

TRAJETÓRIAS DE SUCESSO ESCOLAR

Recomendações para as Secretarias de Educação



INICIATIVA



PARCERIA TÉCNICA



PARCERIA ESTRATÉGICA



TRAJETÓRIAS DE SUCESSO ESCOLAR

Recomendações para as Secretarias de Educação

INICIATIVA



PARCERIA TÉCNICA



PARCERIA ESTRATÉGICA



REALIZAÇÃO

Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)

Representante do UNICEF no Brasil: Youssouf Abdel-Jelil

Representante Adjunta para Programas: Paola Babos

Chefe de Educação: Mônica Rodrigues Dias Pinto

Oficiais de Educação: Júlia Ribeiro e Erondina Barbosa da Silva

Consultora de Educação: Sandra Tiné

Roda Educativa*

Presidente: Tereza Perez

Diretoria Executiva: Patricia Diaz, Ricardo Vilela e Roberta Panico

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação e edição:

Roberta Panico, Camila Fattori e Erondina Barbosa da Silva

Revisão e produção de conteúdo da 1ª edição:

Ligia Beatriz Goulart, Liane Saenger, Henry Lorencena,
Liége Westermann, Erondina Barbosa, Júlia Ribeiro, Italo Dutra,
Thais Paiva, Roberta Tasselli, Rosália Lacerda, Sandra Tiné,
Maria Dalvirene Braga, Lucas Mizusaki e Lilian Agliardi

Revisão e produção de conteúdo da 2ª edição:

Angela Luiz Lopes e Camila Fattori

Revisão técnica:

Roberta Panico, Maria Maura Gomes Barbosa, Júlia Ribeiro,
Erondina Barbosa da Silva e Sandra Tiné

Revisão de texto:

Rafael Burgos

Diagramação:

Ana Luisa Astiz e Walkyria Garotti

Produção:

Carolina Glycerio, Cristhine Marques, Felipe Seriacopi
e Raquel Porangaba

Parte do conteúdo desta publicação foi adaptada do curso Gestão educacional na rede: políticas para o sucesso escolar, que integra o AVA UNICEF. O curso pode ser acessado, mediante cadastro, em: <https://ava.unicef.org.br/course/view.php?id=18>.

Foto de capa:

RR_Emily_João Laet_2020.

* Roda Educativa é uma organização social que atua na formação de profissionais de educação e que até 2023 tinha o nome de Comunidade Educativa CEDAC. O mesmo grupo de educadoras/es segue trabalhando em constante movimento, transformação e renovação, buscando aprender sempre e ensinar melhor.

Nota: todos os links foram checados em novembro de 2023.

Apresentação

4

Introdução

9

Visão geral da TSE

35

Diagnóstico

57

Planejamento

81

Implementação

105

Por fim...

126



APRESENTAÇÃO

“Esses programas de enfrentamento à cultura do fracasso escolar contrariam destinos.”

Ítalo Dutra (UNICEF)

Olá!

Que bom que este caderno chegou até você!

Se isso ocorreu, é muito provável que você seja uma pessoa incomodada com a cultura do fracasso escolar, tão marcante ainda nas diferentes localidades de nosso país. Ou pode ser que esteja se aproximando desta temática, seja por interesse pessoal ou profissional, ou quem sabe por fazer parte de uma Secretaria de Educação que está implementando um programa com foco na mudança dessa triste realidade. Seja por quaisquer desses motivos, saiba que você está se aproximando de uma ampla rede, composta por pessoas e instituições que estão se mobilizando para assegurar o direito de cada estudante à educação. É para fortalecer este movimento, que propõe uma nova cultura, sem espaço para o fracasso escolar, que apresentamos a estratégia **Trajetórias de Sucesso Escolar**, que chamaremos daqui em diante de **TSE**.

ATSE é uma estratégia sistematizada pelo UNICEF e parceiros para combater a **cultura do fracasso escolar**, naturalizada ao longo da história da educação brasileira a partir do entendimento de que aptidões e méritos devem ser identificados e valorizados. Essa combinação de indicadores se retroalimenta no ciclo que define a cultura do fracasso escolar:



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: diagrama com três caixas de texto com fundo azul interligadas com as palavras em branco “Reprovação”; “Abandono”; “Distorção idade-série”.



Reconhecendo a complexidade deste problema, a TSE recomenda **ações integradas** em três níveis de gestão: das redes (equipes técnicas das Secretarias de Educação), das escolas (diretores/as, vice-diretores/as e coordenação pedagógica¹) e das salas de aula (professores e professoras). No que diz respeito às Secretarias de Educação, recomenda-se foco no **regime de colaboração entre estado e municípios**, para a implementação de uma política pública de educação que extrapole os limites das redes de ensino e de territórios, tendo seu foco na garantia de direitos de todos e todas as estudantes, como veremos mais detalhadamente nas páginas a seguir.

Este material faz parte de um conjunto com dois cadernos orientadores, um para as Secretarias de Educação e outro para as escolas, articulados no sentido de permitirem um trabalho integrado e que valorize o ensino, a aprendizagem e o desenvolvimento permanente de cada estudante. Neste, trataremos, especialmente, da perspectiva da **SECRETARIA DE EDUCAÇÃO**.

Tais cadernos apresentam recomendações sobre os eixos previstos na estratégia **DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO e IMPLEMENTAÇÃO**.

¹ Ao longo deste material utilizaremos o termo “coordenação pedagógica” para designar a pessoa que atua junto à direção escolar, com maior foco no apoio pedagógico e na formação da equipe docente. A depender da rede esta nomenclatura muda: pedagogos/as, supervisores/as pedagógicos/as, entre outras.



- ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Três elipses com uma intersecção ao meio. A elipse laranja possui dentro a palavra “Diagnóstico”. A verde possui a palavra “Planejamento”. A cor-de-vinho possui o termo “Implementação”. Na intersecção entre as três elipses aparece, em preto, a palavra “Mobilização”.

São eixos permanentes e articulados, baseados no princípio de que uma transformação cultural tão ampla só pode se dar por meio da **MOBILIZAÇÃO** e engajamento dos diversos atores da gestão pública e das comunidades escolares, assegurando fluxos de comunicação claros para que, juntos, possam buscar as possíveis soluções.

Esse caderno está organizado nos seguintes capítulos:

Introdução, que te convida a refletir sobre a cultura do fracasso escolar, com acesso a dados e a conceitos fundamentais para esse tema;

Visão geral da TSE, que detalhará as etapas descritas no diagrama acima, demonstrando as premissas da estratégia;

Diagnóstico, com orientações sobre a condução de um trabalho participativo e em regime de colaboração que envolva diferentes atores das Secretarias de Educação (estadual e municipal), da gestão pública e da sociedade. A proposta é discutir, a partir de dados, como a cultura do fracasso escolar se manifesta em cada localidade e quais recursos de enfrentamento existem nos territórios;

Planejamento, que traz referências para a atuação de gestores educacionais², a fim de que possam elaborar ou aprimorar uma política educacional com impactos positivos para as trajetórias de cada estudante, especialmente daqueles/as que já estão em situação de distorção idade-série;

Implementação, que inclui propostas para reflexão e práticas de acompanhamento e fortalecimento do programa local de enfrentamento da cultura do fracasso escolar em seu cotidiano de implementação, em diálogo entre as Regionais de Educação, Secretarias de Educação e escolas que o efetivam.

Em cada um desses capítulos você encontrará cenas do cotidiano das equipes técnico-pedagógicas, textos explicativos, orientações “mão na massa” e indicações para manter e aprimorar as mudanças implementadas.

Este conteúdo foi elaborado com base nos primeiros cadernos da TSE (publicados em 2018), em outras referências desenvolvidas em alguns estados brasileiros - relacionadas à estratégia -, que também serão apresentadas ao longo das discussões, além de um diagnóstico sobre a implementação de quatro programas estaduais alinhados com a TSE (realizado entre 2022 e 2023). Assim, desde já agradecemos a todas as pessoas que contribuíram com suas experiências, desbravando territórios e abrindo passagens para que, agora, adentremos neste tema abastecidos de alternativas que têm feito a diferença na vida de tantos e tantas estudantes das diferentes regiões do Brasil.

Nosso objetivo é ampliar continuamente esta grande rede de superação da cultura do fracasso escolar. O desafio é grande e manifesto pelos quase 5 milhões de estudantes em situação de distorção idade-série existentes na educação básica pública do Brasil³, entre outros indicadores. A implementação de programas alinhados à estratégia TSE exige esforço coletivo, mas, desde que ela foi iniciada em 2019, temos visto muitas pessoas e instituições com coragem “de sobra” para impactar a vida de cada estudante. Junte-se a nós para garantir o direito dessas crianças, adolescentes e jovens à educação!

2 O termo gestores educacionais, usado ao longo do caderno, corresponde aos/as dirigentes estaduais e municipais, e também inclui a equipe técnica que atua nas Secretarias de Educação em suas mais diversas funções.

3 São 4.696.270 segundo dados do Censo Escolar e Inep de 2022.



INTRODUÇÃO

“Foi importante mostrar para os alunos que tinha alguém olhando para eles.”

Professor/a do Amapá, durante o diagnóstico de escolas com o “Programa Travessia” alinhado à TSE.

“Vocês tão fazendo o meu sonho se tornar real. Porque para mim não tinha jeito e vocês falaram: ‘Tem jeito, sim. Você é capaz’.”

Estudante do Espírito Santo, durante o diagnóstico de escolas com o “Programa SucESso Escolar” alinhado à TSE.

Por que é fundamental construir trajetórias de sucesso escolar **10**

A escola é direito e fator de proteção **20**

Alternativas para a mudança deste cenário **22**

❏ ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Foto em que aparece uma adolescente em primeiro plano, com recorte na parte superior do corpo. Ela usa uniforme escolar, cabelos compridos e está sorrindo enquanto anda com uma das mãos para cima. No fundo, desfocado, está um cenário com árvores, uma casa com roupas no varal e pessoas.

Por que é fundamental construir trajetórias de sucesso escolar?

Kelly é uma adolescente de 16 anos que abandonou a escola várias vezes, porque trabalha como doméstica para sobreviver. No ano passado, engravidou, teve o bebê, mas foi abandonada pelo companheiro. A família para quem trabalhava exigiu o regresso de Kelly quando o filho ainda estava com 3 meses. Nessas circunstâncias, apesar de ter muito interesse em continuar os estudos, abandonou de vez a escola, no 7º ano, porque sofreu graves queimaduras em um acidente doméstico, que piorou ainda mais a sua situação. A equipe da Busca Ativa Escolar⁴ encontrou Kelly na área urbana de um município brasileiro, cuja taxa de distorção idade-série é de 44,5% nos anos finais do ensino fundamental.

Essa é a história da jovem Kelly, mas poderia ser a de milhares de jovens brasileiras que carregam em suas vidas históricos de reprovação, abandono e atraso escolar, entre outras situações que as expõem à vulnerabilidade, como a gravidez precoce e o trabalho infantil. Pare por um momento e reflita: que políticas públicas precisam ser acionadas para garantir os direitos de Kelly? O que você faria se fosse gestor/a educacional na Secretaria desta equipe que a

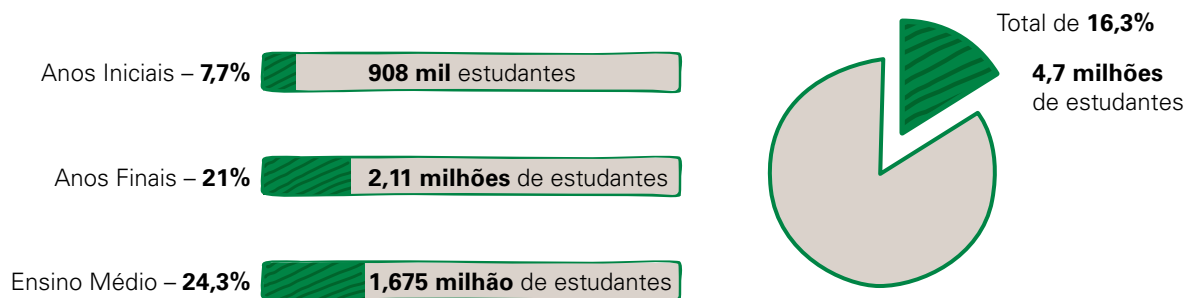
4 A Busca Ativa Escolar é uma estratégia composta por uma metodologia social e uma ferramenta tecnológica disponibilizadas gratuitamente para estados e municípios que visa apoiar os governos na identificação, registro, controle e acompanhamento de crianças e adolescentes que estão fora da escola ou em risco de evasão. Ela foi desenvolvida pelo UNICEF, em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e com apoio do Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (Congemas) e do Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems). Para mais informações: buscaativaescolar.org.br

encontrou por meio da Busca Ativa? E se fosse diretor/a ou professor/a da escola que receberá Kelly de volta? Ou, mesmo, se você fosse essa estudante?

Frequentemente a pobreza, os/as estudantes e suas famílias são identificados como “culpados” dessa situação, mas é fundamental questionar: qual a responsabilidade da sociedade em assegurar o direito à educação e trajetórias de sucesso para todas e todos os estudantes, diante das diversas situações de vulnerabilidade? E qual a responsabilidade específica das Secretarias de Educação nesse sentido?

Observe alguns dados impactantes sobre estudantes em situação de distorção idade-série, ou seja, que estão com dois ou mais anos de diferença em relação ao ano letivo em que deveriam estar pela sua idade:

Distorção idade-série nas redes públicas do Brasil⁵



Para além dos números, está a vida presente e futura de cada estudante, impactada por essa situação. Quando percebemos esse fenômeno como **uma cultura que está dentro das redes de ensino e de suas escolas**, podemos compreender por que existem populações mais impactadas pela situação de distorção idade-série do que outras. São populações que tiveram direitos sociais negados historicamente - fato que a rede educacional, as regionais e as escolas que as compõem, muitas vezes, tratam como normalidade.

⁵ Censo Escolar e Inep, 2022.

Cultura do fracasso escolar

Quando uma criança, adolescente ou jovem não consegue aprender, quem fracassou? Certamente não foi ela ou ele! Frequentemente, ao utilizar o termo fracasso escolar, o peso recai justamente sobre a ou o estudante.

Por isso optamos pelo uso do termo “cultura do fracasso escolar”. Ao falar de cultura, damos ênfase ao fenômeno social, formado por um conjunto de elementos, como conhecimentos, costumes, crenças, hábitos e comportamentos. Uma cultura é formada por marcas sociais fortes, que são transmitidas de geração em geração. Assim, ressalta-se que a cultura do fracasso escolar é uma produção social - especialmente, uma produção da educação e dos/as educadores/as de nossa sociedade.



“Não é por acaso que esses recursos disciplinadores incidam mais fortemente sobre os meninos, sobre os povos indígenas, sobre negros e sobre pessoas com deficiência, residentes em pequenos municípios, nas periferias dos grandes centros urbanos, nas regiões mais pobres ou mais afastadas dos centros econômicos do país e nos territórios que apresentam grandes desigualdades sociais, como o Semiárido e a Amazônia Legal brasileira (...).”

Fonte: Enfrentamento da cultura do fracasso escolar: reprovação, abandono e distorção idade-série. UNICEF, Instituto Claro e CENPEC⁶.

DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação referida com título “Enfrentamento da cultura do fracasso escolar: reprovação, abandono e distorção idade-série”; logos do UNICEF, Instituto Claro e CENPEC e foto de estudante em sala de aula com enquadramento em seu rosto.



CONSULTE

No link www.bit.ly/enfrentamentoTSE
ou no código QR.

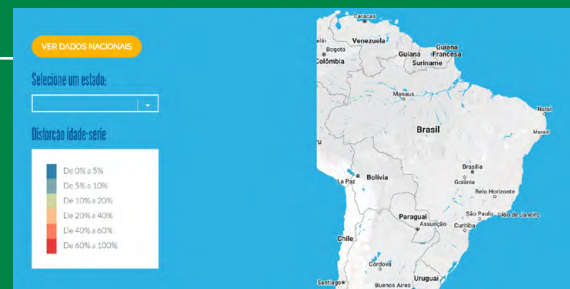
⁶ Enfrentamento da cultura do fracasso escolar: reprovação, abandono e distorção idade-série. UNICEF, Instituto Claro e CENPEC, 2021, p.9.

Precisamos, ainda, considerar a **interseccionalidade**, ou seja, a compreensão de que, quando se cruzam duas ou mais características que historicamente marcam processos socialmente excludentes, esses podem ser potencializados. Por exemplo, quando residentes em pequenos centros urbanos, no meio rural, no território amazônico ou no Semiárido brasileiro, nos assentamentos, nas áreas quilombolas e nas terras indígenas, crianças e adolescentes pretos, ou pessoas com deficiência, podem sofrer ainda mais os efeitos da cultura do fracasso escolar, sobretudo quando as práticas pedagógicas e as políticas educacionais ignoram ou negam essas situações.

Não haverá mudança nos patamares atuais sem o reconhecimento de que a melhoria dos resultados escolares, entendidos como a permanência e a aprendizagem com sucesso de cada estudante em sua trajetória, passa por transformar as relações na direção da inclusão - pelo combate ao racismo, ao sexismo, ao capacitismo, ao classismo e à LGBTfobia.

Painel TSE

Você sabia que, no site da TSE, pode encontrar informações sobre seu estado, seu município e até da escola onde seu filho/sua filha estuda?



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Tela inicial do Painel TSE com mapa do Brasil, inscrição “Ver dados nacionais”, menu suspenso para seleção de estado e legenda de cores correspondente às taxas de distorção idade-série.

CONSULTE

No link <https://bit.ly/mapaTSE> ou pelo código QR.



INTRODUÇÃO

Diante desse cenário tão complexo, é muito comum a busca das pessoas e instituições “culpadas”. Alguém diz que a responsabilidade é da rede municipal - visto que é nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental que, normalmente, ocorre a alfabetização. Essa, por sua vez, pode dizer que as taxas pioram nos Anos Finais do Ensino Fundamental, sinalizando a responsabilidade da rede estadual, que assume boa parte das matrículas nesse segmento. Mas o que de fato importa é a priorização de investimentos em políticas públicas colaborativas entre os entes federados e entre os diferentes atores educacionais para a superação da distorção idade-série e a consequente promoção de trajetórias de sucesso escolar, afinal, muitas e muitos estudantes passam por ambas as redes ao longo de seu processo de escolarização. Vejamos outra análise que evidencia a relevância de que essa seja uma prioridade na cooperação entre entes federados.

A distorção idade-série, além do alto custo pessoal, emocional e social às e aos estudantes, traz também altos custos financeiros às redes de educação.

A fim de levantar esta reflexão, propomos um raciocínio matemático a partir de um recorte estático de apenas uma das etapas do ensino: Anos Finais do Ensino Fundamental. A ideia é que possamos estimar o custo da distorção idade-série em um determinado momento, o ano de 2022. Sabemos que trata-se de um cálculo subestimado, já que há, também, a distorção idade-série em outras etapas. É um cenário de estudo, uma vez que a cada ano essa realidade se modifica com a entrada de novos e novas estudantes que chegam aos Anos Finais, trazendo como bagagem dois ou mais anos de atraso.

Vejamos, então, o que essa “fotografia” poderia nos dizer sobre o custo da distorção idade-série, nos Anos Finais do Ensino Fundamental, em 2022, considerando as redes públicas brasileiras.

Um ou uma estudante em trajetória regular que leva quatro anos para concluir a etapa de Anos Finais do Ensino Fundamental, por exemplo, exigiria como investimento da rede, durante este tempo, o valor aproximado de R\$ 22.649,76 (vinte e dois mil, seiscentos e quarenta e nove reais e setenta e

seis centavos), considerando o valor/aluno do FUNDEB (VAAT-MIN) em 2022 (R\$ 5.662,44⁷ – cinco mil, seiscentos e sessenta e dois reais e quarenta e quatro centavos). No entanto, quando há estudantes em situação de distorção idade-série de pelo menos dois anos, este valor sobe para pelo menos R\$ 33.974,64 (trinta e três mil, novecentos e setenta e quatro reais e sessenta e quatro centavos), considerando que este mesmo estudante levou seis anos (no mínimo) para a conclusão da mesma etapa.

Ao multiplicar a diferença de R\$ 11.324,88 (onze mil, trezentos e vinte e quatro reais e oitenta e oito centavos), entre os dois valores acima, pelos 2.112.033 de matrículas em situação de distorção idade-série nas redes públicas, considerando apenas os Anos Finais do Ensino Fundamental, atingimos o valor de R\$ 23.918.520.281,00 (vinte e três bilhões novecentos e dezoito milhões, quinhentos e vinte mil e duzentos e oitenta e um reais) – lembrando que esse valor é subestimado, tendo em vista que considerou um atraso de dois anos, apenas nos Anos Finais do Ensino Fundamental, e não incorporou outros cálculos que incidem sobre esse custo. Portanto, na realidade, o impacto é muito maior.

Isso significa que, se tirássemos uma foto da situação de 2022, assumindo um cenário estático, esse seria o valor investido nos dois anos a mais desse grupo de estudantes – bilhões de reais que poderiam ter sido redirecionados para outras prioridades, se houvessem políticas consistentes de recuperação ao longo do ano e de ampliação das condições para o ensino e a aprendizagem.

7 O valor do VAAT-MIN de R\$5.662,44 considera o total estipulado para a maior parte das redes educacionais. Mais informações podem ser obtidas na página 5 da Nota Técnica nº 23/2022 da Câmara dos Deputados, Valor Aluno-ano FUNDEB (VAAF) e Valor Aluno-ano total (VAAT): Metodologia de cálculo e aspectos conceituais. Claudio Riyudi Tanno, consultor de Orçamento. Disponível em https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/estudos/2022/NTn23_2022FundebVAAFVAAT20212022.pdf.

INTRODUÇÃO

Calcule o custo da distorção idade-série em sua rede

R\$ 5.662,44	Valor/aluno do Fundeb 2022 (VAAT-MIN)
R\$ 22.649,76	Investimento na conclusão em 4 anos
R\$ 33.974,64	Investimento na conclusão da etapa “anos finais” em 6 anos

R\$ 11.324,88

X

=

R\$

Diferença entre terminar os anos finais em 4 ou 6 anos	Nº de matrículas em situação de distorção idade-série nos anos finais	Custo da distorção para o número de matrículas nesta situação na sua rede educacional (anos finais)
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

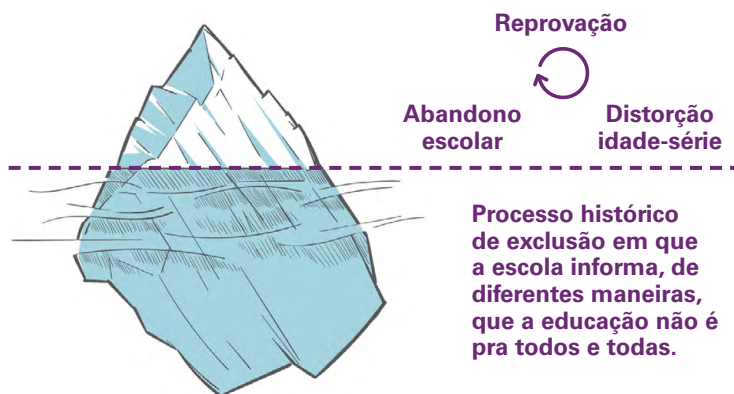
❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Infográfico que traz os valores e inscrições que demonstram visualmente o cálculo descrito anteriormente no texto: R\$ 5.662,44 – Valor/aluno do Fundeb 2022; R\$ 22.649,76 – Investimento na conclusão em 4 anos; R\$ 33.974,64 – Investimento na conclusão da etapa “anos finais” em 6 anos. Há um quadro com o valor de R\$ 11.324,88 (que é a diferença entre terminar os anos finais em 4 ou 6 anos) X (símbolo de multiplicação) um traço, incentivando que cada Secretaria coloque ali o número de matrículas em situação de distorção idade-série do seu estado nos anos finais. Esta fórmula leva, por meio de uma seta, a um resultado em reais, simbolizando com um traço para preenchimento. Este é o custo da distorção para o número de matrículas nesta situação na sua rede educacional (anos finais).

