MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Novo Plano de Ações Articuladas (Novo PAR)

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

NOVO PAR
PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS

Novo Plano de Ações Articuladas (Novo PAR)

Etapa de Planejamento

Documento Técnico

Data: Junho de 2025

Sumário

1. O planejamento educacional no Plano de Ações Articuladas 4

2. Bases teóricas: planejamento orientado a resultados, que considera as condições contextuais 6

3. A Etapa de Planejamento do Novo PAR: cadeia de resultados 10

3.1. Antes de iniciar o Planejamento: retomando o diagnóstico..... 11

3.2. Ferramentas para identificação de problemas e causas..... 12

3.3. Elaboração do plano executivo quadrienal de objetivos e ações 20

4. Exemplos para a elaboração de um plano executivo de objetivos e ações no âmbito do PAR.....35

5. Solicitação de assistência técnica e financeira à União 38

6. Considerações finais 39

7. Referências bibliográficas 41

1. O planejamento educacional no Plano de Ações Articuladas

O Plano de Ações Articuladas (PAR) se constitui como um instrumento estratégico de planejamento e gestão educacional, orientado por um conjunto de normativas legais que consolidam sua natureza federativa, colaborativa e orientada a resultados. Seu caráter de planejamento se afirma na Lei nº 12.695/2012, que institui o PAR como condição para o acesso voluntário à assistência técnica e financeira da União, reconhecendo que tal apoio deve estar vinculado a um planejamento prévio elaborado pelos entes federados, com vistas à melhoria da qualidade da Educação Básica Pública. Essa diretriz foi inicialmente prevista no Decreto nº 6.094/2007, que dispõe sobre a implementação de ações voltadas à melhoria da qualidade da Educação Básica, estabelecendo que os sistemas de ensino deverão elaborar diagnósticos próprios e desenvolver planos de ação, com base em indicadores educacionais.

O PAR caracteriza-se, desde a sua criação, pelo fortalecimento do planejamento, com foco na superação das desigualdades educacionais e na elevação do desempenho dos estudantes. Sem competir com outros instrumentos de planejamento e gestão orçamentária, o Plano de Ações Articuladas elaborado pelos entes federados é um plano executivo que observa as metas e diretrizes do Plano Nacional de Educação e, portanto, deve considerar, também, os demais planos decenais de educação dos entes federados. Reforçando este aspecto, a Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024, também realçou a importância do PAR ao estabelecer, em sua meta 20, estratégias que orientam o regime de colaboração e o fortalecimento da capacidade

técnica e de gestão dos entes subnacionais, incluindo a indução de políticas, por meio do PAR.

Desde a sua origem, as normatizações do PAR, realizadas por meio de resoluções, também reforçam a importância do planejamento do ente no âmbito do PAR. A Resolução Nº 2 do Comitê Estratégico do PAR, de 7 de Junho de 2024 define que o planejamento plurianual deve ser elaborado considerando o diagnóstico de indicadores e quatro dimensões da política educacional: gestão educacional, formação dos profissionais de educação, práticas pedagógicas e avaliação e infraestrutura e recursos pedagógicos.

Assim como nos demais ciclos do PAR, no Novo PAR, o planejamento elaborado tem duração de quatro anos. Portanto, ao longo da vigência de um plano decenal, percorre-se mais de dois Planos de Ações Articuladas e, ao longo da vigência de um PAR, percorre um Plano Plurianual e quatro Leis Orçamentárias Anuais.

O PAR, por ser um plano executivo, difere-se dos planos decenais: é um plano vivo, que estabelece ações executivas e que precisa de revisão anual e monitoramento contínuo.

Para o quinto ciclo, o Ministério da Educação, em diálogo com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), reestruturou a etapa de planejamento do PAR, que apresenta inovações importantes em relação aos ciclos anteriores, com foco na promoção da equidade educacional, na melhoria de resultados e condições da oferta, bem como na articulação das diferentes políticas da Educação Básica e na intersetorialidade.

2. Bases teóricas: planejamento orientado a resultados, que considera as condições contextuais

O planejamento é um instrumento essencial na formulação e na gestão de políticas públicas. Ele representa a capacidade do Estado de intervir de forma racional, estratégica e democrática sobre a realidade social. A elaboração de um bom planejamento permite identificar problemas, definir prioridades, otimizar o uso dos recursos e orientar ações, favorecendo maior eficácia e eficiência das políticas implementadas. Planejar é um ato de potência institucional e de emancipação social, pois amplia a capacidade dos governos de transformar a realidade, com base em escolhas conscientes e participativas (Matus, 1993). No campo educacional, esse planejamento é ainda mais necessário, pois orienta ações que podem reduzir desigualdades históricas, promovendo maior equidade entre os diferentes territórios e públicos atendidos.

Há diversas abordagens e métodos de elaboração de planejamento no âmbito da gestão pública, que reconhece a participação como essencial para o processo. O desenho do Novo PAR, a partir das reflexões junto aos gestores estaduais e municipais, buscou referências que pudessem embasar propostas, a partir das necessidades das redes de ensino, em relação à melhor utilização do Novo PAR como instrumento de planejamento e de gestão da Educação Básica.

O Planejamento Estratégico Situacional considera a análise situacional o primeiro passo para a elaboração de um plano. O momento da análise situacional é prévio à definição de resultados propostos para o período do planejamento. Aqui, devem ser analisados a realidade presente e o hiato com o futuro desejado, a partir da identificação de problemas e de suas

causas. Trata-se de marcar uma situação inicial do plano. Para isso, parte-se de um diagnóstico, mas aprofunda-se na busca pelas explicações do que foi encontrado. Isso quer dizer: uma explicação situacional dos problemas, a partir do ponto de vista de quem está realizando a análise. Cada um possui um lugar no jogo social, e é a partir deste lugar ocupado que a análise se dá, o que diferencia a descrição da identificação de um problema complexo. É importante, assim, que as pessoas que vão conduzir a elaboração do PAR entendam que a visão do problema varia a depender da sua função dentro da política educacional e que envolver mais pontos de vistas contribui para a elaboração de uma melhor análise da situação.

Os problemas são realidades inaceitáveis – pela perspectiva de alguém – e são situações que cabem incidência para que essa realidade seja transformada. É uma discrepância entre o que a realidade é hoje (ou o que pode vir a ser) e o que deve ser (ou deveria ser). Os problemas precisam de escopos bem definidos, de forma clara e concisa, possibilidade de respostas reais, espaço de governabilidade dos atores do projeto, relevância e importância política e social. É importante não confundir problema com ausência de solução. Quando já temos algo que queremos fazer em mente, é comum que o problema seja descrito como “falta de”. “Faltam escolas” (ausência de solução) é diferente de “Altas taxas de jovens fora da escola” (problema).

O processo de elaboração do planejamento do PAR está implicado com o diagnóstico e, assim, parte de uma análise da situação atual da Educação Básica, considerando a identificação de indicadores críticos e, portanto, problemas, e o levantamento de causas, tanto a partir de indicadores como em diálogo com a comunidade educacional, por meio das instâncias técnicas do PAR: a Equipe Técnica e a Equipe Local.

Na seção quatro, destacamos alguns métodos para levantamento de problemas, a partir da leitura dos indicadores nos Painéis de Diagnóstico da Etapa de Diagnóstico.

A transformação da análise da situação atual em um planejamento, de fato, com declaração de objetivos e caminhos de ação, no âmbito do PAR, utilizou-se de teorias que consideram o Planejamento Orientado a Resultados e a Teoria da Mudança.

O planejamento orientado a resultados foca não apenas nos meios e procedimentos, mas, principalmente, nos efeitos concretos das políticas sobre a vida das pessoas. Esse enfoque parte do reconhecimento de que políticas públicas devem ser julgadas não apenas por sua execução, mas pelos resultados que geram em termos de impacto social, equidade, qualidade dos serviços e bem-estar da população. A definição de resultados parte da declaração de intencionalidade de transformar uma situação-problema em determinado período do tempo, responsabilizando os gestores em instrumentos de planejamento e planos de governo (Souza, 2006; Pereira & Spink, 1998). Por exemplo, com a identificação de um problema relacionado à altas taxas de abandono escolar entre jovens, espera-se um resultado de redução do abandono ao longo de um determinado período de tempo, com ações articuladas para garantir a permanência e o engajamento dos estudantes.

Ainda assim, é importante reconhecer os limites do planejamento orientado a resultados e não induzir à priorização do que é mais facilmente mensurável, em detrimento de aspectos qualitativos, complexos e fundamentais da política educacional que não podem ser negligenciados, como a inclusão, o bem-estar e a justiça curricular. Por isso, o

acompanhamento contínuo e o diálogo com a comunidade educacional são fundamentais para preservar a intencionalidade transformadora do plano.

Complementarmente, a Teoria da Mudança é uma ferramenta estratégica que contribui para um planejamento orientado a resultados. Ela propõe um processo exploratório de como uma mudança acontece. Isso quer dizer, até chegar ao resultado final que se espera, outras mudanças precisam ocorrer e, portanto, resultados intermediários vão sendo alcançados. Ela considera os aspectos contextuais, onde o problema central está inserido, e foca no processo de alteração da situação que se quer melhorar.

