

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Recomendações para as  
gestões municipais



# INTRODUÇÃO

Conduzir um planejamento estratégico bem estruturado é fundamental para uma secretaria de Educação que busca melhorar os resultados da rede de ensino. Esse processo organiza prioridades, alinha esforços e otimiza recursos, assegurando que as ações da gestão estejam direcionadas aos objetivos definidos.

O plano estratégico<sup>1</sup> funciona como um mapa da gestão, orientando e mobilizando todos os atores da rede educacional – do secretário de Educação aos professores. Além disso, fortalece a coesão da rede ao garantir que cada integrante compreenda seu papel no alcance de objetivos comuns.

Para apoiar lideranças e equipes técnicas das secretarias de Educação na condução de seus planejamentos estratégicos, o Todos Pela Educação apresenta neste material recomendações gerais, que podem ser adaptadas para os contextos de cada rede de ensino.

<sup>1</sup> É importante distinguir os termos *planejamento estratégico* e *plano estratégico*. O planejamento estratégico refere-se ao processo estruturado que inclui diversas etapas que culminam na construção do plano estratégico. Assim, o plano estratégico é considerado o produto final do planejamento, sendo um documento que formaliza e sistematiza as ações estratégicas definidas pela secretaria.



## As etapas do planejamento estratégico

Um planejamento estratégico pode ser organizado em sete etapas principais:

- 1. Diagnóstico situacional:** Identificar os principais desafios da rede de ensino e suas causas;
- 2. Pactuação de objetivos e metas:** Definir os resultados desejados;
- 3. Estruturação de uma visão sistêmica:** Delimitar um conjunto amplo de medidas contextualizadas aos desafios identificados que, se bem formuladas e implementadas, viabilizam o atingimentos dos objetivos e metas;
- 4. Definição de prioridades:** Selecionar as ações prioritárias com base nos desafios mapeados, recursos e equipes disponíveis, alinhando o planejamento às capacidades institucionais e orçamentárias da secretaria;
- 5. Elaboração do plano de ação:** Detalhar como implementar as políticas priorizadas, em um documento contendo as ações, com recursos, prazos e responsáveis envolvidos;
- 6. Formalização e compartilhamento:** Divulgar o plano estratégico para toda a rede de ensino, com estratégias para promover senso de responsabilidade coletiva;
- 7. Monitoramento e avaliação:** Acompanhar a execução das ações, verificar o progresso das metas e realizar ajustes para garantir os resultados esperados.

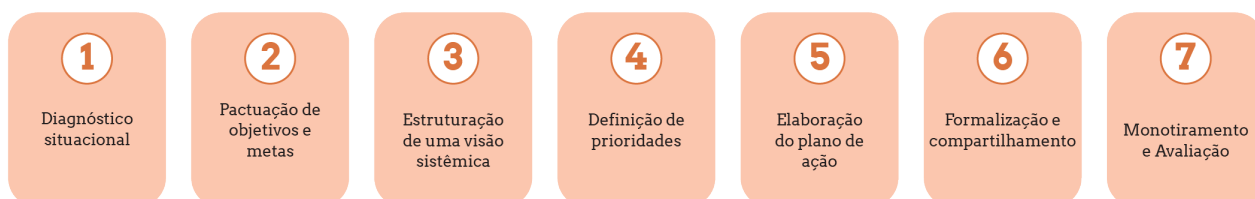
Adicionalmente, cabe ressaltar a importância de que, nas diferentes etapas, sejam pensadas estratégias para fomentar o engajamento e participação de diversos atores da rede de ensino, como as equipes técnicas do órgão central, diretores, professores, estudantes e responsáveis. A construção do plano e seu contínuo acompanhamento são uma oportunidade de aumentar o senso de



pertencimento e comunidade dentro da rede, fortalecer os laços das escolas com a secretaria e fomentar a criação de um propósito compartilhado.

O planejamento estratégico deve ser conduzido de forma cuidadosa, colaborativa e participativa, o que pode fazer com que esse processo dure por alguns meses do início da gestão. No entanto, é importante ressaltar que a secretaria de Educação não precisa esperar sua conclusão para implementar ações estruturantes. É essencial que medidas de curto prazo, como as relacionadas ao início do ano letivo, por exemplo, sejam adotadas paralelamente. Assim, é possível equilibrar ações imediatas com a construção de um plano estratégico sólido e coerente, que norteará as ações da secretaria por alguns anos.

**Figura 1: etapas de construção de um plano estratégico educacional**



O fomento ao engajamento dos atores da rede é um elemento transversal essencial de todas as 7 etapas

A seguir, apresentam-se recomendações para cada uma das sete etapas sugeridas para a condução do planejamento estratégico.



# 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O diagnóstico situacional é o ponto de partida para um planejamento estratégico eficaz. Nessa etapa, são identificados os desafios da rede, os pontos fortes e a como vem sendo feita a condução da gestão educacional nos últimos anos. Apesar de sua relevância, essa etapa é frequentemente negligenciada, seja pela pressão por resultados rápidos, seja pela crença de que simplesmente replicar soluções que já deram certo em outros contextos é o caminho mais efetivo. Embora buscar inspiração e aprendizados em práticas bem-sucedidas seja valioso<sup>2</sup>, importar soluções prontas sem considerar os desafios e particularidades locais não é recomendável. Um diagnóstico bem feito é o que garantirá que as ações posteriormente definidas sejam coerentes com os desafios locais, ou seja, que sejam efetivas para superá-los.