Essa fórmula foi desenvolvida a fim de que possamos observar como a cultura do fracasso escolar impacta as políticas educacionais, exigindo uma atuação intencional e planejada. É possível fazer esse mesmo cálculo utilizando os dados de cada estado. No entanto, de forma nenhuma, ele chega perto de calcular o impacto social desse fenômeno, que é imensurável.

Estes dados trazem incômodo e servem para mobilizar as e os gestores que promovem as políticas educacionais em cada estado, município e escola. Atacar esse problema não significa, simplesmente, reduzir a reprovação e,

portanto, a distorção idade-série de “qualquer forma” ou “passando estudantes de ano independentemente da aprendizagem”. É preciso pensar no que está na base deste problema e direcionar a esse foco as nossas ações.

O que tem por trás da cultura do fracasso escolar?



- □ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Na parte superior da imagem há a pergunta: “O que tem por trás da cultura do fracasso escolar?”, em roxo. Há a figura de um iceberg, com parte menor acima do nível da água e parte maior abaixo. Ao lado há uma imagem de seta como um ciclo e os termos “Reprovação”, “Distorção idade-série” e “Abandono escolar” em roxo. Abaixo da linha que sinaliza o nível da água consta o texto: Processo histórico de exclusão em que a escola informa, de diferentes maneiras, que a educação não é pra todos e todas.

Usamos aqui a metáfora do *iceberg* sabendo que a parte que vemos é muito menor do que a sua base – essa sim é a que sustenta o que está acima do nível da água, visível. Se navegantes tomassem decisões com base na dimensão do gelo que veem, possivelmente haveria uma colisão, então é preciso dimensionar, principalmente, a parte submersa, que não está visível. Pare e pense por um minuto, considerando os dados que trouxemos até aqui: **o que está na base da repetência, da distorção idade-série e do abandono?**

INTRODUÇÃO

Fazendo essa pergunta para grupos de educadores e educadoras, é muito comum que surjam observações do tipo: alguns/as estudantes vão sendo deixados/as de lado ao longo do ensino, de modo que as desigualdades de condições para ensinar e aprender os/as tornam invisíveis; alguns/as estudantes não aprendem porque têm problemas de aprendizagem; provêm de famílias “desequilibradas”; entre outros.

Buscando olhar além da superfície, te convidamos a refletir sobre o processo histórico de exclusão que está na base desse ciclo, por meio do qual a escola vem consolidando, ao longo de séculos, uma educação que não é para todas e todos.

Um problema histórico

A cultura do fracasso escolar, assim como outras culturas de exclusão social, tem se constituído há muito tempo com a participação de diversos atores, seja conscientemente ou não, de modo que reconhecer esse triste cenário é essencial para enfrentá-lo. Igualmente, devemos identificar os esforços que existem para mudança desta realidade. A educação brasileira, marcada pelo colonialismo, escravidão e pelo elitismo, passou por um longo processo de transformação para assegurar a universalização do acesso e ainda vive a batalha pela permanência e sucesso de todas e todos os estudantes. Ao longo desse processo histórico as populações que demoraram mais para ter acesso à educação são as mesmas que ainda hoje apresentam maiores taxas de reprovação, distorção idade-série e abandono escolar (população negra, povos tradicionais, de nível socioeconômico mais baixo e pessoas com deficiência).



Para saber mais detalhes sobre a história da educação e da escolaridade no Brasil, acesse a linha do tempo, que faz parte do curso “Gestão educacional na rede: políticas para o sucesso escolar”, disponível no AVA UNICEF⁸.

DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Imagem inicial da linha do tempo com a inscrição “A educação no Brasil: O que a construção da escola pode revelar em relação à exclusão e à cultura do fracasso escolar”. Na linha do tempo se vê períodos de anos de 1549 até 2022, com destaques de marcos em cada período.

⁸ A linha do tempo que aborda o histórico da cultura do fracasso escolar no Brasil faz parte do curso Gestão educacional na rede: políticas para o sucesso escolar, que integra o AVA UNICEF. O curso pode ser acessado, mediante cadastro, em: <https://ava.unicef.org.br/course/view.php?id=18>.

CONSULTE

No link <https://bit.ly/tempoTSE> ou pelo código QR.



A escola é direito e fator de proteção

A análise sobre as trajetórias desses e dessas estudantes que estão em situação de distorção idade-série demonstra que é frequente o abandono escolar por diferentes motivos: sentimento de fracasso, entendimento de que a escola não é um lugar para si; inserção prematura no mercado de trabalho para subsistência da família; cooptação para trabalhos ilegais, como, por exemplo, o tráfico de entorpecentes; gravidez na adolescência; preconceitos diante da orientação sexual, entre outras tantas variáveis.

Para além de espaço privilegiado para aprender e impulsionador de mobilidade social, **a escola é também fator de proteção**. Qual outro equipamento público, além dela, acompanha as crianças, adolescentes e jovens tão de perto e por tanto tempo, a ponto de constatar mudanças comportamentais e outros indícios de que algo não vai bem? Ao abandonar as aulas esses adolescentes e jovens ficam ainda mais expostos aos mais diversos tipos de violências da sociedade.

Uma **Educação que Protege** é aquela que garante, a cada criança e adolescente, o acesso e a permanência na escola como estratégia intersetorial

de proteção, a efetiva inclusão na comunidade escolar, com políticas educacionais e práticas pedagógicas que fortalecem fatores de proteção e a quebra dos ciclos das violências que se produzem e se manifestam na escola.



CONSULTE

Conheça recursos do UNICEF e parceiros para apoiar a construção de uma Educação que Protege em <https://bit.ly/recursosprotege> ou pelo código QR.

Garantir que cada criança, adolescente e jovem matriculado na escola tenha uma trajetória de sucesso escolar é um compromisso dos governos, de toda a sociedade, um dever social de cada cidadão e, também, um esforço coletivo.

Educação como direito

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

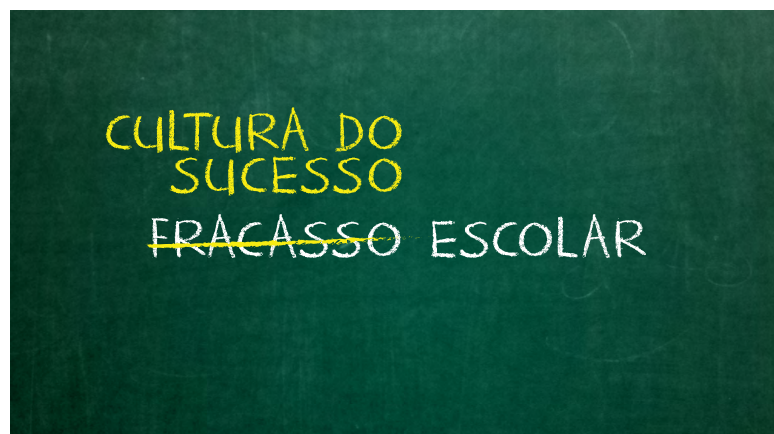
Constituição Federal da República Federativa do Brasil, 1988.

Além da Constituição Federal de 1988, a Constituição Cidadã, outras normativas asseguram os direitos à educação, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) de 1948, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014-2024, as Diretrizes Curriculares Nacionais e os documentos curriculares alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) de 2017. Todos esses documentos definem estratégias e ações para políticas educacionais de qualidade com foco no acesso universalizado, na permanência e no sucesso, ou seja, aprender na idade adequada e avançar nos estudos. Assim, é preciso observar que as ações previstas nos programas de enfrentamento da cultura do fracasso escolar alinhados à TSE dialogam com todas essas diretrizes, efetivando-as em nível local.

A participação de todos os sujeitos que estão direta ou indiretamente envolvidos com a educação é fundamental para que se possa assegurar a aprendizagem e o pleno desenvolvimento de cada estudante.

Alternativas para a mudança deste cenário

Existe uma frase, de autor desconhecido, que diz: “Insanidade é continuar fazendo a mesma coisa e esperar resultados diferentes.” Ora, para que possamos mudar este cenário que naturaliza que milhões de crianças e adolescentes tenham suas trajetórias escolares marcadas negativamente ou até interrompidas, é preciso buscar alternativas. Isso exige um trabalho com toda a comunidade escolar.



- ▮ ▮ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Lousa verde com a inscrição “fracasso escolar” em branco com a palavra
- ▮ ▮ “fracasso” riscada com giz amarelo. Acima dela aparece em amarelo “cultura do sucesso”.

Nas redes educacionais e em cada escola é preciso promover um trabalho preventivo de combate à cultura do fracasso escolar, e ao mesmo tempo lidar com os efeitos do que essa cultura produziu: estudantes que estão em situação de distorção idade-série ou que já abandonaram a escola. Nesse sentido, a TSE traz recomendações para apoiar a elaboração de programas que atinjam ambos os focos!

Sobre a TSE

Veja uma apresentação em que Ítalo Dutra, do UNICEF, explica a estratégia TSE, que poderá ser utilizada nas reuniões com as equipes técnicas.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Imagem do vídeo com um homem branco, com barba e terno (parte superior do corpo). Fundo branco. Na lateral esquerda há um círculo azul com inscrições em branco: "Distorção idade-série = a dois ou mais anos de atraso escolar".



CONSULTE

No link <https://bit.ly/sobreTSE> ou pelo código QR.



INTRODUÇÃO

Por meio da experiência nos estados que estão implementando programas alinhados à TSE e pelo estudo de outras referências, verifica-se como ações fundamentais:

DE FORMA PREVENTIVA Com foco em todas e todos os estudantes da escola	DE FORMA CORRETIVA Com foco em estudantes que abandonaram a escola
• Propor a discussão sobre o tema da cultura do fracasso escolar para a comunidade da escola. • Fortalecer as formações dos professores e professoras e apoiar o planejamento de boas situações didáticas, para que os/as estudantes possam aprender com significado. • Aprimorar as práticas de acompanhamento de aprendizagem com foco na equidade, identificando rapidamente estudantes que precisam de mais apoio e promovendo a recuperação ao longo do ano letivo, de forma a reduzir o risco da reprovação e da distorção idade-série. • Promover a escuta e a participação de estudantes continuamente, mas também em momentos específicos (como nas assembleias de classe, por exemplo), além de outras ações para consolidar a participação da comunidade escolar como um todo. • Buscar a rede de proteção intersetorial para apoio às e aos estudantes em condições de vulnerabilidade que tenham dificuldades na aprendizagem e permanência escolar. • Assegurar as condições necessárias (espaço adequado, materiais, equipamentos, tempo etc.) para que professores e professoras tenham condições de ensinar e estudantes tenham condições de aprender. • Promover um ambiente escolar que valorize o conhecimento, a boa convivência e a diversidade de todas e todos. • Dar atenção aos períodos de transição, tanto dos Anos Iniciais para os Finais do Ensino Fundamental como dos Anos Finais do Ensino Fundamental para o Ensino Médio, considerando mudanças de escola, de redes e de propostas pedagógicas. • Promover espaços em que as e os estudantes possam contribuir com a aprendizagem de seus/suas colegas, criando a rede do saber a partir do que cada pessoa conhece, quer aprender e pode ensinar.	Promover a Busca Ativa Escolar⁹, de forma articulada à rede de proteção local. DE FORMA CORRETIVA Para estudantes que estão em situação de distorção idade-série (além do que está na coluna da esquerda) Propor um trabalho diferenciado, principalmente nos Anos Finais, por meio de agrupamentos específicos que favoreçam: • um planejamento pedagógico diferenciado considerando diagnóstico das necessidades dessas e desses estudantes, mas também valorizando o que já sabem; • uma proposta curricular diferenciada, apostando nas aprendizagens essenciais; • um acompanhamento de aprendizagens intensificado, gerando rápido apoio adicional em casos específicos, com avaliação diversificada e que privilegie aspectos qualitativos, com vistas à reclassificação; • um trabalho articulado à rede de proteção, já que é frequente que esses e essas estudantes apresentem violações de direito que exigem atuação para além da escola.

⁹ <https://buscaativaescolar.org.br/>.

Busca Ativa Escolar e TSE andam de mãos dadas

Compreenda mais sobre essa articulação por meio da publicação INTEGRAÇÃO Busca Ativa Escolar e Trajetórias de Sucesso Escolar na iniciativa Crescer com proteção: Notas para reflexão.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação: Integração Busca Ativa Escolar e Trajetórias de Sucesso Escolar, com menino branco sorrindo entre duas estantes de uma biblioteca com um livro aberto na mão. Logos Crescer com Proteção, Instituto Camará, Agenda Pública, MPT e UNICEF.

CONSULTE

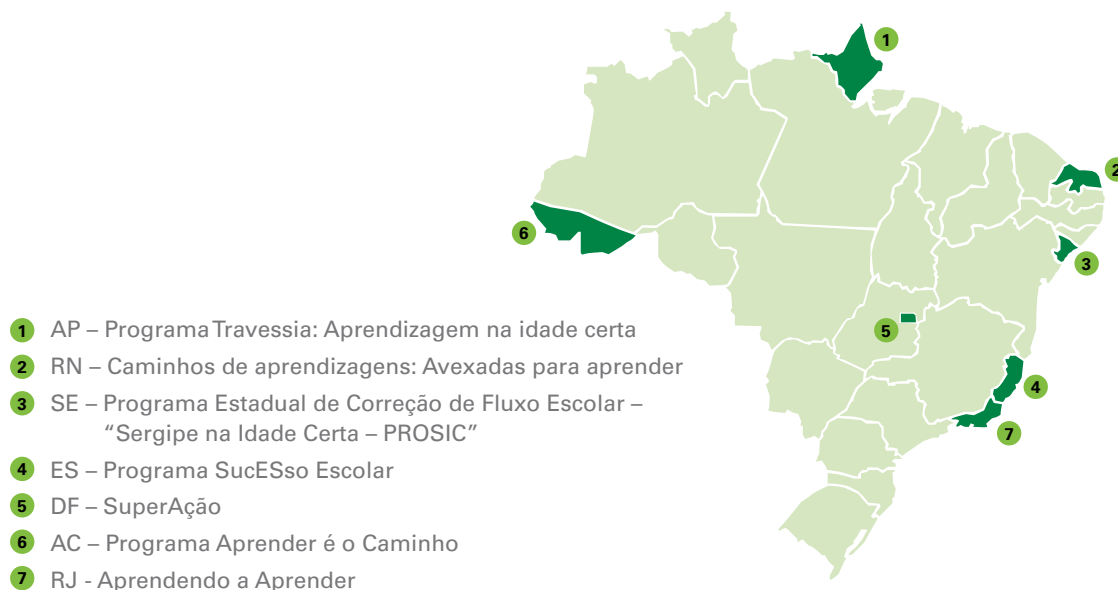
No link <https://bit.ly/crescerTSE> ou pelo código QR.



No caso de estudantes que já estão em situação de distorção idade-série, as propostas pedagógicas precisam considerar o direito das e dos adolescentes e jovens de terem acesso a uma educação de qualidade e de se desenvolver junto aos seus pares. Por isso, fazem sentido propostas que contêm alternativas diferenciadas para que ampliem suas aprendizagens e, progressivamente, avancem para o ano letivo correspondente à sua idade cronológica.

Desde 2019, a estratégia Trajetórias de Sucesso Escolar vem propondo recomendações para o enfrentamento da cultura do fracasso escolar e, especificamente, uma alternativa diferenciada de intervenção com estudantes que já estão em situação de distorção idade-série. Essas recomendações têm apoiado a implementação de muitos programas estaduais. A seguir, alguns exemplos:

INTRODUÇÃO



❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Mapa do Brasil em verde claro com estados pintados em verde escuro e numerados. Na legenda estão descritos: (Amapá - Programa Travessia: Aprendizagem na idade certa; Acre - Aprender é o caminho; Distrito Federal - Programa Superação; Espírito Santo - Programa SucESso Escolar; Rio de Janeiro: Aprendendo a Aprender; Rio Grande do Norte: Avexadas para aprender).

Esses programas, implementados por cada Secretaria Estadual de Educação e seus parceiros, incluindo o UNICEF, vêm possibilitando a transformação de vida e de trajetórias escolares de milhares de estudantes. Você pode conhecer algumas dessas histórias de vida no canal do UNICEF no YouTube.¹⁰

¹⁰ Acesse a playlist com histórias de vida impactadas por programas alinhados à TSE no YouTube do UNICEF, em <https://www.youtube.com/playlist?list=PLg5IhsOI5bLXohjNOJEtOZ-5u1YB8B7i>.

A proposta da TSE é que os estados e municípios, preferencialmente em colaboração, possam construir políticas educacionais que assegurem às escolas condições para desconstruírem o que está na base da cultura do fracasso escolar, como visto na figura do iceberg. Isso implica no aprimoramento do trabalho com todos e todas as estudantes, mas no caso daqueles/as que já estão em situação de distorção idade-série, a TSE recomenda que sejam feitos **agrupamentos específicos**, considerando a junção de anos escolares em ciclos, com quantidade de estudantes reduzida em cada turma para que possam ser atendidos em suas especificidades, pois, frequentemente, essas e esses estudantes ficam invisibilizados nas turmas regulares. Considerando a realidade das escolas do Brasil, dificilmente se consegue fazer um trabalho realmente diferenciado de forma paralela às demais atividades da turma.

Ao se organizar as turmas do programa com número reduzido de estudantes, é possível investir mais em avaliações diagnósticas, em um planejamento pedagógico baseado nas aprendizagens essenciais e num acompanhamento que conduza a intervenções mais rápidas e ajustadas no processo de ensino. Esse conjunto de ações pode apoiar o progresso de estudantes, rompendo com o ciclo de reprovações. Na medida em que avançam em suas aprendizagens, poderão ser promovidos, de forma a aproximar-se progressivamente das turmas correspondentes à sua idade.

Tanto os agrupamentos específicos quanto a possibilidade de promoção por meio da reclassificação estão previstos em lei e podem ser instrumentos de qualquer escola, independentemente da existência de programas locais de enfrentamento da cultura do fracasso escolar.

De olho na legislação

As diferentes formas de agrupamento e a reclassificação de estudantes estão asseguradas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB¹¹):

Art. 23. A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, **sempre que o interesse do processo de aprendizagem** assim o recomendar.

§ 1º A escola poderá **reclassificar os alunos**, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no País e no exterior, tendo como base as normas curriculares gerais.

IV - poderão organizar-se classes, ou turmas, com alunos de séries distintas, com níveis equivalentes de adiantamento na matéria, para o ensino de línguas estrangeiras, artes ou outros componentes curriculares.

11 BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). 9.394/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 28 fev. 2022.

No entanto, a experiência de implementação de programas alinhados à TSE ao longo desses anos tem demonstrado que a existência de políticas estaduais e municipais com essa finalidade é fundamental para que este problema seja visto como uma prioridade e para que as intervenções sejam planejadas com profundidade e de forma contextualizada, já que **o que se quer não é apenas corrigir o fluxo, mas assegurar as aprendizagens essenciais para esses e essas estudantes.** Embora isso possa ser realizado em qualquer etapa de ensino, os dados educacionais apontam a necessidade de intervir especialmente nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

Além das recomendações para o planejamento de um trabalho pedagógico diferenciado, a TSE também apoia a elaboração e o acompanhamento das políticas implementadas. Em 2022/2023 o UNICEF promoveu um diagnóstico dos programas dos estados do AP, ES, RN e SE, em parceria com a Roda Educativa, então denominada Comunidade Educativa CEDAC, que demonstrou transformações nas escolas em que esses programas foram implementados.

O que o diagnóstico dos programas demonstrou no nível das Secretarias

- O **engajamento das lideranças** da Secretaria e **fluxos** previamente definidos entre os departamentos/núcleos são essenciais para o desenvolvimento do programa;
- Importância de assegurar técnicos/as de referência na SEE com **dedicação e horas suficientes** aos desafios do programa;
- A **institucionalização do programa**, com a articulação entre os departamentos/núcleos, legislação e orçamento predefinidos, favorece o alinhamento nas ações e diminui o risco de personificar o programa;
- A atuação em **regime de colaboração** entre estado e município potencializa os resultados;
- A **mobilização das e dos profissionais da educação** para o enfrentamento da cultura do fracasso escolar e a construção de um sentido compartilhado contribui para a mobilização dos departamentos/núcleos, regionais, municípios, escolas, parceiros, estudantes e familiares;
- A institucionalização de uma **cadeia formativa e colaborativa**¹², envolvendo técnicos/as das Secretarias, regionais, gestores/as escolares (diretores/as e coordenadores/as pedagógicos/as) e professores/as assegura a implementação da proposta pedagógica específica de forma mais ampla;
- A **construção colaborativa da proposta pedagógica** específica ou matriz curricular alinhada aos princípios da política e às necessidades de aprendizagem das e dos estudantes, com base no currículo da rede, é fundamental para as novas práticas escolares.

12 O conceito de cadeia formativa e colaborativa será discutido adiante, mas desde já pode-se considerar que trata-se de um modelo de formação que envolve as diferentes instâncias da educação pública em uma relação pedagógica que se retroalimenta. O conceito da cadeia formativa foi concebido por Beatriz B. Gouveia em sua dissertação "Formação dos coordenadores pedagógicos em Boa Vista do Tupim/BA: experiência colaborativa, o fio por trás das missangas". Disponível em <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/16054/1/Beatriz%20Bontempi%20Gouveia.pdf>.

E nas escolas, o que o diagnóstico dos programas demonstrou?

- **Impacto positivo** na maior parte dos e das estudantes que já estavam em situação de distorção idade-série e tiveram acesso a agrupamentos com propostas pedagógicas específicas e maior acompanhamento;
- Reconhecimento frequente desses/as estudantes de que o grupo específico, com turma reduzida e proposta diferenciada, foi uma **oportunidade**, por meio da qual tiveram mais condições para aprender e avançar;
- Muitos/as professores/as relataram que as **mudanças de estratégia de ensino e em práticas pedagógicas e de escuta** foram levadas para outras turmas, o que é fundamental para que a escola enfrente a cultura do fracasso escolar de forma mais ampliada;
- A importância da atuação de **gestores escolares como agentes implementadores dessa política educacional**, conduzindo o trabalho a partir das premissas do programa, zelando pela formação da equipe e pelas condições para o ensino, e promovendo a articulação entre atores da comunidade escolar.

INTRODUÇÃO

Estudantes ouvidos/as no diagnóstico foram questionados/as sobre o que acham que funciona bem nas aulas para seu aprendizado e as respostas estiveram ligadas a:

- Propostas de agrupamentos diversificados que favoreçam a interação e o apoio entre pares;
- Situações didáticas mais contextualizadas com a vida das e dos estudantes, valorizando seus saberes e potencialidades;
- Respeito e cuidado nas explicações, com atenção ao processo de aprendizagem de cada estudante;
- Adaptação aos diferentes níveis de aprendizagem e apoio às e aos que mais precisam.

Você notou o quanto os desejos desses e dessas estudantes remetem às principais discussões sobre a educação dos últimos anos? Para implementar situações didáticas como essas, as escolas precisam contar com algumas condições asseguradas, tais como:

- **Formação continuada**, que contemple teoria e prática e que seja realizada em contexto de trabalho, incluindo encontros formativos e, também, tempo para planejamento individual e integrado entre docentes e seus pares;
- **Quantidade reduzida de estudantes por turma** para que se possa ter, efetivamente, mais foco nas adaptações e no acompanhamento específico;
- **Materiais didáticos** significativos às idades e interesses das e dos estudantes, que favoreçam a implementação de bons contextos de aprendizagem e que levem em conta o tempo real de planejamento desses e dessas profissionais que, frequentemente, se dividem entre escolas e redes;
- **Apoio pedagógico adicional** para situações em que a defasagem se apresenta de forma mais acentuada, como nos casos de estudantes nos Anos Finais do Ensino Fundamental que ainda apresentam questões sobre o domínio do sistema de escrita, fluência leitora e produção textual;

- **Espaços favoráveis à aprendizagem**, quanto à disponibilidade de diferentes ambientes e climatização em lugares muito quentes, por exemplo;
- **Tempo assegurado** para aprendizagem com profissionais e estrutura suficientes, para garantir o desempenho do seu papel e foco em atividades que favoreçam a aprendizagem;
- Apoio da **rede de proteção** às e aos estudantes que necessitem;
- **Alimentação de boa qualidade** para as e os estudantes, sobretudo em casos de maior vulnerabilidade social.

É nesse sentido que os programas de cada estado ou município podem ser planejados para favorecer que as escolas tenham condições de fazer cumprir os direitos dessas e desses estudantes. Daqui em diante você compreenderá mais sobre como as premissas da TSE dialogam com tudo o que já foi apresentado até aqui.

Em síntese, é indiscutível a importância de desenvolver ações com foco na redução da distorção idade-série, assegurando o direito à educação de estudantes impactados pela cultura do fracasso escolar.

Embora este caderno tenha como principal objetivo orientar equipes técnicas das Secretarias de Educação na implementação de programas alinhados à estratégia Trajetórias de Sucesso Escolar, é fundamental considerar que as variáveis envolvidas nos contextos de vida desses e dessas estudantes e as condições para os processos de ensino e aprendizagem são as mesmas que encontramos nas demais salas de aula. Assim, organizar turmas específicas para uma intervenção diferenciada com estudantes que tiveram seus direitos negados é fundamental, no entanto, será ainda mais importante assegurar que todas e todos vivenciem situações educativas que permitam o desenvolvimento integral e adequado à faixa etária. Tão relevante quanto isso é assegurar um acompanhamento de aprendizagens que favoreça intervenções rápidas e assertivas para cada estudante.



VISÃO GERAL DA TSE

“O sucesso não é uma experiência de aprendizado apenas para os alunos, é para os professores também.”

Professor/a do Espírito Santo, durante o diagnóstico de escolas com o “Programa SucESso Escolar” alinhado à TSE.

“Quando eu era mais novo eu não pensava muito no meu futuro. Depois dos 15 anos eu comecei a prestar atenção nisso e eu já estava muito atrasado. Então é bom ter o 8º e 9º junto, para poder voltar a sonhar.”

Estudante do Rio Grande do Norte, durante o diagnóstico de escolas com o “Programa Caminhos de Aprendizagens: Avexadas para aprender” alinhado à TSE.

Premissas da TSE	36
Mapa com as ações de cada ator	45
Orientações para os diferentes momentos de cada programa	52

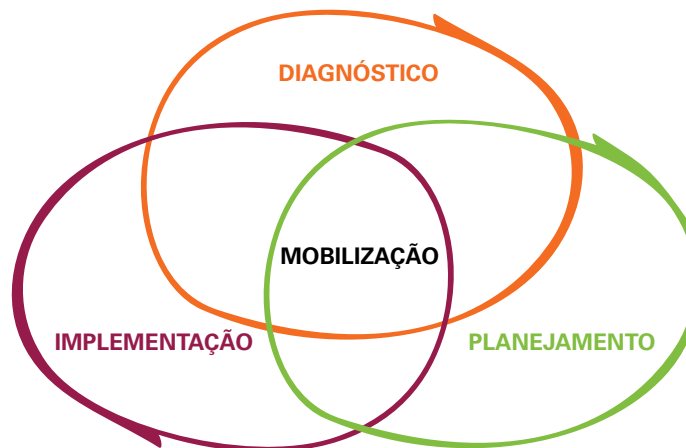
❏ ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Menino negro de cabelo curto sorri na frente de um quadro branco escrito em uma sala de aula.
❏ ❏

Premissas da TSE

O desenvolvimento de políticas para o sucesso escolar e o desenvolvimento de ações em cada escola para o atendimento do número expressivo de estudantes que já estão em situação de distorção idade-série devem ser uma prioridade. Nesse sentido, o/a dirigente e a equipe técnica da Secretaria de Educação têm papel fundamental na reflexão sobre a situação, em cada território, e na implementação de um plano de ação, mobilizando as Regionais de Educação, municípios, gestores escolares e professores para a construção de uma proposta pedagógica específica para esses e essas estudantes.

O UNICEF acompanha e apoia programas locais em alguns estados, porém qualquer Secretaria Municipal ou Estadual pode implementar um programa próprio, de forma autônoma, a partir das recomendações da estratégia TSE.

Assim, a TSE redesenha suas recomendações, localizando-as em três eixos de atuação, que têm como pano de fundo a MOBILIZAÇÃO: DIAGNÓSTICO; PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO.



- ▮ ▮ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Três elipses com uma intersecção ao meio. A elipse laranja possui dentro a palavra
- ▮ ▮ “Diagnóstico”. A verde possui a palavra “Planejamento”. A cor-de-vinho possui o termo “Implementação”. Na intersecção entre as três elipses aparece, em preto, a palavra “Mobilização”.

As intersecções no diagrama demonstram que esses eixos se articulam a todo momento, seja quando se está fazendo a implementação inicial do programa local, seja em sua continuidade e ampliação. Mais à frente, vamos explorar as recomendações por eixos. Por ora, veremos algumas premissas que favorecerão a condução das ações em todos os eixos:

TRAJETÓRIAS DE SUCESSO ESCOLAR



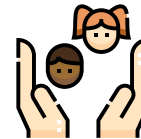
Desnaturalização
da cultura do
fracasso escolar



Foco na
aprendizagem e
desenvolvimento



Acompanhamento
do ensino e da
aprendizagem



Rede de proteção
à criança e ao
adolescente



Educação inclusiva



Equidade



Colaboração



Diversidade



Território

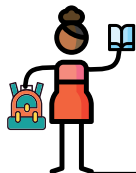


Participação
e escuta



Formação
continuada

VISÃO GERAL DA TSE



- ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Ícone de menina negra com livro na mão esquerda erguida. Na mão direita, abaixada, ela segura uma mochila.



- ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Ícone com livro no centro, cercado por símbolos de conectividade: seta, lâmpada, megafone e antena.



- ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Ícone com estudante na mesa lendo livro com pessoa adulta observando. Ambos são negros.

Considerando as premissas que são base para as recomendações da TSE, observe que os símbolos de cada uma aparecerão em diferentes momentos do estudo que se seguirá, sinalizando a presença da premissa na recomendação.

Desnaturalização da cultura do fracasso escolar

Por trás dos indicadores de repetência, distorção idade-série e abandono está a naturalização do fracasso escolar. A maioria da sociedade aceita que um perfil específico de estudante passe pela escola sem aprender, sendo reprovado diversas vezes até desistir. Essa cultura do fracasso escolar acaba por excluir, sempre, as e os estudantes em situação de maior vulnerabilidade, que já sofrem outras violações de direitos dentro e fora da escola, constituindo-se uma ameaça severa para o pleno desenvolvimento de crianças e adolescentes em sua vida cotidiana.

Foco na aprendizagem e desenvolvimento

A busca por trajetórias de sucesso escolar passa pela compreensão de que todas as pessoas têm direito à educação e podem aprender. Aprendizagem é um processo contínuo de aquisições que ocorrem durante toda a vida do indivíduo, ou seja, desde a vida intrauterina até a mais avançada idade. Os desenvolvimentos cognitivo, emocional, físico e social consistem em transformações que alteram a maneira de a pessoa compreender e realizar suas interações com o mundo, com os outros e consigo mesma, bem como são o resultado contínuo dessas aprendizagens. É papel da escola ensinar, gerando situações que ajudem crianças, adolescentes e jovens a aprender e, conseqüentemente, desenvolver-se, reconhecendo os diferentes ritmos de aprendizagem de cada pessoa.

Acompanhamento do ensino e da aprendizagem

Os processos de ensino e de aprendizagem ocorrem a partir de diferentes condições e ritmos, tornando importante as práticas de acompanhamento. Diante de estratégias diversificadas de avaliação ao longo das aulas, professores

e professoras podem identificar estudantes que precisam de mais apoio ou adaptações e fazer intervenções mais assertivas, o que é essencial para assegurar trajetórias de sucesso escolar. Gestores escolares, por sua vez, promovem acompanhamentos mais amplos a partir dos resultados da turma e gestores de rede levantam dados das escolas a fim de construir uma visão sistêmica que subsidie a política educacional e o apoio às escolas em suas diferentes necessidades.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM:

Ícone com três estudantes interligados por um balão de fala com um livro aberto dentro. Os/as estudantes estão representados por suas cabeças. Um é negro e os outros dois são brancos.

Equidade

Os indicadores de distorção idade-série, entre outros, demonstram que a cultura do fracasso escolar não atinge todas as populações igualmente. As desigualdades despertam a necessidade de trabalhar em busca da equidade, o que significa adaptar o funcionamento cotidiano da escola, suas condições materiais e emocionais às necessidades e possibilidades de cada pessoa e território, identificando o que é comum e o que é específico. Trata-se de proporcionar ações diferenciadas em busca da igualdade de oportunidades e do direito de aprender, promovendo o desenvolvimento de todos com base em um repertório comum que se diversifica e se amplia conforme a necessidade de cada indivíduo que compõe o grupo. Assim, o papel da escola é gerar condições para que todas e todos aprendam e o da rede de ensino, possibilitar que as escolas contribuam significativamente para a aprendizagem de crianças, adolescentes e jovens. São conceitos próximos ao de equidade: dignidade, honestidade, honradez, imparcialidade, justiça.

Educação inclusiva

A educação inclusiva considera que as pessoas têm singularidades advindas de suas condições sociais, emocionais, físicas e intelectuais e busca promover práticas educativas regidas pelo princípio da equidade. Considerando o contexto da TSE, isso implica oferecer a todas as crianças, adolescentes e jovens – principalmente àqueles que já estão em situação de distorção idade-série – ações



DESCRIÇÃO DA IMAGEM:

Ícone com três pessoas sentadas em uma mesa, sendo que uma está com um computador. Duas são negras e uma possui o rosto avermelhado.

VISÃO GERAL DA TSE

diferenciadas de acordo com suas necessidades e possibilidades. Representa, ainda, eliminar as barreiras que proporcionam as desigualdades de acesso à educação. É papel da escola gerar um ambiente em que todas e todos aprendam com sentido e participem ativamente da sociedade.

Conheça dois materiais disponibilizados pelo UNICEF sobre o tema:



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Reprodução de tela da websérie Educação Inclusiva. O título é “Teaser Websérie Educação Inclusiva na promoção de Trajetórias de Sucesso Escolar – UNICEF Brasil”. Duas mulheres conversam com enquadramento na parte superior do corpo. A mulher à esquerda observa a mulher à direita. Esta se comunica em LIBRAS. Logos do UNICEF, ícone “Inscreva-se”.



CONSULTE

No link <https://bit.ly/webserieTSE> ou no código QR.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação referida com título “Trajetórias de Sucesso Escolar – Caderno de Recomendação Educação Inclusiva,” logo do UNICEF e foto de estudante em quadra esportiva com enquadramento em seu corpo inteiro.



CONSULTE

No link <https://bit.ly/recomendacaoTSE>
ou no código QR.

Diversidade

Respeitar a diversidade significa atuar pela igualdade de direitos, valorizando as diferenças que existem entre as pessoas e combatendo ativamente qualquer tipo de exclusão e discriminação, seja de origem física, étnica, cultural, de gênero, socioeconômica ou etária – reconhecer os direitos humanos e valorizar as diferenças são formas de desconstruir a desigualdade. ATSE acredita que a escola é espaço de valorizar a diversidade, e que somente abordando essa questão no cotidiano com toda a comunidade escolar será possível gerar transformações sociais para que todos/as aprendam e criem um clima institucional inclusivo.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Ícone com ilustração de um grupo de pessoas diversas dispostas lado a lado e abraçadas. Há 2 mulheres, uma ruiva e uma negra, e 2 homens, um branco e um negro.

Território

A escola está situada em um território específico, repleto de características físicas, relações, histórias e afetos. Ela impacta o território e é impactada por ele. Ensinar e aprender em um centro urbano não é o mesmo que ensinar e aprender em uma escola do campo, das águas e das florestas. O Projeto Político Pedagógico de uma escola quilombola, indígena ou ribeirinha é diferente do de uma escola periférica em uma metrópole. Sendo assim, o planejamento da escola precisa considerar as características locais e dialogar com elas, ainda mais no caso de estudantes em situação de distorção idade-série, que precisam ter seus conhecimentos da vida reconhecidos e valorizados. Contudo, é fundamental que não se restrinja os conteúdos de ensino ao que os e as estudantes já conhecem – é possível promover atividades educativas com base na cultura local, mas também contemplar o patrimônio cultural da humanidade de forma mais ampla, pois eles e elas também têm o direito de conhecer.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Ícone com ilustração de um globo terrestre sorrindo com 3 pessoas de pé em cima dele, sendo uma pessoa branca, uma negra e outra parda.

“Nossa principal característica é a diversidade.

Não existe a Amazônia, existem as Amazônias.”

Técnico/a da SEED Amapá, durante o diagnóstico do Programa Travessia.

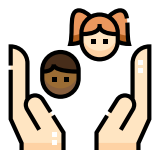
VISÃO GERAL DA TSE



❏ **DESCRIÇÃO DA**
❏ **IMAGEM:** Ícone
com ilustração de
dois balões de fala.
Ao redor deles,
há um círculo que
conecta 4 pessoas,
sendo uma branca,
duas pardas e uma
negra.

Participação e escuta

A gestão democrática é um dos princípios que devem reger o ensino público no país segundo o artigo 206 da Constituição Federal. Como membros da comunidade escolar, estudantes têm direito a participar das decisões da vida escolar e, também, de manifestar-se mediante processos contínuos de escuta. A participação social pode ser aprendida e a escola é o espaço ideal para isso. A escuta intencional de crianças, adolescentes e jovens é ainda mais relevante nos casos de estudantes que tiveram suas trajetórias escolares afetadas, pois é preciso identificar o que aconteceu neste processo e, também, como aprendem mais e melhor – somente eles e elas poderão contribuir com essas informações mediante a constituição de um espaço seguro de fala. Isso é ainda mais importante quando consideramos o trabalho com as juventudes, que são tão diversas e complexas. Para além da abertura à participação e escuta no cotidiano, é essencial que sejam promovidos momentos intencionais de escuta e participação, como as assembleias de classe e o grêmio estudantil, por exemplo. São oportunidades para que estudantes exerçam a voz ativa, apresentando sugestões, críticas e promovendo ações (eventos, debates, palestras, campeonatos etc.). Esse exercício contribui para a formação e enriquecimento educacional, representando os primeiros passos na vida social, cultural e política de cada cidadão e cidadã.



❏ **DESCRIÇÃO DA**
❏ **IMAGEM:** Ícone
com ilustração de
mãos de lado. No
meio delas, há
o rosto de uma
garota branca e um
garoto negro.

Rede de proteção à criança e ao adolescente

A rede de proteção é constituída por serviços da área da educação, saúde, assistência social, segurança pública e outras, que por meio de seus atores devem articular ações no sentido de garantir os direitos da criança e do adolescente. ATSE recomenda a ampliação da parceria da escola com os equipamentos e agentes dessa rede, de forma que observem e acompanhem as e os estudantes que já estão em situação de distorção idade-série, já que sabemos que esta condição pode ser influenciada também por fatores extraescolares. Fundamentalmente, a educação deve ser fator de proteção de

crianças e adolescentes e tem o dever de prevenir e dar resposta aos diferentes tipos de violência.

Conheça um material disponibilizado pelo UNICEF sobre o tema:

Comunidade escolar na prevenção e resposta às violências contra crianças e adolescentes



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação referida com título “Curso – Comunidade escolar na prevenção e resposta às violências contra crianças e adolescentes,” logo do UNICEF.

CONSULTE

No link www.bit.ly/prevencaoTSE ou no código QR.

Colaboração

A colaboração entre os entes federados – União, estados e municípios – foi assegurada no artigo 211 da CF de 1988 como estratégia na busca por equidade, de forma a garantir que as crianças, adolescentes e jovens brasileiros não tenham mais ou menos direitos em função da localidade ou da rede em que estão matriculados. A cooperação interfederativa e a colaboração, de forma mais ampla, são condição estruturante para o rompimento da cultura do fracasso escolar e podem ser exercidas em diferentes níveis:



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Ícone com ilustração de mãos de uma pessoa de pele clara e de pessoa de pele negra sobre duas peças de um quebra-cabeça.

VISÃO GERAL DA TSE

- Dentro da escola – escola como comunidade de aprendizagem
- Entre escolas – trabalho em rede
- Com a sociedade – com as famílias, com atuação intersetorial e com universidades
- Entre os municípios – consórcios e Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADE)¹¹
- Federativa – com municípios, estados e União

A estratégia Trajetórias de Sucesso Escolar propõe que estudantes em situação de distorção idade-série sejam atendidos em regime de colaboração ampla entre estados e municípios, e mediante a articulação com diferentes

Secretarias e órgãos do poder público, iniciativa privada e organizações sociais, de modo a constituir uma rede de proteção e atenção para essas crianças e esses adolescentes e jovens.



CONSULTE

Saiba mais sobre essa visão de colaboração ouvindo o Professor Dr. Fernando Abrucio no link www.bit.ly/abruciocolaboracao ou no código QR.



❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Ícone com ilustração de balões de fala dentro de um quadrado com pessoas ao redor dele.

Formação continuada

Refere-se ao processo de desenvolvimento profissional que acontece no contexto do trabalho na escola. É composto pelos encontros formativos promovidos nos horários de trabalho pedagógico coletivo (em suas mais diversas nomenclaturas), mas também pelas análises de cadernos e atividades das e dos estudantes, tematização de práticas, acompanhamento do planejamento e/ou sua realização

¹¹ Os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) são constituídos por grupos de municípios com proximidade geográfica, que buscam trocar experiências e solucionar de forma articulada questões na área educacional, sem que seja necessária uma constituição jurídica para este agrupamento. Os consórcios, por sua vez, são agrupamentos jurídicos formados por dois ou mais entes federados (municípios, estados, União), sem fins lucrativos, que se formam para prestação de serviços públicos e desenvolvimento de ações conjuntas.

de forma conjunta, troca de práticas entre os professores e professoras, valorização dos registros reflexivos, entre outros. Pensando na formação como um processo permanente da vida de educadores e educadoras, cada um deve manter, também, uma rotina de estudos pessoais e buscar outros cursos que contribuam para sua atuação. Formação em serviço e autodesenvolvimento são, portanto, processos complementares.

Mapa com as ações de cada ator

A implementação de programas de enfrentamento da cultura do fracasso escolar depende de muitos atores. Analise o mapa a seguir, que traz as ações e explicita essas importantes articulações, entre Secretarias de Educação – tanto municipais quanto estaduais – e as outras instâncias que participam do desenvolvimento da estratégia. No caso das Secretarias Estaduais de Educação há uma instância regional que não está presente nos municípios. É possível também contar com o apoio da UNDIME do estado para potencializar a articulação com as Secretarias Municipais de Educação.

Note, também, como as **premissas** que acabamos de apresentar estão presentes nas diferentes ações.

