

# Curso Etapa de Planejamento do Novo PAR

Caderno de estudos

Presidência da República

Ministério da Educação

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

## **ATUALIZAÇÃO - 2ª EDIÇÃO (MEC/FNDE)**

### **Coordenação do Projeto**

João César da Fonseca Neto

Raquel Pereira

### **Atualização de conteúdos**

João César da Fonseca Neto

Radson Lima Vila Verde

Lidia Forghieri Mendes Correa

Livia Silva Canela

### **Revisão de conteúdos**

Anita Gea Martinez Stefani

Nádia Mara Silva Leitão

### **Revisão de texto**

Bruna Machado Moraes Martins

### **Design instrucional**

Maysa Barreto Ornelas

Sandra Soares Melo

### **Projeto gráfico, diagramação e ilustração**

Hely Geraldo Costa Júnior

B823    Brasil. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.  
Curso etapa de planejamento do novo PAR : caderno de estudos / Ministério da Educação,  
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação ; coordenação do projeto: João César da  
Fonseca Neto e Raquel Pereira. - 2. ed. - Brasília : MEC/FNDE, 2025.  
55 p. : il.

1. Financiamento da Educação (Brasil). 2. Política pública. 3. Planejamento educacional. 4.  
Gestão educacional. 5. Educação básica. I. Fonseca Neto, João César II. Pereira, Raquel. III.  
Título.

CDU 37.014.543

## Sumário

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Unidade I - Fundamentos da Etapa de Planejamento .....                        | 6  |
| Unidade II - Bases Teóricas do Planejamento no PAR .....                      | 14 |
| Unidade III - A Etapa de Planejamento do Novo PAR: Cadeia de Resultados ..... | 20 |
| Unidade IV - Processo de Planejamento: Subetapas e Participação .....         | 35 |
| Conclusão .....                                                               | 52 |
| Referências bibliográficas .....                                              | 53 |
| Glossário .....                                                               | 54 |



## Etapa de planejamento do Novo PAR

### Carta ao cursista

Olá, prezado(a) cursista!

Queremos desejar a você boas-vindas ao estudo do tema: Etapa de Planejamento do quinto ciclo do Plano de Ações Articuladas, o Novo PAR, lançado pelo Ministério da Educação (MEC) em fevereiro de 2025, com vigência até 2028. Este estudo faz parte de um conjunto de ações que objetivam fornecer uma visão clara e prática sobre o Novo PAR, destacando suas principais mudanças e inovações em relação aos ciclos anteriores. Nosso objetivo aqui é auxiliar você a conhecer a estrutura da Etapa de Planejamento do Novo PAR, com ênfase na definição e no estabelecimento dos objetivos, das ações e das iniciativas de assistência técnica e/ou financeira.

Para que você se aproprie das novas funcionalidades do Novo PAR, apresentaremos como ocorre o processo de planejamento dos objetivos de resultados e o planejamento dos Objetivos Intermediários. Além disso, faremos uma relação com os dados dos painéis do diagnóstico, bem como a seleção das ações e iniciativas para os próximos quatro anos de vigência.

Importante ressaltar que este material foi elaborado especificamente para a Etapa de Planejamento, que é uma fase essencial para organizar ações, definir metas claras e transformar os dados do diagnóstico em resultados concretos para a educação. Com ele, você poderá conhecer, passo a passo, como elaborar o planejamento da sua rede de ensino dentro do Novo Plano de Ações Articuladas (PAR).

Nosso objetivo é que você seja capaz de construir um plano consistente e alinhado às necessidades da sua rede; além de definir prioridades estratégicas e ações eficazes; monitorar e ajustar o planejamento ao longo do tempo; e garantir que as decisões estejam fundamentadas em dados e participações coletivas.

Assim, esperamos que, ao final deste estudo, você compreenda e aplique as diretrizes do Novo PAR em sua prática profissional, contribuindo para o sucesso da implementação do Plano nas redes de ensino da Educação Básica, de modo a contribuir para a melhoria das condições da oferta educativa e dos resultados educacionais e da melhoria da qualidade da educação básica em nosso Brasil.

Atenciosamente,  
**Coordenação do Programa Formação pela Escola**

## Objetivo de aprendizagem

- Conhecer os fundamentos da Etapa de Planejamento: o que é e qual é sua função no contexto do Novo PAR.
- Estabelecer os Objetivos de Resultados e Intermediários; as ações e as iniciativas para o quinto ciclo na plataforma do Novo PAR.

Olá, estudante!

Nossas boas-vindas ao estudo do tema: **Fundamentos da Etapa de Planejamento do Novo PAR.**

O Novo PAR é um instrumento essencial para que os entes subnacionais façam o diagnóstico, o planejamento e a gestão das redes de ensino da Educação Básica. Ele foi desenvolvido pelo Ministério da Educação, juntamente com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, em parceria com estados, municípios e o Distrito Federal.

Ele visa aprimorar a qualidade da Educação Básica, com equidade e inclusão, por meio do fortalecimento das capacidades de gestão das redes públicas de ensino e do regime de colaboração federativa, com a assistência técnica e financeira da União aos entes federados. Por essa razão, requer um planejamento com alto nível de racionalidade e eficiência, que tome como base os dados da realidade existente para idealizar a realidade que se deseja alcançar, por meio de um plano bem elaborado. Trata-se, portanto, de um processo intencional, onde são estabelecidos objetivos, estratégias, recursos, intrinsecamente articulados, que envolvem ação coletiva e consciente de distintos sujeitos para se alcançar a melhoria da qualidade da educação.

Neste estudo, você vai começar a entender o que é e para que serve a Etapa de Planejamento, a terceira das cinco etapas do Novo PAR. Bons estudos!



## O que é o PAR?

O PAR é um instrumento de diagnóstico, de planejamento e de apoio à gestão educacional, voltado à articulação de ações em regime de colaboração federativa entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, com foco na melhoria da qualidade da Educação Básica pública, observados os objetivos, as metas e as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE).



**Mas atenção: o PAR não é feito sozinho!**



É resultado de uma parceria entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios, que trabalham juntos para garantir avanços reais na educação.

O PAR não é apenas um instrumento para captação de recursos Federais. Ele permite que cada rede de ensino realize o diagnóstico dos seus principais desafios e defina prioridades para a melhoria da qualidade da educação, por meio de objetivos, metas e ações executivas.

Para receber apoio técnico e financeiro do Governo Federal, o Município, o DF ou o Estado precisa, primeiramente, realizar seu diagnóstico e apresentar um bom plano executivo, que reflita a realidade local.

**Isso está previsto na Lei nº 12.695/2012, a Lei do PAR.**

## Diagnóstico: o ponto de partida

Antes de planejar, é essencial entender como está a educação na rede. Essa análise inicial é chamada de diagnóstico.

- O diagnóstico nos ajuda a entender onde estão os problemas, os desafios e as desigualdades nas condições de oferta e nos resultados apresentados pelas escolas e pela rede como um todo, possibilitando traçar caminhos e estratégias mais assertivas, com base em dados e evidências.



## É HORA DE RELEMBRAR!

### 1. Painel de Contexto

Este painel apresenta as características gerais do território, fornecendo uma base para compreender a realidade local. Inclui dados como:

- População total e escolar, urbana e rural;
- Número de escolas por localização e dependência administrativa;
- Taxa de escolarização por faixa etária;
- Dados sociodemográficos e de vulnerabilidade.

#### PARA QUE SERVE?

Permite entender quem são os estudantes da rede, onde vivem e quais condições sociais podem influenciar o acesso, a permanência e a aprendizagem deles. Essa leitura territorial é fundamental para planejar ações com equidade.

### 2. Painel de Resultados Educacionais

Reúne os principais indicadores de desempenho da rede:

- Resultados em avaliações externas (IDEB e SAEB);
- Indicadores de fluxo escolar: aprovação, reprovação, abandono e distorção idade-série;
- Comparações com metas nacionais e estaduais.

### PARA QUE SERVE?

Ajuda a identificar os principais desafios da aprendizagem, acesso e fluxo escolar, bem como a localizar onde estão os maiores prejuízos educacionais para que as ações planejadas estejam orientadas à melhoria da qualidade e à redução das desigualdades.

## 3. Painel de Insumos Educacionais

Apresenta os insumos e condições materiais e imateriais disponíveis na rede de ensino, que ajudam a compreender os resultados alcançados:

- Infraestrutura escolar: acesso a água, energia, internet, biblioteca, quadra, refeitório;
- Condições de acessibilidade e segurança;
- Recursos pedagógicos e tecnológicos;
- Quantidade e formação de professores e demais profissionais da educação.

### PARA QUE SERVE?

Permite avaliar se as condições de oferta estão adequadas para garantir o direito à educação com qualidade e onde é necessário investir para melhorar o ambiente escolar e as condições de ensino.

## 4. Painel de Financiamento

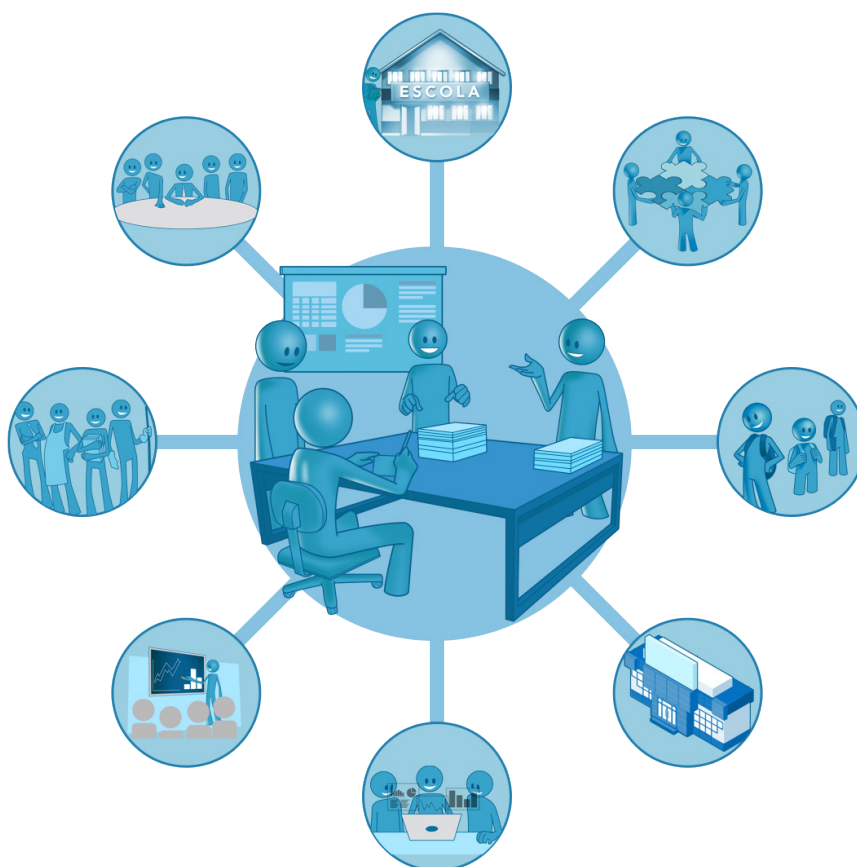
Traz um panorama do financiamento da rede de ensino, com informações sobre receitas, despesas e saldos em conta, como:

- Receita do Fundeb e complementações;
- Valor aluno/ano (VAAF e VAAT);
- Saldo de programas federais (ex: PDDE, PNAE, PNATE);
- Execução orçamentária e financeira.