## 1.1 Premissas para a construção de um bom diagnóstico da rede

Um diagnóstico adequado considera quatro premissas fundamentais:

- 1. Uso de dados e evidências:** Realizar um mapeamento completo do contexto da rede com base em informações disponíveis.
- 2. Identificação da causa raiz dos problemas:** Focar nas causas dos desafios, e não apenas nos sintomas. Por exemplo, a baixa alfabetização dos alunos no 2º ano é um sintoma; suas causas podem incluir, por exemplo, um inadequado apoio

<sup>2</sup> Para saber mais sobre as políticas que vêm sendo feitas por redes de ensino estaduais e municipais que estão atingindo resultados de excelência, recomenda-se a iniciativa Educação que Dá Certo do Todos Pela Educação. Acesse em: <https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/>.



pedagógico ao trabalho das professoras alfabetizadoras, como materiais didáticos de baixa qualidade e baixo uso de avaliações de aprendizagem para apoiar o trabalho docente.

- 3. Consulta a diferentes atores:** Envolver a comunidade escolar e gestores da secretaria para obter perspectivas diversas. Essa participação aprofunda a compreensão dos desafios e aumenta o engajamento na busca de soluções. Esse processo pode ser feito por meio de rodas de conversas nas escolas, *workshops*, pesquisas de opinião, reuniões presenciais com diretores de escolas, etc.
- 4. Valorização de boas práticas existentes:** Reconhecer e aprimorar iniciativas que funcionam dentro da secretarias, mesmo em redes sem resultados de excelência elas podem existir, incluindo aquelas implementadas por gestões anteriores.

## 1.2 O processo de identificação dos problemas da rede

Com base nessas premissas, recomenda-se que a secretaria inicie o diagnóstico analisando os resultados finalísticos da rede em três dimensões essenciais: acesso, trajetória e aprendizagem dos estudantes. Isso significa verificar se as crianças e jovens estão na escola, se progridem adequadamente entre as séries e se seus direitos de aprendizagem estão sendo garantidos. Perguntas orientadoras para cada dimensão estão sistematizadas na Tabela 1.



**Tabela 1: Perguntas-chave para identificação dos problemas da rede de ensino**

Acesso	Trajetória	Aprendizagem
Qual o percentual de atendimento em cada uma das etapas ofertadas pela rede?	Qual é a taxa de aprovação, reprovação e abandono/evasão escolar em cada etapa?	Os estudantes estão sendo alfabetizados até o 2º ano do Ensino Fundamental?
Existe demanda por vagas em Creche que não está sendo atendida? Se sim, qual o tamanho da fila e onde se localiza essa demanda?	Os estudantes estão concluindo cada etapa na idade adequada?	Qual o percentual de alunos com níveis de alfabetização adequada na rede?
Qual o percentual de escolas/matriculas que são em tempo integral na rede de ensino?	Qual é a taxa de distorção idade-série em cada etapa na rede?	Como está o desempenho dos estudantes em avaliações nacionais, como o Saeb, avaliações estaduais e da própria rede?
Há desigualdade de acesso entre diferentes regiões ou grupos específicos?	Quais são as desigualdades de acesso à Educação observadas entre diferentes grupos sociais, raciais e residentes em diferentes áreas do município?	Qual é o Ideb da rede e como ele evoluiu ao longo dos últimos anos?
Como está o acesso de estudantes com deficiência? Estão matriculados nas escolas regulares?		Quais os níveis de proficiência dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática?
		Há diferenças de aprendizagem entre escolas, regiões ou grupos específicos de estudantes (por exemplo, em termos raciais e de nível de renda)?

Neste exercício, é importante que a gestão analise não apenas seus próprios resultados e evolução no tempo, mas também os compare com redes municipais da região, a rede estadual e dados nacionais. Também é fundamental avaliar o grau de desigualdade educacional na rede, ao menos nas dimensões racial, de gênero e de nível socioeconômico.

Após analisar as três dimensões, é essencial investigar algumas dimensões de gestão relacionadas ao funcionamento interno da secretaria de Educação, que complementam o diagnóstico. Para isso, recomenda-se estruturar perguntas com base em quatro eixos principais: gestão da rede, gestão de pessoas, gestão pedagógica e gestão orçamentária. A Tabela 2 apresenta perguntas-chave para orientar a análise.



**Tabela 2: Perguntas-chave para a identificação de problemas na gestão da secretaria de Educação**

**Gestão da Rede**

A estrutura funcional/organograma da secretaria possui mecanismos para apoiar as escolas da rede?

Os processos para criação de novas vagas na Educação Infantil (seja via rede própria ou conveniada) funcionam de forma adequada?

O número de escolas em tempo integral é suficiente para atender à demanda da rede?

Como está a infraestrutura das escolas (salas de aula, bibliotecas, laboratórios, conectividade)?

O transporte escolar atende de forma eficiente e segura a todos os estudantes que necessitam deste serviço?

As escolas da rede estão oferecendo alimentação de qualidade, alinhada às necessidades nutricionais dos estudantes?