VISÃO GERAL DA TSE



	MOBILIZAÇÃO	DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO
Secretaria de Educação	Constituir grupo de trabalho responsável pela implementação do programa e pela agenda do combate à cultura do fracasso escolar em toda a rede. Promover a sensibilização, adesão e contínua mobilização das escolas. Formação da equipe técnica, gestores escolares e professores.	Mobilizar profissionais e elaborar diagnóstico. Mobilizar parcerias para ampliação das oportunidades educacionais e fortalecimento da rede de proteção intersetorial.	Elaborar a proposta do programa. Assegurar as regulamentações e apoios necessários, como os Conselhos de Educação, para aprovação. Elaborar plano de ação anual e revisá-lo periodicamente. Fazer adaptações necessárias para assegurar e validar a documentação da vida escolar de estudantes. Assegurar equipe das escolas para a implementação do programa. Planejar processos e instrumentos de acompanhamento e avaliação do programa. Prever orçamento e mobilizar recursos viabilizando as condições necessárias.	Orientar e apoiar o acompanhamento e avaliação do programa com as escolas. Promover formações com equipe envolvida. Constituir uma governança para apoiar na implementação e no acompanhamento do programa, se possível em regime de colaboração. Escutar estudantes periodicamente. Orientar o encaminhamento de estudantes caso demandem apoio da rede de proteção intersetorial. Buscar o aprimoramento de ações, instrumentos e processos. Compartilhar resultados do programa. Elaborar proposta curricular ajustada ao programa e garantir materiais pedagógicos.

continua



Regional de ensino (RE) da SEE

MOBILIZAÇÃO	DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO
Prever ponto focal responsável. Promover e reportar adesões das escolas ao programa. Pautar o tema da cultura do fracasso escolar com o território. Mobilizar as escolas e municípios continuamente. Formar e apoiar a gestão escolar e professores.	Orientar e apoiar as escolas e municípios na elaboração e análise do diagnóstico. Mobilizar parcerias, principalmente quanto à ampliação das oportunidades educacionais e fortalecimento das redes de proteção intersetorial.	Apropriar-se da proposta do programa, compartilhando-a para que se efetive nas escolas. Apoiar as escolas na implementação, assegurando suas premissas e os ajustes nas documentações e processos. Apropriar-se de orientações complementares sobre o currículo priorizado para orientar escolas. Apoiar os processos de acompanhamento e avaliação do programa, orientando as escolas.	Acompanhar e avaliar a implementação com os municípios e escolas. Promover formações com profissionais envolvidos das escolas e municípios. Escutar estudantes periodicamente. Orientar escolas sobre o encaminhamento de estudantes que demandem apoio da rede de proteção intersetorial. Avaliar periodicamente e compartilhar os resultados do programa com SEE e apoiar as escolas e municípios às suas especificidades.

continua

VISÃO GERAL DA TSE



	MOBILIZAÇÃO	DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO
Gestão escolar	Notificar a adesão ao programa. Pautar o tema da cultura do fracasso escolar. Formar sua equipe escolar	Elaborar diagnóstico sobre o atraso escolar em sua unidade. Mobilizar parcerias, para ampliação das oportunidades educacionais e fortalecimento da rede de proteção intersetorial. Apoiar e orientar professores no diagnóstico das turmas.	Apropriar-se do programa, apoiando a equipe e mobilizando o conselho escolar. Elaborar plano de ação anual e revisá-lo periodicamente. Adaptar a documentação da vida escolar de estudantes conforme orientações da Secretaria. Levantar e notificar a necessidade de recursos para assegurar as condições necessárias à realização do programa, inclusive o quantitativo de professores. Organizar as turmas de estudantes de acordo com as referências da proposta. Organizar os tempos e espaços para o ensino. Participar e assegurar a formação na escola e na rede. Implementar as ações do programa, adaptando à sua realidade.	Garantir e participar das formações da rede e da escola e colaborar com outras escolas. Planejar, avaliando continuamente e ajustando à realidade da sua comunidade escolar. Cuidar das transições e integração da equipe. Escutar estudantes periodicamente. Zelar pela boa convivência escolar. Valorizar os saberes de estudantes. Orientar o desenvolvimento de projetos de vida. Promover os conselhos de classe. Identificar e encaminhar casos que demandem apoio da rede de proteção. Incluir as ações do programa no PPP. Avaliar e compartilhar os resultados do programa.

continua



	MOBILIZAÇÃO	DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO
Professores	Sensibilizar para a adesão das e dos estudantes e suas famílias. Responsabilizar-se pela sua formação e participar das ações formativas.	Participar do diagnóstico da escola. Realizar o diagnóstico da turma.	Apropriar-se da proposta do programa. Elaborar planejamento, considerando as necessidades, e com foco nas aprendizagens essenciais. Comunicar a gestão escolar sobre os recursos necessários para planejamento. Apoiar a organização das turmas de estudantes. Apoiar a organização dos tempos e espaços de ensino.	Participar das formações promovidas pela escola e rede. Escutar estudantes periodicamente. Zelar pela boa convivência escolar e em sala de aula. Valorizar os saberes de estudantes, dando visibilidade para suas produções. Apoiar o desenvolvimento de projetos de vida. Participar dos conselhos de classe. Identificar e encaminhar casos que demandem apoio da rede de proteção intersetorial. Realizar avaliação processual e permanente. Compartilhar resultados e desafios do desenvolvimento da proposta com a gestão da escola, estudantes, famílias e parceiros. Comunicar para a gestão escolar experiências significativas do trabalho na sala de aula.

continua

VISÃO GERAL DA TSE



	MOBILIZAÇÃO	DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO
Estudantes	Entender como a escola apoia o sucesso da trajetória escolar e compartilhar essa possibilidade com outros e outras estudantes.	Contribuir para o diagnóstico de sua escola.	Dialogar com professores e gestão escolar sobre suas expectativas para as aulas e para seu projeto de vida.	Aprender e se desenvolver junto a seus pares. Participar dos momentos de escuta e buscar ativamente professores e gestão escolar sempre que tiver ideias ou necessite de apoios. Construir seu projeto de vida. Zelar pela boa convivência escolar. Compartilhar seus saberes prévios e informações sobre sua realidade.
Familiares/ Responsáveis	Entender como a escola apoia o sucesso da trajetória escolar das e dos estudantes e compartilhar essa possibilidade com outros familiares e responsáveis.	Contribuir para o diagnóstico da escola.	Dialogar com professores e gestão escolar sobre suas expectativas e de suas crianças/ adolescentes para as aulas.	Acompanhar o desempenho do/a adolescente/jovem, valorizando seus avanços e dialogando com a escola. Contribuir para as atividades da escola. Apoiar o projeto de vida do adolescente/jovem. Reconhecer os saberes e a capacidade de aprendizagem do adolescente/jovem.

Mapa com as ações de cada ator

No link ou no código QR você pode fazer download de um pôster com o mapa completo das páginas 46 a 50. Sugerimos que analise com sua equipe as linhas horizontais com as ações de cada ator, mas também as colunas que demonstram a articulação entre as ações dos diferentes atores em cada eixo. Você verá, por exemplo, que todos os atores realizam um diagnóstico, mas cada um em uma instância diferente. Enquanto a Secretaria faz diagnóstico da situação de distorção idade-série no estado ou município, gestores escolares olham para o diagnóstico da escola e professores fazem o diagnóstico de suas turmas. Explore essas diferentes relações, avaliando como esses fluxos de trabalho podem ser fortalecidos em sua realidade.

[illegible]

DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Miniatura do pôster disponível para download, com o mapa de atores e as ações por eixo.

CONSULTE

No link <https://bit.ly/mapacoes>
ou pelo código QR.



Orientações para os diferentes momentos de cada programa

Os programas locais alinhados à TSE têm um período de existência nas redes e em cada escola. Podemos pensar que eles nascem quando há demanda, e assim crescem e se tornam robustos impactando vidas e transformando a cultura escolar, deixando de existir quando já não são mais necessários. Em última instância, pode até não ser mais necessário a um município ou estado ter um programa como esse. Nesse sentido, **estamos implementando um programa que desejamos que tenha fim!** Isso é verdade, desde que a sua finalização ocorra em razão da ausência de um contingente significativo de estudantes em situação de distorção idade-série ou, mais provavelmente, quando as ações se integram tanto ao projeto político pedagógico de cada rede educacional e escola que já não sejam reconhecidas como um programa “adicional”.

A experiência da TSE junto aos estados que implementaram seus programas locais de enfrentamento da cultura do fracasso escolar mostra que, quando a escola é convidada a aderir ao programa pela Secretaria de Educação, há um esforço da gestão escolar e da equipe no sentido de compreender o programa local e como ele dialoga com o Projeto Político Pedagógico da escola, momento que inclui o diagnóstico inicial. No nível estadual, essa adesão pode ser potencializada pela articulação da UNDIME, além das Regionais de Educação.

Uma vez concluída a **adesão da escola**, que é orientada na normativa que

regulamenta cada um dos programas, passa-se a um momento intenso de investimento de planejamento e implementação que inclui a organização das turmas, a formação de professores para a proposta curricular diferenciada, a comunicação com estudantes e familiares e o fortalecimento dos conselhos de classe para acompanhamento e avaliação, entre outras atividades. Neste momento, a atuação da equipe técnica da Secretaria, oferecendo condições de implementação, orientações e apoio, é fundamental. Em termos de regime de colaboração é possível ainda que as Secretarias Estaduais planejem a parceria com as Secretarias Municipais de Educação na formação de professores e no compartilhamento de materiais didáticos.

Analisando as diferentes realidades percebemos que, **ao mesmo tempo que o programa possui as particularidades de cada estado, cada implementação é única, pois é atravessada pelas características de cada município, da escola, seus desafios e potencialidades.**

Inicialmente é comum que nem todas as e os professores compreendam ou concordem plenamente com as adaptações necessárias ao programa. É frequente, nas escutas às equipes envolvidas, falarem da **“mudança de paradigma”** que os programas representam para o planejamento docente. Sabemos que essas e esses profissionais querem muito acertar com suas e seus estudantes, mas enfrentam desafios diários como a falta de condições para o ensino, a atuação em várias escolas e a ausência de formação continuada que apoie nos dilemas do cotidiano e em seu aperfeiçoamento profissional, entre tantos outros. A avaliação realizada com os quatro estados revelou a importância do engajamento da equipe da Secretaria e das Regionais de Educação para que a direção das escolas e equipes docentes fossem compreendendo e aderindo a esse modo diferente de atuar com as turmas do programa, enquanto ele ia acontecendo. Na medida em que essas equipes observavam os ganhos para suas turmas, e mediante a preciosa troca com seus pares sobre as suas práticas, os programas se fortaleceram. Então, é fundamental que o trabalho leve em conta esse papel estratégico da gestão educacional e escolar, dando sentido ao movimento em prol da cultura do sucesso escolar.

Dicas para quem está iniciando no programa

“Para uma dinâmica de mobilização é preciso acreditar que existe sempre alguma coisa que uma pessoa pode fazer para que os objetivos sejam alcançados, que todos têm como e por que participar(...).”

Bernardo Toro e Nisia Werneck*

- Estude profundamente o documento de referência do programa, assim como os materiais de referência que o acompanham – momentos de estudo coletivo podem ampliar as compreensões a partir das várias visões. Anote as dúvidas e inquietações para que sejam discutidas com a equipe responsável pela implementação do programa em cada rede educacional;
- Invista na análise coletiva da situação da rede e de cada escola quanto à distorção idade-série para que possam buscar e dar sentido à implantação do programa alinhado à TSE;
- Fortaleça o regime de colaboração, mantendo um diálogo aberto com as Regionais de Educação, municípios e escolas, acolhendo as dúvidas e angústias, validando-as e buscando uma compreensão sobre o que representam do lugar de quem as manifesta, evitando julgamentos. A participação e a escuta são premissas do programa e precisamos ser coerentes, ampliando-as para além do grupo de estudantes;
- Busque sempre envolver lideranças dos Conselhos de Educação, municípios e de cada segmento da comunidade escolar nos momentos-chave do programa, como no diagnóstico, na elaboração do plano de ação e nos momentos de acompanhamento e avaliação. É o envolvimento dos demais atores, para além da gestão, que favorecerá um maior engajamento, de modo a mobilizar mais pessoas em um sentido comum;
- Busque informações sobre aspectos práticos da implementação dos programas com profissionais que já o implementam há mais tempo, contando também com as experiências de equipes de outros estados.

* Toro, José Bernardo; Werneck, Nisia Maria Duarte. Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 1997.

Secretarias que já passaram do primeiro ano de implementação do programa local podem ter menos desafios no sentido de sua compreensão ou mesmo na organização das turmas e da equipe de professores. No entanto, **precisam cuidar constantemente para que os fluxos relevantes à sua plena efetivação sejam mantidos e aprimorados**. Por exemplo, é possível que no início do programa tenham apoiado bastante as escolas na comunicação com estudantes e familiares – com o tempo, isso pode parecer menos relevante, já que muitos conhecem como funciona. Ainda assim, para a ou o estudante que está entrando, e sua família, podem surgir inseguranças que precisam de espaço seguro de diálogo. Outro desafio é a troca de profissionais nas equipes, que exige uma dedicação extra até que a ou o novo profissional se integre à proposta. E, assim, as ações de apoio da gestão educacional diante da gestão escolar vão se movimentando no sentido de manter a mobilização em torno da causa.

Cada um desses momentos exigirá adaptações das orientações de cada eixo, mas eles sempre estarão lá! Veremos isso agora, na exploração sobre cada eixo da estratégia e suas recomendações.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Três elipses com uma intersecção ao meio. A elipse laranja possui dentro a palavra “Diagnóstico”. A verde possui a palavra “Planejamento”. A cor-de-vinho possui o termo “Implementação”. Na intersecção entre as três elipses aparece, em preto, a palavra “Mobilização”.





DIAGNÓSTICO

“A melhor prática para sabermos se iremos chegar ao nosso destino final é fazer sempre um diagnóstico de como estamos, dos recursos que dispomos e dos desafios que iremos enfrentar. Trajetórias de Sucesso Escolar são percorridas quando gestores, professores e estudantes participam efetivamente da construção desse diagnóstico. Ele é o ponto de partida essencial que gera sentimento de pertencimento, compromisso e visão de futuro para todos que fazem parte de uma bela jornada.”

Monica Pinto

“Por redes escolares eficazes, refiro-me às redes que:

- a) resultam indireta, mas intencionalmente - em melhorias na aprendizagem dos estudantes;*
- b) cultivam a capacidade profissional de educadores e líderes em todo o sistema; e*
- c) tornam-se uma força coletiva de melhoria do sistema educacional como um todo.”*

Santiago Rincón-Gallardo¹²

O que considerar no eixo do diagnóstico	58
Mão na massa, gestores e gestoras educacionais	63
Enquanto isso, nas escolas	77
O que fazer para aprimorar o diagnóstico	79

▮ ▮ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Adolescente negra com cabelo preso escreve sentada no chão na frente de um sofá bege em um caderno apoiado em uma mesa de centro. Na mão esquerda ela segura um celular.

¹² Liderança e redes escolares. Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Disponível em: unesdoc.unesco.org/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_2e24a2fe-7968-4d68-acd2-9eeb5dd33520?_=383601por.pdf&to=176&from=1

O que considerar no eixo do diagnóstico

A técnica Joana, que é responsável pela Diretoria de Ensino Fundamental em uma Secretaria de Educação na região norte do Brasil, acaba de retornar de um seminário em que conheceu algumas propostas de trabalho para reduzir o atraso escolar em outros estados. Na reunião com sua equipe, ela compartilha:

Dir. Joana: *Eu trouxe para a nossa reunião alguns dados que levantamos sobre a situação de distorção idade-série do nosso estado. Sei que não é um tema novo, mas quero propor que possamos analisar essa situação com mais profundidade, pois esses meninos e meninas estão ficando para trás e sinto que ainda não temos uma proposta efetiva de intervenção nas escolas. Conheci alguns programas que estão encarando esse problema realmente e penso que precisamos, aqui em nosso estado, fazer o mesmo.*

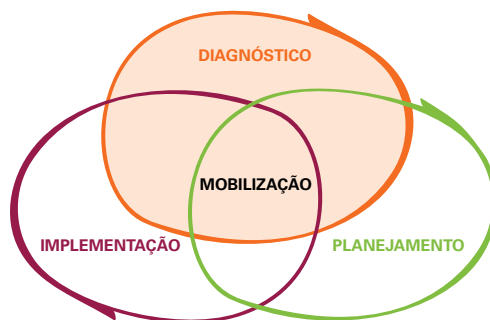
Téc. Patricia: *Eu estou aqui na Secretaria há 15 anos e nesse tempo já vi muitos programas com esse foco iniciarem e terminarem – é impressionante como esse é um problema que parece não ter solução. Levantei aqui no nosso Plano Estadual de Educação e temos ações previstas nesse sentido, mas a realidade é que, com tantas coisas a cuidar, ainda não tínhamos mesmo nos focado nisso. Lembro, também que há alguns meses tivemos uma conversa sobre esse tema em um evento promovido pelo Ministério Público, junto com outros representantes de Secretarias Estaduais da nossa região.*

Téc. Luiz: *Eu penso que essas idas e vindas de programas acontecem porque muitas vezes ficamos na superfície do problema. Precisamos atacar as causas e sabemos que elas são muitas. Além disso, precisamos de muita vontade política para lidar com essa questão realmente!*

Téc. Fernanda: *O problema é que muitas vezes a rede estadual recebe estudantes que já estão em situação de distorção idade-série dos anos iniciais das redes municipais.*

Dir. Joana: *Eu sei que não se trata de tarefa simples, por isso vamos precisar atuar de forma muito planejada e em colaboração com as redes municipais – ficar jogando essa batata-quente de um lado para o outro não vai ajudar. Eu já trouxe esse ponto para a Secretária de Educação e ela vê que podemos tratar como uma prioridade. Diante disso vamos definir uma pessoa da equipe para coordenar as ações de um grupo de trabalho que possa fazer um diagnóstico que subsidiará a elaboração do nosso programa estadual de enfrentamento desta situação. A ideia não é reinventar a roda, podemos aproveitar as aprendizagens das políticas e ações anteriores, e também de outros estados que já estão fazendo isso. No seminário peguei alguns contatos e penso que podemos conversar com eles para entender mais. Compreendendo a fundo esse problema, poderemos ser mais assertivos nessa resposta e assegurar realmente o direito desses meninos e meninas de aprenderem, afinal os dados evidenciam que precisamos tentar uma intervenção diferente para mudar esse cenário!*

DIAGNÓSTICO

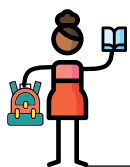


- ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Três elipses com uma intersecção ao meio. A elipse laranja possui dentro a palavra “Diagnóstico” e está em destaque. A verde possui a palavra “Planejamento”. A cor-de-vinho possui o termo “Implementação”. Na intersecção entre as três elipses aparece, em preto, a palavra “Mobilização”.

O diagnóstico da rede de educação está atrelado ao compromisso com o desenvolvimento de uma prática educacional capaz de romper com a cultura do fracasso escolar, que, como vimos na introdução deste documento, tem profundas raízes no sistema educacional brasileiro. Ele se dá de forma contínua, mas também por meio de ações intencionais promovidas pela gestão educacional e escolar.

Diante do desafio de identificar as causas que sustentam esse problema educacional dentro do sistema, vimos que é comum que o atraso escolar seja justificado a partir de variáveis de contexto, com tendência a culpabilizar os/as estudantes, as famílias e os/as professores. Frequentemente estão presentes, ainda, justificativas relacionadas à localização da escola, por exemplo, as escolas do campo, das regiões mais vulneráveis, de difícil acesso e pouca segurança, entre outros. Tais justificativas também estão sustentadas pela naturalização das desigualdades que há no país, com um posicionamento de aceitação ou de limitações para mudar esse cenário.

Muito embora a legislação seja clara em relação à responsabilidade para a garantia de direito de todas e todos os estudantes, ainda é preciso uma grande mobilização para mudar essa cultura. Esse contexto exige ações mais responsivas! Atrelada à responsabilidade designada aos e às profissionais da

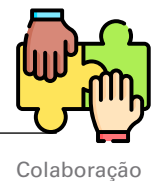


Desnaturalização
da cultura do
fracasso escolar

educação, faz-se necessária uma resposta para a situação desses estudantes, principalmente aqueles que se encontram em situação de maior vulnerabilidade.

Então, como podemos traçar um bom diagnóstico? É preciso contar com um grupo de profissionais representativos da Secretaria de Educação que liderem esse processo, envolvendo várias áreas e setores da gestão pública e da comunidade escolar, para que se consiga olhar as diversas faces desse complexo prisma. Com esses diferentes olhares é possível partir para uma investigação sustentada por indicadores, coletando dados e informações que vão revelar os possíveis problemas presentes no sistema.

A recomendação da TSE é de que as Secretarias de Educação promovam o diagnóstico sobre o estado ou município, e apoiem as escolas na elaboração do seu diagnóstico.



❏ ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** O diagrama contém quatro caixas de texto laranjas com as ações referentes a cada instância, unidos por uma seta cinza clara em formato circular. Em cada caixa de texto lê-se: Secretaria Estadual de Educação - Realiza o diagnóstico da rede pública no estado; Regionais da Educação - Realizam o diagnóstico das escolas de sua região, orientam SMEs na elaboração do diagnóstico de sua rede, orientam as escolas no seu diagnóstico; Secretarias Municipais de Educação – Realizam o diagnóstico da sua rede, orientam as escolas no seu diagnóstico; Escolas – Realizam seu próprio diagnóstico. No canto superior esquerdo do diagrama, próximo à caixa de texto sobre as escolas, está a inscrição: Informações do diagnóstico retroalimentam o diagnóstico das SMEs, Regionais e SEE.

DIAGNÓSTICO

Note, no diagrama da página anterior, como as informações de cada instância retroalimentam o diagnóstico todo – ao mesmo tempo que o diagnóstico da Secretaria dispara o ciclo, ele é modificado, ampliado e aprofundado pelo diagnóstico das Regionais de Educação, das Secretarias Municipais e das escolas.

Um diagnóstico consistente da rede educacional pública é aquele que informa e mobiliza as pessoas envolvidas sobre como a cultura do fracasso escolar se manifesta. Ele convida a uma análise profunda, principalmente sobre o indicador de distorção idade-série, a partir de alguns questionamentos:

- Como está a distorção idade-série no estado como um todo? E em suas diferentes regiões e municípios?
- Como a distorção idade-série tem evoluído ao longo do tempo?
- Como ela se apresenta em cada etapa e ano de escolaridade?
- Quais são as populações mais afetadas pela distorção idade-série no estado?

Então, é possível levantar o que pode estar na base desses indicadores, perguntando-se sobre as causas desse problema educacional. Possivelmente surgirão questões presentes no cotidiano das escolas, por exemplo, um grande número de faltas de estudantes e/ou de professores, ausência de condições para o ensino e para o acompanhamento das aprendizagens, dificuldade de diálogo do trabalho da escola com a realidade desses estudantes, contextos de conflito no ambiente escolar, situações de preconceito e exclusão, entre outras questões.

A proposta é que você, gestor/a, e sua equipe iniciem o levantamento com a pesquisa de dados básicos das redes (estadual e municipais), coletando informações sobre a realidade utilizando indicadores educacionais, estudando a legislação vigente e escutando a sociedade para identificar os recursos disponíveis. Nesse levantamento podem ser envolvidos instituições e atores estratégicos do poder público e da sociedade civil para que o diagnóstico seja promovido em uma perspectiva democrática e participativa, que pode favorecer a mobilização para o envolvimento desses atores no futuro plano de ação.



Colaboração

Sabemos que diagnosticar implica em aprofundar o conhecimento de uma dada realidade, buscando alternativas de transformação, e isso não é tarefa simples. Considerando o problema educacional da distorção idade-série, lidamos ainda com paradigmas históricos que certamente exigirão da equipe empatia, escuta e diálogo. O ponto-chave para o sucesso desse eixo é a criação de condições para que o trabalho seja realizado de forma colaborativa, visando a corresponsabilização, e não a culpabilização, com foco na promoção de trajetórias de sucesso escolar para todos e todas as estudantes do estado, sejam eles/as da rede estadual ou municipal.

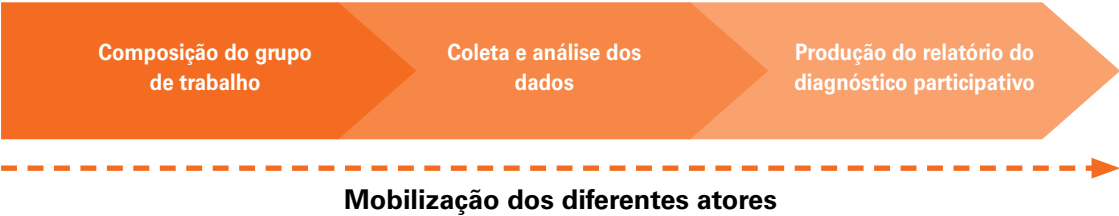
Mão na massa, gestores e gestoras educacionais

*Caminho se conhece andando
Então vez em quando é bom se perder
Perdido fica perguntando
Vai só procurando
E acha sem saber
Perigo é se encontrar perdido
Deixar sem ter sido
Não olhar, não ver
Música “Deus me Proteja”
Chico César*

DIAGNÓSTICO

O diagnóstico participativo da rede de ensino está baseado em dados educacionais, sociais, mapeamento dos serviços e/ou ações, levantamento da legislação e achados das escutas, com foco no enfrentamento da cultura de fracasso escolar com participação da equipe técnica da Secretaria de Educação de diferentes departamentos/núcleos, outras Secretarias, Conselhos, Ministério Público, Universidades, técnicos/as municipais, organizações sociais, entre outras pessoas interessadas no enfrentamento da cultura do fracasso escolar.