A Teoria da Mudança explicita uma cadeia de causalidade — que vai dos insumos e atividades até os resultados e impactos desejados, amparados em pressupostos, riscos e condições necessárias (Taplin & Clark, 2012). Essa abordagem também estimula o engajamento de atores relevantes, promove o alinhamento entre as ações e os objetivos e fortalece a capacidade de aprendizagem institucional (Weiss, 1995).

Assim como as demais teorias mencionadas, um processo participativo na construção de um planejamento amparado na Teoria da Mudança é importante, pois é a partir dele que os pressupostos ganham força, uma vez que são os implementadores, as pessoas que trabalham diretamente com os beneficiários das políticas públicas (no caso da educação, os profissionais das escolas), que têm melhores compreensões dos problemas atuais do referido contexto (Valters, 2015).

Em síntese, o que o planejamento do Novo PAR indica é que seja realizada uma análise da situação atual da Educação Básica do Estado/Município. Essa análise parte das diretrizes e metas dos Planos Decenais de Educação e dos Painéis de Diagnóstico, principalmente do Painel de Resultados, para

identificar os problemas centrais relacionados aos resultados educacionais. Adentra-se, então, nesses problemas com a análise dos porquês de aquela situação estar assim, buscando outros problemas e causas relacionadas, de forma participativa e utilizando-se o Painel de Insumos como guia para compreender que condições existentes ou ausentes na rede de ensino ajudam a explicar os resultados alcançados. A partir disso, com os problemas e causas críticos, elabora-se um plano de mudança que parte da pergunta: **o que é mais urgente para ser alterado nos próximos quatro anos?** E depois: **o que precisa ser alterado para que isto ocorra?** Este é o processo de definição de objetivos de resultados (finais, vinculados aos resultados educacionais) e intermediários (que consideram a importância do processo e das condições de oferta).

Importante ressaltar que a Teoria da Mudança indica a elaboração de um roteiro ou uma bússola, e não algo totalmente predeterminado. Por isso, o planejamento precisa ser entendido como um processo vivo, sujeito a revisões e ajustes ao longo do tempo, de acordo com os contextos e aprendizados institucionais. Isso porque os contextos e processos sociais estão em fluxo, com questões emergentes, riscos, imprevistos e surpresas que surgem ao longo do processo (Valters, 2015). Assim, o planejamento elaborado no Novo PAR deve ser monitorado ao longo do ano e, anualmente, revisado, após uma avaliação do seu desempenho, para que a rota seja corrigida e os resultados sejam alcançados.

3. A Etapa de Planejamento do Novo PAR: cadeia de resultados

A Etapa de Planejamento do Novo PAR é realizada em duas fases. Na primeira, as Secretarias de Educação elaboram um plano de objetivos e ações, declarando os resultados esperados para o quadriênio, sempre

articulados com as metas do Plano Nacional de Educação - PNE e do respectivo Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação. Na segunda, apresenta suas necessidades de assistência técnica e financeira da União, por meio do cadastro das iniciativas.

3.1. Antes de iniciar o Planejamento: retomando o diagnóstico

O Planejamento do Novo PAR considera a análise realizada na Etapa de Diagnóstico e a declaração de uma cadeia de mudanças que cada ente federado compreende como necessária para a sua rede. Dessa forma, espera-se um processo contínuo entre a Etapa de Diagnóstico e a de Planejamento, em que o ente identifica seus problemas críticos, suas correlações e, partir daí, declara seus objetivos e resultados esperados para o quadriênio, assim como o seu plano de ações para alcançá-los.

A análise do diagnóstico é a base para o planejamento. A identificação dos indicadores de resultados, com desempenho relativo muito baixo ou baixo, dos insumos mais críticos e quais as correlações entre eles devem orientar as decisões a serem tomadas na etapa de planejamento e, como sabemos, a alocação orçamentária.

Indicadores não falam por si mesmos, precisam ser interpretados e problematizados. Nesse sentido, é necessário que a análise dos indicadores do diagnóstico envolva uma reflexão crítica que conduza à compreensão das causas que levam os indicadores a estarem naquela situação. Assim, para todos os indicadores classificados como críticos, é importante que as equipes se questionem, individualmente e coletivamente, o porquê deste resultado. São estes porquês que deverão guiar o planejamento da rede.

A identificação de um indicador crítico no Painel de Resultado, como alta Taxa de Abandono dos estudantes dos Anos Finais do Ensino Fundamental,

precisa iniciar um processo de análise e exploração, utilizando tanto os indicadores de insumos comoo diálogo com a rede de ensino. Hipoteticamente, a rede pode acreditar que tal taxa se deva à uma desmotivação dos estudantes, mas, analisando o problema, entende-se que em grande parte das escolas, a maioria dos estudantes que estão abandonando estão com dificuldades de aprendizagem e/ou que as escolas vêm enfrentando problemas com relação ao clima escolar. Para cada hipótese acima, ações e políticas diferentes podem ser previstas e direcionadas.

Outro exemplo de situação observada por meio dos indicadores educacionais que deveria ser problematizada por meio de perguntas sobre as causas seria a identificação de causas para uma baixa taxa de conclusão no ensino médio. Neste caso, a escuta com professores e estudantes poderia revelar fatores por trás desse indicador como longas distâncias até a escola, ausência de transporte adequado ou baixa atratividade curricular, elementos que não aparecem diretamente nos indicadores, mas que ajudam a explicar os resultados.

Diante desses problemas hipotéticos, o exercício proposto é identificar possíveis causas relacionadas a questão do abandono dos estudantes nos Anos Finais do Ensino Fundamental e a baixa taxa de conclusão no ensino médio. A identificação destas causas são valiosas, pois são nelas que podemos mexer para alterar uma realidade que desejamos mudar.

3.2. Ferramentas para identificação de problemas e causas

Alguns métodos de planejamento podem colaborar no processo de identificação de problemas e causas críticas. É sempre importante que seja um processo participativo na rede de ensino, mas que tenha um grupo de

pessoas que conduza esse fluxo e leve os problemas centrais identificados via diagnóstico para apreciação do coletivo, como forma de fomentar a conversa. Sem esgotar o cardápio, abaixo, há alguns exemplos de métodos de planejamento que podem ser utilizados.

a) O método dos 5 porquês

O método dos 5 porquês é uma técnica de análise de causa raiz que busca identificar os motivos profundos de um problema, por meio de uma sequência simples de perguntas: “por quê?”. A ideia central é que, ao repetir essa pergunta algumas vezes — geralmente cinco —, é possível ir além dos sintomas e alcançar as causas estruturais da situação indesejada.

Essa abordagem tem sido amplamente utilizada em diferentes áreas da gestão, incluindo o setor público, especialmente em contextos de planejamento estratégico, avaliação de políticas públicas e processos de melhoria contínua. Em vez de tratar apenas as consequências visíveis de um problema, o método permite compreender sua origem, oferecendo subsídios mais sólidos para a formulação de soluções eficazes e sustentáveis.

Ao aplicar os 5 porquês, o objetivo é evitar a armadilha das soluções precipitadas, frequentemente baseadas em percepções superficiais ou pressões externas, que apenas mascaram os verdadeiros desafios institucionais.

Seu uso é ainda mais potente quando articulado à análise de dados, escuta com a comunidade escolar e leitura de documentos locais, promovendo uma triangulação que fortalece a consistência das respostas.

A recomendação é que se use a técnica com o apoio de facilitadores e registros visuais, como diagramas ou painéis, para organizar e validar cada nível de resposta. É importante que o facilitador tenha escuta ativa, sensibilidade para o contexto da rede de ensino e capacidade de construir sínteses coletivas a partir das falas dos participantes.

A sequência de porquês deve ser testada com perguntas críticas, como:

- A resposta tem base em evidências ou apenas em opinião?
- A resposta aponta para algo que pode ser enfrentado pela equipe?

É possível, entretanto, quando lidamos com problemas complexos, que não haja somente uma linha de porquês para determinado problema. Pegando um problema específico, “alta taxa de abandono dos estudantes de Educação Especial dos Anos Finais do Ensino Fundamental”, o caminho analítico pode desaguar nas dificuldades dos profissionais, mas uma determinada rede pode vivenciar este problema e identificar que se somam a ele questões relacionadas à violência escolar, o que desencadeará outra linha explicativa.

Nesse e em outros casos, seguem-se os questionamentos até encontrar as causas raízes, que, ao serem tratadas, impactarão como um dominó nas demais causas identificadas.

Essa perspectiva é coerente com o Planejamento Estratégico Situacional (PES), que coloca a importância de compreender os nós críticos da realidade e as forças que bloqueiam ou favorecem a mudança. A aplicação dos 5 porquês favorece esse reconhecimento dos obstáculos institucionais que condicionam a ação pública, gerando um mapa de causas que pode orientar a formulação de estratégias viáveis de superação.

Além disso, o método pode ser articulado à Teoria da Mudança, ferramenta que estrutura relações de causa e efeito entre insumos, atividades, produtos, resultados e impactos. Ao se aplicar os 5 porquês antes da elaboração de uma Teoria da Mudança, os formuladores conseguem identificar entraves críticos que devem ser enfrentados para que os insumos realmente gerem os resultados pretendidos.

O exemplo hipotético a seguir, demonstra uma aplicação do método em um problema que pode ser identificado no Painel de Resultados: “altas taxas de abandono escolas dos estudantes de Educação Especial dos Anos Finais do Ensino Fundamental”:

Indicador com desempenho muito baixo: Taxa de abandono dos estudantes público da Educação Especial nos Anos Finais do Ensino Fundamental

Primeira pergunta: por que o percentual de estudantes público da educação especial matriculados nos Anos Finais do Ensino Fundamental que abandonaram a escola no último ano é tão elevado?