**Gestão de Pessoas**

A equipe do órgão central e dos órgãos regionais é composta por pessoas com as competências necessárias para formular e implementar políticas educacionais com qualidade?

O número de professores e demais profissionais da Educação é suficiente para atender às demandas da rede? O absenteísmo docente é um desafio nas escolas?

As condições de trabalho, carreira e remuneração ofertadas para os professores são adequadas? Eles dão aulas em muitas escolas ou conseguem ter carga horária completa em uma única escola?

Os docentes e diretores mais experientes e preparados da rede estão nas escolas mais desafiadoras?

Os diretores da rede são selecionados a partir de critérios técnicos?

Os gestores escolares recebem apoio suficiente e têm a autonomia necessária para liderar, do ponto de vista pedagógico, as escolas?

**Gestão Pedagógica**

A secretaria dispõe de um currículo e materiais didáticos alinhados à BNCC e que atendem às necessidades dos estudantes da rede?

As escolas têm uma proposta pedagógica clara e que promove o desenvolvimento integral dos alunos?

Como estão sendo ofertadas as formações continuadas e qual seu impacto no desempenho docente?

Existem avaliações da rede? Se sim, estão sendo utilizadas de forma estratégica para orientar a tomada de decisão nas escolas?

A secretaria possui estrutura de apoio e acompanhamento pedagógico das escolas?

Como está a frequência dos estudantes da rede? Os alunos faltam muito? Por quais motivos?

**Gestão Orçamentária**

Qual a capacidade de investimento/orçamento da secretaria?

Existem recursos destinados pelo Governo Federal/estadual que a secretaria/escolas não pode acessar por problemas na prestação de conta de anos anteriores?

O município está atendendo ao requisito constitucional de investir 25% de sua receita em Educação?

Quais são as principais linhas de gastos da secretaria? Qual a participação da folha de pagamentos nesse montante?

Existem oportunidades claras de otimização de gastos?

Com base nesses exercícios, ficará mais nítido para a gestão da secretaria quais são os principais desafios a serem superados e como está a situação atual de diferentes e importantes dimensões da gestão educacional.





## Saiba mais

### Fontes de consulta para construção do diagnóstico

Os documentos oficiais da rede de ensino (leis, decretos, portarias, relatórios de gestão orçamentária, etc) são insumos importantes para a construção de um bom diagnóstico. Adicionalmente, consultar os dados disponíveis sobre os resultados finalísticos da rede de ensino também é central.

Alguns materiais que podem colaborar nesse processo são:

#### Anuário da Educação Básica

<https://anuario.todospelaeducacao.org.br>



#### Panoramas com os dados educacionais de todas as redes municipais do país produzidos pelo Todos Pela Educação

<https://educacaojamunicipios.todospelaeducacao.org.br/>



#### Painel de Estatísticas do Censo Escolar, publicado pelo Inep

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoib2ViNDhjNDk0ODZmFhLWlyZWYtZj11YjU0NzQzMTJhIiwidCI6Ij12Zjc3ODk3LWw4YWMtNGlxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRlZiJ9>



## 1.3 O processo de identificação das causas raízes dos problemas da rede

Embora a identificação de problemas seja importante, o diagnóstico da rede de ensino deve ir além disso. **Compreender as causas dos problemas é essencial para que a secretaria de Educação desenvolva soluções efetivas e sustentáveis, evitando a repetição dos mesmos desafios ao longo do tempo.**

Atualmente, diversas metodologias de gestão podem ajudar na identificação das causas-raiz. Entre elas, destacam-se os “5 Porquês”, que aprofundam os problemas identificados,



e o Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), que organiza visualmente as possíveis causas em categorias. Ambas as técnicas são detalhadas e exemplificadas a seguir, como sugestão para uso pelas secretarias de Educação.

### **A técnica dos “5 Porquês”:**

A técnica dos “5 Porquês” é uma metodologia para identificar a causa-raiz de um problema, explorando os fatores subjacentes além dos sintomas aparentes. O método consiste em repetir a pergunta “Por que isso acontece?” até chegar à raiz do problema, geralmente em cinco repetições, mas podendo variar conforme a complexidade.

Essa abordagem evita soluções paliativas, que tratam apenas os efeitos, promovendo uma compreensão mais profunda e eficaz dos desafios. A Tabela 3 apresenta um exemplo hipotético que aborda um desafio da falta de vagas em creches. Nota-se que a partir da técnica, chega-se a uma possível causa raiz do problema, ainda que dependendo dos caminhos elencados, pode-se chegar em outros. Problemas complexos tendem a ter causas multifatoriais.



**Tabela 3 : o uso da técnica dos “5 Porquês” (5 Whys) na prática**

**Problema:**

Existe um número grande de famílias no município que não conseguem vagas na creche para seus filhos.

**Por que isso acontece?**

**Resposta 1:** O número de vagas ofertadas na rede de ensino na Creche é inferior à demanda.

**Por que isso acontece?**

**Resposta 2:** Em áreas novas da cidade, populosas e vulneráveis, a demanda por vagas é crescente e não há expansão da oferta em ritmo suficiente.