### PARA QUE SERVE?

Ajuda a compreender quanto a rede tem disponível para investir, onde estão os gargalos de execução e quais fontes podem ser ativadas ou ampliadas por meio de planejamento técnico.

## Planejamento Articulado



O planejamento do PAR não deve ser feito de forma isolada. Ele deve ser sistêmico e colaborativo. Ou seja:

- Deve envolver os atores e as áreas da Secretaria de Educação;
- Deve envolver a comunidade escolar e os conselhos e fóruns na área da educação;
- Pode envolver outras áreas da gestão, como as secretarias de saúde, cultura, esporte, assistência social, com as quais se possa desenvolver ações intersetoriais;
- Deve buscar a articulação de esforços de todos os entes (União, Estado, Município);
- Deve olhar para as desigualdades e buscar soluções conjuntas.

## O PAR e o Plano Nacional de Educação (PNE)

A Lei nº 13.005/2014, que criou o PNE 2014–2024, destaca o PAR como uma ferramenta importante para:

- Fortalecer a gestão educacional;
- Promover a colaboração entre os entes federados;
- Induzir políticas públicas baseadas em resultados.



O PAR deve contribuir para o alcance das metas, dos objetivos e das diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE) e dos Planos Decenais dos Estados, Distrito Federal ou dos Municípios.

Enquanto os Planos Decenais de Educação traçam uma estratégia política para a garantia do direito a uma educação de qualidade durante dez anos, que deve ser instituída por lei, o PAR se apresenta como um plano executivo, que contribui para que a rede de ensino se organize para atingir os objetivos e as metas do Plano Decenal, contando, para isso, com o apoio técnico e financeiro da União.

## Diferenças entre PNE, Plano Subnacional e PAR

| ASPECTO                      | PNE<br>(Plano Nacional<br>de educação)            | PEE<br>(Plano Estadual<br>de educação)      | PDE<br>(Plano Distrital<br>de Educação)     | PME<br>(Plano Municipal<br>de educação)     | PAR<br>(Plano de Ações<br>Articuladas)                                           |
|------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ABRANGÊNCIA                  | Nacional                                          | Estadual                                    | Distrital                                   | Municipal                                   | Local<br>(rede municipal<br>ou estadual)                                         |
| ELABORAÇÃO                   | Governo Federal<br>(MEC)                          | Governos<br>Estaduais                       | Governo do<br>Distrito Federal              | Governos<br>Municipais                      | Municípios e<br>estados com<br>apoio técnico do<br>MEC                           |
| INSTRUMENTO                  | Lei Federal                                       | Lei Estadual                                | Lei Distrital                               | Lei Municipal                               | Plataforma<br>Novo PAR                                                           |
| PERIODICIDADE                | Decenal<br>(10 anos)                              | Decenal<br>(alinhado ao PNE)                | Decenal<br>(alinhado ao PNE)                | Decenal<br>(alinhado ao PNE)                | Ciclos plurianuais<br>de 4 (quatro)<br>anos                                      |
| OBJETIVO<br>PRINCIPAL        | Diretrizes e metas<br>para a educação<br>nacional | Diretrizes e metas<br>para o estado         | Diretrizes e metas<br>para o DF             | Diretrizes e metas<br>para o município      | Planejamento<br>e execução<br>de ações para<br>melhoria da<br>educação           |
| BASE LEGAL                   | Constituição, LDB,<br>leis específicas            | PNE e legislação<br>estadual                | PNE e legislação<br>distrital               | PNE, PEE e<br>legislação<br>municipal       | Lei nº<br>12.695/2012,<br>Decreto<br>6.094/2007 e<br>resoluções do<br>MEC e FNDE |
| MONITORAMENTO<br>E AVALIAÇÃO | Realizado pelo<br>MEC e sociedade<br>civil        | Secretarias<br>Estaduais de<br>Educação     | Secretaria de<br>Educação do DF             | Secretarias<br>Municipais de<br>Educação    | Secretarias de<br>Educação, MEC e<br>sociedade civil                             |
| PARTICIPAÇÃO<br>SOCIAL       | Alta<br>(conferências,<br>audiências)             | Alta (conselhos,<br>audiências<br>públicas) | Alta (conselhos,<br>audiências<br>públicas) | Alta (conselhos,<br>audiências<br>públicas) | Média (técnica,<br>administrativa e<br>conselhos)                                |

## Alinhamento com outros planos

O PAR precisa estar alinhado com outros instrumentos de planejamento e orçamento do governo:

- Plano Decenal de Educação;
- Plano Plurianual (PPA);
- Lei Orçamentária Anual (LOA).

Isso garante que o planejamento educacional seja viável, integrado e financeiramente possível.



## O PAR é um plano vivo!

Diferentemente dos Planos Decenais, que têm foco estratégico de longo prazo (dez anos), o PAR tem um foco tático-operacional e cíclico (quatro anos).

Uma das grandes diferenças entre os dois instrumentos está na função que cada um cumpre dentro do ciclo de planejamento: o PME indica o que se pretende alcançar em dez anos; o PAR organiza como alcançar parte dessas metas nos próximos quatro anos, com base nas prioridades diagnosticadas. Enquanto o PME é mais amplo e político, o PAR é mais objetivo, prático e gerencial. Além disso, o PME não depende de sistemas eletrônicos e não está vinculado diretamente a repasses financeiros, ao passo que o PAR é o principal instrumento de acesso a recursos federais voltados à Educação Básica.



Por isso, é fundamental compreender que o PAR não substitui o PME, mas o complementa. Ele transforma diretrizes e metas mais amplas em ações específicas, orçadas e acompanhadas em tempo real. Quando os dois estão bem articulados, a rede consegue planejar com visão de longo prazo e, ao mesmo tempo, executar ações de forma eficaz e alinhada às necessidades reais do território.

Por isso, o PAR deve:

- Ser monitorado continuamente;
- Ser revisto anualmente;
- Adaptar-se sempre que necessário.

Essa flexibilidade ajuda a rede a reagir aos desafios da rotina e a ajustar o rumo para garantir resultados.



## SAIBA MAIS

### PLANO DECENAL

Define metas estratégicas para dez anos.

### PLANO EXECUTIVO (PAR)

Define ações práticas e mensuráveis para quatro anos.

### CICLO DE PLANEJAMENTO

Organiza as etapas de diagnóstico, elaboração, execução e avaliação.

### INSTRUMENTOS ORÇAMENTÁRIOS

Garantem os recursos financeiros, como o PPA e a LOA.



## PERGUNTAS PARA FIXAÇÃO

- 1 Por que é obrigatório apresentar um PAR para receber apoio da União?
- 2 Quais são as quatro dimensões que estruturam o planejamento do PAR?
- 3 Em que o PAR se diferencia dos Planos Decenais?
- 4 Como o PAR se alinha ao PNE e aos instrumentos orçamentários?

## Objetivo de aprendizagem

- Aplicar os conceitos de Planejamento Estratégico Situacional, Planejamento Orientado a Resultados e Teoria da Mudança na elaboração de planos educacionais.



## Por que planejar?

O planejamento é uma ferramenta essencial da gestão pública. É por meio dele que o Estado se organiza para intervir na realidade social de forma estratégica, racional e democrática. Planejar significa escolher caminhos e priorizar ações com base em dados, evidências e participação social.

Segundo o especialista Carlos Matus (1993), planejar é um ato de potência institucional e emancipação social, pois permite ao governo transformar a realidade de maneira consciente e participativa.

## Etapa de Planejamento do Novo PAR – Como foi construída

Nesta unidade, busca-se compreender como foi estruturado o processo de construção da Etapa de Planejamento do Novo PAR, a partir do diálogo com os entes federados, das mudanças na lógica orçamentária e da colaboração entre estados, municípios e o Ministério da Educação (MEC).



## A importância do planejamento para os entes federados

Durante as primeiras interações com gestores estaduais e municipais, um dado se evidenciou de forma unânime:

***Os entes federados reconhecem o planejamento como instrumento fundamental para qualificar a gestão e aprimorar a qualidade da educação básica.***

Essa percepção foi constatada por meio de uma pesquisa nacional (survey) aplicada às equipes técnicas, revelando que:

- Muitos entes ainda enfrentam dificuldades para transformar dados educacionais em planos de ação concretos;
- Há uma elevada expectativa de que o Novo PAR ofereça apoio técnico e metodológico para estruturar ações com base em diagnósticos educacionais.

***“Precisamos de um planejamento mais claro, prático e conectado com a realidade das nossas redes.”***

Relato de um dos participantes das oficinas do Novo PAR

## Planejamento na prática: o que o Novo PAR propõe?

O Novo PAR foi concebido com base nas experiências e nos desafios enfrentados por gestores estaduais e municipais. A partir desse diálogo, adotou abordagens teóricas que auxiliam na transformação de diagnósticos em planos concretos de ação.

Entre as principais referências utilizadas, estão:

- O Planejamento Estratégico Situacional (PES);
- O Planejamento Orientado a Resultados;
- A Teoria da Mudança.

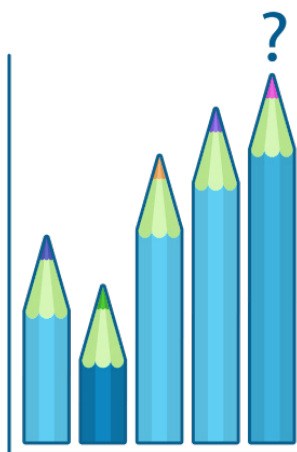
### O que é Planejamento Estratégico Situacional?

O PES parte da análise da situação atual como etapa inicial. Isso implica:

- Entender onde estamos;
- Definir aonde queremos chegar;
- Identificar os problemas prioritários;
- Compreender as causas desses problemas.

Essa abordagem propõe que cada gestor reflita a partir do seu lugar no sistema, reconhecendo que a análise de um problema depende da posição social e institucional de quem o observa.

Exemplo: afirmar “faltam escolas” é apontar a ausência de solução. Já dizer “há altas taxas de jovens fora da escola” é identificar o problema real.