Resposta hipotética: porque os estudantes com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades ou superdotação são menos envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem e nas atividades escolares em geral, o que faz com que a desigualdade aumente e o abandono ocorra.

Segunda pergunta: por que os estudantes público da educação especial são pouco envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem e nas atividades escolares?

Resposta hipotética: porque as equipes escolares não conseguem organizar o currículo e planejar as aulas de modo a atender às demandas escolares especificas dos estudantes público da Educação Especial nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

Terceira pergunta: por que as equipes das escolas não conseguem atender às demandas escolares especificas dos estudantes público de Educação Especial nos Anos Finais do Ensino Fundamental?

Resposta hipotética: porque, nesta etapa do ensino, os professores são especialistas em áreas temáticas, permanecem pouco tempo em sala de aula, têm pouco conhecimento sobre como tornar o currículo acessível e não conseguem dialogar com o professor de Atendimento Educacional Especializado (AEE).

Quarta pergunta: por que os professores não conseguem se aprofundar e se desenvolver em práticas de trabalho mais acessíveis de modo a ampliar a participação e aprendizagem dos estudantes público da Educação Especial na sala de aula?

Resposta hipotética: porque exige mais tempo de estudo sobre outros meios e modos de comunicação e estratégias pedagógicas, requer aprendizado sobre a utilização de materiais e tecnologias assistivas que não estão à disposição na escola e demanda um diálogo mais próximo com o professor de Atendimento Educacional Especializado (AEE) ou mesmo com a coordenação pedagógica e esse apoio não está à disposição na escola.

Quinta pergunta: por que as escolas estão sem grupos de apoio para apoiar os professores a desenvolver e organizar estratégias e práticas pedagógicas, e, por que eles estão sem tempo de estudo, se está garantido o tempo previsto na regulamentação? Por que estão sem materiais e professores de AEE se a legislação prevê sua compra e contratação, respectivamente?

Resposta hipotética: porque os professores estão sobrecarregados sem conseguir cumprir o

A Secretaria, neste exemplo, identificou que há problemas em relação à sobrecarga dos professores e a falta do Atendimento Educacional Especializado (AEE) nas escolas. Poderia, além de promover concurso para contratação de novos professores e ajustes nas suas rotinas, adequar a quantidade de AEEs por escola, elaborar grupos de troca entre os profissionais, realizar ações de formação e de mentoria, além de verificar as necessidades de materiais nas escolas para a realização dos trabalhos. Com isso, a Secretaria garante a qualidade o Atendimento Educacional Especializado a todos os estudantes da Educação Especial da rede pública e, também, atua na redução das taxas de abandono.

Parte destes problemas pode ser mensurada em indicadores disponíveis nos Painéis de Diagnóstico, como o Índice de Qualidade do Atendimento Escolar Especializado, mas outros, entretanto, precisam ser identificados, a partir do diálogo com a comunidade educacional, para compreender questões que vêm ocorrendo nas escolas e que, possivelmente, não chegam à Secretaria de Educação.

b) Árvore de Problemas

A Árvore de Problemas é uma ferramenta de diagnóstico que permite organizar, de forma lógica e visual, os principais problemas de uma situação, suas causas e consequências. Seu uso facilita a compreensão sistêmica da realidade e é especialmente útil como etapa inicial de processos de planejamento estratégico, participativo ou situacional, pois, também, ajuda a definir o problema-chave que será foco das ações planejadas.

Para este processo, é importante, além do amplo chamamento para uma discussão coletiva, garantir uma mediação qualificada para o processo, isso

quer dizer, uma pessoa ou mais pessoas destacadas para realizar a facilitação do processo deve assegurar escuta ativa, síntese e construção coletiva.

O questionamento do porquê de um problema pode colaborar no desenho da árvore de problemas, mas aqui não lidamos com uma linha causal apenas, mas sim com bifurcações de causas, que vão construindo as raízes do problema, como as de uma árvore.

O processo pode seguir as etapas:

1. Levantamento de Problemas

Essa etapa visa identificar os principais problemas percebidos pelos participantes, de forma livre e sem restrições ou necessárias correlações. Importante, entretanto, que os problemas não estejam embasados em preconceitos ou suposições de opiniões muito pessoais. Os problemas precisam ser reais e objetivos, sem juízos de valor.

Por exemplo, evitar problemas do tipo "os estudantes não querem aprender" que se baseiam em juízo de valor. Em vez disso, formular o problema como "alta taxa de abandono escolar em determinada etapa de ensino" ou "baixos índices de aprendizagem em determinada etapa de ensino", o que é mensurável, objetivo e orienta a busca por causas estruturais.

No âmbito do Novo PAR, os Painéis de Diagnóstico são importantes aliados nesta etapa, pois, neste momento, podem iluminar questões não pensadas anteriormente.

Os problemas, nesta etapa, são registrados livremente.

2. Seleção e formulação do problema central (problema-chave)

Entre os problemas identificados, escolhem-se aqueles que representam o núcleo da situação indesejada. Esses serão o problema central da árvore. Devem ser formulados de forma clara, concisa e negativa (por exemplo, “alta taxa de abandono dos estudantes dos Anos Finais do Ensino Fundamental").

No caso do Novo PAR, geralmente, esses problemas estão relacionados aos indicadores do Painel de Resultados, pois são aqueles que impactam os estudantes diretamente.

3. Identificação das causas e consequências

A partir do problema central, pergunta-se: "Por que isso acontece?". As respostas são as causas diretas. Para cada causa direta, continua-se o processo, com a pergunta: "E por que isso ocorre?", desdobrando-se em causas indiretas ou estruturais.

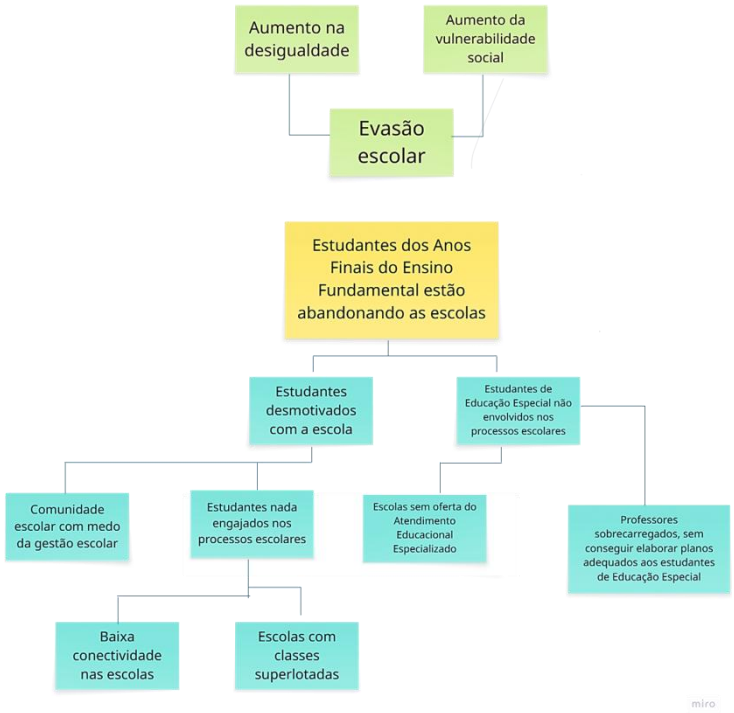
Do outro lado, pergunta-se: "O que acontece, por causa desse problema?". Essas são as consequências imediatas que, também, se desdobram nas consequências em efeitos secundários.

4. Estruturação da Árvore de Problemas

Esse processo resulta em uma árvore, onde as raízes são as causas estruturais e diretas, o tronco é o problema central e os galhos e os frutos são as consequências.

De forma bem resumida, um exemplo de Árvore de Problemas, abaixo:

Imagem 1: exemplo de árvore de problemas



5. Análise e priorização estratégica

Com a árvore pronta, os participantes podem identificar o problema-chave mais estratégico (às vezes, ele difere do problema inicialmente escolhido) e priorizar causas a serem enfrentadas, com base na capacidade institucional e nos recursos disponíveis.

Para isso, é preciso analisar quais intervenções teriam maior impacto positivo sistêmico.

3.3. Elaboração do plano executivo quadrienal de objetivos e ações

Após a realização da análise do diagnóstico e a identificação de problemas críticos e suas causas, a rede de ensino precisa definir quais são seus

objetivos prioritários para a superação dos problemas identificados no diagnóstico.

O Novo PAR traz um amplo conjunto de objetivos relacionados aos resultados educacionais, os insumos disponíveis na rede de ensino e nas escolas e as temáticas e modalidades específicas.

O dirigente de educação, juntamente com a Equipe Técnica e Local do PAR, seleciona os objetivos que mais se adequam à sua realidade, considerando o diagnóstico da rede. Esses objetivos deverão ser perseguidos, ao longo do quadriênio, e estão subdivididos em dois tipos:

1) **Objetivos de Resultados:** grupo de objetivos da Educação Básica que visam garantir o acesso, a permanência, a trajetória escolar regular e a aprendizagem a todos os estudantes das redes públicas de ensino. São mensurados por indicadores vinculados aos estudantes;

2) **Objetivos Intermediários:** grupo de objetivos da Educação Básica que visam à melhoria dos processos e condições de oferta necessários à qualidade da oferta da educação. São mensurados por indicadores vinculados às escolas, profissionais, práticas pedagógicas e insumos.