**Por que isso acontece?**

**Resposta 3.a:** Embora seja um processo natural da cidade e da demografia, a falta de um sistema de mapeamento da demanda real por vagas impede a secretaria de prever a demanda futura e respondê-la adequadamente.

**Resposta 3.b.:** Além disso, os processos para expansão de creche são morosos, seja via construção de creches públicas, seja via conveniamento.

**Por que isso acontece?**

**Resposta 4.a:** Os sistemas de gestão de vagas da secretaria são obsoletos e conseguem contabilizar apenas a demanda manifesta, que é maior nos bairros mais centrais da cidade.

**Resposta 4.b:** Os processos internos da secretaria estão mal desenhados e são pouco eficientes para agilizar a disponibilização de novas vagas. É preciso revê-los.

**Por que isso acontece?**

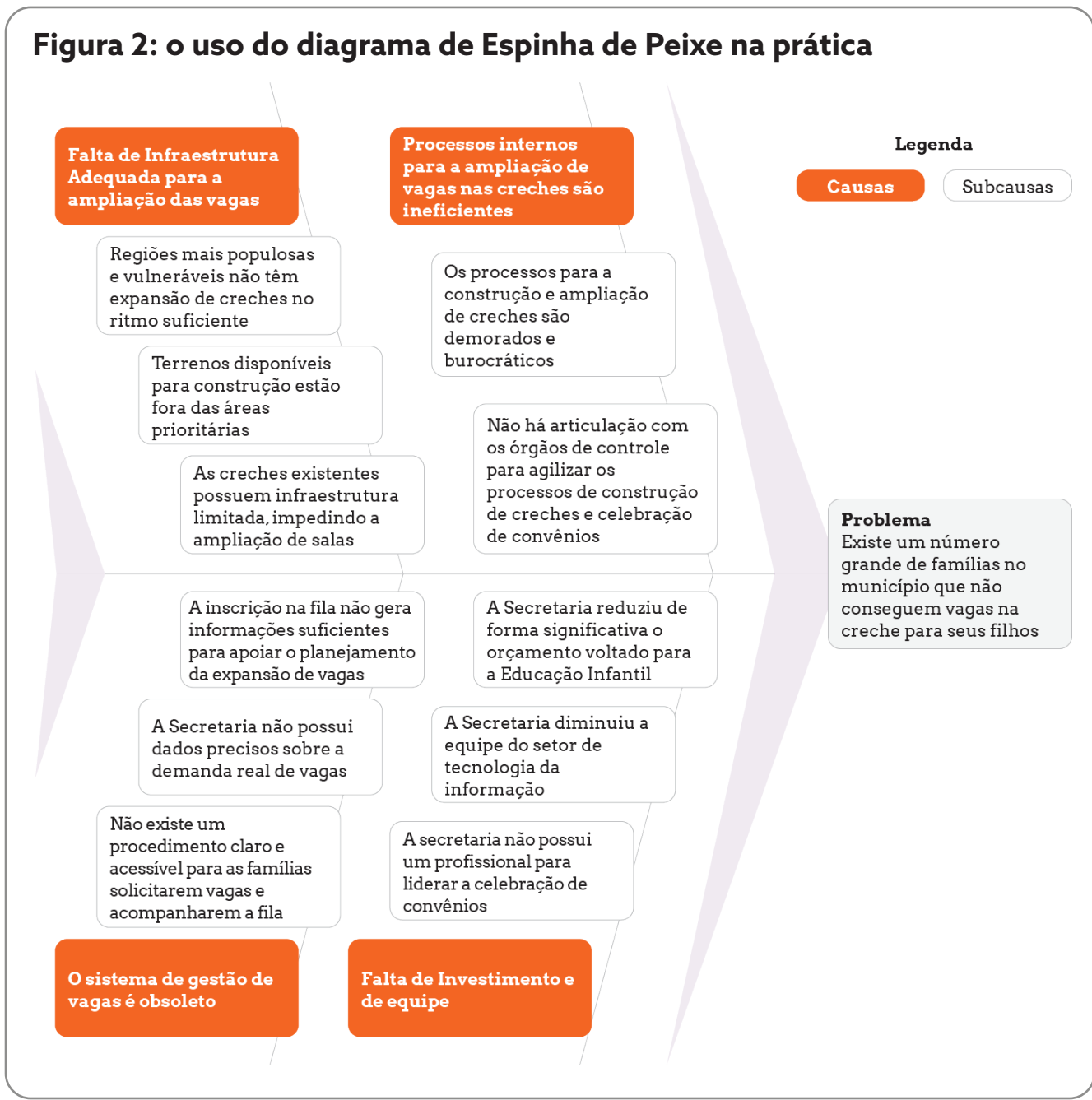
**Resposta 5.a:** A secretaria não está investindo na melhoria dos sistemas de gestão, pois reduziu de forma significativa o orçamento e a equipe do setor de tecnologia da informação. É preciso revê-los.



## O diagrama de Espinha de Peixe:

O Diagrama de Espinha de Peixe (ou Ishikawa) é uma ferramenta visual que organiza as possíveis causas simultâneas que podem estar por trás de um determinado problema. No diagrama, o problema central fica na “cabeça” do peixe, enquanto as causas e subcausas são representadas como “espinhas”. A aplicação dessa técnica está ilustrada na Figura 2.