### Do diagnóstico à ação no PAR

O processo de planejamento no PAR inicia-se com o diagnóstico da rede por meio de:

- Leitura dos indicadores educacionais (como os do Painel de Resultados);
- Identificação de problemas críticos;
- Levantamento das causas estruturais e contextuais;
- Diálogo com a comunidade escolar e utilização das instâncias do PAR (Equipe Técnica e Equipe Local).

Essa análise serve como base para definir os objetivos e as ações do planejamento para os próximos quatro anos.



## O que é Planejamento Orientado a Resultados?

Essa abordagem vai além da execução de tarefas: foca nos efeitos concretos das ações públicas na vida das pessoas. Uma política pública não deve ser avaliada apenas pelo que foi feito, mas pelos resultados alcançados, tais como:

- Melhorias reais na aprendizagem;
- Redução de desigualdades;
- Aumento no acesso e na permanência escolar.

Esse tipo de planejamento define metas intencionais e assume compromissos com a transformação de situações-problema.

## O que é a Teoria da Mudança?

A Teoria da Mudança é uma ferramenta que auxilia na visualização do percurso entre o problema atual e o resultado desejado. Funciona como um roteiro de transformação ao:

- Definir a mudança pretendida;
- Identificar os resultados intermediários;
- Mapear atividades, recursos, riscos e condições necessárias;
- Estimular o engajamento dos envolvidos, especialmente dos profissionais de ponta.

Parte-se da ideia de que mudanças complexas ocorrem em etapas, cada uma exigindo cuidado, estratégia e alinhamento.



## Como aplicar isso ao PAR?

- 1** Iniciar com a análise da situação atual (dados dos Painéis de Diagnóstico);
  - Identificar problemas prioritários relacionados aos resultados educacionais;
  - Investigar causas estruturais e locais;
- 2** Definir objetivos de resultado final (Exemplo: melhorar a taxa de alfabetização);
- 3** Estabelecer resultados intermediários (Exemplo: ampliar a formação docente, garantir materiais didáticos).

Essas definições orientam um plano de mudança com metas e ações para quatro anos.



### ATENÇÃO!

O plano não é fixo! A Teoria da Mudança prevê monitoramento e revisão contínuos, considerando mudanças de contexto, riscos e imprevistos.

O PAR deve ser como uma bússola, não um mapa fechado.

## Tratando Conceitos-Chave

| TERMO                                      | SIGNIFICADO PRÁTICO                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Diagnóstico Situacional</b>             | Ponto de partida que considera dados, indicadores e escuta ativa.  |
| <b>Problema Prioritário</b>                | Situação inaceitável e evitável (ex.: distorção idade-série).      |
| <b>Causa</b>                               | Razões estruturais e contextuais que explicam o problema.          |
| <b>Resultado Final</b>                     | Mudança esperada nos indicadores educacionais.                     |
| <b>Resultado Intermediário</b>             | Etapas menores, necessárias para atingir o objetivo final.         |
| <b>Planejamento Orientado a Resultados</b> | Foco nos impactos reais na vida dos estudantes.                    |
| <b>Teoria da Mudança</b>                   | Modelo que liga problemas, causas, ações e resultados.             |
| <b>Plano Executivo (PAR)</b>               | Documento operacional e adaptável com vigência de quatro anos.     |
| <b>Ciclo de Planejamento</b>               | Diagnóstico > Objetivos > Execução > Monitoramento > Revisão.      |
| <b>Instrumentos Orçamentários</b>          | Ferramentas como PPA e LOA, que garantem os recursos para o plano. |



## PERGUNTAS PARA FIXAÇÃO

- 1 De que forma o diálogo entre União, Estados e Municípios contribuiu para a construção da Etapa de Planejamento do Novo PAR?
- 2 Quais são os principais desafios enfrentados pelos entes federados ao transformar diagnósticos educacionais em planos de ação efetivos?
- 3 Como a criação da plataforma TransfereGov alterou a lógica da execução orçamentária no contexto do planejamento educacional?
- 4 Por que é importante que o PAR seja mais do que um repositório de demandas e se configure como um plano executivo orientado a resultados?
- 5 Qual o papel dos instrumentos orçamentários, como o PPA e a LOA, na viabilização das metas e ações previstas no Novo PAR?

## Objetivo de aprendizagem

- Identificar as prioridades estratégicas das redes de ensino da Educação Básica.



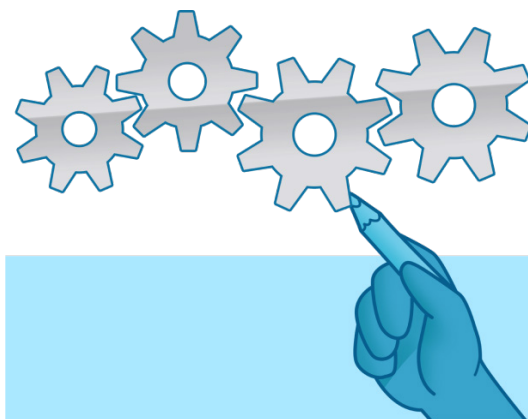
## O que é a Etapa de Planejamento?

A Etapa de Planejamento do Novo PAR é o momento em que a rede de ensino organiza o caminho para transformar os dados do diagnóstico em ações concretas, construindo o seu próprio plano de ações articuladas.

Nesta fase, as secretarias de educação definem:

- Os resultados que querem alcançar em quatro anos;
- Os objetivos que vão guiar a transformação da rede;
- As ações necessárias para chegar lá (atingir a meta).

Esses resultados devem estar alinhados ao Plano Nacional de Educação (PNE) e ao Plano Decenal de Educação do Estado ou do Município.



## Antes de planejar: retomando o Diagnóstico

O planejamento do PAR não começa do zero: ele parte da leitura crítica da Etapa de Diagnóstico.

### Diagnóstico como base

A análise do diagnóstico ajuda a responder perguntas como:

- O que está funcionando bem na minha rede?
- Quais são os principais problemas?
- Quais áreas têm desempenho crítico?
- Onde estão as maiores desigualdades?

A etapa de diagnóstico mostra:

- Indicadores de contexto da rede de ensino e do território;
- Indicadores de resultados educacionais (ex.: aprendizagem, aprovação, abandono);
- Indicadores de insumos e condições de oferta (ex.: infraestrutura, formação docente);
- Indicadores sobre receitas, despesas e saldos em conta.

A leitura atenta desses dados permite:

- Identificar problemas centrais;
- Observar correlações entre insumos e resultados;
- Compreender as causas por trás dos baixos desempenhos;
- Reconhecer os avanços alcançados.

### Da situação atual à mudança esperada

Para transformar a realidade, é necessário:

- Entender os problemas identificados no diagnóstico;
- Refletir sobre as causas desses problemas;
- Definir os resultados esperados (o que se quer mudar);
- Estabelecer ações coerentes e viáveis para alcançar esses resultados.

Exemplo:

#### **PROBLEMA**

Baixo índice de alfabetização aos 7 anos.

#### **CAUSA**

Falta de formação específica para professores dos anos iniciais.

#### **RESULTADO ESPERADO**

Ampliar a taxa de alfabetização até o 2º ano.

#### **AÇÃO**

Oferecer formação continuada com foco em práticas de alfabetização.



## DICA DE REFLEXÃO

Para cada indicador crítico, pergunte:

- Por que esse número está tão baixo?
- O que está impedindo a melhoria?
- O que pode ser feito com os recursos e as capacidades que temos?

Essas perguntas ajudam a construir uma lógica de intervenção realista, focada no que é possível mudar e no que mais importa para garantir o direito à educação com qualidade.



## PERGUNTAS PARA FIXAÇÃO

- 1 Quais são os dois momentos principais da Etapa de Planejamento do PAR?
- 2 Por que o diagnóstico é essencial antes de elaborar o planejamento?
- 3 O que significa alinhar os objetivos do PAR aos Planos Decenais de Educação?
- 4 Como o entendimento das causas dos problemas influencia o planejamento?

# 1

## Identificando causas e planejando ações: um exemplo na Educação Especial

### Do problema ao planejamento

Quando analisamos os dados do diagnóstico, começamos a identificar problemas críticos que precisam de atenção.

#### Vamos a um exemplo hipotético:

Foi identificado um alto índice de abandono escolar entre estudantes da Educação Especial nos anos finais do Ensino Fundamental. Essa informação nos leva à próxima etapa: entender as causas do problema.



### Investigando as causas

Algumas causas podem aparecer nos indicadores, como:

- Baixa frequência de professores AEE;
- Falta de materiais pedagógicos adaptados;
- Ausência de profissionais de apoio;
- Queda de rendimento ao longo dos anos escolares.

Outras, porém, não aparecem nos números. Então, entra o papel da escuta ativa das escolas e do diálogo com a comunidade educacional.

Causas identificadas no exemplo:

- Sobrecarga de trabalho dos professores;
- Ausência de espaços de troca entre profissionais de AEE;
- Falta de mentorias ou formações específicas;
- Falta de materiais e recursos para o atendimento;

## Como transformar essas causas em ações?

A partir da identificação das causas, a Secretaria de Educação pode pensar em ações estratégicas que mudem essa realidade. Veja alguns exemplos:

| CAUSA IDENTIFICADA              | POSSÍVEL AÇÃO PLANEJADA                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Professores AEE sobrecarregados | Rever a rotina e distribuir melhor as cargas de trabalho.                |
| Falta de materiais adaptados    | Levantar as necessidades de cada escola e adquirir recursos específicos. |
| Isolamento profissional         | Criar grupos de troca entre professores da Educação Especial.            |
| Ausência de formação contínua   | Oferecer formação e mentoria com foco na prática inclusiva.              |

Essas ações não apenas garantem um Atendimento Educacional Especializado (AEE) de qualidade, como também reduzem o risco de abandono escolar desses estudantes.

## 2 Combinando fontes de informação

Para que o planejamento seja realista e eficiente, é importante combinar diferentes tipos de informação:

### Indicadores dos Painéis de Diagnóstico

Eles mostram dados concretos sobre abandono, rendimento, taxas de atendimento.

### Escuta da comunidade escolar

Ela revela o que os números não mostram: situações do dia a dia, dificuldades operacionais, percepções de profissionais, estudantes e famílias.

Ouvir os profissionais das escolas pode revelar causas que não chegam até a secretaria e são justamente essas causas que podem ser tratadas com ações diretas.





## ATENÇÃO!

### DIAGNÓSTICO COMPLETO = DADOS + ESCUTA QUALIFICADA

O planejamento se torna mais potente quando considera a realidade vivida nas escolas, e não apenas o que está nos sistemas.

#### Foco no que é possível transformar

É a partir das causas identificadas que as secretarias podem agir com mais clareza e impacto.