Considerando a rede de ensino, a investigação do desafio educacional relacionado à cultura do fracasso escolar fornecerá uma fotografia da realidade, que será a base do planejamento. O diagnóstico participativo contempla a composição do grupo de trabalho, coleta e análise de dados e produção do relatório. Assim, observe, abaixo, o propósito de cada etapa do diagnóstico na perspectiva da Secretaria de Educação – lembrando que o diagnóstico das escolas está orientado no caderno direcionado a ela:



- DESCRÇÃO DA IMAGEM: Diagrama com setas intercaladas em tons de laranja, demonstrando fluxo para direita, com os seguintes textos: Composição do grupo de trabalho; Coleta e análise dos dados; Produção do relatório do diagnóstico participativo. Abaixo e paralelamente a ele há uma seta laranja tracejada, indicando também à direita, com o texto: Mobilização dos diferentes atores.



Guia para apoiar o diagnóstico

Um material de apoio proposto é o **Guia com orientações para a elaboração do Diagnóstico: Para gestores de rede, gestores escolares e professores.**

CONSULTE

No link <https://bit.ly/guiadiagnosticoTSE> ou no código QR.



Composição do grupo de trabalho

Sugere-se que o grupo de trabalho (GT) una membros de diferentes núcleos da Secretaria e seja intersetorial, tendo em vista a complexidade de variáveis atreladas ao atraso escolar e a necessidade de compreender a realidade a partir dos diferentes olhares, exercitando uma visão sistêmica e encontrando soluções para problemas complexos, como a cultura do fracasso e a exclusão escolar.

Esse é o momento de identificar pessoas e instituições que já são parceiras ou com potencial de se tornarem, buscando sua participação. Para isso, a equipe que participou inicialmente do processo de adesão da Secretaria à estratégia TSE poderá analisar o organograma e identificar os departamentos ou núcleos que terão contribuição imediata na operacionalização do programa, tendo em vista, por exemplo, demandas de documentação e inspeção; formação continuada da gestão escolar e de professores; acompanhamento e avaliação das aprendizagens; etapas do ensino (fundamental anos iniciais, finais e médio); atendimento psicossocial e técnicos/as específicos que atuam para o regime de colaboração entre estado e municípios. Vale ressaltar que, nessa fase de coleta de dados, representantes das Regionais de Educação, no caso das redes estaduais, serão participantes fundamentais, tendo em vista que estão diretamente envolvidos/as no atendimento às escolas da rede e das equipes técnicas das Secretarias de Educação. Outro passo importante é a definição de uma agenda de trabalho para o grupo, visando a regularidade das ações e o acompanhamento.

Além dos e das representantes das Secretarias de Educação, será fundamental contar com representantes das Secretarias de Assistência Social, de Esporte, Cultura e Lazer, de Saúde e, também, com membros dos Conselhos de Educação (do estado e dos municípios) para efetivação do regime de colaboração nesta política. Considerando que as e os adolescentes e jovens são os principais beneficiários dos programas de enfrentamento da cultura do fracasso escolar, será importante garantir uma instância de escuta deste público, bem como o envolvimento de lideranças sociais, sobretudo as que estão diretamente ligadas à rede de proteção e garantia de direitos.

Regime de colaboração

No caso dos programas estaduais, é recomendada a implementação do programa em regime de colaboração com municípios, de modo que mais estudantes tenham uma trajetória escolar de sucesso. Para além de fomentar a adesão das Secretarias Municipais de Educação ao programa, atuar em regime de colaboração significa planejar junto com elas, considerando genuinamente o que têm a dizer e contribuir. A experiência de estados que já estão nesse exercício demonstra a relevância do envolvimento de técnicos/as e núcleos das Secretarias focados na articulação com os municípios, já que podem conduzir a pauta do programa e do enfrentamento da cultura do fracasso escolar de forma integrada com a agenda discutida pela Secretaria Estadual junto às Secretarias Municipais, evitando sobreposições e engajando lideranças. Outro ponto a favor do regime de colaboração é o apoio da UNDIME de cada estado nesta articulação com os municípios.

Prática da intersetorialidade

A recomendação de que o diagnóstico seja feito de forma intersetorial compreende a ideia de envolver instituições e atores externos em algum momento do diagnóstico, e não necessariamente em todo o processo. É muito comum que inicialmente o trabalho seja desenvolvido pela equipe da Secretaria de Educação, e os demais envolvidos podem agregar olhares a esse diagnóstico em um segundo momento, contribuindo para sua ampliação.

As decisões sobre a melhor forma de se fazer o convite para cada pessoa e instituição devem levar em conta que este é um momento estratégico de mobilização, oportunidade para convocar vontades em prol de um propósito comum: a construção de uma cultura de sucesso escolar.

“Mobilizar é convocar vontades, é compartilhar sentidos, interpretações e discursos (...) Toda mobilização é mobilização para alguma coisa, para alcançar um objetivo predefinido, um propósito comum; por isso, é um ato de razão. Para que ela seja útil a uma sociedade, ela tem que estar orientada para um projeto futuro. Se o seu propósito é passageiro, converte-se em um evento, uma campanha, e não em um processo de mobilização. A mobilização requer uma dedicação contínua e produz resultados quotidianamente.”¹³

Bernardo Toro e Nisia Werneck

Enquanto um e-mail serve de convite para algumas pessoas, para outros representantes pode ser necessária uma ligação ou até mesmo uma visita pessoal para explicitar a importância de sua participação neste grupo que pensará soluções para o enfrentamento da cultura do fracasso escolar, combatendo as desigualdades educacionais no estado.

Pautas para a mobilização

Disponibilizamos sugestões de pauta para mobilização de:
Professores, Estudantes, Parceiros.

CONSULTE

Acesse as pautas no link <https://bit.ly/pautasmobilizacaoTSE> ou no código QR.



¹³ TORO, José Bernardo, WERNECK, Nisia Maria Duarte. Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação. UNICEF, 1996.

Coleta e análise de dados

1 - Levantamento dos indicadores

O primeiro passo dessa etapa é o mapeamento dos indicadores educacionais e sociais do estado, dos municípios e escolas, pois eles guiarão todo o processo de tomada de decisão com foco no enfrentamento da cultura do fracasso escolar. Além dos sistemas próprios das Secretarias, veja algumas plataformas que disponibilizam esses dados:



Na plataforma TRAJETÓRIAS DE SUCESSO ESCOLAR você terá acesso aos seguintes dados: distorção idade-série, abandono escolar, reprovação.

Essas informações estão organizadas por estado, município e escola. Observe ainda os dados desagregados por redes, etapas do ensino, gênero, cor/raça, localização e deficiência

CONSULTE

No link <https://trajetoriaescolar.org.br/#mapa> ou no código QR.



Na PLATAFORMA QEDU, você terá acesso ao INDICADOR DE DISTORÇÃO IDADE-SÉRIE.

Ele está disponível por estado, município e por escola. É possível conhecer o histórico e ver a análise de cada etapa. Você pode ainda acessar outros indicadores como Ideb, aprendizado adequado e fluxo.

ACESSE

No link <https://qedu.org.br/brasil/distorcao-idade-serie>.



Além do levantamento de indicadores sociais e educacionais, será importante complementar o diagnóstico com o mapeamento das políticas públicas e outras iniciativas de atenção e proteção às crianças, adolescentes e jovens já existentes, buscando identificar o potencial de articulação entre elas, a integralidade e efetividade no atendimento do público em questão e suas relações com o programa local alinhado à estratégia TSE. É possível, por exemplo, levantar informações sobre o atendimento aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas no âmbito da educação e de outras Secretarias.

Dados gerais de Distorção idade-série



	Nº de estudantes	Percentual Taxa de Distorção idade-série
Ensino Fundamental Anos Iniciais - Rede Municipal	1.911	26,30%
Ensino Fundamental Anos Finais - Rede Municipal	2.637	48,45%
Ensino Médio - Rede Estadual	1.133	52,52%
Nº Total de estudantes - Rede Municipal e Estadual	5.681	38,1%

Que tal conferir um estudo de caso que demonstra uma análise de indicadores de território?

Este material faz parte do curso “Gestão educacional na rede: políticas para o sucesso escolar”, disponível no AVA UNICEF.

DESCRIÇÃO DA IMAGEM: “Dados gerais de Distorção idade-série”, tabela com dados, avatar de uma mulher branca de cabelos castanhos e uma faixa azul na borda inferior.



CONSULTE O ESTUDO DE CASO
No link www.bit.ly/TSEestudodecaso ou no código QR.



CONSULTE
O curso completo com módulo específico sobre o diagnóstico no link <https://ava.unicef.org.br/course/view.php?id=18> ou no código QR.

DIAGNÓSTICO



Educação inclusiva

A situação do atendimento às crianças, adolescentes e jovens com deficiência é outro elemento a ser mapeado, buscando analisar se de fato têm sido asseguradas as condições para uma educação inclusiva, com oportunidades reais de aprendizagem para esse público, tendo em vista que, mesmo com legislações que garantam uma organização pedagógica específica, com currículos adaptados, métodos e recursos específicos para atender às necessidades dos e das estudantes, conforme os indicadores, há muitos deles e delas em situação de atraso escolar. Trata-se de um momento para identificar e analisar as ações que, de fato, ocorrem no atendimento inclusivo, no âmbito da educação, de outras Secretarias e da sociedade civil organizada.



Território

Tendo em vista a complexidade e diversidade da realidade educacional brasileira, é importante que o grupo de trabalho mantenha foco nos indicadores relacionados aos povos e comunidades tradicionais - indígenas, quilombolas, campo -, considerando que, em sua maioria, ocupam áreas distantes dos centros urbanos, com menor acesso às políticas públicas e com demandas específicas na organização de recursos, tempos e espaços para a educação dos adolescentes e jovens.

Cultura do fracasso escolar e interseccionalidade

Na publicação “Enfrentamento da cultura do fracasso escolar - Reprovação, abandono e distorção idade-série” são apresentados dados sobre a distribuição dos estudantes, conforme suas trajetórias escolares vão sendo atravessadas pela cultura da reprovação escolar, e com recortes de raça/cor, gênero, localização geográfica e deficiência, mostrando a perpetuação das desigualdades e o quanto estudantes mais vulneráveis têm sido empurrados para fora do sistema educativo.



CONSULTE

No link www.bit.ly/enfrentamentoTSE
ou no código QR.

De posse de todos os dados, os encontros do Grupo de Trabalho terão como principal finalidade o estudo e interpretação crítica dos indicadores, com escuta dos diferentes atores, de modo a consolidar as variáveis que compõem o cenário da distorção idade-série, favorecendo que o diagnóstico seja o mais completo possível, representando um importante subsídio para o futuro plano de ação.

2 - Levantamento da legislação e normativas

Para o levantamento da legislação, é recomendável envolver os Conselhos Estadual ou Municipal da Educação (CEE/CME), dando suporte para esse processo. Sugerimos o seguinte roteiro para esse levantamento:

- Revisitar o Plano Municipal (PME) ou Plano Estadual de Educação (PEE) para analisar como a distorção idade-série está contemplada e quais as ações previstas;
- Revisar as normativas que existem referentes à distorção idade-série, inclusão, reprovação, progressão, avaliação, EJA;
- Revisitar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e as Diretrizes e Resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE);
- Criar um arquivo impresso ou digital para disponibilizar esse material ao grupo de trabalho e às escolas;
- Selecionar os principais trechos desses documentos que fundamentam o diagnóstico relacionado à distorção idade-série, avaliação, reprovação e outros temas correlato – eles poderão ser utilizados posteriormente no relatório e mesmo na elaboração ou revisão da normativa do programa local.

3 - Mapeamento dos recursos, ações e serviços do território

A cultura do fracasso escolar é uma questão complexa que envolve os diferentes setores da gestão pública. Para que as alternativas de enfrentamento dessa cultura sejam assertivas, deve-se considerar uma atuação intersetorial. Assim, um momento do diagnóstico se refere ao levantamento das políticas públicas que potencialmente podem apoiar estudantes em situação de

DIAGNÓSTICO

distorção idade-série (como o Programa Saúde na Escola, programas sociais de complementação de renda às famílias em situação de vulnerabilidade, entre outros). Em outro movimento de aprofundamento, o GT pode conduzir ao mapeamento de cada território quanto aos recursos, ações e serviços para apoiar estudantes em atraso escolar. Seguem sugestões de orientações para esse trabalho:

- Organize em uma planilha as informações de cada ação e/ou serviço disponível no território, conforme exemplo abaixo:

Instituição	Responsável pela instituição	Dados de contato	Ações já realizadas	Em que poderia contribuir

❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Tabela com cinco colunas onde se lê: Instituição; Responsável pela instituição; Dados de contato; Ações já realizadas; Em que poderia contribuir.

- Registre as ações e/ou serviços no mapa da região e identifique os locais em que elas se encontram. Para esta ação, é possível utilizar o mapa físico ou o Google Maps;



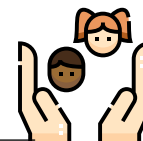
- Faça um levantamento sobre as formas de ingresso e participação da população no serviço;
- Converse com os/as responsáveis e usuários para conhecer como as ações e serviços têm contribuído com a população.

Esse mapeamento pode fomentar ações para integração entre equipamentos públicos, com vistas ao fortalecimento da rede de proteção às crianças, adolescentes e jovens, assim como à ampliação de oportunidades educacionais. As escolas estaduais estão localizadas nos municípios e muitas vezes distantes da Secretaria de Educação, situada na capital. Esses equipamentos atendem também às/aos estudantes dessas escolas e é importante que o diálogo da Secretaria Municipal de Educação extrapole o contexto da sua própria rede.

O diagnóstico dos programas estaduais alinhados com a TSE confirmou a importância de ações em que os diferentes equipamentos que formam a rede de proteção à infância e adolescência se apresentam e dialogam com as equipes escolares, estudantes e suas famílias.

Ao trazer profissionais de equipamentos como Conselho Tutelar, Centro de Referência de Assistência Social, Ministério Público, Unidade Básica de Saúde, entre outros, para dentro da escola ampliou-se o conhecimento sobre os direitos em questão, a forma de acesso em caso de violação e oportunizou-se que tais equipamentos conhecessem a proposta da escola de atendimento diferenciado às e aos estudantes em situação de atraso escolar, mobilizando-os também para essa causa.

Embora essa ação integrada ocorra na escola, é importante que a Secretaria fomente essa articulação, dialogando com as demais Secretarias e incluindo esse tema em suas orientações e formações. Afinal, quando o tema é assegurar direitos da infância e adolescência que são prioridade para a gestão pública, não se pode esperar que estudantes dependam da “sorte” de estar em uma escola em que a gestão é mais sensível ou mais articulada.



Rede de proteção
à criança e ao
adolescente

DIAGNÓSTICO

4 - Escuta de estudantes e famílias



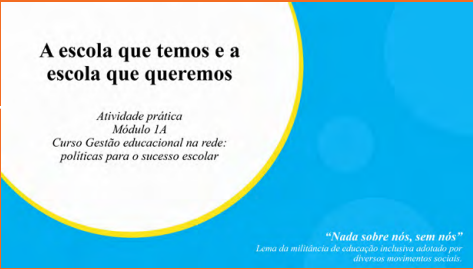
Participação
e escuta

A realização de um bom diagnóstico deverá contemplar não só o levantamento de dados escolares (número de estudantes em distorção idade-série; anos de atraso etc.), mas também organizar momentos em que o grupo responsável pelo programa possa ampliar o olhar sobre o território e as variáveis que podem impactar a vida das e dos estudantes em situação de atraso escolar. Dessa forma, assegurar momentos de escuta dos estudantes e familiares será uma oportunidade de conhecer as histórias de vida desses adolescentes e jovens - o que pensam, seus sonhos, seus desejos para o futuro, suas potencialidades e dificuldades, e assim humanizar os indicadores quantitativos consolidados no processo de diagnóstico, planejamento e implementação da estratégia.

A análise do resultado dos diagnósticos na escola, orientada no caderno específico para gestores e professores, especificamente quanto à escuta de seus

A escola que temos e a escola que queremos

Acesse aqui a proposta prática para realização de um grupo de escuta com estudantes, disponível no curso “Gestão educacional na rede: políticas para o sucesso escolar”, no AVA UNICEF.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Slide de material do curso com fundo azul, elipse branca com contorno amarelo com a inscrição “A escola que temos e a escola que queremos”, dados do curso e a epígrafe “Nada sobre nós, sem nós”.



CONSULTE
No link www.bit.ly/grupodeescuta
ou no código QR.

e suas estudantes, pode retroalimentar a Secretaria na elaboração ou atualização de seu diagnóstico. Além disso, as equipes técnicas podem promover momentos de escuta com representantes de estudantes em situação de atraso escolar e com suas famílias.

Outra estratégia que pode ser complementar, embora não substitua escutas presenciais, é o envio de questionário com questões fechadas e/ou abertas direcionadas a estudantes e suas famílias. Para a elaboração do questionário pode-se utilizar plataformas digitais, de forma que o link pode ser enviado por aplicativo de mensagem, e-mail ou acessado via QR Code (em cartaz afixado na escola, por exemplo). É preciso cuidar da inclusão de familiares não alfabetizados, mantendo nesses casos a opção de diálogo com um representante da escola ou um canal telefônico com a Secretaria.

Para Saber Mais

Para ampliar as reflexões sobre as juventudes brasileiras e a diversidade de cenários e paradigmas em torno do tema, o grupo poderá estudar o artigo “Juventudes e políticas públicas: comentários sobre as concepções sociológicas de juventude” de Luís Antonio Groppo¹⁴.

Produção do relatório do diagnóstico participativo

Para fazer o registro do diagnóstico participativo é necessário definir um ou uma relatora, que será responsável por organizar e sistematizar todo o material produzido durante o percurso. Frequentemente uma pessoa da equipe técnica da Secretaria assume essa função.

¹⁴ Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/desidades/article/view/9574>

DIAGNÓSTICO

É importante que se cuide do local de registro dessas preciosas informações que constituíram o diagnóstico, preferencialmente em alguma pasta física e/ou digital institucionalizada na Secretaria, a fim de que não se percam futuramente diante da mudança de equipes. Os registros contribuirão para a memória da política do enfrentamento da cultura do fracasso escolar.

O relatório poderá conter os seguintes tópicos:

- Apresentação dos objetivos e contextualização do diagnóstico participativo;
- Integrantes do grupo de trabalho;
- Memória do cronograma de reuniões e ações realizadas;
- Aspectos mais significativos da coleta e análise dos dados:
 - Levantamento e análise dos indicadores;
 - Levantamento da legislação e normativas;
 - Mapeamento dos recursos, ações e serviços do território;
 - Escuta de estudantes e familiares;
- Principais hipóteses sobre as causas da situação de distorção idade-série e alternativas de enfrentamento discutidas pelo grupo de trabalho.

A conclusão do relatório dá início ao momento de compartilhamento dos achados com Conselhos de Educação, Regionais da Educação, municípios, gestores escolares e outras instituições e atores envolvidos. Esse material será subsídio para a elaboração de um plano de ação, que será orientado adiante.

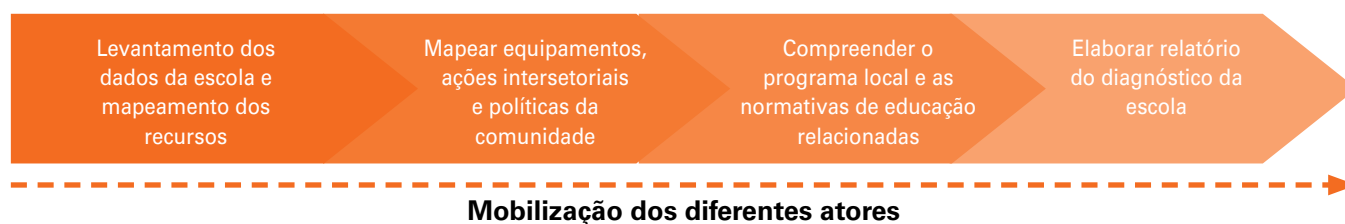
É fundamental que o diagnóstico e seu relatório ofereçam subsídios para a questão: que elementos estão colaborando para a cultura do fracasso escolar na rede? Assim, ele poderá guiar a formulação do plano de ação.

Enquanto isso, nas escolas

No Caderno da TSE que apoia as escolas, a orientação “mão na massa” para as e os gestores e suas equipes está focada em duas perspectivas de diagnóstico: uma relacionada ao cenário da distorção idade-série e às condições para a implementação do programa, e outra de diagnóstico das turmas que farão parte do programa.

Na prática, o diagnóstico inicial da Secretaria dispara o das escolas. E na continuidade do programa ambos se retroalimentam.

Considerando que a Secretaria e as Regionais apoiam as escolas em suas ações, é importante que conheçam as etapas do diagnóstico que estão orientadas no caderno das escolas:



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Diagrama com quatro setas sequenciais em tons diferentes de cor de laranja apontando para a direita. Há textos em cada uma delas. Da esquerda pra direita: 1 - “Levantamento dos dados da escola e mapeamento dos recursos”; 2 - “Mapear equipamentos, ações intersetoriais e políticas da comunidade”; 3 - “Compreender o programa local e as normativas de educação relacionadas”; 4 - “Elaborar relatório do diagnóstico da escola”. Abaixo, há uma seta simples que também aponta para a direita e o texto: “Mobilização dos diferentes atores”.

DIAGNÓSTICO

As orientações apontam que o diagnóstico das turmas, realizado por professores, pode ser dividido em duas dimensões:

Aspectos gerais: aqui cabe compreender as razões do atraso escolar, questões de autoestima e outros dados emocionais – como o/a estudante acredita que aprende melhor e quando é mais difícil, se participa de algum programa social e outras características que possam contribuir para a compreensão sobre esse/a adolescente em uma perspectiva integral. Lembrando de incluir também o que esse estudante gosta de fazer e outros aspectos que revelem sua potência.

Avaliação diagnóstica de aprendizagem: nesta esfera promove-se diferentes atividades avaliativas para compreender quais são as aprendizagens que esse estudante já tem em relação a cada componente, considerando as aprendizagens que foram definidas como essenciais.

Em suas visitas técnicas, as equipes das Secretarias e das Regionais podem compreender como esses diagnósticos estão ocorrendo em cada escola e o quanto estão contribuindo para o planejamento.

O que fazer para aprimorar o diagnóstico

O diagnóstico do território precisa ser atualizado pelo menos anualmente ou sempre que houver uma mudança significativa de cenário, já que se configura como instrumento para tomada de decisão – e considerando a evolução de estudantes diante da implementação da política de enfrentamento da situação de atraso escolar na rede pública.

Embora se promova um momento pontual e intencional para o diagnóstico, o acompanhamento conduz a uma visão diagnóstica contínua, um jeito de olhar os fenômenos e o programa profundamente, com conduta de quem quer compreender e estabelecer relações que possam gerar informações e conhecimento. É por isso que, além de uma ação, o diagnóstico representa um eixo permanente na estratégia.