**Figura 2: o uso do diagrama de Espinha de Peixe na prática**





## 1.4 O que evitar durante o processo de construção do diagnóstico da rede

A construção do diagnóstico da rede pode ser desafiadora, e é essencial evitar armadilhas que comprometam a qualidade da análise e das ações planejadas. Quatro pontos devem ser evitados:

- 1. Incluir soluções na definição do problema ou causa:** Evitar propor soluções no diagnóstico, como “construir mais creches” para a falta de vagas, sem avaliar se o problema pode estar em fatores como gestão inadequada de vagas ou priorização equivocada;
- 2. Atribuir causas apenas a fatores externos:** Não limitar o diagnóstico a justificativas externas, como “falta de recursos do governo federal” ou “resistência dos responsáveis em matricular crianças em creches distantes”;
- 3. Ignorar dados e evidências:** Basear-se apenas em percepções, como “a procura por creches é baixa”, sem analisar dados concretos de demanda ou filas de espera, compromete a análise;
- 4. Focar em sintomas e não em causas-raiz:** Enxergar o problema como “longas filas de espera” é focar no sintoma. O diagnóstico deve investigar causas subjacentes, como má distribuição de vagas ou ausência de critérios de priorização.



## 2. PACTUAÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS DA REDE

Com o diagnóstico finalizado, o próximo passo é pactuar os objetivos e metas da gestão, definindo a direção a ser seguida pela secretaria de Educação. Os objetivos estratégicos estabelecem os resultados desejados e as diretrizes gerais, enquanto as metas os tornam mensuráveis e verificáveis, possibilitando o monitoramento do progresso e ajustes nas estratégias.

### 2.1 A definição dos objetivos prioritários da gestão

Diante do cenário descrito, os objetivos prioritários da rede devem ser poucos e claros, garantindo foco, engajamento e apropriação de todos os envolvidos. Recomenda-se que a secretaria de Educação defina de três a cinco objetivos prioritários, adaptados à realidade local e alinhados aos resultados de acesso, trajetória e aprendizagem. O documento *Educação Já Municípios 2024 – Recomendações de Políticas Educacionais para as gestões municipais (2025-2028)*<sup>3</sup> sugere três objetivos fundamentais, que podem ser adaptados conforme os desafios de cada rede.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2024/10/educacao-ja-municipios-2024-todos-pela-educacao.pdf>.



## **OBJETIVOS FUNDAMENTAIS PARA A GESTÃO EDUCACIONAL DOS MUNICÍPIOS**

*O Todos Pela Educação acredita que os 3 principais objetivos que devem orientar as políticas educacionais dos municípios são:*

- 1 Ampliar o acesso e a qualidade da Educação Infantil (Creches e Pré-Escolas);**
- 2 Assegurar que todas as crianças sejam alfabetizadas na idade certa;**
- 3 Promover ampla melhoria na qualidade e na equidade do Ensino Fundamental.**

Para cada um dos objetivos, é essencial estabelecer metas específicas e mensuráveis em seus níveis médios e para a redução de desigualdades, alinhando a visão estratégica à implementação das ações propostas pela secretaria.



## 2.2 O processo de construção das metas da gestão

Os objetivos prioritários são essenciais para orientar os esforços da rede de ensino e comunicar, de forma clara, o que se deseja alcançar. Para torná-los concretos e mensuráveis, é indispensável definir metas específicas associadas a cada objetivo. Por exemplo, se o objetivo é ampliar o número de vagas em creches, a meta deve especificar o percentual de crescimento esperado. Algumas metas podem já estar previstas nos planos de governo dos governantes eleitos, servindo como diretrizes valiosas.

A definição das metas começa com uma análise cuidadosa do ponto de partida da rede, considerando seu histórico, avanços recentes e desafios identificados no diagnóstico inicial. É crucial que as metas sejam ambiciosas o suficiente para impulsionar o progresso educacional, mas também realistas, considerando o contexto e os recursos disponíveis. Além disso, devem incluir mensurações específicas de redução de desigualdades educacionais.

Boas metas precisam ser claras, específicas e mensuráveis, permitindo monitoramento e ajustes ao longo do tempo. Idealmente, devem ser elaboradas com a participação dos responsáveis por sua execução, já que metas impostas de forma hierárquica tendem a ser menos eficazes. A metodologia Smart, detalhada a seguir, pode ser uma referência útil para garantir essas características.

Assim como os objetivos, as metas devem ser poucas, alinhadas aos objetivos estratégicos e apropriadas pelos atores da rede. Para isso, é fundamental que a secretaria de Educação estabeleça um plano de comunicação e uma governança para acompanhar o andamento das metas prioritárias. Esse acompanhamento ajuda a manter as metas em evidência, promove ajustes quando necessário e engaja outros atores, como o(a) prefeito(a), Câmara de Vereadores e sociedade civil.





**Metodologia**

**S**

Específica

**M**

Mensurável

**A**

Atribuível

**R**

Realizável

**T**

Temporal

**Descrição**

A meta deve descrever claramente o que se pretende alcançar e os passos necessários.

A meta deve ter indicadores claros para monitorar o progresso e os resultados.

Cada meta deve ter um responsável designado para coordenar e assegurar sua execução.

