas. Passa, ao contrário, por novas análises com base em evidência, para buscar semelhanças e diferenças entre contextos e adaptações aos processos de acordo com as peculiaridades da nova realidade escolar na qual se pretende promover mudanças.

As etapas do modelo proposto são exaustivamente discutidas à luz da exemplificação dos quatro casos – narrativas apresentadas ao longo da obra, cotejados à teoria –, sessões nomeadas “excursões teóricas”. O modelo não pressupõe etapas linearmente construídas, mas essenciais e articuladas, cílicas, com retomada de decisões e reavaliações por meio de coletas de dados antes, durante e após a implementação das ações pensadas, com embasamento teórico. O modelo seria desenvolvido por equipes no interior das comunidades escolares, por meio de trabalho coletivo, mas com constituição de um líder que direciona o olhar.

O livro está dividido em quatro partes, cada qual com dois ou mais capítulos descrevendo cada etapa do processo de “desenho” para desenvolvimento escolar. Todos os capítulos e sessões são finalizadas com resumos dos principais elementos trabalhados, além de aspectos que merecem cuidado, o que facilita a sistematização da leitura.

Os primeiros capítulos, correspondentes à primeira parte da obra, exploram o processo de definição de problemas. Eles devem ser práticos e contextualizados; após a percepção de um problema, deve-se explicitar as teorias de ação intuitiva, elencando possíveis soluções. Na retomada do problema e na avaliação de necessidades, vão sendo aprofundados os conhecimentos acerca do problema, sua delimitação, as fronteiras que o definem, os marcos. A troca de informações entre diferentes pessoas enriquece este processo, uma vez que a concepção de possível solução se relaciona às experiências intuitivas que direcionam o olhar de quem planificará as ações. A etapa de definição de problema é exaustiva, uma vez que, mal definido, as ações desenvolvidas não lograrão bons resultados na prática.

A intuição, para o autor, é importante e parte do processo. No entanto, ao olhar para os dados e avaliar as necessidades, à luz das teorias, é possível que os padrões esperados não sejam possíveis de se alcançar com as primeiras teorias intuitivas levantadas. Um processo exaustivo de observação da realidade e tabulação de informações pode levar a descrições dos comportamentos centrais do problema distintas daquelas esperadas intuitivamente. Assim, o papel do líder, como pesquisador, é que ele volte e reveja suas perguntas, deixando espaço para a oportunidade de exploração, com rigor empírico e metodológico. O tempo destinado ao processo de definição do problema é, pois, fundamental e deve ser consideravelmente maior do que aquele destinado às soluções.

Na segunda parte do texto, Mintrop dedica-se a explorar a elaboração de uma teoria de ação. Assim, ele parte da definição de fatores macro, meso e micro que interferem sobre o problema. Os fatores macro se referem às influências mais amplas exercidas pelas instituições ou pela sociedade, desse modo, a escola poderá operar, normalmente, a nível micro ou meso. Em suma, as causas fundamentais do problema precisam estar sob controle dos líderes, caso contrário sua solução necessitará de ajuda externa à escola. Isso não exime os líderes do conhecimento das causas macro, uma vez que precisam também dominá-las para saber como agir de acordo com a definição do problema.

Mintrop também explora a necessidade de entender como se dão os processos de mudança. Saber exatamente qual é o problema e suas causas é fundamental, mas nenhuma mudança estrutural será possível sem que se saiba o que fazer a respeito para mudar. Nesse sentido, afirma que líderes educacionais precisam considerar a complexidade humana, focar nos resultados alme-

jados e pensar estratégias de aprendizagem com conhecimento, habilidade e o estabelecimento de prioridades e metas. A essência da mudança se dará pela aprendizagem profunda, superando atitudes defensivas (p. 61).

O desenho das intervenções é discutido na terceira parte do livro. Todas as intervenções pensadas precisam estar vinculadas aos resultados esperados. Dessa maneira, Mintrop afirma que nenhuma ação deve ser pensada, no sentido da promoção da equidade escolar, sem ser com as pessoas. Ensaios rápidos, ou mini experimentos, podem ajudar a formatar a intervenção.

Por fim, a quarta parte do livro dedica-se à implementação das intervenções e à retomada dos objetivos. O autor afirma a necessidade de revisitar os dados e as observações para verificar se houve êxito na intervenção, bem como fazer esse processo durante a intervenção para replanejamento de ações que porventura não tenham dado certo. Como nas atividades iniciais teriam sido pensados prazos de intervenções e objetivos, além da definição do contexto de atuação, voltar a cada um deles e analisar o quanto foram exitosos é também registrar princípios que funcionaram e podem ser utilizados por outros líderes no desenho de intervenções com causas e contextos semelhantes.

Uma das principais contribuições para a solução de problemas escolares que o modelo traz é concernente às considerações e aos cuidados relativos à complexidade da ação educativa e à necessidade de se pensar em melhorias com objetivo bem definido e pautado na qualidade da educação ofertada e, consequentemente, da aprendizagem dos(as) estudantes. Com base nesse pressuposto, fixa-se a necessidade de uma metodologia sustentada na ação e na reflexão científicas, não apenas inferenciais, para a solução dos problemas práticos.

O autor entende os líderes educacionais, agentes de transformação das realidades locais, como pesquisadores que necessitam não apenas da bagagem das experiências como educadores, mas essencialmente de rigor metodológico e da tomada de decisões baseada em evidências. Outro aspecto a se destacar é o cuidado em se pensar, na execução do programa de melhorias, que, apesar de existir prazos para executá-lo, e por isso objetivos bem definidos para cada ação, o fim último, de equidade educacional e melhoria dos processos de aprendizagem dos estudantes, não necessariamente poderão ser mensurados de imediato. No entanto, as mudanças, se estruturais, causarão posteriormente tal impacto.

Texto recebido em 18 de janeiro de 2018.

Texto aprovado em 30 de janeiro de 2018.