Será fundamental que a equipe da Secretaria, por meio das Regionais de Educação e municípios, acompanhe os consolidados sobre as aprendizagens de estudantes das turmas do programa, para planejar aprimoramentos, ações para a ampliação de condições de ensino nessas escolas e outras intervenções, de modo a favorecer o avanço das aprendizagens essenciais priorizadas para as/os estudantes e a retomada de suas trajetórias escolares junto a seus pares etários.



PLANEJAMENTO

“Planejar é também projetar, é desenhar o futuro, apontar expectativas, pensar ações para mudar as situações que precisam ser transformadas, é dar vida à educação idealizada pelos gestores da Secretaria.

Os planos, os programas e os projetos são aliados à administração pública. A existência deles contribui para que o administrador público cumpra suas atribuições com êxito. O ato de planejar colabora para identificar as necessidades do sistema e para revisar objetivos. Pensar a política pública educacional é fundamentalmente planejar.”

José Fernandes Lima¹⁵

“O ProSIC veio como alternativa de reconstrução das histórias escolares. A cultura de reprovação é muito forte. Os alunos em distorção são os primeiros a abandonarem a escola.”

Técnico/a do Sergipe, durante o diagnóstico do “Programa Sergipe na Idade Certa - PROSIC” alinhado à TSE

O que considerar no eixo do planejamento	82
Mão na massa, gestores e gestoras educacionais	89
Enquanto isso, nas escolas	99
O que fazer para aprimorar o planejamento	103

❏ ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Foto de sala de aula com carteiras em que um professor está agachado ao lado de uma carteira com dois
❏ ❏ estudantes, apontando para uma apostila.

15 Livro “Educação Municipal de Qualidade: Princípios de gestão estratégica para secretários e equipes”, Editora Moderna, Comunidade Educativa CE-DAC e Fundação Vale. P. 34. Disponível em: <https://www.comunidadeeducativa.org.br/wp-content/uploads/2015/06/EducacaoMunicipaldeQualidade.pdf>

O que considerar no eixo do planejamento

Em uma reunião de planejamento, a equipe que conhecemos na seção anterior dialoga:

Dir. Joana: *Então, depois de tantas discussões no diagnóstico, gostaria de ouvir vocês.*

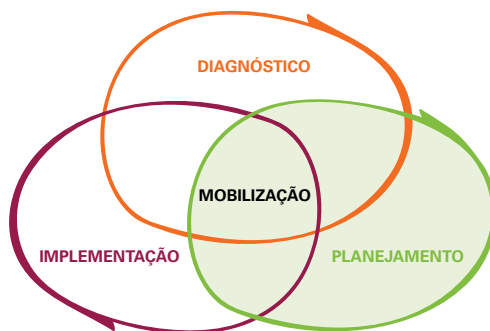
Técn. Luiz: *Eu penso que foi um processo muito rico, um verdadeiro aprofundamento nessa questão da cultura do fracasso escolar, que é muito forte ainda aqui. Vejo que temos muito a fazer para contorná-la.*

Técn. Fernanda: *Realmente ficou muito clara a necessidade de um trabalho em regime de colaboração com as Secretarias Municipais, afinal esses estudantes transitam pelas duas redes e ambas são afetadas pelo cenário da distorção idade-série. Mas também podem afetar esse cenário quando trabalham juntas!*

Técn. Patricia: *Eu levantei as ações que já estavam estabelecidas no Plano Estadual de Educação e em outros projetos da Secretaria que têm relação com esse tema e elas dialogam muito com as proposições do diagnóstico. Agora precisamos organizar todas essas ideias e priorizar, porque sabemos que nossa atuação, apesar de potente, tem seus limites.*

Dir. Joana: Sim, por isso vamos organizar um plano de ação que dê conta da elaboração e implementação de um programa local com foco no enfrentamento da cultura do fracasso escolar. Já tenho em mente algumas pessoas da universidade que precisamos envolver nisso, e também do Conselho Estadual de Educação. Também vamos envolver o Ricardo, da Secretaria do Planejamento, e o Luiz, da Coordenadoria de Articulação com Municípios. Precisamos dar uma resposta urgente a este problema!

O planejamento é um dos eixos da estratégia TSE, articulando-se permanentemente ao diagnóstico e à implementação, todos baseados na mobilização.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Três elipses com uma intersecção ao meio. A elipse verde possui dentro a palavra “Planejamento” e está em destaque. A laranja possui a palavra “Diagnóstico”. A cor-de-vinho possui o termo “Implementação”. Na intersecção entre as três elipses aparece, em preto, a palavra “Mobilização”.



PLANEJAMENTO

Retomamos esta conversa para lembrar que, apesar de termos momentos mais intencionais de diagnóstico, planejamento e implementação, essas perspectivas estão presentes o tempo todo no desenvolvimento das ações. Mas o que isso quer dizer? Que não se tratam de etapas fixas, realizadas sequencialmente. Se assim fosse, o diagnóstico seria feito apenas uma vez, no início, e após finalizado viria uma etapa de planejamento – com todo o resto do tempo dedicado à implementação. A realidade é que elas caminham em paralelo, como **perspectivas de atuação da gestão**, ainda que haja ações mais marcadas de tempos em tempos. Entenda melhor por meio de um exemplo:

Na seção anterior você leu as orientações para a condução da Secretaria de um diagnóstico participativo sobre o cenário da cultura do fracasso escolar. É uma ação bastante intencional de diagnóstico, certo? Ainda assim, a perspectiva do planejamento estava presente, afinal essa é a primeira ação em um plano de formulação de uma política local para assegurar aos e às estudantes trajetórias de sucesso escolar. E como trata-se de um primeiro passo desse plano, já representa o início de uma implementação da política, na medida em que favorece o envolvimento de atores estratégicos, por exemplo. Outro fator que sinaliza essa articulação permanente é a necessidade periódica de atualização do diagnóstico e do acompanhamento e ajustes no plano de ação, ao longo da implementação do programa.

Considerando essa visão ampliada da intersecção dos eixos, podemos nos aprofundar em ações mais relacionadas ao **eixo de planejamento**, porém presentes ao longo de toda a implementação.

A análise do cenário de cultura do fracasso escolar no estado convida a equipe técnica da Secretaria a utilizar toda a experiência que já possui com planejamentos de programas ou projetos. Considerando a experiência de acompanhamento junto aos estados que já implementam programas com esse foco, destacamos algumas perguntas-chave para esse planejamento:

Que pontos precisam ser considerados na formulação da política para que se obtenha uma arquitetura viável para a concretização de seus objetivos, de forma intersetorial e em regime de colaboração?



Colaboração

Como envolver as diferentes pessoas e instituições, de modo que a implementação se torne mais representativa, robusta e sustentável?



Desnaturalização da cultura do fracasso escolar

Como assegurar a continuidade da discussão sobre a diferença entre o combate à cultura do fracasso escolar e o fracasso escolar nos diferentes segmentos da Secretaria de Educação Estadual e nas Municipais, nas escolas e nos Conselhos?



Formação continuada

Como assegurar uma cadeia formativa e colaborativa que seja capaz de fortalecer os profissionais da Secretaria de Educação do Estado e dos municípios, da gestão escolar e professores com os conhecimentos, atitudes e valores necessários à implementação destas políticas necessárias às redes estaduais e municipais?



Foco na aprendizagem e desenvolvimento

Que tipos de apoio assegurar para que professores possam implementar propostas diferenciadas e coerentes com as necessidades das e dos estudantes do programa, considerando a diversidade de saberes, disponibilidade, formação e tempo real de planejamento desses profissionais nas suas escolas e em rede?

PLANEJAMENTO



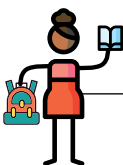
Participação
e escuta

Como assegurar **espaços de escuta genuínos** de todas as pessoas envolvidas e, principalmente, de estudantes, de forma contínua?



Colaboração

Como favorecer **espaços de troca e de construção conjunta** de conhecimento entre os departamentos e setores da Secretaria de Educação e outras pastas, assim como entre estados e municípios e entre profissionais da escola e das escolas da rede estadual e municipal?



Desnaturalização
da cultura do
fracasso escolar

Como **priorizar ações urgentes focadas nas e nos estudantes que se encontram em distorção idade-série** e, paralelamente, realizar ações de apoio pedagógico, social e emocional às e aos estudantes em idade regular ao ano escolar, mas que apresentam dificuldades? Em última instância, **como prevenir que mais estudantes entrem nesta situação?**

Durante as reuniões de diagnóstico participativo, muitas análises, hipóteses de causas e potenciais alternativas devem ter sido levantadas e ali era mesmo o momento de ir ouvindo e registrando tudo, sem descartar nenhuma possibilidade. Depois desse movimento de ampliação de ideias, vem outro que convida à priorização, afinal não é possível mirar em todos os problemas de uma só vez.

O planejamento é composto por diferentes momentos em que a equipe reflete e decide coletivamente sobre como organizar sua atuação para chegar ao objetivo, enfrentando, primeiro, os problemas priorizados. Cada vez mais os processos educacionais têm exigido o estabelecimento de metas de curto,

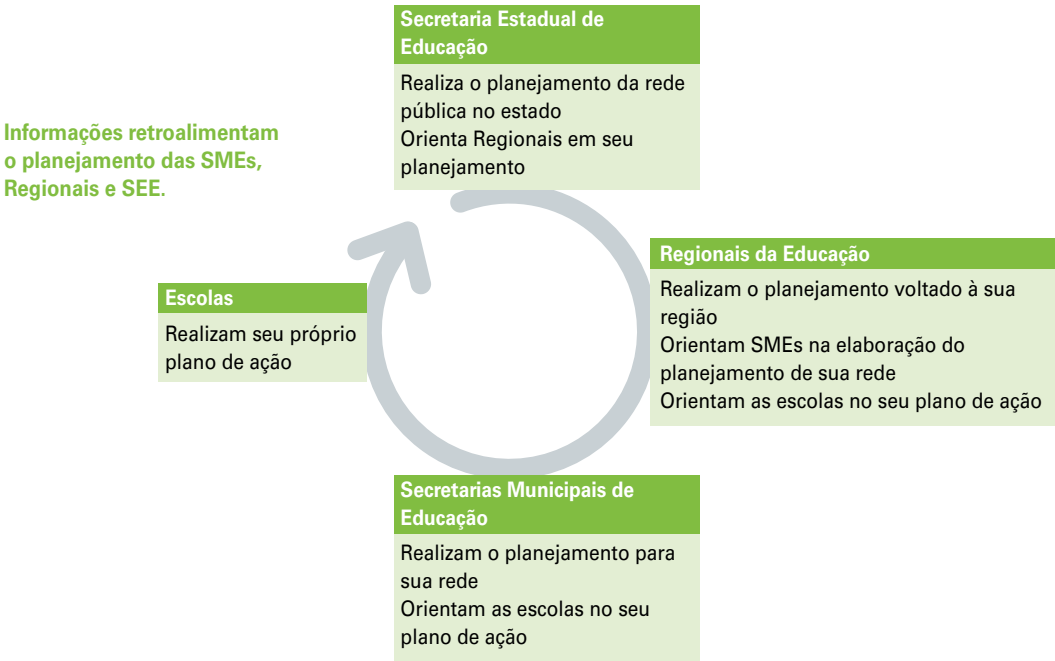
médio e longo prazos e a antecipação de encaminhamentos e responsáveis em cada período de tempo para a transformação de realidades complexas. Assim, o planejamento constitui uma etapa de organização dos tempos, espaços, recursos materiais, humanos e financeiros para alcançar um objetivo predeterminado, conforme a priorização realizada.

Ao longo de todo o processo de planejamento será fundamental manter o engajamento e a participação de diferentes atores, seja no Grupo de Trabalho, seja em outros momentos em que a escuta seja importante para uma tomada de decisão, intencional, participativa e assertiva. Diante de um cenário tão complexo, fomentar o olhar de cada pessoa contribui para que esse complexo quebra-cabeças seja montado, otimizando recursos e assegurando uma arquitetura de programa que dialogue com as necessidades e potencialidades locais.

O planejamento também se dá em uma perspectiva sistêmica: a equipe da Secretaria de Educação lidera a concepção do programa e seus aprimoramentos, sempre em colaboração com outros atores estratégicos para o programa: Regionais de Educação (no caso das Secretarias Estaduais), Secretarias Municipais de Educação, Conselhos de Educação e outras instituições. Posteriormente a equipe da Secretaria de Educação responsável pela implementação elabora seu plano de ação e apoia o planejamento das ações junto às/aos diretores das escolas. Esse movimento da escola de planejamento retroalimenta a Secretaria, que pode fazer ajustes de acordo com as demandas.

Trata-se de um movimento dinâmico, que depende basicamente da comunicação entre pessoas que atuam em cada uma das instâncias, por meio da representação, já que nem sempre é possível envolver todas elas. Ele pode se dar de forma espontânea, mas não podemos depender dessa sorte. É preciso estabelecer grupos representativos, fluxos, reuniões e instrumentos, para que esses planejamentos estejam sempre articulados, de forma a responder às necessidades que a implementação de um programa como este impõe a cada instância e seus representantes:

PLANEJAMENTO



❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** O diagrama contém quatro caixas de texto verdes com as ações referentes a cada instância, unidos por uma seta cinza clara em formato circular. Em cada caixa de texto lê-se: Secretaria Estadual de Educação - Realiza o planejamento da rede pública no estado, orienta Regionais em seu planejamento; Regionais da Educação - Realizam o planejamento voltado à sua região, orientam SMEs na elaboração do planejamento de sua rede, orientam as escolas no seu plano de ação; Secretarias Municipais de Educação – Realizam o planejamento para sua rede, orientam as escolas no seu plano de ação; Escolas – Realizam seu próprio plano de ação. No canto superior esquerdo do diagrama, próximo à caixa de texto sobre as escolas, está a inscrição: Informações retroalimentam o planejamento das SMEs, Regionais e SEE.

Veja a seguir orientações para duas importantes ações relacionadas ao planejamento: a formulação de orientações sobre o programa e a elaboração do plano de ação.

Mão na massa, gestores e gestoras educacionais

Formulando orientações sobre o programa

Para que o programa se estabeleça como uma política de rede é importante cuidar da elaboração ou revisão de documentos de normatização, com detalhamento dos propósitos e recursos necessários para sua implementação.

Os documentos normativos de cada programa assumem diferentes formatos a depender da Secretaria de Educação – existem decretos, portarias, propostas pedagógicas, resoluções, entre outros.

É fundamental mapear os e as profissionais da Secretaria que devem estar envolvidos nessa elaboração, para assegurar que o documento cumpra sua função orientadora e sua conformidade em termos legais, assim como envolver os Conselhos de Educação na validação do programa.

Veja alguns dos pontos que têm sido incluídos, de formas variadas, nas normativas que guiam os programas alinhados à TSE:

- Introdução contextualizando o documento, denotando o foco da Secretaria em enfrentar a cultura do fracasso escolar e relacionando esta ação à legislação nacional e estadual (Plano Estadual de Educação, entre eles);
- Análises do diagnóstico da cultura do fracasso escolar na rede, com dados que subsidiam a demanda do programa;



Colaboração

PLANEJAMENTO

- Princípios teórico-metodológicos para um trabalho diferenciado com estudantes que já estão em situação de distorção idade-série:
 - orientações e critérios para enturmação;
 - princípios pedagógicos para um trabalho diferenciado focado no avanço desses/as estudantes;
 - matriz curricular específica;
 - orientações sobre atribuição e organização de professores, além de papéis e responsabilidades da equipe envolvida no programa;
 - ações psicossociais junto a estudantes;
 - referências sobre acompanhamento de aprendizagem, avaliação e progressão;
 - orientações para transferências e adaptações e outros registros escolares.
- Referências bibliográficas;
- Anexos (por exemplo, termos de adesão, modelos de ata do conselho de classe, diretrizes da matriz curricular, orientação sobre organização do trabalho pedagógico coletivo, atas de reclassificação, modelo de instrumento de autoavaliação, entre outros).

Saiba mais

Veja mais orientações em um guia específico sobre o tema das normativas, disponibilizado pelo UNICEF.



CONSULTE

No link www.bit.ly/guianormativas
ou no código QR.



É fundamental, ainda, que a equipe técnica da Secretaria de Educação elabore guias e materiais de orientação para que as escolas tenham referências para a implementação do programa. Recomendamos que haja incentivo para que cada escola faça as adaptações necessárias, considerando seu território, suas necessidades e potencialidades – porém, paralelamente, é preciso cuidar para que as premissas principais do programa sejam asseguradas. Afinal, tratam-se de princípios metodológicos importantes para que se possa, efetivamente, transformar as trajetórias escolares de estudantes.



Território

Os documentos e reuniões voltados à orientação sobre as diferentes ações do programa são planejados em função das demandas observadas em sua implementação. Por exemplo, o relatório diagnóstico participativo da rede pode ser desdobrado em um guia com orientações gerais para a realização dos eixos do programa, apresentando os pressupostos do trabalho. Além disso, poderá apresentar análises do cenário da distorção idade-série e, dessa forma, mobilizar os agentes envolvidos.

Outro documento fundamental é o que disponibiliza as orientações para a elaboração da proposta curricular/pedagógica específica, de modo que as linhas mestras para o trabalho de planejamento do ensino sejam garantidas para todas as escolas. Também pode ser interessante assegurar plataformas digitais com exemplos de propostas de projetos e sequências didáticas elaboradas por professores, bem como garantir espaço para trocas de materiais e de experiências.



Foco na aprendizagem e desenvolvimento

Considerando os materiais orientadores das Secretarias de Educação que já têm programas de enfrentamento da cultura do fracasso escolar, são exemplos de temas:

- Normativa do programa;
- Orientações à adesão dos municípios e escolas;
- Orientações à proposta curricular diferenciada (a partir das aprendizagens essenciais/priorizadas) e/ou outros princípios metodológicos do programa;

PLANEJAMENTO

- Guias para escuta e participação de estudantes;
- Referências para um acompanhamento de aprendizagens e uma avaliação coerente com a proposta.

Tão importante quanto a existência dessas orientações é o planejamento de como elas serão constantemente conhecidas por todas as pessoas envolvidas. Há a possibilidade de montar um site, uma plataforma ou mesmo um *drive* para essa disponibilização? Qual a melhor forma de organizar esses materiais dentro das plataformas? Para assegurar um acesso fácil e intuitivo é importante ouvir aquelas pessoas que, efetivamente, buscam os materiais, ajustando os caminhos, se necessário. Veja box com exemplos sobre isso na página a seguir.

No início da implementação, o esforço será o de elaborar esses materiais orientadores, assegurando as informações básicas e o engajamento de todos os atores envolvidos. Com o passar do tempo, poderá parecer que muito já foi explicado, e então o maior trabalho será o de aprimorar tais orientações. O certo é que, ao longo de toda a implementação, será importante prever reuniões de orientação sobre os diversos temas de tempos em tempos, a fim de contemplar profissionais que estejam ingressando em escolas com o programa e, também, de reavivar este conhecimento para os que já estão. Os momentos formativos podem, também, ser bons espaços para retomar essas orientações, de forma articulada às discussões e estudos com os diferentes grupos.

Diferentes meios e um único objetivo: assegurar o acesso às orientações





INÍCIO

CURRÍCULO

MATERIAIS

ADESÃO

CONTATO



Programa Sucesso Escolar

A Secretaria da Educação (Sedu) instituiu, por meio da Portaria nº 002-R/2022, o funcionamento do Programa Sucesso Escolar, destinado aos estudantes em situação de distorção idade-série, matriculados nos 6º e 7º anos do Ensino Fundamental das unidades escolares da Rede Estadual.

O Programa é uma proposta construída de forma coletiva, coordenada pela Gerência de Educação Infantil e Ensino Fundamental (GEEIF) da Sedu, e tem como objetivo geral assegurar aos estudantes a progressão da aprendizagem e a continuidade dos estudos com sucesso escolar, a fim de garantir a equidade na Rede Estadual de Ensino.



Programa Sucesso Escolar (ES) - Boa parte das orientações estão no site da Secretaria de Educação, com destaque para as orientações que se referem ao currículo diferenciado e sugestões por trimestre.



CONSULTE
No link [www.bit.ly/
programasucessoES](http://www.bit.ly/programasucessoES) ou no código QR.

Programa Sergipe na Idade Certa ProSIC (SE) - o Super Guia sistematiza as principais informações do programa e seus links, levando, por exemplo, para um drive que contém os cadernos do programa, orientações entre outros.



CONSULTE
No link www.bit.ly/superguiaSE
ou no código QR.

Construindo o plano de ação

O plano de ação é uma ferramenta de gestão muito utilizada para o planejamento, realização e acompanhamento das atividades necessárias para atingir determinadas metas e objetivos. O bom planejamento é construído coletivamente, envolve todas as pessoas interessadas e conta com um objetivo bem definido, metas a curto, médio e longo prazo estabelecidas, ações realizáveis e definição de responsáveis e prazos. Para a organização do plano de ação do programa, teremos como material de referência o relatório do diagnóstico participativo. Veja a seguir quais são os desafios e recomendações para o planejamento.

- Entender o planejamento como um momento participativo e colaborativo.
- Definir/ajustar o modelo de plano de ação.
- Estabelecer metas de curto, médio e longo prazo.
- Planejar ações que tenham impacto direto nas metas ou objetivos estabelecidos.
- Identificar e valorizar os recursos disponíveis.
- Potencializar o uso das tecnologias disponíveis.
- Envolver diferentes Secretarias e representantes da sociedade no planejamento.
- Ter foco na transformação que se deseja alcançar.
- Definir colaborativamente os responsáveis de cada ação.
- Combinar prazos possíveis.

A seguir, apresentamos um modelo de plano de ação e a descrição de cada um dos seus elementos:

-META: é aonde se quer chegar em um determinado prazo.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: materiais que precisam ser elaborados e/ou utilizados para a realização dos encaminhamentos.

PESSOAS ENVOLVIDAS: as que serão o foco da ação e dos encaminhamentos previstos.

RESULTADOS ESPERADOS E ALCANÇADOS: o que se espera e o que se conseguiu de fato com a ação realizada.

SECRETARIA XXXXX ESCOLA XXXXX METAS		NOME DO PROGRAMA PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	ENCAMINHAMENTOS	MATERIAIS NECESSÁRIOS	RESPONSÁVEL	PESSOAS ENVOLVIDAS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANÇADOS
1							
2							

AÇÃO: é uma possibilidade efetiva de se atuar no problema.

ENCAMINHAMENTOS: são as formas como as ações serão desenvolvidas para se chegar ao resultado esperado.

RESPONSÁVEL: pessoa(s) que ficará(ão) responsável(éis) em realizar os encaminhamentos, tendo como referência o prazo estimado.

-PRAZO: tempo para a realização e finalização da ação planejada.

Guia de orientação para elaboração de planos de ação

Esse exemplo faz parte de uma publicação especialmente pensada para apoiar gestores educacionais e escolares na condução do plano de ação. O documento também traz mais detalhes sobre o passo a passo de elaboração do plano de ação.

DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação: “Trajetórias do sucesso escolar. Guia de orientação para elaboração de planos de ação – Etapa do Planejamento. Gestores de rede e gestores escolares”, foto de um garoto negro em sala de aula e logos do UNICEF (realização), Instituto Claro (parceiro estratégico), Itaú Social (apoio) e Comunidade Educativa CEDAC (parceiro técnico).