Nesse processo, o ente elege os objetivos prioritários para a sua rede de ensino para o período (2025-2028), considerando a análise do seu diagnóstico e o seu Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação.

A escolha inicia-se pelos objetivos de resultados, que são definidos considerando os resultados mais críticos de cada etapa de ensino. Após elegê-los, inicia-se o planejamento de cada um dos objetivos, com a declaração de resultados esperados por ano e de ações a serem executadas para o seu alcance, preferencialmente construídas com a participação da

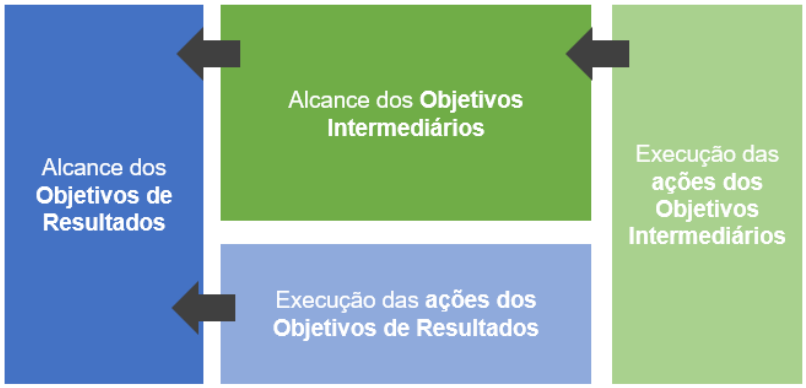
Equipe Local do PAR e da comunidade educacional, garantindo que reflitam as condições e as necessidades do território.

Em um segundo momento, o ente elege os objetivos intermediários. Estes são objetivos de processos, os quais sustentam os resultados educacionais dos estudantes. Assim, é preciso que a secretaria identifique, de forma participativa com a sua comunidade educacional, quais são os principais problemas de condições de oferta e de processos que impedem o alcance dos resultados dos estudantes e a qualidade da Educação Pública no território.

Da mesma forma que é feito para os objetivos de resultados, os objetivos intermediários são planejados a partir da definição de resultados anuais e ações necessárias para o seu alcance.

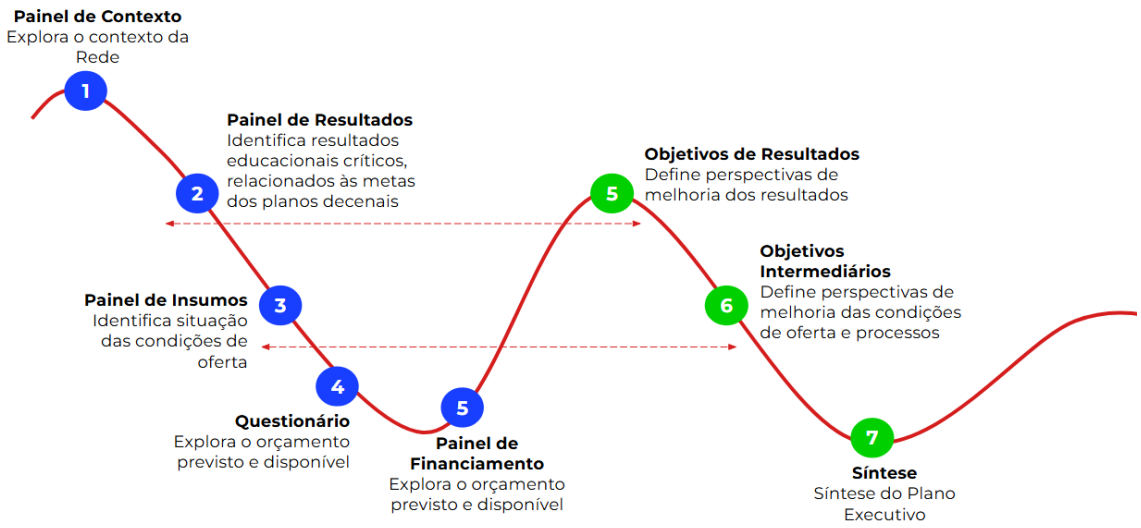
Após este processo de definição, o ente declara a sua cadeia de resultados, isso quer dizer: as ações a serem executadas, os objetivos intermediários a serem alcançados e os objetivos de resultados. Este esquema teórico está descrito, abaixo, e um exemplo prático na Seção 4.

Imagem 2: Estrutura teórica do plano de objetivos e ações



Todo esse processo é realizado em consonância com as análises realizadas na Etapa de Diagnóstico e cada painel correlaciona-se com uma subetapa do planejamento, conforme demonstrado a seguir.

Imagem 3: Relação entre a Etapa de Planejamento e a Etapa de Diagnóstico



A seguir, consta a descrição deste processo, por cada subetapa, lembrando que é imprescindível que seja realizado abrangendo a Equipe Técnica do PAR, a Equipe Local do PAR e a comunidade educacional da rede de ensino.

1) Definir Objetivos de Resultados

O primeiro passo da Etapa de Planejamento é a seleção dos objetivos de resultados. Nesse momento, o Estado/Município define as mudanças que pretende desenvolver na Educação Básica, em relação aos resultados educacionais. Isso quer dizer: quais são as realidades críticas que precisam de um plano de ação coordenado, de médio prazo, para serem alteradas.

Para tanto, é preciso resgatar as prioridades destacadas para a Educação Básica no Plano Nacional de Educação e no Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação e a análise realizada junto ao

Painel de Resultados da Etapa de Planejamento, assim como o aprofundamento dos problemas, descritos na seção anterior, onde foram identificados os indicadores críticos da rede, sempre considerando as diferenças em relação às etapas e modalidades de ensino.

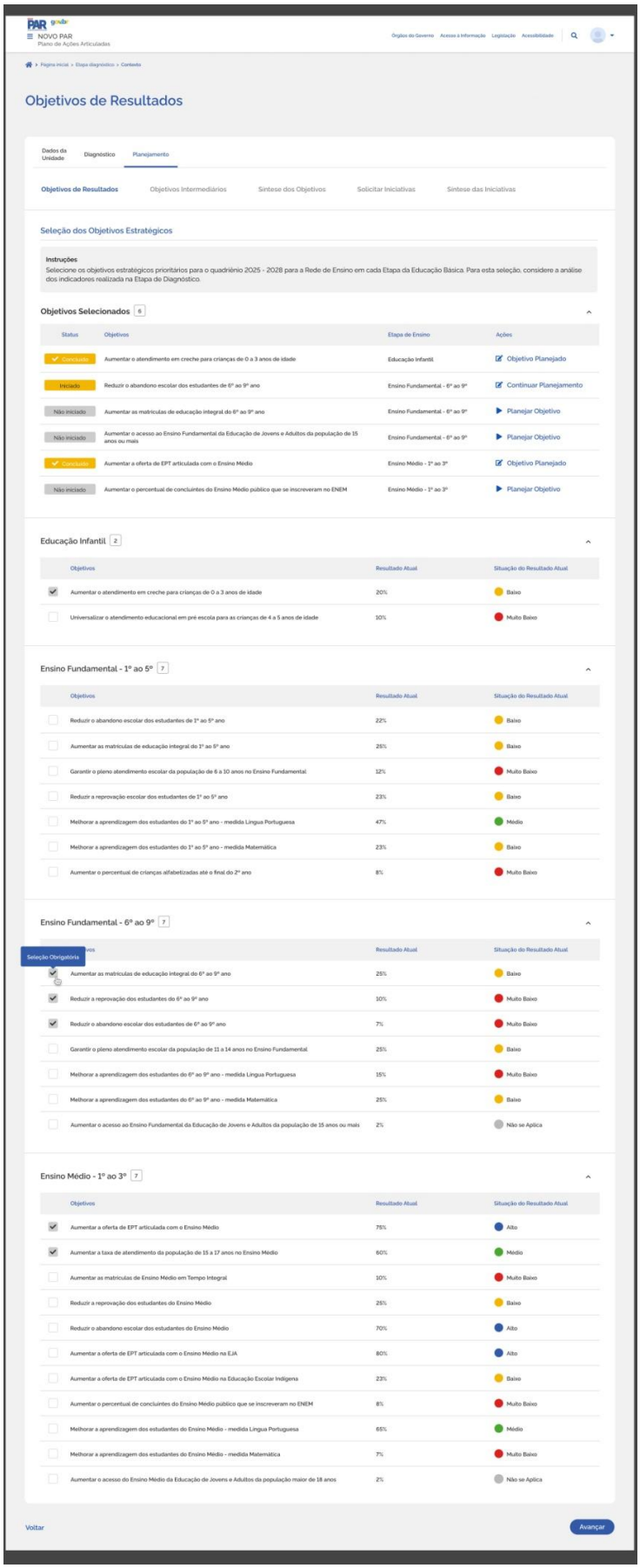
Considerando estes indicadores críticos e o Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação, os gestores farão a leitura dos objetivos de resultados e selecionarão aqueles prioritários para o quadriênio. Os objetivos estão distribuídos por etapa de ensino e contemplam, à sua direita, os seus indicadores relacionados e um farol que descreve a situação relativa do indicador para a rede, a mesma do Painel de Resultados do Diagnóstico, como consta na Imagem 4.