A meta precisa considerar os recursos e capacidades disponíveis e o contexto da rede.

A meta precisa abarcar um prazo esperado para o seu atingimento.

**Exemplo**

Ampliar o acesso à creche no município, abrindo 500 novas vagas, zerando a lista de espera por vagas.

Atingir 60% de atendimento escolar entre crianças de 0 a 3 anos, valor próximo ao Índice de Necessidade de Creche do Município.

O coordenador de Educação Infantil será o responsável pela articulação necessária para a ampliação das vagas.

Cada vaga adicional custará, em média anual, R\$ 20.000. 30% do recurso será via aumento do Fundeb e 70% via tesouro municipal.

O prazo para atingir essa meta é de 2 anos, sendo que ao final do primeiro ano, o objetivo é criar 300 novas vagas.

## 2.3 A construção de metas na prática

Etapa	Exemplo
<p><b>Etapa 1: Diagnóstico situacional da rede</b></p>	<p>O número de vagas em Creches é insuficiente para atender à demanda real. Além disso, percebeu-se que o sistema de gestão de demanda está obsoleto e os processos de expansão da oferta são ineficientes.</p>
<p><b>Etapa 2: Pactuação dos objetivos e metas da rede</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Aumentar o número de vagas nas Creches</p> <p><b>Meta:</b> Ampliar a taxa de atendimento em Creche de crianças de 0 a 3 anos em 20 pontos percentuais, passando de 35% para 55%. Entre os 25% mais pobres, subir de 30% para 55%. Ampliar a taxa de atendimento em Creche de crianças de 0 a 3 anos em 20 pontos percentuais, passando de 35% para 55%.</p>

## 3. ESTRUTURAÇÃO DE UMA VISÃO SISTÊMICA

A partir do diagnóstico situacional da rede de ensino (Etapa 1) e da definição dos objetivos e das metas da gestão (Etapa 2), chega o momento de definir as políticas educacionais que irão direcionar a rede para o atingimento dos resultados almejados. Esse conjunto de políticas deve ser elaborado com base em evidências e nas causas identificadas, garantindo que as ações sejam eficazes para reduzir a distância entre a situação atual e as metas estabelecidas.

### 3.1 Construindo uma visão sistêmica para uma secretaria de Educação

A definição correta do conjunto de políticas educacionais, entendido como a visão sistêmica de políticas de uma secretaria, é um passo essencial para garantir que os objetivos e metas estipulados pela gestão sejam alcançados de forma efetiva. Nesse sentido, diferentemente dos objetivos e metas, que devem ser poucos e focalizados para garantir clareza e eficiência, as políticas educacionais precisam ser amplas, diversificadas e direcionadas para o atingimento das metas pactuadas.

Conforme amplamente reconhecido pela literatura especializada, promover mudanças significativas nos resultados educacionais, especialmente na aprendizagem dos estudantes, exige uma atuação simultânea em várias frentes, capaz de abordar as múltiplas dimensões e desafios do sistema educacional de maneira integrada e coerente. A mandala sistêmica do documento Educação Já Municípios (figura 3), do Todos Pela Educação<sup>4</sup>,

<sup>4</sup> Para conhecer o documento no detalhe, acesse: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2024/10/educacao-ja-municipios-2024-todos-pela-educacao.pdf>.

destaca 20 elementos (“partes de um sistema educacional”) que podem ser importantes a serem considerados como macroestratégias de políticas educacionais, a depender do contexto de cada rede de ensino.

**Figura 3: Os principais elementos da gestão pública educacional e a relação sistêmica entre eles**



## 3.2 Premissas que devem orientar a construção do conjunto de políticas educacionais de uma secretaria de Educação

Ao definir políticas públicas com uma visão sistêmica para a rede de ensino, é fundamental observar as seguintes premissas:

- 1. Coerência entre políticas:** As políticas devem ser integradas, evitando sobreposição de iniciativas ou ações dispersas e contraditórias. As escolas não podem ser tratadas como um “depósito” de projetos desconexos;
- 2. Viabilidade técnica:** As políticas devem considerar os desafios e suas causas-raiz identificados no diagnóstico e as capacidades institucionais da rede. Criar políticas inviáveis tecnicamente, que enfrentam grandes dificuldades de implementação, é um erro a ser evitado;
- 3. Escuta estruturada:** Um processo amplo de consulta com atores internos e externos é essencial para garantir políticas alinhadas à realidade local, amparadas em evidências e inspiradas em casos de sucesso;
- 4. Viabilidade política:** É importante avaliar o cenário político para identificar oportunidades e definir o melhor momento para implementar cada política;
- 5. Equilíbrio:** As políticas devem combinar incentivos para as escolas e os que nelas trabalham com ações que fortaleçam as capacidades do sistema, especialmente de formação dos recursos humanos.



### 3.3 A construção da lista de políticas educacionais de uma secretaria de Educação na prática

A visão sistêmica deve abranger toda a gestão educacional, considerando as diferentes partes do sistema que precisam atuar de forma coordenada para alcançar os resultados desejados. Além disso, é possível construir uma visão sistêmica dentro de cada política específica (cada um dos 20 elementos da mandala do Educação Já, por exemplo). Na demonstração a seguir, para manter a coerência do material, essa abordagem é aplicada a uma política de expansão do atendimento em creches, mostrando como diferentes elementos podem ser integrados para atingir os objetivos dessa política, sempre dialogando com o diagnóstico realizado..