CONSULTE
No link <https://bit.ly/guiaplanosdeacaoTSE> ou no código QR.



PLANEJAMENTO

A elaboração participativa e colaborativa do plano de ação poderá ocorrer em diferentes momentos e formatos. Será importante que a equipe da Secretaria de Educação responsável pelo programa se organize para a realização de vários encontros com os representantes do GT, de modo que sejam significativos e assegurem a participação de todas as pessoas, para que o plano de ação seja o mais representativo possível.

Algumas ações podem ser importantes nesse eixo:

Antes dos encontros:

- Estude o relatório diagnóstico e antecipe os pontos fundamentais para a discussão;
- Organize uma pauta, assegurando momentos de escuta e estudo da situação da reprovação e distorção idade-série na rede;
- Faça o convite às pessoas envolvidas, detalhando a importância do planejamento colaborativo para o enfrentamento do problema do fracasso escolar na rede. Nesse momento será fundamental identificar gestores escolares e professores, seja da rede estadual ou da municipal, que poderão contribuir com o processo de planejamento, tendo em vista que são atores-chave na implementação da estratégia nas escolas e possuem o conhecimento mais próximo dos contextos de estudantes e comunidade;
- Mobilize os diferentes atores preparando uma apresentação sobre o problema da distorção idade-série, de forma a comunicar as intencionalidades do trabalho;
- Faça um checklist de todos os materiais necessários e recursos que serão utilizados nos encontros de planejamento – é importante ter especial atenção à organização do espaço, disposição das cadeiras, por exemplo. O espaço pode favorecer ou não o diálogo e o trabalho colaborativo.

Durante os encontros:

- Realize a recepção dos/as participantes e garanta que todos assinem a lista de presença do encontro;
- Sugere-se que a pauta elaborada esteja em mãos no momento do encontro de elaboração do plano de ação. Mantenha atenção ao tempo de cada uma das atividades, equilibrando espaço de participação e evolução na tarefa de fazer o plano de ação;
- Espera-se que, no primeiro encontro, o grupo organize a primeira versão do planejamento sem o detalhamento necessário. É importante que indiquem pessoas responsáveis para a continuidade do planejamento de cada uma das ações, ou seja, ampliar o desenho da proposta com envolvidos, encaminhamentos, prazos etc. Se houver outros atores na reunião que não ficaram responsáveis por nenhuma ação, podemos envolvê-los na organização dos grupos de trabalho para aprofundar a reflexão, escrita e detalhamento das ações, incorporando novos elementos ao plano. Assim, mantemos o grupo mobilizado e engajado para o próximo encontro de finalização do plano de ação;
- Realize o registro da atividade em fotos e texto. Esse material é muito importante para compor os registros internos desse processo e para organizar a divulgação e comunicação da proposta. Se possível, agende com a Assessoria de Imprensa da Secretaria, ou de outro órgão do governo, a participação no encontro e o processo de ampla comunicação.

Finalizando o plano de ação da rede para enfrentamento da cultura de fracasso escolar, orientamos que ele seja socializado com todos os departamentos/núcleos da Secretaria de Educação e, no caso das Secretarias Estaduais, com as equipes das Regionais de Educação, que se relacionam diretamente com as escolas da rede e com as redes municipais de educação – pode, inclusive, ser colocado em um painel, num lugar visível para que todos possam acompanhar

PLANEJAMENTO

o desenvolvimento das ações e também propor ajustes, se necessário. Dessa forma, o plano de ação com foco no enfrentamento da cultura do fracasso escolar será compartilhado como parte das ações estratégicas da rede.

Depois dos encontros:

- É importante organizar o material de fotos e vídeos e os registros de fala, bem como as principais definições desse encontro de planejamento, nas redes sociais e imprensa, pois é uma forma de mobilizar mais atores em torno do enfrentamento da cultura do fracasso escolar;
- Incentive que a equipe responsável pela reunião realize uma avaliação da atividade, discutindo: quais avanços conseguimos realizar neste primeiro encontro? Quais foram os principais desafios encontrados para essa elaboração? Quais são os aspectos fundamentais para a finalização do plano de ação? Essa elaboração promoveu a participação de todas as pessoas envolvidas?;
- Mantenha e fortaleça o vínculo, enviando uma mensagem para as pessoas que participaram, agradecendo, retomando os combinados e sinalizando os próximos passos;
- Organize todos os registros disponíveis deste processo em formato de portfólio. Inclua, nos registros, fotos, avaliação, lista de presença, primeiro esboço do plano de ação e encaminhamentos.

Modelo de plano de ação

Disponibilizamos aqui um modelo de plano de ação para que as Secretarias possam inspirar-se e traçar seu próprio caminho para ampliação do impacto dos programas.

CONSULTE

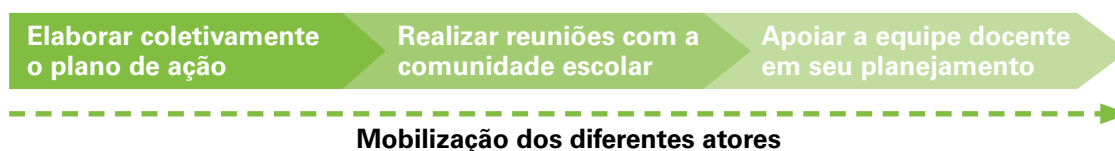
No link www.bit.ly/modeloplanoSE ou no código QR.



Enquanto isso, nas escolas

Além de realizar seu próprio planejamento, é esperado que as equipes técnicas da Secretaria e das Regionais, no caso das Secretarias Estaduais, apoiem gestores escolares no planejamento da escola. Então vejamos qual o “mão na massa” que orienta esse trabalho no Caderno da TSE que foca nas escolas.

A partir deste plano de ação da rede, **gestores escolares e equipes desenvolverão um plano de ação específico para sua escola**, considerando os diversos contextos e os dados levantados no momento do diagnóstico participativo. Cada escola precisará ajustar as suas ações para o objetivo comum de combate ao fracasso escolar:



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Diagrama com três setas sequenciais em tons diferentes de cor de verde apontando para a direita. Há textos em cada uma delas. Da esquerda pra direita: 1 - “Elaborar coletivamente o plano de ação”; 2 - “Realizar reuniões com a comunidade escolar”; 3 - “Apoiar a equipe docente em seu planejamento”. Abaixo, há uma seta simples que também aponta para a direita e o texto: “Mobilização dos diferentes atores.”



PLANEJAMENTO



Diversidade



Equidade



Livro Direção

Um material recomendado no caderno da escola, e que pode também apoiar os momentos de formação de gestores escolares promovidos pelas Secretarias, é o livro “Direção para os novos espaços e tempos da escola”. Além de abordar o planejamento na escola, a obra traz referências de práticas antirracistas.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação “Direção para os novos espaços e tempos da escola – Como diretora e diretor podem atuar para uma gestão escolar com equidade. Organização Roberta Panico e Tereza Perez” com foto de uma mulher negra de cabelos cacheados e logos da CE CEDAC, Fundação Santillana e Editora Moderna.



CONSULTE

No link www.bit.ly/livrodirecao ou no código QR.



Foco na
aprendizagem e
desenvolvimento

A equipe docente terá o desafio de realizar um planejamento de ensino que considere a diversidade, a continuidade e a progressão, buscando estratégias que considerem a integração entre as diversas áreas do conhecimento, o reconhecimento dos saberes e conhecimentos das famílias e comunidades e o desenvolvimento de valores e atitudes.

O sucesso dos programas alinhados à estratégia TSE está diretamente relacionado à elaboração de uma proposta pedagógica específica para o atendimento aos/às estudantes em situação de atraso escolar – para que isso se efetive nas escolas, a equipe técnica da Secretaria de Educação poderá promover um estudo do currículo de referência com gestores escolares, a fim de que façam

o mesmo com seus professores, subsidiando a elaboração de planos de ensino que favoreçam um percurso diferenciado, interdisciplinar, com foco na inclusão e no desenvolvimento de habilidades e competências estruturantes.

A equipe da Secretaria pode acompanhar e apoiar a gestão escolar para que possam promover, com suas equipes, propostas didáticas que sinalizem a preocupação de valorizar os conhecimentos historicamente construídos via experiência e manifestações artísticas e culturais, como preconizam a BNCC e os currículos locais. São, fundamentalmente, propostas que despertem em cada estudante a curiosidade, a autonomia e o interesse para investigar, argumentar, resolver problemas – sejam eles da sua realidade imediata ou remota.

A BNCC na prática da gestão escolar e pedagógica

Este livro contém uma interessante conversa entre Tereza Perez e Lino de Macedo sobre competências, além de outras reflexões e sistematizações sobre as relações entre a organização da BNCC e o cotidiano escolar.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação “BNCC: A Base Nacional Comum Curricular na prática da gestão escolar e pedagógica. Organização Tereza Perez”, com foto de pessoas diversas e logos da CE CEDAC, Fundação Santillana e Editora Moderna.



CONSULTE

No link www.bit.ly/publicacaoBNCC ou no código QR.

PLANEJAMENTO

Sendo assim, será fundamental que a Secretaria de Educação apresente às escolas documentos orientadores, apoiando o processo de planejamento do ensino e a sistematização das ações em registros que possam compor os PPPs das escolas.

Algumas questões podem nortear os diálogos entre a equipe da Secretaria de Educação, gestores escolares e professores durante o planejamento da proposta curricular específica para as turmas dos programas alinhados à TSE:

- 1 - Quais **adaptações curriculares** precisam ser feitas, considerando o ensino para crianças, adolescentes e jovens em atraso escolar?
- 2 - Como as situações didáticas podem favorecer as múltiplas linguagens e o **multiletramento**?
- 3 - Como as situações didáticas podem favorecer a **inclusão** de todas as pessoas?
- 4 - Como as situações didáticas podem favorecer as **práticas sociais de escrita, leitura, oralidade e os conhecimentos matemáticos**?
- 5 - Como podem contribuir para a construção de **projetos de vida**?
- 6 - Quais são os **diferentes agrupamentos** que podem ser explorados durante as aulas para favorecer as interações e a circulação do conhecimento?
- 7 - Como os **espaços e tempos** serão reorganizados e otimizados?
- 8 - Que tipo de **apoio e acolhimento, no sentido de suas necessidades emocionais**, será oferecido às crianças e adolescentes em distorção idade-série?
- 9 - Como serão feitos a **avaliação processual** e o **registro**? Quais serão os instrumentos e critérios para que estudantes tenham diferentes condições de demonstrar suas aprendizagens?

O conjunto dessas ações, que envolvem diferentes dimensões da gestão, demonstra a importância dos momentos de parada para um planejamento intencional e com registro assegurado.

O que fazer para aprimorar o planejamento

As orientações do programa podem ser ampliadas e aprimoradas a partir do acompanhamento de sua implementação. Nesse sentido, a escuta das equipes, de estudantes e as observações das visitas técnicas às escolas retroalimentam esse movimento de revisão – mesmo a normativa do programa pode exigir atualização, de tempos em tempos.

Para que se efetive como instrumento de gestão, o plano de ação da rede precisa ser retomado regularmente. Nessas ocasiões se registra o que foi feito, os resultados observados e analisa-se o que ainda está previsto, replanejando se necessário. Essa pode ser uma fonte de diálogo entre: a equipe da Secretaria Estadual e técnicos das Regionais de Educação; os representantes do grupo de trabalho na Secretaria; gestores escolares e suas equipes e até entre Secretarias Municipais e Regionais de Educação.

A equipe técnica da Secretaria terá papel fundamental em acompanhar continuamente as ações, analisando o alcance dos resultados esperados em cada uma delas e avaliando os apoios necessários às equipes dos municípios e aos/às gestores escolares na implementação, de modo que as especificidades de cada comunidade escolar sejam consideradas no processo.



IMPLEMENTAÇÃO

"A construção conjunta sobre a criança, a/o jovem e a sociedade que queremos formar passa necessariamente pelo diálogo entre as partes interessadas. A única certeza que temos é a de que, mesmo diante de tantas mudanças, seguiremos vivendo juntas/os, apesar de sermos diferentes uns dos outros. Essa é a principal razão para aprender a conversar e escutar o que o outro tem a dizer. Não importa a idade, o gênero, a raça, a etnia, o nível socioeconômico, o grau de vulnerabilidade em que cada um se encontra; todas/os pensam, se expressam e precisam ser consideradas/os para haver diálogo, compreensão e transformação genuína das/os envolvidas/os."

Tereza Perez

"Há um histórico amplo de programas voltados à inclusão na educação no estado. Até hoje o problema desses projetos é que não têm o quantitativo de professores suficiente e nem a capacitação para que os professores lidem com esta clientela. (...)

A recepção do projeto no CEE foi boa. Observe que é algo que existe como projetos transitórios e passageiros, ao invés de ser política pública. As escolas saem por falta de condições."

Membro do Conselho Estadual de Educação de um dos estados com programas alinhados à TSE

O que considerar no eixo da implementação 106

Mão na massa, gestores e gestoras educacionais 111

Enquanto isso, na escola 123

O que fazer para aprimorar a implementação 125

❏ ❏ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Adolescente negro de cabelo curto olha para cima e sorri, sentado em uma cadeira com um caderno anotado no colo.

O que considerar no eixo da implementação

A técnica Fernanda, que já conhecemos nas seções anteriores, foi escolhida como ponto focal da implementação do programa de enfrentamento da cultura do fracasso escolar em sua Secretaria. A equipe fez uma divisão e ela está, também, responsável pelo acompanhamento de três regionais – está organizando visitas às escolas, junto com as Regionais, para acompanhar a realização das ações e identificar possíveis demandas de apoio ou ajustes nos planos de ação das escolas, das Regionais e da Secretaria.

Para as visitas, organizou um roteiro com duas partes: uma de conversa com a dupla gestora e outra de observações dos ambientes de aprendizagem da escola. Abaixo, temos um trecho da conversa entre elas:

Técn. Fernanda: *Como está sendo o processo de organização das turmas do programa aqui na escola? As orientações fornecidas pela Secretaria têm sido suficientes para ajudar vocês nesse processo?*

Diretora Marlene: *As reuniões que participamos na Secretaria para apresentação do programa foram bem esclarecedoras e ficamos muito impactadas quando tivemos acesso aos dados da rede e da escola. Lógico que, durante o processo de diagnóstico e planejamento, tivemos muitas dúvidas, mas o acompanhamento regular da Rose, técnica da Diretoria Regional, tem nos apoiado muito na tomada de decisões.*

Téc. Fernanda: *Que bom saber disso! E em relação aos materiais de apoio ao planejamento docente, como tem sido a recepção de sua equipe? Conte-me um pouco sobre como tem funcionado a formação de professores aqui na escola.*

Coordenadora Pedagógica Juliana: *Conseguimos organizar uma equipe de professores em que a maioria é muito engajada. Acreditam muito no percurso positivo dos meninos e meninas do programa. Claro que temos alguns desafios, professores que estão ainda com muitas dúvidas de como isso vai funcionar e que demandam maior apoio. Estou tentando manter reuniões quinzenais de estudo e planejamento de atividades interdisciplinares. Definimos priorizar em nossos estudos o desenvolvimento de projetos didáticos, nosso principal desafio. No diagnóstico, ouvindo estudantes, percebemos que muitos têm interesse em pesquisar e produzir materiais sobre os diversos problemas da escola e da comunidade, sentem que têm mais a ver com eles, sabe? O trabalho com essa equipe tem sido uma experiência muito produtiva, e o melhor é que alguns professores já estão levando para as salas de aula metodologias mais dialógicas para as turmas que não são do programa.*

Téc. Fernanda: *Eu fico muito feliz quando você fala de buscar projetos interdisciplinares que dialoguem com a realidade da escola e do território. Primeiro porque a interdisciplinaridade é mais fácil de falar do que de fazer, né? É preciso mesmo envolver a equipe para pensar o que faz sentido ser trabalhado de forma interdisciplinar. Desenhar um projeto coletivamente é muito formativo, porque há decisões a tomar, as discussões são produtivas e reflexivas e o projeto vai ganhando corpo. Outra coisa, a contextualização das atividades, que é uma recomendação frequente, é mais importante ainda em programas como esse em que os estudantes sinalizam o tempo todo, durante as escutas, o que querem continuar aprendendo. É importante*

IMPLEMENTAÇÃO

observar se a equipe está compreendendo a necessidade de manter um equilíbrio entre promover atividades que dialoguem com a realidade local, e também oferecer a esses meninos e meninas o que está aí no mundão, certo? Há um vasto patrimônio cultural da humanidade a que eles e elas têm direito de conhecer, e se não for a escola a propiciar isso, quem será? E me diga outra coisa, quantas turmas estão em funcionamento e com quantos estudantes?

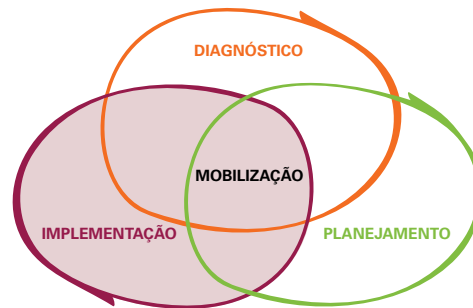
Dir. Marlene: *Nossa, Fernanda, você me ajudou a compreender a potência do processo de elaboração de um projeto e os seus desdobramentos. Vou conversar sobre isso com minha equipe! Por enquanto, temos duas turmas funcionando com 23 e 25 estudantes. Temos outros estudantes que poderiam participar, mas infelizmente não há salas para isso. Quando a gente parou para analisar os dados, a secretária da escola percebeu que temos dois estudantes na EJA com 15 anos. Pensei que talvez a sala do programa seria mais adequada, porque na EJA há estudantes adultos e até idosos.*

Coord. Juliana: *Outro impedimento, também, é que não temos professores que possam assumir mais turmas, porque atuam em outras escolas.*

Téc. Fernanda: *Muitas escolas estão enfrentando esse problema, mas estamos em constante diálogo com o departamento de recursos humanos para buscar soluções para a carga horária dos professores, e já estamos com um plano de mudança no sistema de enturmação dos estudantes da rede, de modo a favorecer outros critérios que ajudem no atendimento daqueles que estão em situação de atraso escolar. Em breve, devo trazer notícias a respeito disso. Vamos dar uma volta pela escola? Quero muito conversar com alguns estudantes e professores dessas turmas.*

A cena das páginas anteriores foi inspirada em situações reais de escolas com programas alinhados à TSE, e nos ajuda a compreender como é importante assegurar momentos de acompanhamento e avaliação das ações planejadas, pois é no cotidiano da escola que os entraves aparecem e indicam os apoios e ajustes necessários.

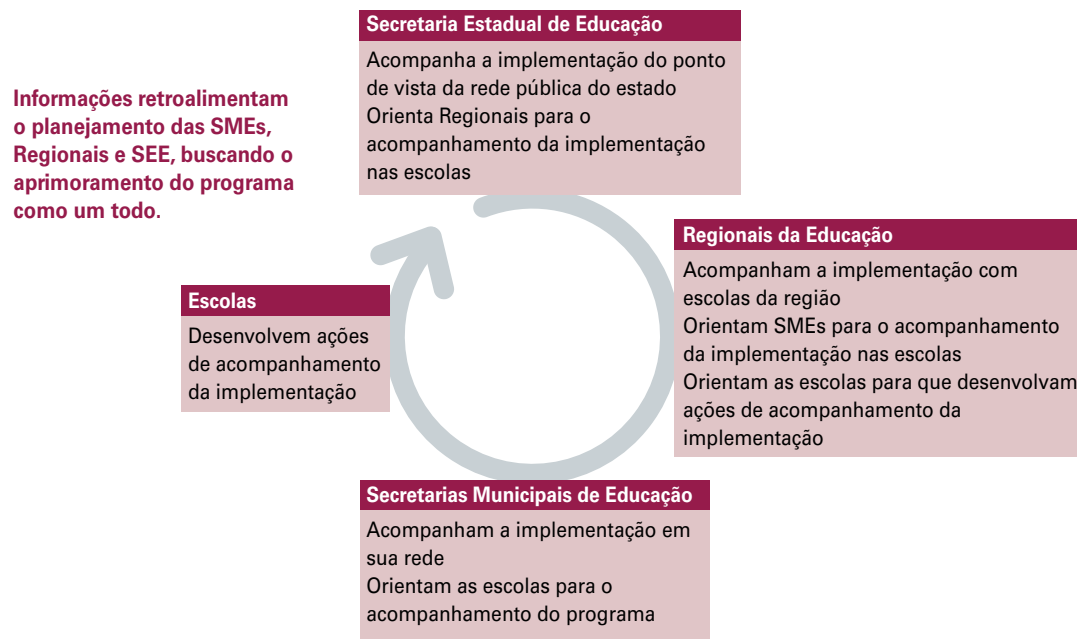
A implementação já começou com o estudo das equipes por meio do diagnóstico, em seguida com a elaboração do plano de ação, e será aprimorada por meio do acompanhamento regular de todo esse processo. Assim, as ações de monitoramento e avaliação são especialmente relacionadas ao **eixo de implementação** e retroalimentam diagnóstico e planejamento.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Três elipses com uma intersecção ao meio. A elipse cor-de-vinho possui dentro a palavra “Implementação” e está em destaque. A laranja possui a palavra “Diagnóstico”. A verde possui o termo “Planejamento”. Na intersecção entre as três elipses aparece, em preto, a palavra “Mobilização”.

O acompanhamento envolve ações como: identificar e resolver possíveis problemas, adaptar o plano às mudanças de contexto, avaliar se as ações e estratégias estão surtindo os efeitos desejados, aprender com tudo isso e realizar aprimoramentos necessários para alcançar os objetivos do enfrentamento da cultura do fracasso escolar. Tudo isso ocorre no mesmo movimento sistêmico dos eixos anteriores:

IMPLEMENTAÇÃO



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: O diagrama contém quatro caixas de texto cor de vinho com as ações referentes a cada instância, unidos por uma seta cinza clara em formato circular. Em cada caixa de texto lê-se: Secretaria Estadual de Educação - Acompanha a implementação do ponto de vista da rede pública do estado, orienta Regionais para o acompanhamento da implementação nas escolas; Regionais da Educação - Acompanham a implementação com escolas da região, orientam SMEs para o acompanhamento da implementação nas escolas, orientam as escolas para que desenvolvam ações de acompanhamento da implementação; Secretarias Municipais de Educação – Acompanham a implementação em sua rede, orientam as escolas para o acompanhamento do programa; Escolas – Desenvolvem ações de acompanhamento da implementação. No canto superior esquerdo do diagrama, próximo à caixa de texto sobre as escolas, está a inscrição: Informações retroalimentam o planejamento das SMEs, Regionais e SEE, buscando o aprimoramento do programa como um todo.

Mas o que a equipe da Secretaria de Educação envolvida no programa precisa assegurar no dia a dia para esta implementação? Veremos na próxima seção algumas recomendações.