Etapas e Subetapas de distribuição dos objetivos:

- Educação Infantil;
- Anos Iniciais do Ensino Fundamental;
- Anos Finais do Ensino Fundamental;
- Ensino Médio.

Os objetivos estão vinculados ao acesso, à permanência e à aprendizagem dos estudantes. A descrição de cada um pode ser encontrada no Anexo 1 deste documento.

Imagem 4: Tela de Seleção de Objetivos de Resultados

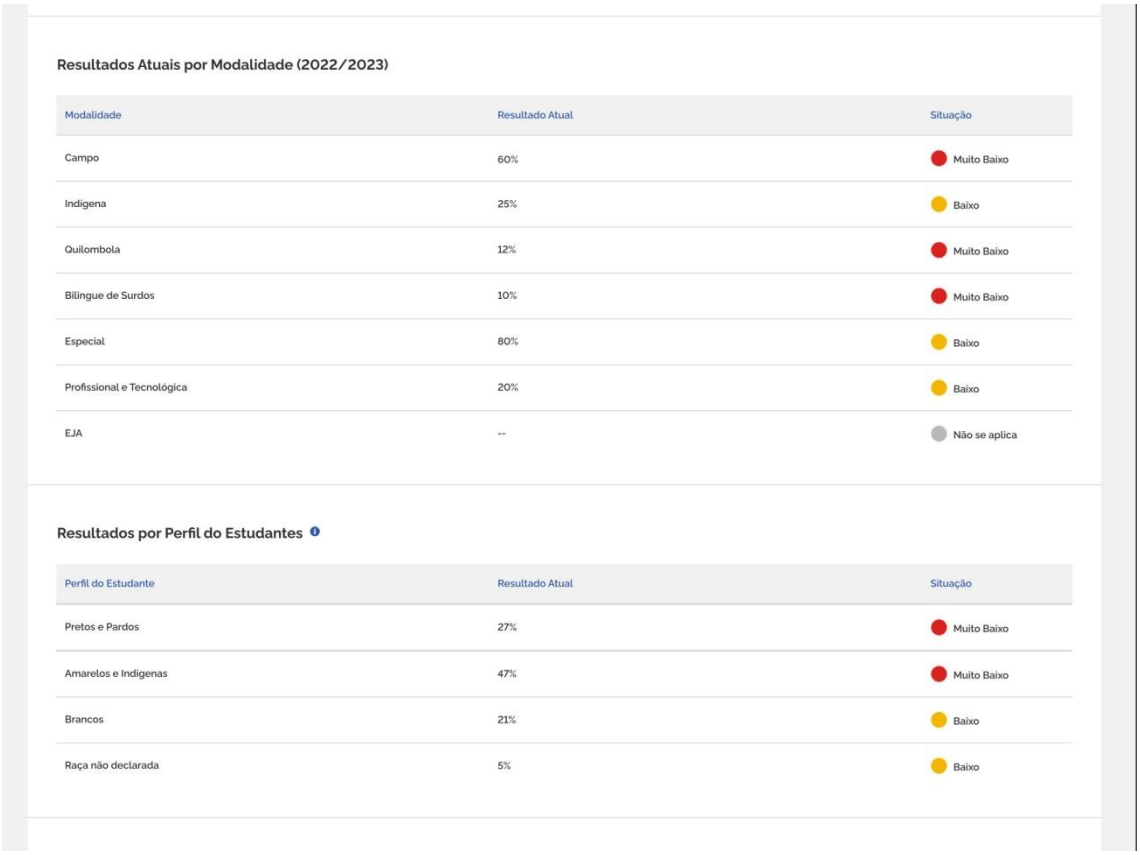

NOVO PAR
Plano de Ações Articuladas
Órgãos do Governo
Acesso à Informação
Legislação
Acessibilidade
Página inicial > Etapa diagnóstico > Contexto
Objetivos de Resultados
Dados da Unidade
Diagnóstico
Planejamento
Objetivos de Resultados
Objetivos Intermediários
Síntese dos Objetivos
Solicitar Iniciativas
Síntese das Iniciativas
Seleção dos Objetivos Estratégicos
Instruções
Selecione os objetivos estratégicos prioritários para o quadriênio 2025 - 2028 para a Rede de Ensino em cada Etapa da Educação Básica. Para esta seleção, considere a análise dos indicadores realizada na Etapa do Diagnóstico.
Objetivos Selecionados 6
Status
Objetivos
Etapa de Ensino
Ações
Concluído
Aumentar o atendimento em creche para crianças de 0 a 3 anos de idade
Educação Infantil
Objetivo Planejado
Iniciado
Reduzir o abandono escolar dos estudantes de 6º ao 9º ano
Ensino Fundamental - 6º ao 9º
Continuar Planejamento
Não iniciado
Aumentar as matrículas de educação integral do 6º ao 9º ano
Ensino Fundamental - 6º ao 9º
Planejar Objetivo
Não iniciado
Aumentar o acesso ao Ensino Fundamental da Educação de Jovens e Adultos da população de 15 anos ou mais
Ensino Fundamental - 6º ao 9º
Planejar Objetivo
Concluído
Aumentar a oferta de EPT articulada com o Ensino Médio
Ensino Médio - 1º ao 3º
Objetivo Planejado
Não iniciado
Aumentar o percentual de concluintes do Ensino Médio público que se inscreveram no ENEM
Ensino Médio - 1º ao 3º
Planejar Objetivo
Educação Infantil 2
Objetivos
Resultado Atual
Situação do Resultado Atual
Aumentar o atendimento em creche para crianças de 0 a 3 anos de idade
20%
Baixo
Universalizar o atendimento educacional em pré escola para as crianças de 4 a 5 anos de idade
10%
Muito Baixo
Ensino Fundamental - 1º ao 5º 7
Objetivos
Resultado Atual
Situação do Resultado Atual
Reduzir o abandono escolar dos estudantes de 1º ao 5º ano
22%
Baixo
Aumentar as matrículas de educação integral do 1º ao 5º ano
25%
Baixo
Garantir o pleno atendimento escolar da população de 6 a 10 anos no Ensino Fundamental
12%
Muito Baixo
Reduzir a reprovação escolar dos estudantes de 1º ao 5º ano
23%
Baixo
Melhorar a aprendizagem dos estudantes do 1º ao 5º ano - medida Lingua Portuguesa
47%
Médio
Melhorar a aprendizagem dos estudantes do 1º ao 5º ano - medida Matemática
23%
Baixo
Aumentar o percentual de crianças alfabetizadas até o final do 2º ano
8%
Muito Baixo
Ensino Fundamental - 6º ao 9º 7
Seleção Obrigatória
Resultado Atual
Situação do Resultado Atual
Aumentar as matrículas de educação integral do 6º ao 9º ano
25%
Baixo
Reduzir a reprovação dos estudantes do 6º ao 9º ano
10%
Muito Baixo
Reduzir o abandono escolar dos estudantes de 6º ao 9º ano
7%
Muito Baixo
Garantir o pleno atendimento escolar da população de 11 a 14 anos no Ensino Fundamental
25%
Baixo
Melhorar a aprendizagem dos estudantes do 6º ao 9º ano - medida Lingua Portuguesa
15%
Muito Baixo
Melhorar a aprendizagem dos estudantes do 6º ao 9º ano - medida Matemática
25%
Baixo
Aumentar o acesso ao Ensino Fundamental da Educação de Jovens e Adultos da população de 15 anos ou mais
2%
Não se Aplica
Ensino Médio - 1º ao 3º 7
Objetivos
Resultado Atual
Situação do Resultado Atual
Aumentar a oferta de EPT articulada com o Ensino Médio
75%
Alto
Aumentar a taxa de atendimento da população de 15 a 17 anos no Ensino Médio
60%
Médio
Aumentar as matrículas de Ensino Médio em Tempo Integral
10%
Muito Baixo
Reduzir a reprovação dos estudantes do Ensino Médio
25%
Baixo
Reduzir o abandono escolar dos estudantes do Ensino Médio
70%
Alto
Aumentar a oferta de EPT articulada com o Ensino Médio na EJA
80%
Alto
Aumentar a oferta de EPT articulada com o Ensino Médio na Educação Escolar Indígena
23%
Baixo
Aumentar o percentual de concluintes do Ensino Médio público que se inscreveram no ENEM
8%
Muito Baixo
Melhorar a aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio - medida Lingua Portuguesa
65%
Médio
Melhorar a aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio - medida Matemática
7%
Muito Baixo
Aumentar o acesso do Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos da população maior de 18 anos
2%
Não se Aplica
Voltar
Avançar

Priorização de objetivos: o PAR é um plano de mudança. Alcançá-lo exige uma conjunção de esforços e de recursos da rede de ensino. Se todos os objetivos forem selecionados, dificilmente todos serão alcançados. É preciso priorizar aqueles identificados na análise do diagnóstico como "mais críticos" e que precisam de mudanças mais urgentes.

2) Definir resultados esperados para os Objetivos de Resultados

Para cada objetivo selecionado, é preciso descrever os resultados esperados por ano. Para tanto, os gestores clicarão em "Planejar Objetivo" e visualizarão os resultados do indicador relacionado ao objetivo, por modalidade de ensino e por perfil do estudante, se aplicável, assim como no Diagnóstico.

Imagem 4: Planejar Objetivo de Resultado – exemplo da visão dos indicadores



Resultados Atuais por Modalidade (2022/2023)

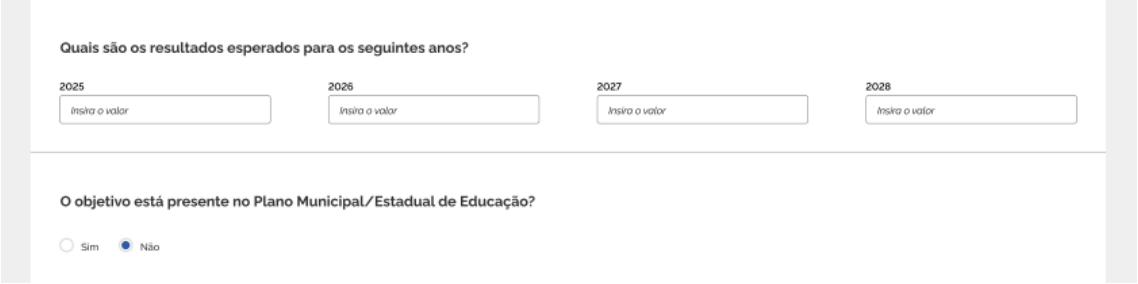
Modalidade	Resultado Atual	Situação
Campo	60%	Muito Baixo
Indígena	25%	Baixo
Quilombola	12%	Muito Baixo
Bilíngue de Surdos	10%	Muito Baixo
Especial	80%	Baixo
Profissional e Tecnológica	20%	Baixo
EJA	--	Não se aplica

Resultados por Perfil do Estudantes

Perfil do Estudante	Resultado Atual	Situação
Pretos e Pardos	27%	Muito Baixo
Amarelos e Indígenas	47%	Muito Baixo
Brancos	21%	Baixo
Raça não declarada	5%	Baixo

A partir da análise do seu resultado atual, dos indicadores e do histórico de desempenho no indicador relacionado, serão declarados os resultados que esperam serem alcançados a cada ano do quadriênio do Novo PAR, sempre indicando uma melhoria no indicador ou a manutenção de resultados satisfatórios, quando considerado com o resultado atual.

Imagem 5: Declaração de resultados esperados por ano



A utilização do histórico de resultados para a definição dos resultados esperados: ao analisar o resultado dos últimos anos no indicador, o gestor identifica a tendência que o Estado/Município vem perseguindo. Alterar esta tendência é um processo que demanda maior investimento e, possivelmente, é mais lento. Portanto, se o indicador apresenta uma curva negativa há alguns anos, comece com resultados mais moderados para os primeiros anos, pois será necessário reverter o caminho.

As metas do Plano Nacional de Educação e do Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação: quando o objetivo estratégico estiver diretamente relacionado a uma meta do PNE, esta aparecerá para ele no momento do planejamento e é importante que seja considerada, sem ignorar a realidade local. Da mesma forma, é preciso considerar o que foi declarado no Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação e indicar se o objetivo está refletido no Plano.

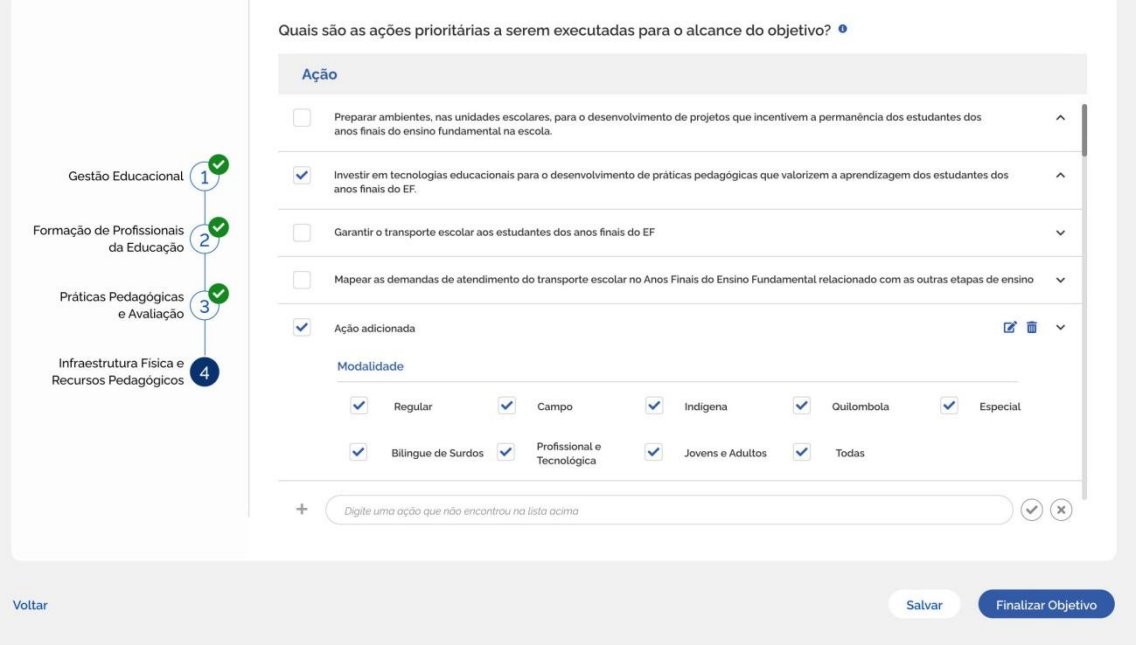
3) Selecionar ações para o alcance dos objetivos de resultados

O alcance dos objetivos de resultados demanda uma série de esforços, inclusive aqueles para o alcance dos objetivos intermediários. Nesse momento do planejamento, são elencadas ações diretas para o alcance de cada objetivo, especificamente.

As ações estão divididas nas quatro dimensões do PAR: Gestão Educacional, Formação dos Profissionais de Educação, Práticas Pedagógicas e Avaliação e Infraestrutura e Recursos Pedagógicos. O ente seleciona ações dentre aquelas apresentadas e pode, também, escrever ações que está desenvolvendo ou que pretende desenvolver e que não estão descritas no sistema.

As ações que compõem o planejamento de objetivos do Novo PAR são de caráter executivo, ou seja, compõem um conjunto de soluções viáveis que a rede de ensino deverá perseguir para alcançar as metas estabelecidas. Trata-se de um planejamento da própria rede de ensino, a partir do diagnóstico e do planejamento feito até este momento.

Imagem 6: Seleção de ações dos Objetivos de Resultados



As ações e o orçamento: o planejamento elaborado no âmbito do PAR consiste em um plano de execução da educação do ente federado. Portanto, as ações aqui descritas precisam passar por uma análise de necessidade ou não de disponibilização orçamentária.

Aquelas que precisam de recursos orçamentários para serem executadas devem estar alinhadas com a Lei Orçamentária Anual ou indicar parâmetros para a elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual seguinte. A partir das ações, também, serão solicitadas as assistências técnicas e financeiras à União e serão atendidas de acordo com a disponibilidade orçamentária.

4) Definir Objetivos Intermediários

A definição dos Objetivos Intermediários é o momento-chave no processo de planejamento. Os Objetivos Intermediários estão voltados às garantias das condições de oferta do ensino e da aprendizagem. Além de serem imprescindíveis para a qualidade da oferta da Educação, sem o seu alcance, dificilmente serão atingidos os resultados de aprendizagem.

Para tanto, é preciso resgatar a análise realizada junto ao Painel de Insumos da Etapa de Diagnóstico e as análises dos problemas e causas, onde foram identificados os indicadores e problemas críticos da rede em relação aos insumos, a partir das quatro dimensões do PAR, considerando as etapas e as modalidades de ensino.

As causas raízes ou nós críticos, identificados a partir da análise de problemas, devem ser transformados, aqui, em objetivos de melhoria.

Grande parte dos indicadores de insumos tem relação com os objetivos intermediários. Alguns destes estão relacionados às modalidades de ensino da Educação Básica e precisam ser selecionados quando, no diagnóstico, identificaram-se problemas agravados em determinada modalidade.

Os demais objetivos estão classificados em temáticas, mas, no momento da elaboração do planejamento, deve-se atentar a quais etapas e modalidades de ensino a rede precisa de maior atenção nestas temáticas.

Tal como os objetivos de resultados, é importante que não sejam selecionados muitos objetivos, caso contrário, será muito difícil a execução. Nesse momento, os métodos de planejamento descritos na seção anterior são muito bem-vindos, pois é preciso identificar, para os problemas relacionados aos objetivos de resultados, quais são as principais causas e quais precisam ser atacadas para que o resultado seja alcançado

5) Definir resultados esperados para os objetivos intermediários

Para cada objetivo selecionado, é preciso descrever os resultados esperados por ano. Para tanto, os gestores clicarão em “Planejar Objetivo”, visualizarão o resultado do indicador relacionado e poderão, se julgarem

necessário, retornar ao Painel de Insumos do Diagnóstico para aprofundar a análise.

A partir desta análise, serão declarados resultados esperados para estes indicadores, em uma perspectiva de melhoria.

