

Como enfrentar a cultura do fracasso escolar e garantir oportunidades de aprendizagem para todas(os) as(os) estudantes?

Ao tratarem o fracasso escolar como algo natural, como se certas(os) estudantes simplesmente não fossem capazes de aprender, redes de ensino, escolas e comunidades acabam acentuando desigualdades já existentes. Desnaturalizar esse cenário significa **reconhecer que repetência, evasão e baixo desempenho não são inevitáveis, mas resultado de barreiras socioeconômicas, práticas excludentes e ausência de políticas consistentes de equidade.** Romper a cultura do fracasso é o primeiro passo para garantir o direito de aprender.

QUAIS DESTES DESAFIOS SUA GESTÃO ENFRENTA?

Ausência de uma cultura escolar baseada na crença de que todas(os) podem aprender

Professoras(es) que não acreditam plenamente no potencial das(os) estudantes

Famílias com dificuldades de acompanhar a escolarização, garantir a frequência e participar da vida escolar

Altas taxas de evasão e distorção idade-série

Desempenho desigual entre as escolas da rede

Dificuldade de ofertar formações alinhadas às necessidades reais das escolas

Dificuldade de acompanhar e apoiar escolas com baixo desempenho

Investimentos pouco orientados por dados e sem foco estratégico na equidade

Avaliações antiquadas e excludentes, que não consideram diferentes ritmos, contextos e trajetórias de aprendizagem

Ausência de estratégias para inclusão e de atendimento especializado



CONHEÇA QUATRO DECISÕES ESTRATÉGICAS QUE SUA GESTÃO PRECISA TOMAR PARA AVANÇAR, GARANTINDO EQUIDADE:

1

Fortalecer uma cultura de altas expectativas e cooperação

Assumir compromisso público com a equidade na educação, registrando-o formalmente em planos, normas, políticas e instrumentos legais da rede, bem como em peças de comunicação ampla.

Elaborar metas de aprendizagem contextualizadas e instituir rituais contínuos de monitoramento e celebração dos avanços da rede e das escolas.

Sensibilizar professoras(es), gestoras(es) e famílias quanto à crença de que toda(o) estudante é capaz de aprender quando tem oportunidades adequadas.

Promover campanhas de comunicação e escuta com famílias e comunidades, reforçando o papel coletivo na permanência e no sucesso escolar.

Assegurar formação e acompanhamento para gestoras(es) e professoras(es) no sentido de que currículo, avaliações e práticas escolares promovam trajetórias inclusivas e de sucesso.

Apoiar as escolas na criação de rotinas e sistemáticas de comunicação e de acompanhamento da aprendizagem e da trajetória das(os) estudantes junto às famílias.

Ativar conselhos, grêmios e APMs, incentivando participação e escuta ativa de estudantes e famílias.

Implementar estratégias intersetoriais de busca ativa e monitoramento da frequência para identificar crianças e jovens fora da escola ou em risco de abandono.

Desenvolver programas contínuos de correção de fluxo com estratégias de recomposição e reforço de aprendizagem para estudantes em distorção idade-série.

Criar ambientes escolares que acolham, valorizem e deem sentido à presença das(os) estudantes, fortalecendo vínculos, promovendo o bem-estar e garantindo que cada estudante se reconheça como parte ativa da escola.

2

**Garantir presença
e permanência
das(os) estudantes
na escola**

Investir em políticas de educação integral que ampliem oportunidades de aprendizagem, ofereçam atividades diversificadas e promovam o desenvolvimento integral das(os) estudantes.

Articular políticas intersetoriais com outras Secretarias e parceiros do território para remover barreiras de acesso e permanência.

3

Formar professoras(es) e revisar o currículo para promover práticas eficazes e inclusivas

Implementar uma política de formação continuada que tenha como valores centrais altas expectativas de aprendizagem, equidade e ênfase na prática profissional.

Formar professoras(es) e gestoras(es) em práticas pedagógicas inclusivas e eficazes, avaliação formativa e uso pedagógico de dados e diagnósticos educacionais, favorecendo intervenções rápidas.