## PERGUNTAS PARA FIXAÇÃO

- 1 Relembre um problema crítico que você identificou no diagnóstico da sua rede.
- 2 Quais causas já aparecem nos dados?
- 3 Que outras causas você poderia investigar por meio de escuta ativa?
- 4 Quais ações concretas poderiam ajudar a transformar essa realidade?

## 3

## A importância do processo participativo

Para identificar os problemas e suas causas críticas na rede de ensino, é fundamental que o processo seja participativo. Isso quer dizer que várias pessoas da comunidade educacional devem estar envolvidas, trazendo diferentes visões e experiências.

Para garantir foco e organização, é importante que o diálogo seja conduzido pela equipe técnica do PAR e pela liderança da secretaria (dirigente municipal de educação), utilizando-se de métodos que facilitem o diálogo, a reflexão e a construção colaborativa. A seguir, apresentamos alguns métodos que podem ser utilizadas nesse processo.

## 4

## Métodos para ajudar na identificação de problemas

Aqui apresentamos dois métodos muito úteis e simples que podem ajudar nesse trabalho:

### Método 1: Os 5 Porquês

#### O que é?

Uma técnica que busca descobrir a causa raiz de um problema, perguntando repetidamente “por quê?”.

#### Como funciona?

Ao perguntar “por quê?” cinco vezes, você ultrapassa os sintomas aparentes e chega às causas mais profundas.

#### Por que usar?

Em vez de agir apenas sobre os efeitos visíveis, o método ajuda a entender o que realmente está causando o problema, permitindo soluções mais eficazes e duradouras.

#### Exemplo

Problema: “Alta taxa de abandono escolar”

##### 1º por quê?

Por que os estudantes têm dificuldades de aprendizagem?

##### 2º por quê?

Por que faltam materiais adaptados?

##### 3º por quê?

Por que a secretaria não consegue fazer a compra no prazo?

##### 4º por quê?

Por que o processo licitatório é muito burocrático?

##### 5º por quê?

Por que as normas atuais não foram atualizadas?

Agora, sabemos que a origem pode estar na burocracia, e não apenas na dificuldade dos estudantes.

## Método 2: Árvore de Problemas

### O que é?

Uma ferramenta visual que organiza, de forma lógica, o problema central, suas causas (raízes) e suas consequências (ramos).

### Como aplicar?

É importante que haja uma mediação qualificada, uma pessoa ou grupo responsável por facilitar a discussão, garantir que todos sejam ouvidos e ajudar a construir o entendimento coletivo.

### Etapas para construir a Árvore de Problemas

- Identificar o problema principal a ser trabalhado;
- Listar as causas que levam a esse problema;
- Mapear as consequências que o problema gera;
- Organizar essas informações em formato de árvore, com causas como raízes e consequências como galhos.

### Por que usar?

Ajuda a ter uma visão clara e sistêmica da situação, favorecendo o planejamento de ações focadas e coerentes.

### Dica para o seu processo de planejamento

- Forme um grupo de trabalho que conduza a identificação de problemas;
- Use os 5 Porquês para aprofundar a compreensão dos problemas;
- Construa uma Árvore de Problemas para organizar o que foi levantado;
- Sempre valorize a participação e o diálogo coletivo para enriquecer a análise.



### PERGUNTAS PARA FIXAÇÃO

- 1 Como garantir que diferentes atores da rede participem da identificação dos problemas?
- 2 Qual problema central sua equipe já identificou e gostaria de investigar com os 5 Porquês?
- 3 Quem pode facilitar a construção coletiva da Árvore de Problemas na sua rede?

## Etapas para construção da Árvore de Problemas

### 1. LEVANTAMENTO INICIAL DE PROBLEMAS

#### O que é?

Nesta etapa, o objetivo é identificar todos os problemas que os participantes percebem na rede de ensino.

#### Como usar os Painéis de Diagnóstico?

Os Painéis são ferramentas essenciais aqui, pois ajudam a focar em problemas reais e objetivos, sem interpretações ou julgamentos.

#### Como registrar?

Os problemas podem ser anotados de forma livre. Tudo o que for apontado deve ser considerado nesta fase.

### 2. SELEÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA CENTRAL (PROBLEMA-CHAVE)

#### O que é?

Dentre os problemas listados, é preciso escolher aquele que representa o núcleo da situação indesejada — problema principal a ser trabalhado.

#### Como formular?

Deve ser formulado de forma clara, concisa e em forma negativa (exemplo: “alta taxa de abandono dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental”).

### 3. IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

#### Como identificar as causas?

Pergunte: “Por que isso acontece?” para encontrar as causas diretas do problema. Para cada causa, continue perguntando “E por que isso ocorre?” para chegar às causas indiretas ou estruturais.

#### Como identificar as consequências? Como formular?

Pergunte: “O que acontece por causa desse problema?” para identificar as consequências imediatas. Depois, avalie os efeitos secundários que derivam dessas consequências.

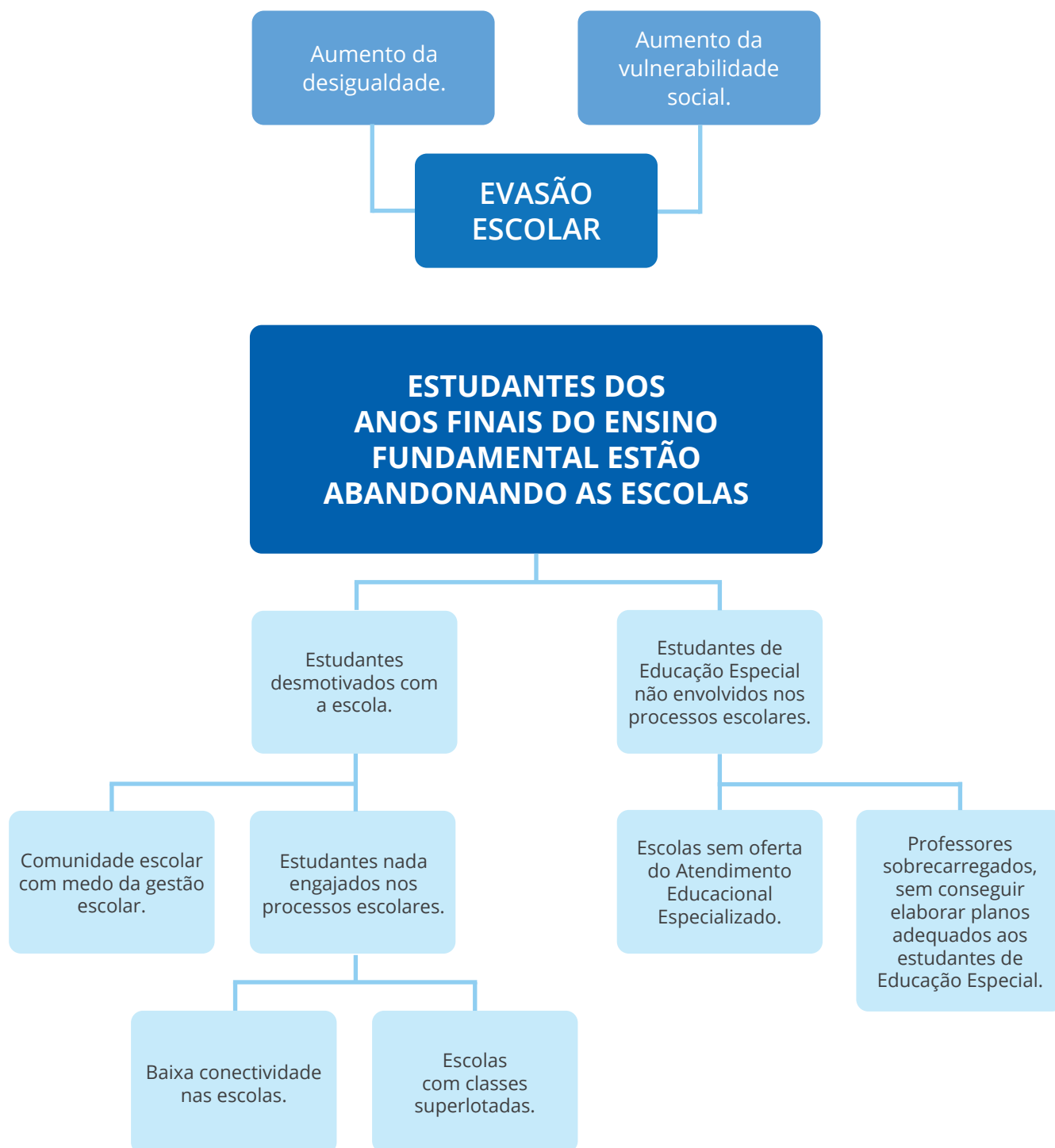
### 4. ESTRUTURAÇÃO DA ÁRVORE DE PROBLEMAS

#### O que é?

O resultado desse processo é a construção da Árvore de Problemas:

- **Raízes:** causas estruturais e diretas (origem do problema);
- **Tronco:** problema central (o foco da análise);
- **Galhos e frutos:** consequências imediatas e secundárias (efeitos do problema).

## Exemplo Resumido de Árvore de Problemas





### DICA IMPORTANTE

Use esse modelo como guia para organizar o diálogo com a equipe. O processo deve ser coletivo, sempre baseado em dados e na experiência dos participantes.



### PERGUNTAS PARA FIXAÇÃO

- 1 Quais problemas sua equipe já identificou na rede?
- 2 Qual poderia ser o problema central para a construção da Árvore de Problemas?
- 3 Que perguntas você pode fazer para descobrir as causas e consequências desses problemas?

Com a Árvore de Problemas construída, o grupo revisa o problema central e suas causas para identificar qual é o problema-chave mais estratégico a enfrentar.

Às vezes, esse problema prioritário pode ser diferente daquele que foi escolhido inicialmente, após a análise detalhada.

#### Como priorizar?

Avalie as causas levantadas e selecione aquelas que:

- Podem ser enfrentadas com a capacidade institucional atual da rede;
- Possuem recursos disponíveis para ação;
- Geram o maior impacto positivo sistêmico na rede de ensino.

#### Por que priorizar?

Priorizar as causas certas garante que os esforços sejam concentrados onde podem gerar as maiores melhorias para a educação, otimizando o uso dos recursos e fortalecendo a gestão.

#### Como fazer?

- Reúna a equipe para discutir o impacto potencial de cada causa;
- Considere a viabilidade técnica, financeira e política para atuar em cada uma;
- Escolha as causas que apresentam maior potencial para transformar a realidade da rede educacional.



## DICA PRÁTICA

Utilize critérios claros para ajudar na decisão, como:

- Facilidade de implementação;
- Urgência da ação;
- Potencial para melhorar indicadores educacionais;
- Alinhamento com políticas e planos vigentes.