A depender da característica do indicador, ele apresentará regras para a sua descrição, no campo de resultados esperados. Abaixo, segue a descrição desse regramento:

Tabela 1: Indicadores e regras de definição de resultados dos Objetivos Intermediários

Tipo de indicador	Exemplos	Fonte	Regras
Percentual	. Taxa de reprovação dos estudantes . Taxa de abandono dos estudantes . Percentual de escolas que adotam, no planejamento pedagógico, abordagem de Educação Ambiental	. Censo Escolar . Questionário Diagnóstico das Escolas	. Diminuir o % . Aumentar o %
Número inteiro	. Indicadores de Condições de Oferta por Etapa . Indicador de Acessibilidade nas escolas . Índice Geral da Educação para as Relações Étnico-Raciais . Outros	. Censo/Elaboração PAR . Diagnóstico de Equidade	. Aumentar nº
Binário (Sim/Não)	. Existência de protocolos de adaptação e resiliência para a rede de ensino	. Questionário PAR	. Virar Sim

	. Existência de plano de carreira para os profissionais do Magistério . Outros		

6) Selecionar ações para o alcance dos objetivos intermediários

A definição de ações também pode levar em consideração as causas levantadas nas análises do diagnóstico e o que a secretaria deve realizar para atingir o objetivo proposto e, portanto, solucionar o problema mapeado.

Assim como nos objetivos de resultados, as ações também estão divididas nas quatro dimensões do PAR, induzindo à reflexão, para cada dimensão, do que é necessário realizar para alcançar o objetivo.

Nem todas as dimensões precisam ter ações declaradas. Tudo depende da análise das causas dos problemas mapeados, das estratégias previstas e das capacidades de atuação da rede de ensino. É possível, ainda, que outras ações, além das disponíveis no sistema, estejam previstas ou atendam às causas identificadas na rede de ensino. Nesses casos, é possível incluir ações originais da secretaria.

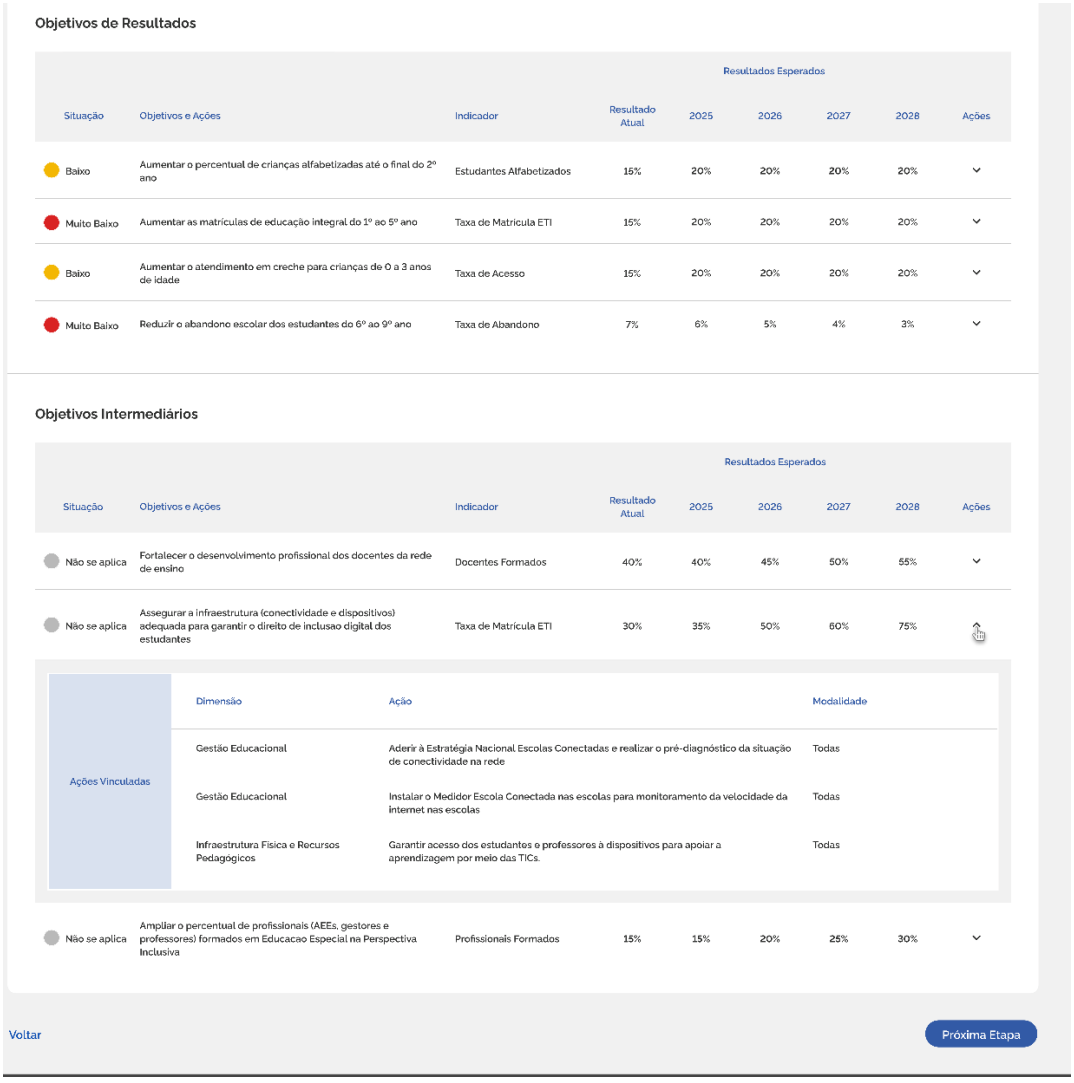
As ações e o orçamento: o planejamento elaborado no âmbito do PAR consiste em um plano de execução da educação do ente federado. Portanto, tal como reforçado no objetivos de resultados, as ações aqui descritas precisam passar por uma análise da necessidade ou não de disponibilização orçamentária. Aquelas que precisam de recursos orçamentários para serem executadas devem estar alinhadas com a Lei Orçamentária Anual ou indicar parâmetros para a elaboração do Projeto de

Lei Orçamentária Anual seguinte. A partir das ações, também, serão solicitadas as assistências técnicas e financeiras à União, que serão atendidas de acordo com a disponibilidade orçamentária.

7) Síntese do Plano

Após a declaração de objetivos, resultados esperados e ações, o Estado/DF/Município terá um plano quadrienal da Educação Básica para a sua rede de ensino, considerando o Plano Nacional de Educação e o Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação. É importante que seja analisado, de forma integrada, e revisado, caso necessário.

Imagem 8: Síntese do PAR



4. Exemplos para a elaboração de um plano executivo de objetivos e ações no âmbito do PAR

Descrevemos, abaixo, um exemplo simplificado e totalmente hipotético. Em caso real, um número maior de problemas e de complexidades serão identificados, uma relação maior de objetivos e ações também serão declarados. Entretanto, para fins puramente explicativos, o texto e as tabelas, abaixo, recortaram um pedaço de uma realidade hipotética.

Suponhamos que somos uma rede de ensino que oferta os Anos Finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio, com grande número de estudantes de Educação Especial, com oferta de Educação do Campo. E que a análise do diagnóstico tenha identificado dois problemas centrais: alto índice de abandono dos estudantes dos Anos Finais do Ensino Fundamental e baixa aprendizagem no Ensino Médio.

Aprofundando os indicadores relacionados a estes problemas no Painel de Resultados, notou-se que os estudantes de Educação Especial e da Educação do Campo apresentaram indicadores mais críticos ainda do que o restante da rede. Adentrando os indicadores do Painel de Insumos, os gestores buscaram dados que demonstrassem como estão as condições de oferta nestas etapas de ensino, na Educação do Campo e em relação à política de Educação Especial na rede, e notaram: o Índice de Condições de Oferta dos Anos Finais estava abaixo de 2, isso quer dizer que nem metade das condições mínimas de oferta estão sendo garantidas nas escolas que ofertam os Anos Finais do Ensino Fundamental. Identificou-se ainda, baixo Índice de Escolas Conectadas na rede, entre outros fatores.

A análise inicial foi aprofundada com a Equipe Local para o levantamento de outros problemas e causas relacionados. A partir dessa análise, foram

priorizadas as principais causas e problemas que deveriam ser tratados para que os problemas iniciais mapeados fossem superados e, nesse processo, sete ações relacionadas aos objetivos de resultados foram planejadas e sete objetivos intermediários foram elaborados. Em relação aos objetivos de intermediários, alguns exemplos:

- O baixo índice das Condições de Oferta para os Anos Finais do Ensino Fundamental identificado no diagnóstico foi transformado em um objetivo por entender que a qualidade das estruturas físicas e materiais e a formação dos professores é importante para a redução do abandono.
- A precária conectividade das escolas, principalmente de Ensino Médio, também foi transformada em um objetivo voltado ao aumento da conectividade nas escolas.
- Foi identificado baixo engajamento dos estudantes no Anos Finais do Ensino Fundamental, correlacionou-se com o índice de Gestão Democrática, que indica a participação dos estudantes e da comunidade na escola, e, conjuntamente, a rede entendeu que fortalecer a integração entre escola-comunidade é um processo relevante para a redução do abandono nesta etapa de ensino.
- Foi identificado que em relação à formação dos profissionais nas escolas de Educação do Campo, um baixo percentual possuía formação específica na modalidade, dificultando a implementação de fatores específicos que contribuem para o acolhimento e aprendizagem dos estudantes.
- O índice de qualidade do Atendimento Educacional Especializado estava baixo e, em reuniões com a comunidade escolar identificou-se precariedade para o atendimento o qual, se fortalecido,

favoreceria o ensino e a aprendizagem dos estudantes público-alvo da modalidade.