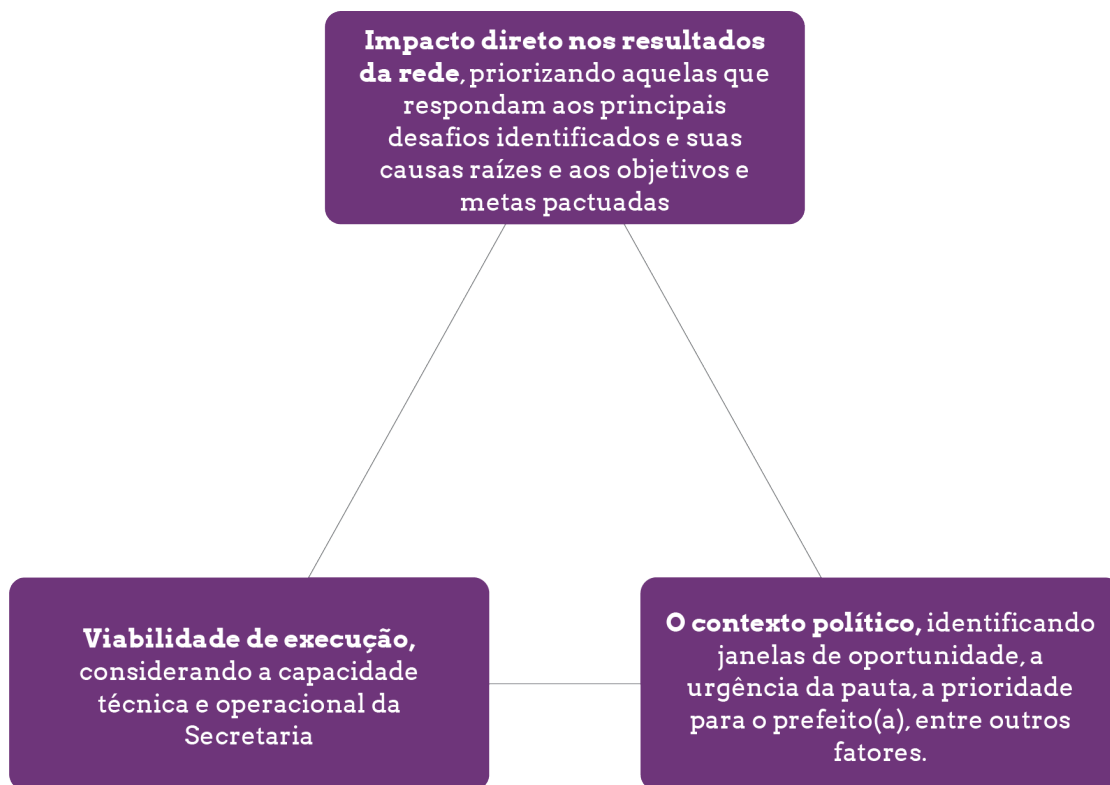
Etapa	Exemplo
<b>Etapa 1: Diagnóstico situacional da rede</b>	O número de vagas em Creches é insuficiente para atender à demanda real. Além disso, percebeu-se que o sistema de gestão de demanda está obsoleto e os processos de expansão da oferta são ineficientes.
<b>Etapa 2: Pactuação dos objetivos e metas da rede</b>	<b>Objetivo:</b> Aumentar o número de vagas nas Creches <b>Meta:</b> Ampliar a taxa de atendimento em Creche de crianças de 0 a 3 anos em 20 pontos percentuais, passando de 35% para 55%. Entre os 25% mais pobres, subir de 30% para 55%. Ampliar a taxa de atendimento em Creche de crianças de 0 a 3 anos em 20 pontos percentuais, passando de 35% para 55%.
<b>Etapa 3: Definição das políticas educacionais que possibilitam o atingimento das metas e objetivos pactuados</b>	Conjunto amplo e sistêmico de políticas educacionais em todas as dimensões de um sistema, visando superar seus principais desafios mapeados.

## 4. DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES

Uma característica essencial da gestão pública é a necessidade de realizar escolhas estratégicas, considerando que os recursos humanos e orçamentários são limitados. Nesse contexto, a definição de prioridades surge como um processo indispensável para alinhar esforços à capacidade da secretaria de Educação. Sendo assim, após definir as metas da gestão e as políticas educacionais mais adequadas para viabilizá-las, o próximo passo é estabelecer as prioridades da gestão, considerando as condições técnicas, políticas e a realidade orçamentária da secretaria de Educação. Isso não significa que as outras medidas serão negligenciadas, mas sim que algumas demandam mais esforços e energia de todos.