## 5

## Elaboração do Plano Executivo Quadrienal de Objetivos e Ações (Plano de Ações Articuladas da Rede)

### O que é um Plano Executivo Quadrienal?

Após analisar o diagnóstico e identificar os problemas críticos e suas causas, cada ente federado deve declarar os seus objetivos e suas ações para os próximos quatro anos.

### Tipos de Objetivos

#### • OBJETIVOS DE RESULTADOS

São focados em garantir que todos os estudantes das redes públicas tenham acesso, permanência, trajetória escolar regular e aprendizagem adequada. Esses objetivos são medidos por indicadores relacionados aos estudantes.

#### • OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

São voltados para melhorar os processos e as condições de oferta da educação, como a qualidade das escolas, os profissionais, as práticas pedagógicas e os insumos. Esses objetivos são medidos por indicadores ligados às escolas e à organização da rede.

### Como escolher os objetivos prioritários?

- Primeiramente, escolha os Objetivos de Resultados, focando nos resultados educacionais mais críticos de cada etapa de ensino, com base no diagnóstico da rede e no Plano Estadual/Municipal de Educação.
- Depois, defina os Objetivos Intermediários. Esses são os processos e as condições que sustentam os resultados educacionais. Identifique, com a participação da comunidade educacional, quais problemas na oferta e nos processos impedem a melhoria da qualidade da educação.



## Planejamento dos Objetivos

Para cada objetivo escolhido (tanto de resultados quanto intermediário):

- Declare os resultados esperados para cada ano do quadriênio;
- Defina as ações concretas que serão realizadas para alcançar esses resultados.

## O que é a cadeia de resultados?

A cadeia de resultados é o encadeamento lógico entre objetivos e ações:

- Se as ações forem executadas, os Objetivos Intermediários serão alcançados;
- Se os Objetivos Intermediários forem alcançados, os Objetivos de Resultados também serão atingidos.



### Atenção!

- Objetivos de Resultados medem o impacto direto nos estudantes;
- Objetivos Intermediários focam na melhoria das condições e dos processos educacionais;
- A participação da comunidade educacional é fundamental para identificar os principais problemas e definir prioridades;
- A cadeia de resultados ajuda a garantir que as ações planejadas tenham efeito direto na melhoria da educação.



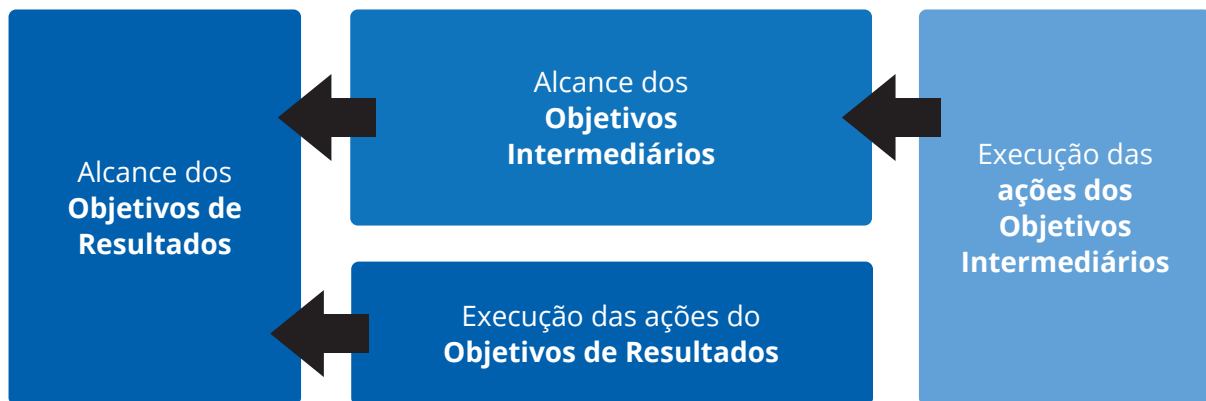
### PERGUNTAS PARA FIXAÇÃO

- 1 Quais são as diferenças entre Objetivos de Resultados e Objetivos Intermediários?
- 2 Por que é importante planejar resultados anuais para cada objetivo?
- 3 Como a cadeia de resultados orienta a elaboração do plano?
- 4 Como a comunidade educacional pode contribuir para a definição dos objetivos?

## Relação entre a Etapa de Diagnóstico e a Etapa de Planejamento

Todo o processo de planejamento do PAR deve estar alinhado com as análises feitas na Etapa de Diagnóstico.

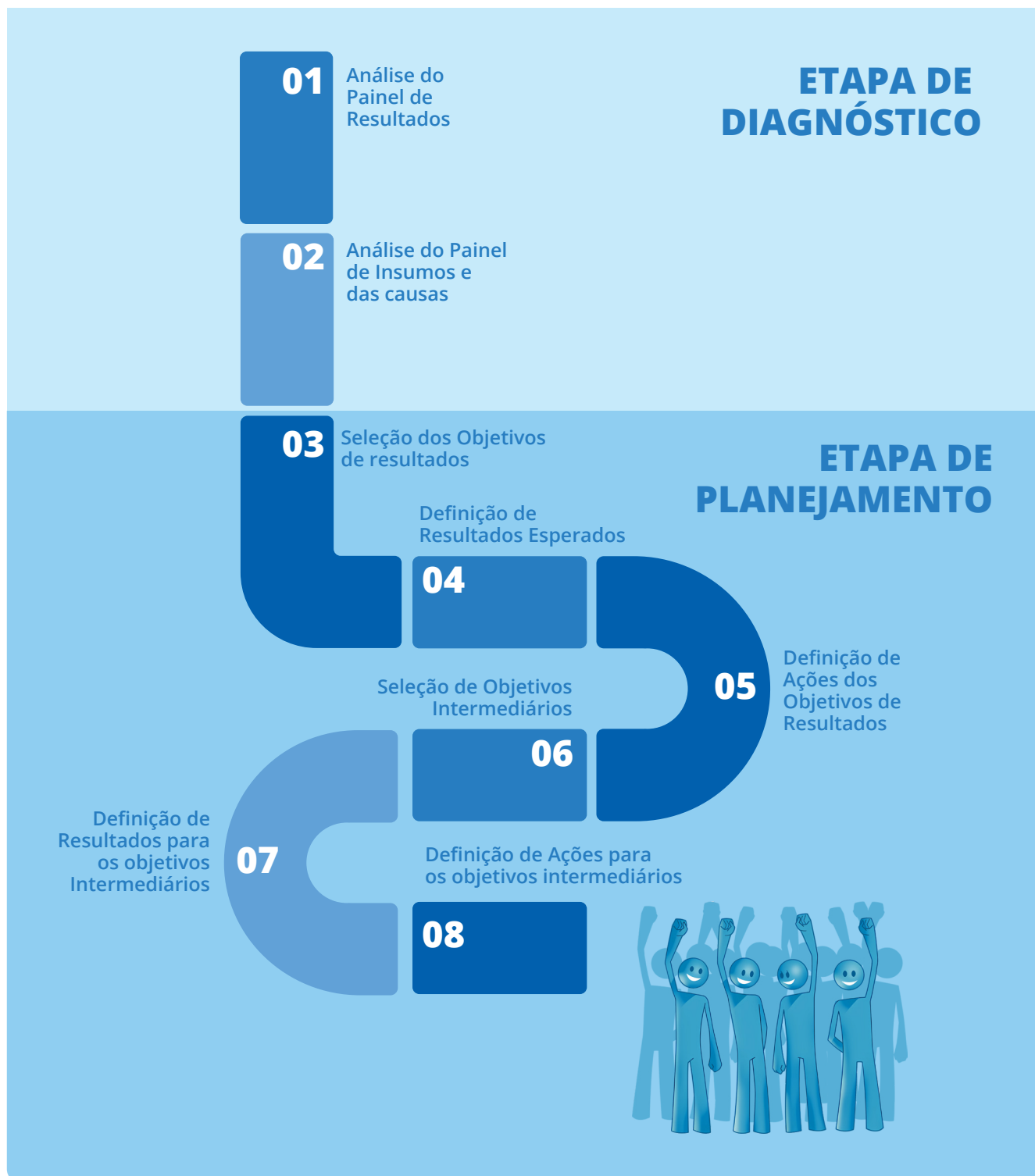
Cada painel do diagnóstico está diretamente conectado a uma subetapa do planejamento, garantindo que as decisões e ações sejam baseadas em dados concretos e evidências da realidade da rede de ensino.



*Fonte - Estrutura teórica do plano de objetivos e ações*

### Como isso funciona?

- As informações e os problemas identificados no diagnóstico servem como base para definir os objetivos e as ações no planejamento;
- Cada painel de diagnóstico corresponde a uma parte específica do planejamento, ajudando a estruturar as prioridades e intervenções de forma organizada e coerente;
- Esse alinhamento promove uma continuidade entre a análise da situação atual e a definição das metas e estratégias para o futuro.



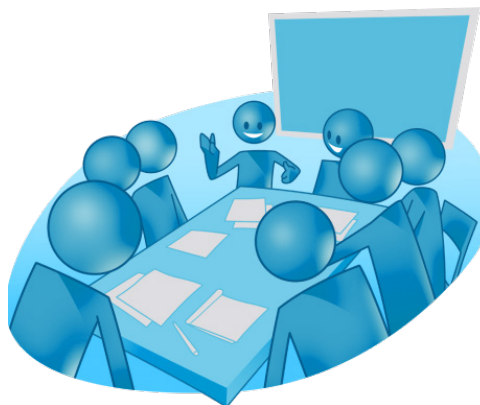
Fonte - Relação entre a Etapa de Planejamento e a Etapa de Diagnóstico

## Objetivo de aprendizagem

- Definir e planejar objetivos, ações e iniciativas de assistência técnica e/ou financeira.

O planejamento do PAR deve ser um processo coletivo, envolvendo:

- Equipe Técnica do PAR;
- Equipe Local do PAR;
- Comunidade educacional da rede de ensino.



## Declarar Objetivos de Resultados

### O que se faz nesse momento?

Neste momento inicial, o Estado, o Distrito Federal ou Município define as principais mudanças que deseja alcançar na Educação Básica ao longo dos próximos quatro anos. Essas mudanças são focadas nos resultados educacionais que precisam ser melhorados para enfrentar os desafios identificados.

### Como escolher os objetivos?

- Resgate as prioridades do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Plano Estadual/Municipal de Educação;
- Analise os indicadores críticos apresentados no Painel de Resultados da Etapa de Diagnóstico, observando os dados por etapa e modalidade de ensino;
- Leia a lista dos Objetivos de Resultados disponíveis, que estão organizados por etapa de ensino, e selecione aqueles que forem mais prioritários para sua rede.