Estes objetivos intermediários foram considerados processos essenciais para a melhoria dos resultados críticos e, portanto, priorizados para um processo de mudança. Nesse processo, o gestor cria resultados esperados, considerando a sua capacidade de execução e, por fim, elabora um plano de ações.

As ações escolhidas se relacionam com as causas identificadas e também com processos de construção e elaboração de políticas públicas. Cabe aos gestores, ao analisar a relação de ações dispostas, quais são importantes para a rede e complementar para que o seu plano fique completo.

Tabela 2: Exemplo de um Plano hipotético e simplificado

Objetivos de Resultado	Ações	Objetivos Intermediários	Ações
Reduzir o abandono escolar dos estudantes de 6º ao 9º ano Resultado atual: 6% Resultado esperado 2025: 5% 2026: 4% 2027: 3% 2028: 2% **Melhorar a aprendizagem no Ensino Médio** Resultado atual: 5,1 Resultado Esperado 2025: 5,5 2027: 6	. Definir metas de redução dos índices de abandono em cada unidade escolar . Instituir ações de identificação, localização e busca ativa de estudantes dos anos finais do ensino fundamental em situação de abandono escolar (desde os alertas sobre crianças e adolescentes fora da escola até a garantia à permanência na escola), com a colaboração das equipes e conselhos escolares e outros setores municipais. . Preparar as equipes pedagógicas e professores em estratégias de identificação, localização e busca ativa de estudantes dos anos finais do ensino fundamental em situação de abandono escolar. . Investir em tecnologias educacionais para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que valorizem a aprendizagem dos estudantes dos anos finais do EF. . Realizar avaliações periódicas nos componentes curriculares . Promover encontros periódicos entre as escolas de ensino médio da rede para troca de experiências e reflexão sobre práticas pedagógicas, avaliação e resultados . Estabelecer um calendário de encontros entre a equipe escolar, pais e responsáveis pelos alunos de ensino médio para discussão da jornada escolar do estudante (avanços, dificuldades, estratégias a serem adotadas para sua superação etc.), visando melhorar a aprendizagem no Ensino Médio	**Garantir condições de oferta básicas nos Anos Finais do Ensino Fundamental**	. Criar um plano de incentivo a adequação da formação inicial alinhado à carreira docente . Fazer levantamento da situação do materiais escolares necessários em cada escola
		Assegurar a infraestrutura (conectividade e dispositivos) adequada para garantir o direito de inclusão digital dos estudantes	. Garantir infraestrutura de distribuição de rede interna Wi-Fi para fins pedagógicos e administrativos. . Garantir acesso dos estudantes e professores à dispositivos para apoiar a aprendizagem por meio das TICs.
		Promover a educação digital para o uso crítico, reflexivo e ético das tecnologias da informação e da comunicação para o exercício da cidadania	. Atualizar documento curricular e elaborar estratégia de avaliação dos direitos de aprendizagem. . Disponibilizar material didático (plugados e desplugados) para apoio à prática pedagógica para professores e/ou estudantes.
		Promover a transformação digital da Secretaria de Educação	. Garantir acesso a dispositivos tecnológicos para otimizar processos e a gestão da secretaria
		Promover a integração escola-comunidade nas Escolas que ofertam Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio	. Realizar ações formativas para Gestores Escolares (Diretores e Coordenadores Pedagógicos) e Professores sobre participação estudantil . Incentivar a parceira entre escolas e comunidade para o desenvolvimento de projetos nos espaços escolares.
		Aumentar o número de profissionais da Educação do Campo com formação específica na modalidade	. Incentivar a participação de professores de escolas do campo em cursos de aperfeiçoamento em Agroecologia. . Incentivar a participação de professores de escolas do campo em cursos de pós-graduação em Educação do Campo (Especialização, Mestrado e Doutorado).
		Garantir a qualidade do Atendimento Educacional Especializado a todos os estudantes público da educação especial nas escolas comuns do ensino regular	. Adquirir equipamentos e recursos de tecnologia assistiva para organização das Salas de Recursos Multifuncionais e realização do Atendimento Educacional Especializado.

O exemplo descrito na tabela é hipotético e está simplificado por uma questão didática. A complexidade dos problemas das redes de ensino pode ser bem maior.

5. Assistência técnica e financeira da União

O PAR é o principal instrumento de repasse de recursos voluntários e acesso à assistência técnica da União. Por prever um planejamento encorado em um amplo diagnóstico, possibilita repasses discricionários por meio de Termos de Compromisso, o que facilita a transferência e mantém a transparência e responsabilidade pública na prestação de contas.

Há dois tipos de assistência da União aos entes federados, no âmbito do Novo PAR: a Assistência Financeira e a Assistência Técnica, descritas abaixo.

A **Assistência Financeira** é constituída de produtos ou serviços oferecidos pela União, que apoiam a execução do planejamento dos entes federados e envolvem transferência de recursos da União, a partir de diversas fontes.

A solicitação desse tipo de Assistência é organizada em dois módulos:

- **Iniciativas:** conjunto de Itens de Composição, com características similares, alinhadas a uma das dimensões do PAR. Elas são vinculadas aos Objetivos e Ações que foram selecionados na elaboração do Plano de Objetivos e Ações, anteriormente;
- **Itens de Composição:** desdobramento das Iniciativas, que devem conter o detalhamento necessário para a efetivação da transferência de recursos via PAR, como especificação, requisitos e preço de referência.

A **Assistência Técnica** é caracterizada como um grupo de ações realizadas pela União ou parceiros que colaboram para a execução do planejamento, mas não envolvem transferências de recursos financeiros.

Esse tipo de Assistência é de extrema importância para apoiar no desenvolvimento de capacidades estratégicas, técnicas e operacionais das

Secretarias de Educação, apoiando na execução das ações selecionadas nas etapas de Planejamento de Objetivos. A Assistência Técnica foi, inicialmente, organizada em dois formatos de atendimento:

- **Com instrumentos de pactuação:** ofertas de Assistência Técnica desenhadas a partir da demanda apresentada pelos entes federados, que, normalmente, passam por processo de seleção de atendimento e necessitam de instrumento de pactuação para serem acessadas. São exemplos vagas em formações síncronas.
- **Sem instrumento de pactuação:** ofertas de Assistência Técnica que não demandam seleção nem instrumento de pactuação para serem acessadas, como guias e manuais, modelos de documentos, protocolos, atas de registro de preço, sistemas, formações autoinstrucionais etc.

O acesso à assistência técnica e financeira ocorrerá ao longo da Etapa de Execução e Monitoramento, conforme programas e ações do Governo Federal e disponibilidade orçamentária da União, seja por meio Executivo, seja por Emendas Parlamentares.

6. Considerações finais

O planejamento no âmbito do Novo PAR representa mais do que um instrumento técnico ou burocrático. Ele é uma oportunidade de promover justiça educacional por meio de escolhas conscientes, contextualizadas e orientadas à transformação das realidades locais. Ao articular diagnóstico, escuta qualificada, definição de objetivos e ações concretas, cada rede de ensino assume o protagonismo no enfrentamento dos seus desafios mais urgentes.

A elaboração do plano executivo quadrienal deve ser compreendida como um processo dinâmico, participativo e contínuo. Parte de uma análise crítica da realidade, incorpora os aprendizados do território e se projeta para o futuro com intencionalidade. Mais do que cumprir etapas, trata-se de construir compromissos coletivos com o direito à educação de qualidade com equidade.

Por fim, espera-se que este documento possa apoiar gestores, equipes técnicas e educadores em suas decisões e reflexões, contribuindo para um planejamento cada vez mais integrado, efetivo e sensível às múltiplas dimensões da oferta educacional. Planejar com base em evidências, com escuta e propósito, é também uma forma de cuidar da política pública e das pessoas que dela dependem.

7. Referências bibliográficas

MATUS, Carlos. *Adiós, señor presidente: gobernar es gobernar con otros*. Caracas: Fundación Altadir, 1993.

MATUS, Carlos. *El líder sin Estado Mayor: Manual para el actor estratégico*. Caracas: Fundación Altadir, 1996.

COSTA, M. V. da. *Planejamento estratégico situacional: possibilidades e limites para a democratização da gestão pública*. Revista do Serviço Público, v. 60, n. 1, p. 59-75, jan./mar. 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter K. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 49, n. 4, p. 5-42, out.-dez. 1998.

SOUZA, Celina. *Políticas públicas: uma revisão da literatura*. Sociologias, n. 16, p. 20-45, 2006.

TAPLIN, Dana H.; CLARK, Heléne. *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. New York: ActKnowledge, 2012.

WEISS, Carol H. *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. In: Connell, J. et al. (eds.). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*. Washington, DC: Aspen Institute, 1995.

VALTERS, Craig. *Theories of Change. Time for a radical approach for learning in development*. London: The Asian Foundation; 2015.

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO

GOVERNO FEDERAL

BRASIL

UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS – BLOCO L | **BRASÍLIA – DF** | 70.047-900
0800 616161

GOV.BR/MEC