### 4.1 O sequenciamento das políticas educacionais ao longo do tempo

Estabelecer prioridades exige um sequenciamento claro das políticas educacionais ao longo do tempo. Esse processo consiste em elencar graus de prioridade para cada política incluída na visão sistêmica, de modo que a secretaria de Educação tenha um conjunto estratégico de políticas a serem implementadas de forma sequenciada. A escolha das prioridades mais adequada deve considerar fatores como:



## 4.2 A definição das prioridades da gestão na prática

Etapa	Exemplo
<b>Etapa 1: Diagnóstico situacional da rede</b>	O número de vagas em Creches é insuficiente para atender à demanda real. Além disso, percebeu-se que o sistema de gestão de demanda está obsoleto e os processos de expansão da oferta são ineficientes.
<b>Etapa 2: Pactuação dos objetivos e metas da rede</b>	<b>Objetivo:</b> Aumentar o número de vagas nas Creches <b>Meta:</b> Ampliar a taxa de atendimento em Creche de crianças de 0 a 3 anos em 20 pontos percentuais, passando de 35% para 55%. Entre os 25% mais pobres, subir de 30% para 55%. Ampliar a taxa de atendimento em Creche de crianças de 0 a 3 anos em 20 pontos percentuais, passando de 35% para 55%.
<b>Etapa 3: Definição das políticas educacionais que possibilitam o atingimento das metas e objetivos pactuados</b>	Conjunto amplo e sistêmico de políticas educacionais em todas as dimensões de um sistema, visando superar seus principais desafios mapeados.
<b>Etapa 4: Definição das prioridades da gestão</b>	Introduzir novo sistema de gestão de vagas e implementar processo mais célere de expansão da oferta via conveniamento.



# 5. ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A partir de uma visão sistêmica e do sequenciamento e priorização das políticas ao longo do tempo, o próximo passo é elaborar um plano de ação concreto que detalhe as ações previstas e como serão executadas. O plano deve especificar cada ação, indicando os responsáveis pela coordenação e execução, os custos estimados, duração e divisão no tempo e demais informações que garantam clareza na implementação.

É essencial que o plano de ação seja construído de forma coletiva, envolvendo diferentes atores da rede. Esse processo participativo fortalece o senso de envolvimento e corresponsabilidade, aumentando as chances de sucesso na execução.

## 5.1 A construção do plano de ação na prática

Etapa		Exemplo	
<b>Etapa 4: Definição das prioridades da gestão</b>		Introduzir novo sistema de gestão de vagas e implementar processo mais célere de expansão da oferta via conveniamento.	
Etapa 5: Construção do Plano de Ação			
Ação	Responsável	Prazo	Custo
Introduzir sistema de gestão de vagas nas creches	Coordenador(a) de Tecnologia da Informação e Secretaria de Educação	6 meses	R\$ 800 mil
Implementar programa de conveniamento	Coordenador(a) de Parcerias e Contratos	12 meses	R\$ 1 milhão







## 6. FORMALIZAÇÃO E COMPARTILHAMENTO

A formalização do plano estratégico, produto final do planejamento feito, é um passo fundamental para garantir organização e transparência em relação à estratégia definida pela secretaria de Educação. Esse processo envolve registrar, em um documento oficial, os objetivos e metas, a visão sistêmica de ações a serem avançadas, as prioridades e um esboço do plano de ação. Um plano formalizado proporciona uma visão compartilhada entre lideranças e equipes técnicas, facilitando a coordenação das atividades e a mobilização de esforços.

Além disso, o documento torna-se uma ferramenta essencial para monitorar o progresso, prestar contas e fortalecer a credibilidade e a transparência da gestão. Ele também deve ser visto como instrumento para gerar um senso compartilhado dentro da rede de ensino sobre onde se quer chegar, e quais ações serão feitas para isso. Portanto, após a formalização do plano, é indispensável estabelecer estratégias de compartilhamento e constante diálogo com a rede de ensino, comunicando-o de forma clara e acessível.



## 7. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Monitorar e avaliar o plano estratégico de forma contínua é essencial para que ele deixe de ser apenas uma carta de intenções e se torne uma ferramenta prática que orienta a gestão educacional. Para isso, a secretaria de Educação deve estruturar uma estratégia de monitoramento que acompanhe tanto a progressão das metas quanto a execução do plano de ação ao longo de todo o mandato. A criação de indicadores é fundamental para trazer precisão ao processo, complementada por ferramentas como consultas regulares às equipes, sistemas digitais de acompanhamento e relatórios periódicos para comunicar resultados à rede.

Cada secretaria deve avaliar a possibilidade de criar uma equipe dedicada à gestão de projetos e ao monitoramento do planejamento estratégico, garantindo maior foco e agilidade nos ajustes necessários. É igualmente importante estabelecer uma governança clara, com reuniões periódicas para avaliar resultados, corrigir rotas e alinhar etapas às necessidades identificadas. Esse processo fortalece a implementação do plano e subsidia o sequenciamento das políticas, assegurando que estejam sempre alinhadas aos objetivos estratégicos da gestão.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este documento apresentou recomendações para a elaboração de planos estratégicos para as gestões educacionais dos municípios brasileiros. Como abordado, o processo de planejamento no início das gestões é fundamental para se estabelecer prioridades e direcionar os esforços da rede de ensino na busca de avanços nos indicadores de qualidade e equidade da Educação local.

As sugestões aqui apresentadas não devem ser vistas como um receituário a ser seguido, mas como referências que podem ajudar a orientar este processo. Assim, o Todos Pela Educação espera contribuir com gestores de secretarias de Educação dos municípios e segue à disposição para seguir o diálogo buscando melhorias na Educação Básica brasileira.