### Organização dos objetivos

Os objetivos estão distribuídos conforme as etapas de ensino:

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

Cada objetivo está vinculado a indicadores específicos relacionados a:

- Acesso à escola;
- Permanência dos estudantes;
- Aprendizagem e desempenho.

Na lateral, você encontrará um farol que indica o desempenho relativo da rede para cada indicador, facilitando a priorização.

### Para aprofundar

- Consulte a descrição detalhada de cada objetivo na Biblioteca do curso;
- Use a análise do diagnóstico para fundamentar as escolhas e garantir que o plano foque nas necessidades reais da rede.

### Exercício Prático

- Reúna sua equipe técnica e local para revisar o Painel de Resultados;
- Identifiquem juntos os indicadores mais críticos por etapa de ensino;
- Confrontem essas informações com as metas do PNE e do Plano Estadual/Municipal;
- Selecione os Objetivos de Resultados prioritários para o quadriênio.

### Agora é a sua vez

- Reúna sua equipe técnica e local para revisar o Painel de Resultados;
- Identifiquem juntos os indicadores mais críticos por etapa de ensino;
- Confrontem essas informações com as metas do PNE e do Plano Estadual/Municipal;
- Selecione os Objetivos de Resultados prioritários para o quadriênio

| 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 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aumentar o atendimento em creche para crianças de 0 a 3 anos de idade              | 20%             | Baixo                       |
| <input type="checkbox"/> 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 |
| <input type="checkbox"/> Reduzir o abandono escolar dos estudantes de 1º ao 5º ano                              | 22%             | Baixo                       |
| <input type="checkbox"/> Aumentar as matrículas de educação integral do 1º ao 5º ano                            | 26%             | Baixo                       |
| <input type="checkbox"/> Garantir o pleno atendimento escolar da população de 6 a 10 anos no Ensino Fundamental | 12%             | Muito Baixo                 |
| <input type="checkbox"/> Reduzir a reprovação escolar dos estudantes de 1º ao 5º ano                            | 23%             | Baixo                       |
| <input type="checkbox"/> Melhorar a aprendizagem dos estudantes do 1º ao 5º ano - medida Língua Portuguesa      | 47%             | Médio                       |
| <input type="checkbox"/> Melhorar a aprendizagem dos estudantes do 1º ao 5º ano - medida Matemática             | 23%             | Baixo                       |
| <input type="checkbox"/> Aumentar o percentual de crianças alfabetizadas até o final do 2º ano                  | 8%              | Muito Baixo                 |

Imagem 3 – Tela de Seleção de Objetivos de Resultados - Imagem ilustrativa

Priorização de objetivos: o plano do 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.

## Definir Resultados Esperados para os Objetivos de Resultados



### O que fazer nesta etapa?

Para cada objetivo que foi selecionado no planejamento, é fundamental definir quais são os resultados esperados a cada ano do quadriênio. Isso ajuda a acompanhar o progresso e garantir que as metas estejam sendo alcançadas ao longo do tempo.

### Como fazer?

- Os gestores devem acessar a opção “Planejar Objetivo” no sistema;
- Lá, poderão visualizar os resultados atuais dos indicadores relacionados a cada objetivo;
- Esses resultados são apresentados detalhados por:
  - Modalidade de ensino (por exemplo: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio);
  - Perfil do estudante (quando houver informações específicas, como alunos com necessidades especiais, grupos étnicos etc.).
- A definição dos resultados esperados deve considerar esses dados para estabelecer metas realistas e alinhadas com a realidade da rede.

### Por que isso é importante?

Definir metas anuais claras para cada objetivo permite:

- Monitorar o avanço da rede de ensino durante o quadriênio;
- Identificar rapidamente desafios e ajustar ações;
- Garantir foco e direcionamento na melhoria dos indicadores educacionais.



### DICA PRÁTICA

Convoque reuniões periódicas com sua equipe para revisar os resultados alcançados e, se necessário, reajustar as metas para manter o planejamento alinhado com a realidade.

A seguir, você verá um exemplo de como as informações são apresentadas no sistema do Novo PAR quanto aos Objetivos de Resultados, seus indicadores, metas e faróis.

| Reduzir o abandono escolar dos estudantes de 6º ao 9º ano |                             |                         |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Indicador                                                 | Resultado atual (2022/2023) | Meta do PNE (2014-2024) |
| Taxa de abandono do 6º ao 9º ano                          | 7% de reprovação (2023)     | Não se Aplica           |

| Resultados Atuais por Modalidade (2022/2023) |                 |               |
|----------------------------------------------|-----------------|---------------|
| Modalidade                                   | Resultado Atual | Situação      |
| Campo                                        | 60%             | Muito Baixo   |
| Indígena                                     | 25%             | Baixo         |
| Quilombola                                   | 12%             | Muito Baixo   |
| Bilingue 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 |
| Branços                             | 21%             | Baixo       |
| Raça não declarada                  | 5%              | Baixo       |

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

## Como declarar os Resultados Esperados para o Quadriênio

### O que deve ser feito?

Com base na análise do resultado atual do indicador e do histórico de desempenho, o gestor deve definir os resultados que espera alcançar a cada ano durante os quatro anos do Novo PAR.

### Como fazer essa definição?

- Observe o resultado atual do indicador relacionado ao objetivo;
- Analise o histórico de desempenho desse indicador nos anos anteriores para entender tendências;
- Declare metas anuais que indiquem uma melhora contínua do indicador, sempre em comparação com o resultado atual.

### Por que é importante?

Esse processo garante que o planejamento seja baseado em dados concretos e que as metas estabelecidas sejam desafiadoras, mas, possíveis de serem alcançadas, promovendo melhorias reais na educação ao longo do tempo.



## LEMBRETE

As metas devem ser claras e graduais para que o progresso seja monitorado e eventuais ajustes no plano possam ser feitos rapidamente.

Fonte – Declaração de resultados esperados por ano - Imagem ilustrativa

## Como usar o histórico de resultados para definir metas realistas

### Analizando a tendência do Indicador

Ao observar os resultados dos últimos anos, o gestor consegue identificar qual tendência o Estado ou Município tem seguido naquele indicador.

- Se a tendência for negativa, ou seja, o indicador vem piorando, é importante começar com metas mais moderadas nos primeiros anos. Isso porque reverter uma curva descendente exige mais esforço, investimento e tempo;
- Se a tendência for positiva, as metas podem ser mais ambiciosas, mas sempre considerando a capacidade de execução.

### Considerando as Metas dos Planos Nacional, Estadual e Municipal

Durante o planejamento, o sistema apresenta automaticamente as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) relacionadas ao objetivo estratégico selecionado.

- Essas metas devem ser consideradas como referência mínima a ser alcançada até o final do Plano.
- Além disso, é fundamental verificar o que foi estabelecido no Plano Estadual ou Municipal de Educação e indicar se o objetivo planejado está alinhado com essas diretrizes locais.

### Por que isso importa?

Garantir que as metas definidas estejam em sintonia com as políticas nacionais e locais ajuda a fortalecer o compromisso do ente federado com os objetivos educacionais do país e do seu território, tornando o planejamento mais coerente e eficaz.

## Como selecionar ações para alcançar os Objetivos de Resultados

### A importância das ações para alcançar os objetivos

Para atingir os Objetivos de Resultados, é necessário realizar diversas ações que contribuem diretamente para essas metas. Além disso, o sucesso desses objetivos também depende dos Objetivos Intermediários, que fortalecem os processos e as condições da rede de ensino.

### Divisão das ações por dimensões do PAR

As ações estão organizadas em quatro grandes áreas, chamadas dimensões do PAR:

- Gestão Educacional;
- Formação dos Profissionais de Educação;
- Práticas Pedagógicas e Avaliação;
- Infraestrutura e Recursos Pedagógicos.

### Como escolher as ações

- O ente federado deve selecionar, entre as ações sugeridas pelo sistema, aquelas que melhor se adequam às necessidades e prioridades da sua rede;
- É possível também incluir ações próprias, que já estejam sendo desenvolvidas ou que se pretende implementar, mesmo que não estejam listadas no sistema.

### Por que é importante?

Essa seleção cuidadosa garante que o planejamento seja realista, alinhado com as necessidades locais, e que todas as áreas importantes para a melhoria da educação estejam contempladas.



**O objetivo está presente no Plano Municipal/Estadual de Educação?**

☐ Sim ☒ Não

**Quais são as ações prioritárias a serem executadas para o alcance do objetivo?**

| Ação                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Proporcionar ambientes, nas unidades escolares, para o desenvolvimento de projetos que incentivem a permanência dos estudantes dos anos finais do ensino fundamental na escola |
| <input checked="" type="checkbox"/> Investir em tecnologias educacionais para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que valorizem a aprendizagem dos estudantes dos anos finais do EF               |
| <input type="checkbox"/> Garantir o transporte escolar aos estudantes dos anos finais do EF                                                                                                             |
| <input type="checkbox"/> Mapear as demandas de atendimento do transporte escolar no Anos Finais do Ensino Fundamental relacionado com as outras etapas de ensino                                        |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ação adicionada                                                                                                                                                     |

+ Digite uma ação que não encontrou na lista acima

Fonte – Seleção de ações dos Objetivos de Resultados - Imagem ilustrativa

## Ações e Orçamento: como o Planejamento do PAR se relaciona com os Recursos Financeiros

### O PAR como plano de execução

O planejamento feito no PAR é o plano de execução da educação do Estado ou Município. Por isso, as ações definidas precisam ser analisadas para verificar se exigem recursos financeiros para serem colocadas em prática.

### Alinhamento com o orçamento público

- As ações que precisam de recursos devem estar compatíveis com a Lei Orçamentária Anual (LOA), que é a lei que define como o dinheiro público será gasto durante o ano;
- Se as ações planejadas não estiverem contempladas no orçamento atual, elas devem indicar parâmetros para que sejam consideradas na elaboração da próxima LOA.

### Solicitação de assistência técnica e financeira

Além do orçamento próprio, os gestores também podem pedir apoio à União, seja para:

- Assistência técnica (suporte especializado para ajudar na execução das ações);
- Assistência financeira (recursos adicionais para realizar as ações).

Esse pedido de apoio é feito a partir das ações planejadas, considerando o que a rede educacional precisa para garantir a melhoria da educação.

### Observação

As orientações sobre assistência técnica e financeira serão abordadas em material específico.



## Como declarar os Objetivos Intermediários no Planejamento do Novo PAR

### O que são os Objetivos Intermediários?

Os Objetivos Intermediários dizem respeito às condições necessárias para garantir uma educação de qualidade com equidade. Eles estão diretamente ligados a aspectos como infraestrutura, gestão, formação de professores e práticas pedagógicas, além de conferirem olhares específicos para as modalidades e temáticas.