Estruturar política de acompanhamento pedagógico sistêmico, com instrumentos e rotinas definidos, incluindo acompanhamento do planejamento, observações de aula, feedback formativo e análise coletiva de evidências de aprendizagem.

Revisar o currículo para torná-lo mais acessível, inclusivo e conectado ao planejamento pedagógico, às aprendizagens essenciais e aos contextos das(os) estudantes.

4

Planejar o investimento com base em dados e foco em equidade

Mapear riscos de abandono, situações de vulnerabilidade e fatores de violência nos territórios por meio de análises georreferenciadas, em articulação intersetorial (assistência social, saúde, segurança e conselho tutelar), para orientar decisões e priorizar ações da rede.

Estabelecer metas de aprendizagem realistas, a partir de trajetórias concretas das(os) estudantes, e acompanhadas de indicadores de equidade.

Direcionar recursos, programas e apoio técnico para escolas e territórios em maior vulnerabilidade social.

Firmar parcerias com universidades, institutos e organizações especializadas para qualificar políticas públicas e o uso de dados educacionais.

Estas cidades mostram que é possível



ONDE

Benjamin Constant (AM)



O QUE FEZ?

Em 2023, criou um núcleo de atendimento pedagógico especializado e um departamento multidisciplinar formado por profissionais de psicologia e fonoaudiologia. Também adotou um calendário escolar diferenciado, em razão da forte estiagem, e garantiu o transporte noturno para estudantes da EJA. **As medidas asseguraram a continuidade das aulas e o acesso à educação, especialmente para públicos em situação de vulnerabilidade.**

Sobral (CE)

A partir de 2001, consolidou uma política educacional orientada por dados, com foco na alfabetização na idade certa e no acompanhamento sistemático das aprendizagens. Implementou avaliações diagnósticas e formativas, estruturou forte apoio pedagógico às escolas, fortaleceu a formação continuada e criou mecanismos de gestão que garantem corresponsabilidade entre Secretaria, gestão escolar e equipes. Essas ações resultaram na **redução da distorção idade-série, na ampliação da aprendizagem em todas as etapas e na consolidação de uma cultura de altas expectativas para cada estudante.**

Fontes: Enfrentamento da cultura do fracasso escolar: reprovação, abandono e distorção idade-série | UNICEF | 2021 • Educação já municípios: recomendações de políticas educacionais para as gestões municipais (2025-2028) | Todos Pela Educação | 2024 • Planejamento estratégico de uma Secretaria de Educação: recomendações para as gestões municipais | Todos Pela Educação | 2025 • Políticas educacionais com equidade | Centro Lemann | 2024 • Gestão escolar para resultados de aprendizagem | Instituto Unibanco | 2023 • Ensino público digital e equidade | Instituto Iede | 2022 • Relatórios Instituto Rodrigo Mendes | 2022-2024 • Especial Equidade Educacional | Revista Educação | 2021

LIDERANÇAS & LEGADOS: LIDERANÇAS POLÍTICAS PELA EDUCAÇÃO

Este material tem como importante fonte uma série de entrevistas realizadas entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025 com prefeitas(os) e secretárias(os) de Educação de diferentes regiões do Brasil, com o objetivo de registrar experiências de gestão e contribuições para a área da educação.

Nosso agradecimento às lideranças que participaram deste projeto:

Ana Paula Nunes da Silva (PB), Antônia Rodrigues da Silva (AM), Diego Calegari Feldhaus (SC), Frederico da Costa Amâncio (PE), Gilberto Kassab (SP), Ivo Ferreira Gomes (CE), Júlio César da Costa Alexandre (CE), Luziane Solon (PA), Maria Eunice do Nascimento Pessoa (PB), Priscila Gambale (SP) e Renan Ferreirinha (RJ).

O Centro Lemann é um centro internacional de referência em liderança na educação. Sua missão é fortalecer o compromisso e a capacidade de lideranças políticas, educacionais e escolares de promover Educação Básica com qualidade e equidade no Brasil e no Sul Global.

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

Realização:



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

Parceria:



**FUNDAÇÃO
Lemann**