Mão na massa, gestores e gestoras educacionais

Para apoiar a equipe da Secretaria durante a implementação do programa, propomos algumas ações estruturantes, focadas no acompanhamento:

Promover reuniões do grupo de trabalho

A manutenção da participação e do engajamento dos diferentes representantes no acompanhamento do plano de ação será fundamental para o sucesso da implementação, pois só assim será possível articular os ajustes necessários de acordo com o contexto das escolas.

Podem ser pensados grupos de trabalho temáticos. Um deles pode apoiar a atualização dos dados da situação do programa na rede. Novas ações ou ajustes podem surgir da análise de dados, como: número de estudantes atendidos/as, série/ano de atendimento, número de turmas, professores envolvidos/as, demandas de carga horária e de organização dos tempos e espaços das escolas, entre outros – esses dados podem apoiar as discussões com as outras instâncias envolvidas.

Outro grupo de trabalho pode focar mais no acompanhamento e desenvolvimento de propostas pedagógicas; já outro na formação, e assim por diante.

Promover reuniões entre os departamentos/núcleos da Secretaria

A realização de reuniões para o acompanhamento das ações com equipes técnicas de diferentes departamentos da Secretaria apoia a avaliação sobre o alcance dos objetivos esperados no plano de ação, favorecendo a tomada de



Colaboração

IMPLEMENTAÇÃO

decisões quanto aos ajustes necessários nos fluxos internos. São exemplos de departamentos/núcleos que podem ser envolvidos em discussões periódicas sobre o programa: equipe de planejamento, avaliação, formação, articulação com municípios, inspeção escolar etc. Mas o que priorizar nesses encontros de acompanhamento, diante de tantos aspectos a se analisar?

A partir da experiência da estratégia TSE e dos programas locais analisados, desenhou-se sete **dimensões de análise para o acompanhamento** do ponto de vista da Secretaria. Sistematizamos algumas sugestões de pontos que podem compor a pauta dos diálogos com as equipes:

Dimensões	Pontos para refletir
Institucionalização do programa	O programa está institucionalizado por meio de normatizações? A organização da estrutura de equipe do programa dentro da Secretaria favorece os processos de planejamento e implementação do programa? Há engajamento pela causa? A Secretaria baseia suas ações em um plano de ação que todos conhecem e para o qual puderam dar suas contribuições? A Secretaria realiza ações específicas para mobilização e formação dos/as diretores escolares como agentes estratégicos para a implementação desta política? Os atores ou áreas responsáveis pelo regime de colaboração no estado estão envolvidos na implementação do programa? E as Regionais? A atual estruturação do programa favorece sua continuidade no caso de mudanças de atores/profissionais da Secretaria ou de apoiadores? Em que medida o programa contempla estudantes em risco de distorção idade-ano (além daqueles que já estão nessa situação)?
Formação	Há um plano de formação? A equipe que faz a formação é suficiente para que o programa tenha a escala desejada? A formação é realizada de modo a constituir uma cadeia formativa envolvendo as Regionais (e as Secretarias Municipais, conforme o caso), bem como a gestão das escolas? São proporcionados espaços de troca entre profissionais, além da socialização de práticas diante dos desafios para o enfrentamento da cultura do fracasso escolar?

Continua

Dimensões	Pontos para refletir
Currículo	Há orientações e formações claras da Secretaria sobre alternativas de flexibilização curricular para estudantes em distorção idade-série em suas escolas e na rede? Os materiais de orientação voltados a professores contribuem para o planejamento de boas situações de ensino? As ações e materiais do programa consideram as especificidades das escolas que estão em territórios como campo, águas e florestas; quilombola; indígena?
Avaliação e tomada de decisão	As práticas de acompanhamento e os registros favorecem a implementação das ações? A Secretaria consegue acompanhar as ações realizadas nas escolas de forma a estabelecer um acompanhamento efetivo e fazer intervenções pertinentes? Os/as estudantes são envolvidos/as e ouvidos/as no acompanhamento durante o desenvolvimento das ações?
Parcerias	Os/as familiares/responsáveis participam e apoiam os/as seus/uas filhos/as no programa? A Secretaria e as escolas comunicam os resultados dos e das estudantes participantes do programa de modo a dar visibilidade às conquistas e ao compromisso de todos pelo ensino e pela aprendizagem? As escolas realizam parcerias com outras instituições e setores para melhorar as oportunidades educacionais aos e às estudantes que participam do programa? As escolas realizam parcerias de rede de proteção, intersetoriais (UBS, CAPs, entre outros), para buscar apoio aos e às estudantes que participam do programa?

O quadro proposto com as sete dimensões da implementação da estratégia poderá ser utilizado em reuniões regulares com as equipes da educação, assegurando o alinhamento e ajustes das ações, com foco em promover o avanço de todas/os estudantes envolvidos no programa.

Promover visitas técnicas às escolas participantes

As visitas técnicas às escolas fazem parte da rotina de equipes das Secretarias de Educação e das Regionais, no caso de redes estaduais. Assim, o acompanhamento e avaliação dos programas alinhados à TSE podem ser otimizados a partir de observações intencionais e de alinhamentos assertivos com a gestão escolar.

A seguir, sugerimos um roteiro para visita de acompanhamento às escolas. Assim como todos os materiais apresentados neste caderno, o roteiro pode ser adaptado ao contexto específico local – os itens são os mesmos que compõem uma proposta de diálogo entre a equipe, sugerida no caderno da escola.



Território

Roteiro de visita técnica nas escolas do programa

Dimensões	Pontos para dialogar	Observações
Organização das ações	O diagnóstico da escola está atualizado? E o plano de ação tem servido como instrumento da gestão? A comunidade escolar tem sido envolvida neste planejamento? Como estão sendo envolvidos/as? A equipe de professores que atua com as turmas do programa está em número suficiente e apresenta quantidade e perfil coerente? A escola disponibiliza materiais e acervos coerentes e em quantidade suficiente para as atividades propostas? Como anda a mobilização da equipe para o enfrentamento da cultura do fracasso escolar? Como anda a discussão da cultura do fracasso escolar com toda a equipe docente? As e os novos professores recebem orientações e suporte quando iniciam o trabalho com as turmas do programa? A quantidade de estudantes por turma está adequada, conforme a proposta do programa? O programa e suas ações constam no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola?	
Formação	Existem encontros formativos com foco na efetivação de uma proposta pedagógica diferenciada frente às necessidades de avanço nas aprendizagens das turmas? O tempo de planejamento docente é assegurado aos/as professores do programa e, também, envolve todos/as os/as professores da escola, promovendo a articulação entre eles e elas? Há apoio da coordenação pedagógica a este planejamento? A coordenação pedagógica lança mão de estratégias formativas diversificadas, como observação da sala de aula com devolutivas, análise de registro das atividades, planejamento compartilhado, tematização da prática, registros reflexivos, entre outras? São promovidos espaços de compartilhamento de práticas entre professores?	
Currículo	A proposta de flexibilização do currículo é compreendida e exercitada pela equipe docente do programa? Os materiais e as propostas didáticas são adaptadas à realidade e necessidade dos e das estudantes? Há proposta estruturada para que estudantes desenvolvam o seu projeto de vida?	

Continua

IMPLEMENTAÇÃO

Dimensões	Pontos para dialogar	Observações
Acompanhamento das aprendizagens	São utilizados diferentes instrumentos de avaliação, para além da prova escrita? Os instrumentos e fluxos de acompanhamento de aprendizagens têm contribuído para a compreensão de como está cada estudante e sobre as adaptações necessárias ao ensino? Estudantes são orientados a fazer sua autoavaliação? Ela é considerada pela equipe docente para o planejamento? O registro do trabalho pedagógico com a turma e de seus resultados é assegurado e utilizado para fins de avaliação? A equipe pedagógica possui espaços de diálogos sobre os resultados de cada estudante? Priorizam aspectos qualitativos, para além das notas e faltas? O conselho de classe discute a evolução de aprendizagens de estudantes ao longo do ano e colabora com as intervenções a serem realizadas pela escola e com a decisão final sobre sua progressão ou reclassificação? Como esses resultados das aprendizagens são compartilhados com os e as estudantes, e com seus familiares?	
Ambiente escolar inclusivo e seguro	Como está a motivação e o engajamento de estudantes e professores? Como está a frequência de estudantes e professores? Como anda a convivência na escola? Há espaço de participação e escuta de estudantes? A infraestrutura de atendimento aos/às estudantes é adequada? A escola proporciona orientação sobre os mecanismos de denúncia de casos de exposição à violência ou encaminhamentos em casos de situação de vulnerabilidade social? Quando a equipe toma conhecimento de casos de violência ou outras vulnerabilidades, aciona a rede de proteção?	
Parcerias	A escola promove ações para favorecer o engajamento de familiares/responsáveis, de modo que, juntos, estabeleçam uma parceria com foco em trajetórias de sucesso escolar? A escola dá visibilidade às produções de estudantes em seu ambiente interno e na comunidade? A escola busca e preserva parcerias para ampliação das oportunidades educacionais e para assegurar a proteção de estudantes?	

Promover rodas de conversa com técnicos/as regionais, gestores escolares e professores

Assegurar momentos de conversa com a equipe técnica da própria Secretaria, das Regionais (no caso de redes estaduais) dos municípios e com gestores escolares e professores é fundamental para o alinhamento das ações, tendo em vista que, somente no dia a dia das escolas, haverá informações sobre contextos específicos para definir ajustes no plano de ação, seja em relação aos recursos disponíveis, seja em relação à formação para ampliação sobre o sentido do programa. Além disso, esses momentos contribuem para a troca de experiências e fortalecimento dos/as participantes no enfrentamento da cultura do fracasso escolar. As questões do roteiro da página anterior também podem inspirar esses diálogos.

Será fundamental registrar os encaminhamentos das ações ao longo da implementação, destacando o que precisa de maior atenção e a quem recorrer para os ajustes. Vale lembrar que o registro assegura as evidências que respaldam a atuação de cada pessoa participante, de modo que a implementação desta política de enfrentamento da cultura do fracasso sirva de inspiração a outros estados, municípios e escolas.

Promover rodas de conversa com estudantes e familiares

As conversas regulares com estudantes e familiares, baseadas na escuta e respeito, apoiam o acompanhamento e avaliação pela Secretaria de como o programa está acontecendo nas escolas. É recomendável que se realize encontros periódicos com amostras de estudantes e familiares de diferentes localidades, de modo que se tenha uma visão ampla sobre as ações em andamento, bem como das demandas de ajustes no plano de ação.



Acompanhamento
do ensino e da
aprendizagem

IMPLEMENTAÇÃO

Veja uma sugestão de roteiro para organização de encontros com estudantes e familiares:

- 1** - Organize um cronograma com as escolas, de modo que possam apoiar a organização desses encontros com antecedência;
- 2** - Defina com as escolas quais os/as estudantes que participarão e combine as regras para o desenvolvimento da reunião (ordem das falas, quem fará a ata, quem presidirá os trabalhos etc.);
- 3** - Oriente as escolas para que solicitem aos/às estudantes sugestões, de modo que otimizem o tempo para a conversa e tomada de decisão compartilhada – a escola pode organizar as sugestões em momentos de escuta a estudantes e familiares, realizados com a equipe escolar e professores;
- 4** - Incentive as e os estudantes a discutir os temas – a participação de todos e todas deve ser estimulada sem que nenhum estudante seja negativamente exposto. Portanto, cabe a quem conduz a reunião estabelecer os limites e encaminhar outras ações, caso necessário;
- 5** - Estabeleça regras para os casos em que a votação seja necessária a uma tomada de decisão. O ideal é sempre conseguir, por meio do diálogo, consensos que possam ser assumidos por todos.

A dificuldade, por parte das famílias, de participação nas ações e nos encontros é relatada com frequência. Essa situação demanda que os e as profissionais da educação reflitam profundamente sobre o que podem modificar nesses momentos, visando o cultivo dessa parceria fundamental para o desenvolvimento integral de estudantes.

Parceria escola-família

Este livro traz uma série de exemplos do cotidiano escolar em relação à parceria escola-família, com propostas de reflexão, de estudo e alternativas práticas.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: Capa da publicação “Diálogo Escola-família. Parceria para a aprendizagem e o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens. Organização: Tereza Perez”, foto de mãos de pessoas diversas sobrepostas e logos da CE CEDAC, Fundação Santillana e Editora Moderna.



CONSULTE

No link <https://bit.ly/dialogoCEDAC> ou no código QR.

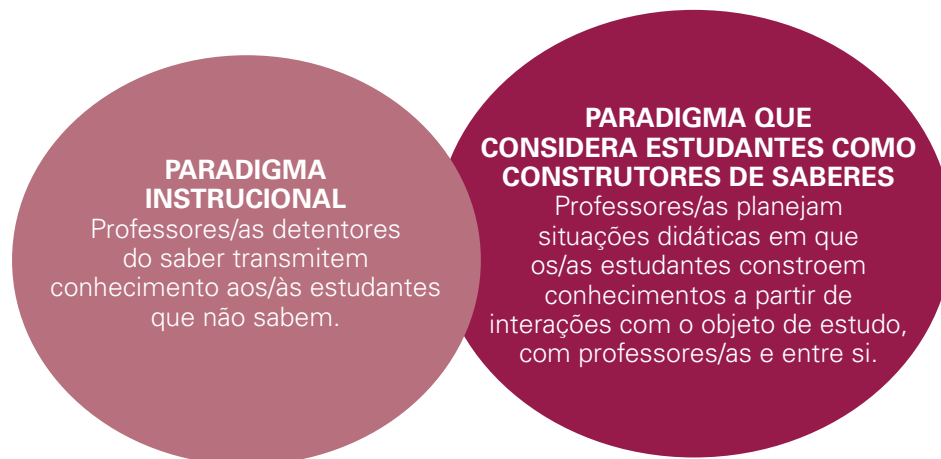


Promover reuniões com as lideranças

A agenda da política educacional é concorrida, de forma que as pautas sobem e descem ao sabor das pressões sociais, das discussões internas da gestão pública, e da articulação com os diferentes atores que atuam nesta complexa arena. Dessa forma, é importante estabelecer fluxos de comunicação claros e coerentes com as lideranças, de forma a mantê-las engajadas e envolvidas com a pauta do enfrentamento da cultura do fracasso escolar – elas serão essenciais para apoiar as tomadas de decisões e abrir caminhos necessários para seu desenvolvimento.

Promover a formação na rede

É frequente ouvirmos que os programas alinhados à TSE exigem de professores uma “mudança de paradigma”. Que mudança é essa? Acreditamos que tenha a ver com a passagem de um “paradigma de ensino instrucional” para um “paradigma de ensino que considera estudantes como construtores de saberes”:



- ▮ ▮ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Duas formas circulares irregulares, de cor vinho clara e vinho escura, uma se sobrepondo levemente à outra com os textos: “PARADIGMA INSTRUCIONAL: professores/as detentores do saber transmitem conhecimento aos/às estudantes que não sabem”; e “PARADIGMA QUE CONSIDERA ESTUDANTES COMO CONSTRUTORES DE SABERES: professores/as planejam situações didáticas em que os/as estudantes constroem conhecimentos a partir de interações com o objeto de estudo, com professores/as e entre si”.

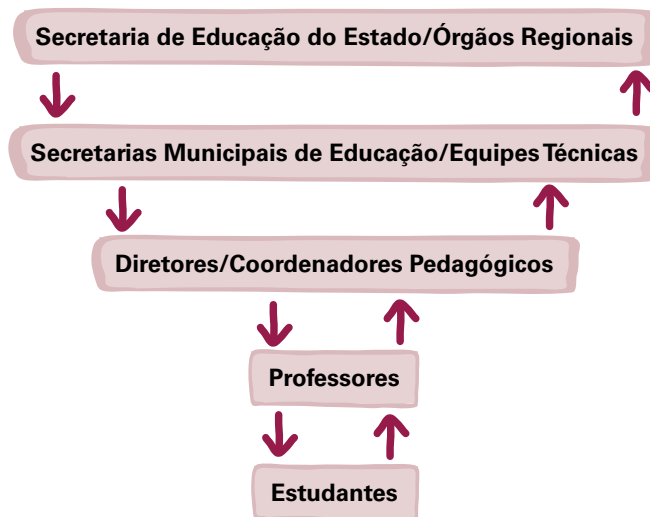


Formação
continuada

Sabemos dos desafios inerentes a essa mudança de paradigma, e apontamos a formação como uma das condições fundamentais para que ela possa se efetivar. Afinal, de nada adiantará promover os agrupamentos específicos se estudantes não tiverem acesso a boas situações de ensino, para que de fato possam aprender.

Nesse sentido, conforme observado no histórico dos programas alinhados à TSE nos estados que já os implementam, inicialmente é frequente que a equipe da Secretaria Estadual assuma as formações diretamente com as escolas. Porém, quando o programa ganha escala atingindo centenas de escolas, diante dos altos índices de distorção idade-série no estado, fica difícil manter essa formação direta.

Um modelo de formação que favorece a implementação de políticas educacionais é a cadeia formativa e colaborativa. Por meio dessa estratégia, a equipe técnica da Secretaria Estadual de Educação promove formações com as Regionais, que por sua vez formam escolas estaduais e Secretarias Municipais de Educação. As Secretarias Municipais formam seus gestores escolares, enquanto a gestão escolar forma professores, que ensinam estudantes.



DESCRIÇÃO DA IMAGEM: O diagrama contém cinco retângulos interligados com setas na vertical para baixo no lado esquerdo e para cima no lado direito, indicando um fluxo de ida e volta envolvendo todos os atores da cadeia. Nos retângulos há as seguintes inscrições: Secretaria de Educação do Estado/Órgãos Regionais; Secretarias Municipais de Educação/Equipes Técnicas; Diretores/Coordenadores Pedagógicos; Professores; Estudantes.

IMPLEMENTAÇÃO

Em movimento inverso, o que cada um desses atores passa a implementar em suas práticas, mudando seus planejamentos em diálogo com os princípios e metodologias discutidos nos encontros, favorece a troca de experiências e fortalece a equipe docente como profissionais responsáveis pela produção de conhecimento didático. O movimento formativo também promove o levantamento de demandas formativas que retroalimentam o planejamento da formação.

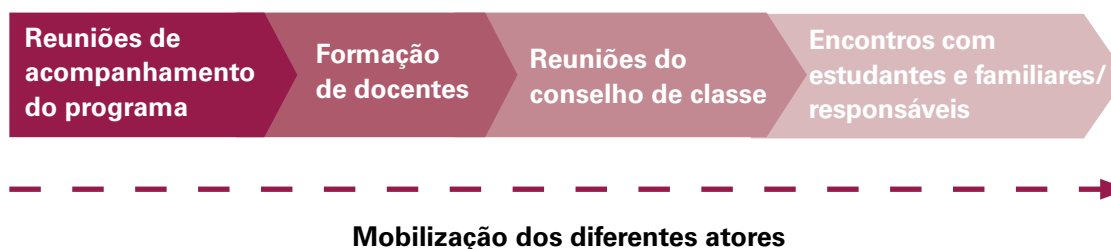
Esse modelo, que tem apoiado diversos estados, pode ser construído a partir da atuação técnica e contínua da Secretaria e do incentivo à colaboração na gestão pública, fortalecendo a cultura da formação e investindo em trajetórias de sucesso escolar.

Enquanto isso, na escola

No Caderno da TSE voltado à escola, as recomendações se dão no sentido de que **gestores escolares acompanhem a implementação em reuniões com toda a equipe**, a partir de um roteiro com pontos de observação e análise colaborativa para identificar resultados e fazer ajustes quando necessário. Eles e elas também são incentivados a coordenar reuniões de conselho de classe com foco no avanço de estudantes e no planejamento de intervenções pedagógicas que os ajudem a alcançar as expectativas de aprendizagem do currículo específico.

A **formação docente**, com foco no enfrentamento da cultura do fracasso escolar é uma ação compartilhada entre direção e coordenação pedagógica, de modo que as diretrizes pedagógicas e curriculares sejam construídas no dia a dia das turmas do programa.

Por fim, as orientações sobre escutas regulares com estudantes e familiares fornecem pistas sobre o sucesso das ações e necessidades de replanejamento a partir do olhar de quem está vivenciando o processo lá na ponta.



- □ **DESCRIÇÃO DA IMAGEM:** Diagrama com quatro setas sequenciais em tons diferentes de cor de vinho apontando para a direita. Há textos em cada uma delas. Da esquerda pra direita: 1 - “Reuniões de acompanhamento do programa”; 2 - “Formação de docentes”; 3 - “Reuniões do conselho de classe”; 4 - “Encontros com estudantes e familiares/responsáveis”. Abaixo, há uma seta simples que também aponta para a direita e o texto: “Mobilização dos diferentes atores”.

IMPLEMENTAÇÃO

Professores e professoras, além de participar das ações de acompanhamento da implementação do programa promovidas pela gestão, têm orientações para o **aprimoramento do acompanhamento das aprendizagens** de seus e suas estudantes, a partir de instrumentos focados no desenvolvimento de competências e habilidades, numa perspectiva formativa de avaliação em sala de aula.

Para que essas ações ocorram, é fundamental o acompanhamento das Secretarias de Educação e das Regionais, no caso das Secretarias Estaduais.

O que fazer para aprimorar a implementação

As políticas educacionais são constantemente ajustadas e aprimoradas a partir dos processos de acompanhamento e avaliação. Elas dialogam com um cenário dinâmico, que é modificado por fatores externos e também pelos desdobramentos do dia a dia. Ao atingir as bases da cultura do fracasso escolar é esperado que os índices de distorção idade-série diminuam, não apenas em razão da intervenção específica com estudantes nessa condição, mas principalmente pela modificação em práticas educativas que favoreçam que todos e todas as estudantes aprendam ao longo do ano, sem reprovações.

Como comentamos no início, é possível e até desejável que o programa deixe de existir um dia, especialmente num cenário em que casos de distorção idade-série já não sejam significativos nas redes. O programa também pode perder sua condição de existência se as práticas que ele promove forem tão absorvidas pela maioria das escolas que passem a fazer parte do seu cotidiano. Em última análise, até que esse dia ocorra, os movimentos de diagnosticar, planejar e implementar serão aprimorados por meio do acompanhamento, obtido principalmente por uma escuta atenta, contínua e profundamente respeitosa com as pessoas envolvidas no programa.

POR FIM...

Esperamos que este material possa apoiar você, gestor/a ou técnico/a, em sua importante tarefa de reverter cenários de exclusão social. Essa missão não é só sua, nem só da educação, pois, como vimos, estamos lidando com um processo historicamente constituído a muitas mãos, com sólida argamassa e tijolos resistentes. Mas se a educação não puder abalar esse sistema, provocando rachaduras ora sutis, ora mais profundas, quem poderá?

Lembre-se que você não está só, muito pelo contrário! Está conectado/a a esse grande movimento de gestores e educadores em diferentes cantos do Brasil, mobilizados para a construção de uma cultura de sucesso escolar. Celebre cada impacto sobre a trajetória individual dos e das estudantes! E compartilhe conosco essas histórias, pois adoramos dar visibilidade a elas.

Bom trabalho!

Compartilhe

Registre as histórias da sua escola sobre as trajetórias de sucesso escolar.



CONSULTE

<https://trajetoriaescolar.org.br/fale-conosco/>

INICIATIVA



PARCERIA TÉCNICA



PARCERIA ESTRATÉGICA