Sem alcançar esses objetivos, dificilmente será possível melhorar os resultados para todas e todos os estudantes.

### Como identificá-los?

Para escolher os Objetivos Intermediários corretos para sua rede, é essencial retomar a análise feita no Painel de Insumos, durante a Etapa de Diagnóstico. Esse painel mostra os indicadores críticos relacionados à estrutura e ao funcionamento das escolas em cada dimensão do PAR:

- Gestão Educacional;
- Formação dos Profissionais da Educação;
- Práticas Pedagógicas e Avaliação;
- Infraestrutura e Recursos Pedagógicos.



### DICA IMPORTANTE

Alguns indicadores de insumos estão diretamente ligados a modalidades específicas da Educação Básica (como Educação Infantil, Ensino Médio, Educação Especial etc.). Se o diagnóstico mostrou problemas críticos em uma dessas modalidades, os objetivos relacionados a elas devem ser priorizados.

## Classificação por temas

Os Objetivos Intermediários também aparecem organizados por temas. Por isso, ao planejar, pense:

- Em quais etapas (Educação Infantil, Ensino Fundamental etc.) os problemas são mais graves?
- Em quais modalidades de ensino sua rede precisa de maior atenção?
- Em quais temas (como infraestrutura, gestão, formação) esses desafios se concentram?

## Quantidade ideal de Objetivos

Evite selecionar muitos objetivos de uma vez. Isso pode comprometer a capacidade de a rede executar o plano com qualidade.

Para ajudar na escolha, use os métodos de planejamento participativo (como o método dos 5 porquês e a Árvore de Problemas) e busque responder:

- Quais causas estão impedindo os resultados de aprendizagem?
- Quais causas são mais críticas e devem ser atacadas com urgência?

Essa etapa é essencial para construir uma base sólida que sustente os resultados esperados e melhore, de fato, a oferta educacional em sua rede.

## Como definir os Resultados Esperados para os Objetivos Intermediários

Depois de escolher os Objetivos Intermediários mais importantes para sua rede, o próximo passo é definir os resultados esperados para cada um deles, ano a ano, ao longo do quadriênio do Novo PAR.

## Etapa prática no sistema

No sistema do PAR, os gestores devem:

- Clicar em “Planejar Objetivo”;
- Visualizar os dados do indicador relacionado;
- Se necessário, retornar ao Painel de Insumos do Diagnóstico para analisar novamente o contexto daquele indicador.

## Como definir os resultados?

A ideia é simples: indicar o que se espera alcançar com o objetivo ao final de cada ano, sempre pensando em melhorar a situação atual da rede.

Esses resultados funcionam como metas intermediárias que ajudam a acompanhar a evolução e ajustar o percurso caso necessário.

## Regras para definir os resultados esperados

Essas regras vão aparecer automaticamente no sistema conforme o tipo de indicador, mas veja abaixo os principais pontos que você precisa entender:

- Indicadores Percentuais (Ex.: % de escolas com bibliotecas)  
*Devem indicar valores percentuais anuais crescentes, partindo da situação atual da rede.*
- Indicadores Absolutos (Ex.: número de salas de recurso)  
*Devem indicar quantitativos progressivos, sempre compatíveis com a realidade e capacidade de execução da rede.*

- Indicadores Categóricos (Ex.: existência de plano de carreira atualizado)  
*Devem apresentar etapas claras de avanço (ex.: elaboração, validação, implementação), considerando o contexto e os trâmites necessários.*



### ATENÇÃO!

Alguns indicadores possuem regras específicas para a forma de preenchimento dos resultados esperados.



### DICA IMPORTANTE

Olhe para a linha do tempo dos últimos anos: Se um indicador estava em queda, comece com metas mais modestas para os primeiros anos. Mudanças estruturais levam tempo, e é importante ser realista e estratégico.



## Conexão com o Diagnóstico

Lembre-se: o objetivo dessa etapa é atacar as causas que você identificou nos problemas dos Objetivos de Resultados. Portanto, os resultados esperados dos Objetivos Intermediários precisam refletir avanços concretos nas condições que impactam a aprendizagem.

| TIPO DE INDICADOR | EXEMPLOS                                                                                                                                                                                                                 | FONTE                                                                                                         | REGRAS                                                                               |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Percentual        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa de reprovação dos estudantes</li> <li>Taxa de abandono dos estudantes</li> <li>Percentual que adotam, no planejamento pedagógico, abordagem de educação ambiental</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Censo Escolar</li> <li>Questionário Diagnóstico das Escolas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuir o %</li> <li>Aumentar o %</li> </ul> |
| Número inteiro    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de Condições de Oferta por Etapa</li> <li>Indicador de Acessibilidade nas escolas</li> <li>Índice Geral da Educação para as Relações Étnico-Raciais</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Censo/Elaboração PAR</li> <li>Diagnóstico de Equidade</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar nº</li> </ul>                        |
| Binário (Sim/Não) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de protocolos de adaptação e resiliência para a rede de ensino</li> <li>Existência de plano de carreira para os profissionais do Magistério</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Questionário PAR</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Virar Sim</li> </ul>                          |

*Fonte - indicadores e regras de definição de resultados dos Objetivos Intermediários*

## Como selecionar Ações para alcançar os Objetivos Intermediários

Depois de definir os resultados esperados para os Objetivos Intermediários, é hora de pensar em como chegar lá. Ou seja: quais ações a rede precisa realizar para resolver as causas dos problemas mapeados e melhorar as condições de oferta da educação?

### Ligando ações às causas dos problemas

Antes de tudo, olhe para as causas levantadas na etapa de diagnóstico. Pergunte-se:

*O que precisa ser feito para superar esse problema e alcançar o objetivo proposto?*

As ações devem responder diretamente a essa pergunta.

### As Quatro Dimensões do PAR

As ações estão organizadas nas quatro dimensões seguintes:

- Gestão Educacional;
- Formação dos Profissionais da Educação;
- Práticas Pedagógicas e Avaliação;
- Infraestrutura e Recursos Pedagógicos.

Essas dimensões ajudam a organizar o raciocínio:

- O problema tem relação com a gestão da rede?
- Envolve formação de professores?
- Está relacionado ao currículo, à avaliação ou às estratégias pedagógicas?
- Há necessidade de melhoria na estrutura física, nos equipamentos ou nos materiais?

### **Flexibilidade para personalizar ações**

Nem sempre haverá necessidade de ações em todas as dimensões.  
A escolha depende da análise feita pela rede.

### **E mais**

Se nenhuma ação do sistema atende às necessidades da sua rede, você pode cadastrar ações originais da secretaria, de acordo com a realidade local.



### **ATENÇÃO!**

O PAR é um plano de execução da política educacional, então toda ação precisa ser pensada com base na viabilidade orçamentária:

- A ação precisa de recurso financeiro?

SIM - Verifique se ela está prevista na Lei Orçamentária Anual (LOA) atual;

NÃO - Avalie se ela pode ser realizada com recursos humanos ou materiais já disponíveis.

- A ação ainda não está no orçamento?

Ela pode servir como base para o próximo Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA).

### Para lembrar

- Ações devem responder às causas dos problemas;
- Cada ação precisa estar alinhada à realidade orçamentária da rede;
- É possível criar ações personalizadas;
- As ações também servem de base para solicitar assistência técnica e financeira.

### Síntese do Plano de Objetivos e Ações

Depois de todo o processo de planejamento com a seleção de objetivos, definição de resultados esperados e escolha das ações, o Estado ou Município terá em mãos um plano quadrienal completo para a Educação Básica da sua rede de ensino.

### O que esse plano representa?

É o plano executivo da rede para os próximos quatro anos. Está alinhado com as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) e com as diretrizes do Plano Estadual ou Municipal de Educação.

Organiza o que deve ser feito, por que, como e com quais metas, garantindo foco, coerência e responsabilidade no uso dos recursos públicos.

### Por que revisar o plano?

Porque o planejamento deve ser coerente e executável.

Porque erros, inconsistências ou lacunas podem ser corrigidos antes da execução.

Porque o plano precisa refletir uma visão integrada da rede, e não apenas ações isoladas por setor.



### DICA IMPORTANTE

Reserve um momento com a Equipe Técnica, a Equipe Local e os outros atores da rede para revisar o plano completo antes de enviá-lo.

Perguntas úteis para essa revisão final:

- Os objetivos escolhidos refletem os problemas mais críticos da rede?
- Os resultados esperados são realistas e desafiadores?
- As ações propostas respondem às causas dos problemas?
- O plano está alinhado ao orçamento da rede?
- Está claro o que será feito, por quem, quando e com que apoio?

### Resultado final

Com tudo isso organizado e coerente, a rede terá um plano estratégico e participativo, com potencial real de melhorar os indicadores educacionais e garantir o direito à educação com qualidade.

| Objetivos de Resultados |                                                                       |                          |                 |                      |      |      |      |       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|------|------|------|-------|
| Situação                | Objetivos e Ações                                                     | Indicador                | Resultado Atual | Resultados Esperados |      |      |      | Ações |
|                         |                                                                       |                          |                 | 2025                 | 2026 | 2027 | 2028 |       |
| ● Baixo                 | Aumentar o percentual de crianças alfabetizadas até o final do 2º ano | Estudantes Alfabetizados | 15%             | 20%                  | 20%  | 20%  | 20%  | ▼     |
| ● Muito Baixo           | Aumentar as matrículas de educação integral do 1º ao 5º ano           | Taxa de Matrícula ETI    | 15%             | 20%                  | 20%  | 20%  | 20%  | ▼     |
| ● Baixo                 | Aumentar o atendimento em creche para crianças de 0 a 3 anos de idade | Taxa de Acesso           | 15%             | 20%                  | 20%  | 20%  | 20%  | ▼     |
| ● Muito Baixo           | Reduzir o abandono escolar dos estudantes do 6º ao 9º ano             | Taxa de Abandono         | 7%              | 6%                   | 5%   | 4%   | 3%   | ▼     |

| Objetivos Intermediários |                                                                                                                               |                       |                 |                      |      |      |      |       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|------|------|------|-------|
| Situação                 | Objetivos e Ações                                                                                                             | Indicador             | Resultado Atual | Resultados Esperados |      |      |      | Ações |
|                          |                                                                                                                               |                       |                 | 2025                 | 2026 | 2027 | 2028 |       |
| ● Não se aplica          | Fortalecer o desenvolvimento profissional dos docentes da rede de ensino                                                      | Docentes Formados     | 40%             | 40%                  | 45%  | 50%  | 55%  | ▼     |
| ● Não se aplica          | Assegurar a infraestrutura (conectividade e dispositivos) adequada para garantir o direito de inclusão digital dos estudantes | Taxa de Matrícula ETI | 30%             | 35%                  | 50%  | 60%  | 75%  | ▲     |

| Ações Vinculadas                             |                                                                                                                   |            |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Dimensão                                     | Ação                                                                                                              | Modalidade |
| Gestão Educacional                           | Adirir à Estratégia Nacional Escolas Conectadas e realizar o pré-diagnóstico da situação de conectividade na rede | Todas      |
| Gestão Educacional                           | Instalar o Medidor Escola Conectada nas escolas para monitoramento da velocidade da internet nas escolas          | Todas      |
| Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos | Garantir acesso dos estudantes e professores a dispositivos para apoiar a aprendizagem por meio das TICs          | Todas      |

|                 |                                                                                                                             |                        |     |     |     |     |     |   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| ● Não se aplica | Ampliar o percentual de profissionais (AEEs, gestores e professores) formados em Educação Especial na Perspectiva Inclusiva | Profissionais Formados | 15% | 15% | 20% | 25% | 30% | ▼ |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|

Imagem 7 – Síntese do Plano de Objetivos e Ações- Imagem Ilustrativa

## Exemplos de elaboração de um Plano Executivo de Objetivos e Ações no Novo PAR

### O que você vai aprender nesta seção

- Como transformar um diagnóstico em objetivos e ações no planejamento do Novo PAR;
- Como identificar problemas e suas causas para desdobrá-los em Objetivos de Resultados e Objetivos Intermediários;
- Como organizar essas informações de forma lógica e coerente em um plano executivo.

### Um exemplo hipotético e simplificado

Para facilitar a compreensão, vamos imaginar o seguinte cenário:

Rede de ensino: oferta de Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Características da rede:

- Grande número de estudantes da Educação Especial;
- Oferta de Educação do Campo.

Problemas centrais identificados no diagnóstico:

- Alto índice de abandono escolar nos Anos Finais do Ensino Fundamental;
- Baixa aprendizagem no Ensino Médio.

## Etapa 1: Análise aprofundada dos Indicadores

Com base nos Painéis de Diagnóstico, os gestores observaram:

- Os estudantes da Educação Especial e da Educação do Campo apresentaram resultados ainda mais críticos do que os demais;
- No Painel de Insumos, foi identificado:
  - Índice de Condições de Oferta abaixo de 2 nos Anos Finais do Ensino Fundamental;
  - Baixa conectividade nas escolas, entre outros fatores estruturais.

Isso indicou que as escolas não estavam garantindo nem metade das condições mínimas de oferta.

## Etapa 2: Diálogo com a Equipe Local

Junto à Equipe Local do PAR, a análise foi aprofundada:

- Foram discutidos problemas que não aparecem nos dados quantitativos, mas que são vivenciados no cotidiano das escolas;
- Levantaram-se causas estruturais e contextuais para os problemas iniciais.

Exemplos de causas levantadas:

- Número insuficiente de professores AEE;
- Falta de materiais adaptados;
- Distância das escolas no campo;
- Ausência de estratégias específicas para permanência de estudantes.

## Etapa 3: Elaboração dos Objetivos

Com base nessa análise, foram definidos:

### Objetivos de Resultados

- Reduzir o abandono escolar nos Anos Finais do Ensino Fundamental;
- Aumentar os índices de aprendizagem no Ensino Médio.

### Objetivos Intermediários (exemplos)

- Expandir o número de professores AEE;
- Garantir conectividade em 100% das escolas do campo;
- Ampliar a formação continuada para docentes do Ensino Médio;
- Reestruturar o transporte escolar rural;
- Implantar estratégias de mentoria para alunos da educação especial;
- Melhorar os índices de infraestrutura básica nas escolas;
- Garantir acesso a materiais pedagógicos acessíveis.

## Etapa 4: Planejamento das Ações

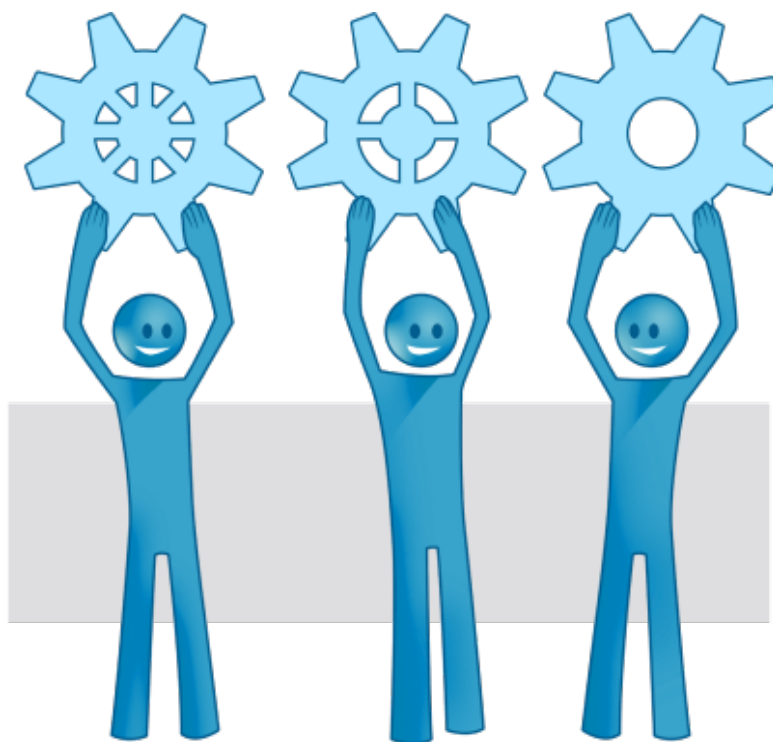
Para cada objetivo, foram definidas:

- Metas anuais: com base no histórico e na viabilidade real de melhoria.
- Ações específicas, distribuídas nas quatro dimensões do PAR:
  - Gestão Educacional;
  - Formação dos Profissionais;
  - Práticas Pedagógicas e Avaliação;
  - Infraestrutura e Recursos Pedagógicos.

### Conclusão

Esse exemplo mostra como o processo de planejamento no Novo PAR deve ser baseado em evidências, articulado com a realidade local e participativo. Mesmo em um cenário hipotético e simplificado, conseguimos perceber:

- A importância do diagnóstico;
- O papel das equipes locais na leitura da realidade;
- A coerência entre os problemas mapeados, os objetivos definidos e as ações planejadas.



Chegamos ao final dessa unidade. A título de exemplo, apresentamos, a seguir, um exemplo de planejamento realizado, indicando alguns Objetivos de Resultados com suas metas para os próximos quatro anos de vigência do ciclo do Novo PAR e suas ações. A tabela também traz exemplo de planejamento de Objetivos Intermediários e suas ações.

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

Ao final deste curso formativo, reafirmamos o papel estratégico da etapa de planejamento no Novo PAR como um momento decisivo para a consolidação de uma gestão educacional eficiente, equitativa e alinhada às reais necessidades das redes de ensino. O Novo PAR, reformulado com base em ampla escuta e participação de gestores, técnicos e especialistas, representa uma virada de chave na forma como o planejamento educacional é concebido e executado no Brasil.

A etapa de planejamento, precedida por um diagnóstico robusto e contextualizado, permite que os entes federados definam objetivos estratégicos claros, ações coerentes e iniciativas de assistência técnica e financeira que dialoguem diretamente com os desafios locais. Essa nova estrutura fortalece a autonomia dos municípios e estados, ao mesmo tempo em que promove maior articulação com os programas federais e com o Plano Nacional de Educação (PNE).

Durante o curso, exploramos os painéis de resultados, insumos e financiamento, bem como o uso do sistema Novo PAR para a construção dos planos quadrienais. Destacamos a importância da atuação colaborativa entre os diferentes perfis da equipe técnica – coordenadores, articuladores pedagógicos e técnicos – e da transparência na definição das prioridades educacionais.

Mais do que uma ferramenta de gestão, o Novo PAR é um instrumento de transformação. Ao planejar com base em evidências, promover a equidade e garantir a participação social, os gestores educacionais estarão mais preparados para enfrentar os desafios da educação básica e construir caminhos sustentáveis para a melhoria da aprendizagem.

Que este curso tenha contribuído para o fortalecimento das capacidades locais de planejamento e para o engajamento dos profissionais da educação na construção de uma política pública mais justa, eficaz e centrada no direito à educação de qualidade para todos.

CONNELL, J. et al. (eds.). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*. Washington, DC: Aspen Institute, 1995.

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.

MATUS, C. Adiós, señor presidente: gobernar es gobernar con otros. Caracas: Fundación Altadir, 1993. (Precisa padronizar, coloca nome inteiro ou abreviado)

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

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 49, n. 4, p. 5-42, out./dez. 1998.

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

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

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

WEISS, C.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.

|                     |                                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>FNDE</b>         | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação                          |
| <b>INEP</b>         | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| <b>CAPES</b>        | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior            |
| <b>PNE</b>          | Plano Nacional de Educação                                             |
| <b>PEE</b>          | Plano Estadual de Educação                                             |
| <b>PME</b>          | Plano Municipal de Educação                                            |
| <b>PPA</b>          | Plano Plurianual                                                       |
| <b>LOA</b>          | Lei Orçamentária Anual                                                 |
| <b>PDDE</b>         | Programa Dinheiro Direto na Escola                                     |
| <b>PNAE</b>         | Programa Nacional de Alimentação Escolar                               |
| <b>PNATE</b>        | Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar                       |
| <b>VAAF</b>         | Valor Aluno/Ano Fundeb                                                 |
| <b>VAAT</b>         | Valor Aluno/Ano Total                                                  |
| <b>IDEB</b>         | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica                           |
| <b>SAEB</b>         | Sistema de Avaliação da Educação Básica                                |
| <b>AEE</b>          | Atendimento Educacional Especializado                                  |
| <b>DCNEI</b>        | Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil             |
| <b>BNCC</b>         | Base Nacional Comum Curricular                                         |
| <b>PES</b>          | Planejamento Estratégico Situacional                                   |
| <b>Labtime</b>      | Laboratório de Tecnologia da Informação e Mídias Educacionais          |
| <b>UFG</b>          | Universidade Federal de Goiás                                          |
| <b>TransfereGov</b> | Plataforma de Transferências Voluntárias do Governo Federal            |
| <b>CRAS</b>         | Centro de Referência de Assistência Social                             |
| <b>TICs</b>         | Tecnologias da Informação e Comunicação                                |
| <b>PLOA</b>         | Projeto de Lei Orçamentária Anual                                      |
| <b>EI</b>           | Educação Infantil                                                      |
| <b>EF</b>           | Ensino Fundamental                                                     |
| <b>DCs</b>          | Diretrizes Curriculares                                                |
| <b>SIMEC</b>        | Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do MEC         |

