

# Como construir uma visão de futuro com metas claras para a educação?

O planejamento estratégico municipal deve transcender mandatos, fornecendo um horizonte claro de objetivos e metas compartilhadas. Ele permite às(aos) gestoras(es), equipes escolares e órgãos de controle **estabelecerem diretrizes precisas, utilizarem dados para fundamentar a tomada de decisões e, assim, garantir a equidade e o direito de aprender para todas as crianças e jovens.**

## QUAIS DESTES DESAFIOS SUA GESTÃO ENFRENTA?

Gestão apenas reativa, não orientada por metas e sem rituais claros de acompanhamento, reflexão e correção de rota

Falta de preparo da equipe para concretizar o plano em ações práticas

Dificuldade técnica da equipe para realizar o monitoramento

Falta de integração entre os projetos, gerando ações isoladas

Desconexão entre o planejamento pedagógico e o planejamento orçamentário

Descontinuidade das políticas públicas a cada mudança de gestão



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

# 1

### Adotar um planejamento estratégico sólido, sistêmico e com participação

Realizar um diagnóstico aprofundado da rede, baseado em dados e na escuta de diferentes públicos (profissionais, estudantes, famílias), e buscar as causas-raiz dos desafios. Para apoiar o seu diagnóstico, conheça o [Painel de equidade na educação, do Centro Lemann](#).

Definir prioridades estratégicas alinhadas aos planos municipal e nacional de educação, considerando viabilidade técnica, contexto político e potencial de impacto.

Garantir o recebimento de recursos federais a partir da elaboração de um bom planejamento no sistema do [Plano de Ações Articuladas \(PAR\)](#).

Garantir a continuidade de políticas bem-sucedidas de gestões anteriores, aperfeiçoando-as.

Desenhar estratégias de participação no planejamento e estruturar uma comunicação voltada aos diferentes públicos, integrando equipe técnica, gestão e comunidade.

Estabelecer metas de aprendizagem que sejam objetivas, desafiadoras, mas atingíveis, com horizonte temporal bem definido e análise da série histórica do município.

Definir um resultado de interesse prioritário (ex: alfabetização no 2º ano) e projetar metas intermediárias até o fim do mandato.

Assegurar que as metas incluam a redução das desigualdades, com indicadores específicos (como raça, território e nível socioeconômico) para priorizar os grupos mais vulneráveis e garantir o recebimento do Valor Aluno Ano Resultado (VAAR/Fundeb).

Dar centralidade ao planejamento pedagógico, integrando o planejamento das demais áreas a ele e garantindo que o recurso financeiro viabilize as estratégias priorizadas.

Pactuar as metas de forma transparente com a comunidade escolar, para aumentar o engajamento e a legitimidade.

Garantir sustentação política (prefeita(o), legislativo, órgãos de controle) para a agenda de reformas, estabelecendo um diálogo contínuo.

Divulgar as metas para a sociedade como um todo, estabelecendo um compromisso público pela melhora na educação.

## 2

### **Definir e pactuar metas com foco na aprendizagem e na equidade**

# 3

## **Implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínua**

Desenhar políticas de acompanhamento das metas com coletas de dados de aprendizagem em tempo hábil para o planejamento (ex: avaliações diagnósticas antes da definição das metas anuais, avaliações municipais somativas ao final do semestre etc.).

Alinhar avaliações ao currículo da rede, fornecendo ao corpo docente e à gestão escolar devolutivas pedagógicas detalhadas sobre cada estudante.

Investir em gestão de dados e na formação da equipe para implementar sistemas digitais de acompanhamento e monitoramento contínuo de indicadores.

Estruturar rituais de governança integrada, com reuniões periódicas para analisar resultados, alinhar diferentes projetos aos mesmos objetivos estratégicos, corrigir rotas e celebrar avanços.

# 4

## **Instituir o uso estratégico de dados para qualificar decisões e ações**

Garantir que toda decisão estratégica seja baseada em evidências, conectando sempre o diagnóstico do cenário real ao objetivo final das metas.

Utilizar os resultados das avaliações (incluindo as estaduais) como termômetro para orientar a tomada de decisão e corrigir rotas rapidamente.

Garantir que as escolas recebam apoio prático (relatórios, painéis de dados, formações e acompanhamento) para transformar os resultados das avaliações em planos de ação pedagógicos, com foco prioritário em estudantes com maior dificuldade.

Celebrar conquistas e compartilhar desafios com a comunidade, utilizando os dados para prestar contas e reforçar o espírito de corresponsabilização pela qualidade da educação.

# Estas cidades mostram que é possível



## ONDE



## O QUE FEZ?

### Sobral (CE)

Instituiu ampla reforma educacional e profissionalizou a gestão escolar, estabelecendo metas claras e foco na continuidade das políticas, o que contribuiu para **alcançar o melhor Ideb do país nos Anos Iniciais (9,6) e Finais (7,9) entre cidades com mais de 100 mil habitantes em 2023.**

### Recife (PE)

Implementou um plano estratégico para alfabetização com monitoramento contínuo e elevou o investimento em educação. Esse esforço contribuiu para **reduzir em 80% a taxa de não aprovação (abandono/reprovação) e alcançar 62,4% de crianças alfabetizadas na idade certa (Inep/2023), além de dobrar a oferta de vagas em creches.**

### Joinville (SC)

Estabeleceu indicadores e processos para o monitoramento contínuo das metas do Ideb, estruturando uma agenda sistêmica focada na aprendizagem, o que contribuiu para obter o **melhor Ideb entre as grandes cidades (mais de 500 mil habitantes) nos Anos Iniciais (7,0) e Finais (6,0), em 2023.**

### Princesa Isabel (PB)

Focou na equidade ao priorizar escolas com piores indicadores e implementou monitoramento contínuo para alinhar currículo e ações pedagógicas, o que contribuiu para atingir **97% de fluência leitora e conquistar o maior Ideb da Paraíba em 2021.**

### Santo André (SP)

Investiu no Indicador Criança Alfabetizada, alcançando o desempenho de 56,5%, o que **impulsionou o Ideb dos Anos Iniciais para 6,5 em 2023, além de aumentar a proficiência em Língua Portuguesa para 76% nas avaliações internas.**

**Fontes:** Gestão orientada para resultados | Tribunal de Contas do Estado de Rondônia | 2022 • Planejamento Estratégico de uma Secretaria de Educação: Recomendações para as gestões municipais | Todos Pela Educação | 2025 • Planejamento e Gestão Estratégica Aplicada a Educação: Estudo de caso no Município de Trairi, Ceará | Arnoud, J. C.; Sousa, M. M. (Revista do Mestrado Profissional em Planejamento em Políticas Públicas/UECE) | 2011 • Educação Já Municípios | Todos Pela Educação | 2024 • Educação nas eleições: o que esperar dos futuros (as) prefeitos (as)? | Todos Pela Educação | 2020 • Ensino público com bons resultados | Faria, E. M.; Maggi, L. (Coord.) / IEDE | 2022 • Políticas Educacionais com Equidade | Centro Lemann | 2024

# LIDERANÇAS & LEGADOS: LIDERANÇAS POLÍTICAS PELA EDUCAÇÃO

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

## Nosso agradecimento às lideranças que participaram deste projeto:

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

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

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

Realização:



Parceria:

