



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

## GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS

Documento Orientador do Novo PAR

MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

**NOVO**  
**PAR**  
PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS

# **GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS**

Documento Orientador do Novo PAR

Documento Técnico

Data: Setembro de 2025

# CAROS(AS) GESTORES(AS),

Nos últimos anos, a Educação Básica tem passado por mudanças que exigem novas posturas dos(as) agentes envolvidos(as). A Lei nº 14.113/2020, que criou o Novo Fundeb, por exemplo, reforça o papel supletivo e redistributivo da União no financiamento da Educação. Somadas a isso, destacam-se as discussões do novo Plano Nacional de Educação (2024–2034) e do Sistema Nacional de Educação (SNE), que sinalizam para uma maior colaboração entre os entes federativos para a concretização de metas educacionais, visando à garantia de uma Educação de qualidade para todos e todas.

Nesse contexto de mudanças voltadas à melhoria das condições de oferta e da qualidade da Educação pública para todos e todas, está o Novo Plano de Ações Articuladas (PAR). Por meio dele, as redes educacionais recebem assistência técnica e financeira do Ministério da Educação (MEC) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Além de fortalecer o apoio direto da União, a reformulação dessa ferramenta consolidou como um elemento-chave de gestão, tanto no âmbito da rede como na coordenação nacional das políticas públicas educacionais.

O Novo PAR tem o potencial de apoiar os(as) gestores(as) no enfrentamento de desafios complexos da Educação, como instrumento que contribui para o aprimoramento das etapas de planejamento e execução das ações. Com base em indicadores estratégicos, dinâmicos e desagregados, é possível acompanhar de forma mais precisa os problemas e avanços, além de construir soluções consistentes que promovam, efetivamente, a melhoria da qualidade e a equidade educacional nos territórios.

Por meio de metodologias de diagnóstico e planejamento e do fortalecimento da capacidade técnica, o Novo PAR contribui para aprimorar a gestão educacional, elevar os índices de aprendizagem e promover uma articulação mais eficiente entre as diversas políticas públicas dos entes federativos. A ferramenta também possibilita o monitoramento dos objetivos e das metas dos planos decenais de Educação (Nacional e Estadual/Distrital/Municipal), bem como a criação de rotinas de acompanhamento da execução dos recursos. De modo geral, o Novo PAR qualifica as práticas da rede, fortalecendo uma cultura de gestão orientada à melhoria contínua dos resultados educacionais, à redução das desigualdades e à superação de desafios históricos dessa política pública.

O papel dos(as) gestores(as) e das equipes técnicas do PAR é aproveitar, ao máximo, essa ferramenta, potencializando as capacidades internas da rede para promover uma Educação mais justa e equitativa. Para que isso aconteça, é essencial que os(as) Coordenadores(as) e todos(as) os(as) integrantes das Equipes Técnicas e Locais do PAR estejam bem preparados(as), atuando de forma engajada, participativa e colaborativa.

Entender os desafios, os pontos de atenção e as diversas dinâmicas que perpassam a implementação do Novo PAR é crucial para gerar impactos positivos na cultura organizacional das redes, promovendo melhorias significativas e de longo prazo. O trabalho proposto deve ser orientado pelos princípios da equidade, da participação e da colaboração entre as partes interessadas.

Nesse contexto, o Guia de Implementação do Novo PAR se apresenta como mais uma ação do MEC para apoiá-los(as) durante a implementação das três primeiras etapas: preparação e formação das equipes; diagnóstico da rede; e planejamento estratégico de objetivos e ações. Esperamos que esse material contribua para aprimorar a realização das principais atividades que farão parte do dia a dia da rede, promovendo a reflexão, o engajamento e o desenvolvimento das equipes.

A ideia é indicar caminhos possíveis, com sugestões de ações e de seus respectivos resultados a serem monitorados. A partir de uma base, vocês poderão avaliar, em conjunto com as demais pessoas da equipe, como adaptar as estratégias, de acordo com as necessidades, as características e os contextos da sua rede, mantendo a autonomia de cada ente da federação.

Desejamos a todos e todas um bom trabalho e esperamos que este material seja mais uma base de apoio no contínuo processo de implementação e de reflexão sobre as práticas de gestão educacional!

EQUIPE MEC/FNDE

## O NOVO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS

### O que é o Plano de Ações Articuladas?

O PAR é um instrumento estratégico de planejamento e gestão da Educação Básica, criado em 2007, e, posteriormente, regulamentado pela Lei nº 12.695, de 25 de julho de 2012. Estruturado em ciclos de quatro anos, o Plano de Ações Articuladas é utilizado pela União para oferecer apoio técnico e financeiro aos demais entes da Federação, estimulando a implementação de melhorias concretas nas políticas educacionais e na gestão das redes de ensino.

Além de viabilizar os repasses voluntários do FNDE aos Estados, Distrito Federal e Municípios, o PAR também serve de base metodológica para que as redes aprimorem seus métodos de gestão, diagnóstico e planejamento, com a finalidade de alcançar resultados educacionais almejados. Em 2025, o MEC lançou o quinto ciclo do PAR (2025-2028), que, devido às inúmeras inovações, foi chamado de Novo PAR.

### Mas, afinal, o que tem de novo no 5º ciclo do PAR?

O Novo PAR avança em relação aos ciclos anteriores ao resgatar seu sentido original como instrumento de diagnóstico, planejamento e fortalecimento da gestão educacional, por meio de uma plataforma mais interativa, intuitiva e gerencial. Com foco na gestão estratégica, enfatiza a identificação e a resolução de problemas complexos, bem como a definição de ações articuladas capazes de gerar impactos estruturantes para a melhoria contínua dos resultados educacionais e das condições da oferta educativa. Trata-se de uma ferramenta que potencializa a gestão das Secretarias de Educação, sobretudo se for articulada com os demais

instrumentos de planejamento e gestão já disponíveis, como as peças orçamentárias e o Plano Decenal de Educação.

Além de ser um mecanismo que possibilita aos entes federados receber assistência técnica e recursos de transferências voluntárias da União, o Novo PAR inova ao contribuir para o fortalecimento do planejamento interno das redes, com base em dados, evidências e nas experiências locais. Isso porque fomenta a articulação de objetivos, metas e ações previstos no Plano Nacional de Educação (PNE) e nos planos municipal, estadual ou distrital de Educação, com a construção técnica de um plano executivo para se alcançar metas e transformar a realidade.

Para que o potencial do Novo PAR seja devidamente alcançado, contudo, é imprescindível a participação da liderança, dos(as) secretários(as) de Educação, das equipes técnicas e da comunidade escolar.

Q Para obter informações detalhadas sobre o funcionamento e as premissas dessa política, consultem os documentos do MEC, disponíveis em [www.gov.br/mec/pt-br/novo-par/documentos](http://www.gov.br/mec/pt-br/novo-par/documentos)

## Princípios que orientam o Novo PAR

Os avanços metodológicos e instrumentais que constituem o Novo PAR têm como base três princípios orientadores: **colaboração, participação e equidade**. Assim, na etapa de planejamento das políticas da rede, é importante avaliar se esses princípios estão efetivamente integrados às ações propostas e aos resultados esperados.



### COLABORAÇÃO

O desenho do Novo PAR é resultado de um processo colaborativo conduzido por um Grupo de Trabalho, com integrantes de diversas Secretarias e entidades do MEC, da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (CONSED) e de representantes das Secretarias estaduais, distrital e municipais de Educação, com a contribuição de especialistas. Além das ações a serem realizadas no âmbito das redes de ensino, estão previstos mecanismos de colaboração entre municípios e entre esses e os estados. No entanto, a colaboração é um princípio que também deve orientar as relações das equipes das Secretarias de Educação e entre as equipes técnicas de diferentes Secretarias. Afinal, é por meio da colaboração que aprendemos, avançamos e promovemos transformações significativas.

### PARTICIPAÇÃO

É muito importante que todas as etapas do Novo PAR sejam feitas de forma participativa, com uma escuta ativa das necessidades locais de cada rede. Sabemos que nem sempre é possível trazer todas as pessoas das Secretarias e da comunidade escolar para as discussões. Porém, é papel dos(as) dirigentes e dos(as) Coordenadores(as) convidar e engajar diversos(as) representantes, promover trocas em grupos expandidos, abrir canais de diálogo e explicitar como as pessoas podem acompanhar e contribuir para o plano. Quanto maior a participação de diferentes atores na elaboração das ações, mais democráticas e eficazes tendem a ser as políticas educacionais.

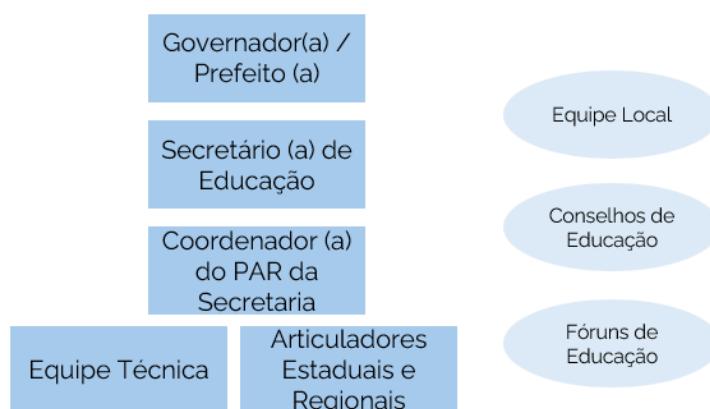


### EQUIDADE

O planejamento das políticas educacionais deve partir do compromisso com a equidade e a inclusão, considerando os contextos de maior vulnerabilidade. Para apoiar esse processo, serão disponibilizados indicadores e dados por etapa, modalidade e perfil dos(as) estudantes, que possibilitam análises mais precisas e diagnósticos mais realistas. A interpretação qualificada dessas informações é essencial para identificar desafios e elaborar planos eficazes de enfrentamento das desigualdades, considerando as especificidades de cada público e contexto. Promover espaços de escuta e diálogo com os(as) envolvidos(as) é fundamental para assegurar que as demandas da rede, desde a escola até o nível central, estejam refletidas nos instrumentos de planejamento, com atenção especial aos(as) estudantes mais vulneráveis.

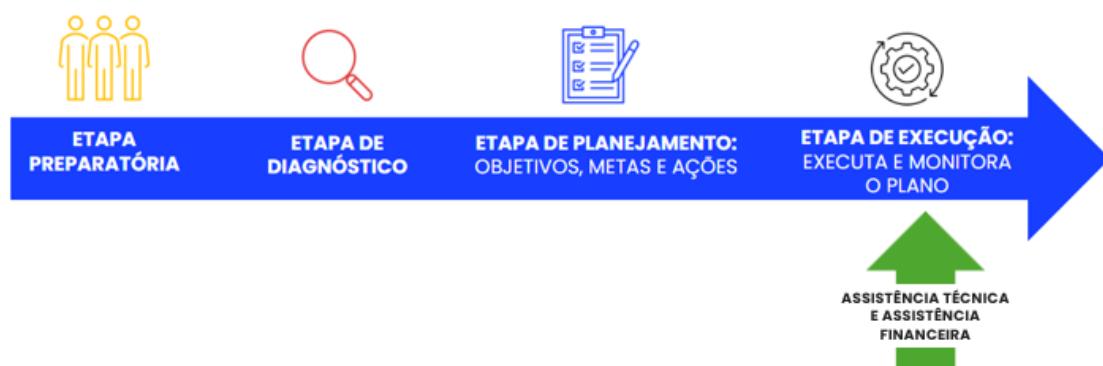
## Quais os(as) agentes envolvidos(as) na elaboração e implementação do Novo PAR?

O esquema a seguir mostra os profissionais que participam da elaboração e implementação do Novo PAR nos Estados/Distrito Federal/Municípios. A composição da equipe pode variar de acordo com o tamanho e a capacidade institucional de cada ente federativo, mas a ferramenta perpassa toda a rede educacional. As atribuições de cada representante serão abordadas na Etapa Preparatória.



## Quais são as etapas de implementação do Novo PAR?

O 5º ciclo do PAR tem cinco etapas de implementação:



- **ETAPA PREPARATÓRIA** – momento em que é formada a equipe técnica, responsável por elaborar, executar e monitorar o Plano de Ações Articuladas da rede. A equipe é liderada pelo(a) Coordenador(a) do PAR, um novo perfil, com mais autonomia que os demais e que pode cadastrar os outros integrantes que operam o sistema e articulam a rede de ensino para participar do PAR. Além da equipe técnica, há a Equipe Local, instância de participação, que pode incluir pessoas da comunidade, de outras secretarias, conselhos e fóruns, para contribuir com a elaboração do plano e monitoramento do plano.
- **ETAPA DE DIAGNÓSTICO** – ocorre ao menos uma vez por ano e serve de base para o planejamento e a integração das ações educacionais. Com a análise de dados da plataforma do Novo PAR (indicadores de contexto, de resultados educacionais, de insumos e de fontes de financiamento), e o diálogo constante com gestores(as) e representantes de toda a rede, obtém-se um retrato estratégico da realidade local, identificando avanços, desafios e prioridades. A análise inclui as causas dos problemas mapeados e deve envolver toda a comunidade educacional. Isso contribui para a elaboração de um planejamento mais coerente, eficaz e alinhado a uma gestão integrada e orientada por evidências.
- **ETAPA DE PLANEJAMENTO** – momento de elaborar o plano executivo quadrienal da rede. Serão definidos conjuntamente os objetivos intermediários e de resultado que a rede pretende alcançar nesse período, além dos resultados esperados e das ações que serão executadas para atingi-los.
- **ETAPA DE EXECUÇÃO e MONITORAMENTO** – consiste tanto na execução quanto no monitoramento contínuo das ações previstas pela

rede no seu plano. Ao longo da execução, as redes poderão cadastrar necessidades de recursos técnicos e financeiros, de acordo com as disponibilidades orçamentárias da União. Nos casos em que forem firmados Termos de Compromisso com o Governo Federal, esses também deverão ser monitorados durante essa etapa. Tanto o planejamento como a execução fazem parte da gestão articulada dentro da rede, em consonância com todas as suas demais ferramentas. Desse modo, é possível acompanhar o quanto a rede está se aproximando dos seus resultados de curto, médio e longo prazos declarados tanto no Novo PAR como nos planos decenais.

- **ETAPA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS** – destinada aos entes federativos que receberem apoio financeiro da União. Conforme normas que serão definidas pelo Conselho Deliberativo do FNDE, será necessário prestar contas da execução de todas as ações financiadas com recursos transferidos pela União. Essa etapa reforça a importância de uma gestão transparente e responsável, permitindo o controle social e o fortalecimento da colaboração federativa. Isso é fundamental para qualificar a governança da rede como um todo, fortalecendo uma cultura organizacional voltada para a colaboração, a participação e a equidade.

### **Como o Novo PAR se articula com as demais políticas da rede?**

Essa ferramenta atua como um elo entre os diversos instrumentos de planejamento da Educação, conectando as prioridades de curto e médio prazos da rede de ensino às metas de longo prazo estabelecidas nos planos decenais, isto é, o Plano Nacional de Educação e o Plano Estadual/Distrital/Municipal. Com vigência de quatro anos e revisões anuais, o Novo PAR é dinâmico e adaptável, permitindo ajustes contínuos,

com base em evidências e dados educacionais. Sua função executiva favorece a implementação prática e o monitoramento constante das ações planejadas.

Além disso, o PAR está diretamente alinhado ao ciclo orçamentário dos entes (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual), garantindo que as ações priorizadas possam ser efetivamente financiadas. Isso assegura coerência entre planejamento e execução, promovendo uma gestão mais estratégica e eficiente. O plano não substitui as políticas e programas em andamento, mas os articula e os fortalece, integrando desde ações estruturantes, como currículo, infraestrutura e formação docente, até iniciativas específicas de apoio técnico e financeiro.

Outro aspecto central do Novo PAR é o fortalecimento da colaboração federativa. Por meio do diálogo entre Municípios, Estados, Distrito Federal e União, há cooperação técnica e financeira, estimulando respostas coordenadas aos desafios educacionais. A participação de gestores(as), de técnicos(as) e da comunidade escolar no processo de definição de prioridades também contribui para uma governança mais democrática, tornando-o um instrumento essencial para a construção de políticas públicas integradas, participativas e baseadas em evidências.

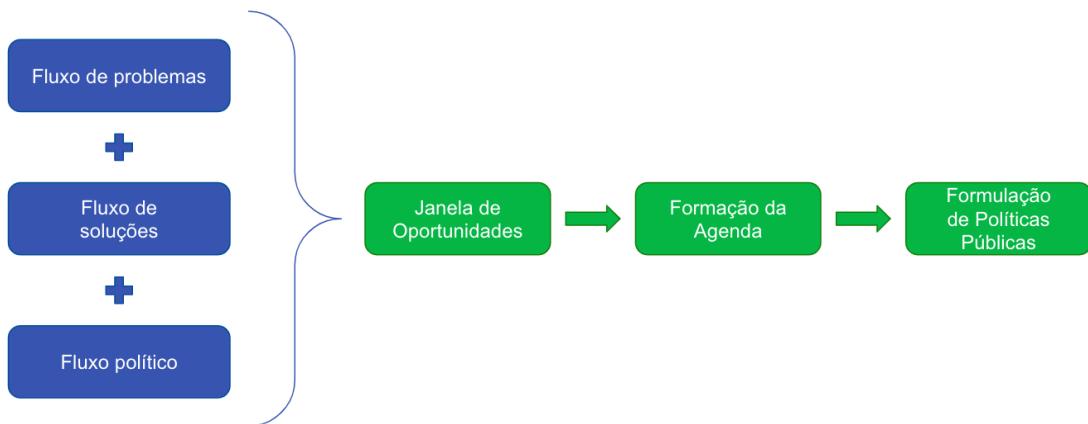
### **Resolução de problemas complexos e o Novo PAR**

As redes educacionais enfrentam desafios complexos que exigem abordagens sistêmicas e estratégicas para qualificar investimentos e fortalecer a Educação Básica, por meio de políticas articuladas e da colaboração federativa. Levando em conta esse cenário, apresentamos um fluxograma baseado no modelo dos Múltiplos Fluxos de John Kingdon<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> KINGDON, John W. *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston: Little, Brown, 1984.

segundo o qual a formulação de políticas públicas eficazes depende da convergência dos três fluxos a seguir:



A Etapa de Planejamento do Novo PAR é realizada em duas fases. Na primeira, as Secretarias de Educação elaboram um plano de objetivos e ações, declarando os resultados esperados para o quadriênio, sempre articulados com as metas do Plano Nacional de Educação - PNE e do respectivo Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação. Na segunda, apresenta suas necessidades de assistência técnica e financeira da União, por meio do cadastro das iniciativas.

O Novo PAR, portanto, é uma ferramenta que pode alavancar o processo de formulação de políticas, ao facilitar essa convergência: Fluxo de Problemas (identificação de problemas e reconhecimento coletivo de que eles demandam resposta governamental); Fluxo de Soluções (discussão e definição de alternativas viáveis para solucionar os problemas declarados); e Fluxo Político (existência de um ambiente político favorável, que permita a resolução dos problemas declarados).

Para que uma questão seja reconhecida como um problema público, é importante que ela ganhe visibilidade, e a criação de indicadores é um dos

meios para isso. O Novo PAR apresenta quatro painéis de indicadores desagregados que são essenciais para a realização de um bom diagnóstico, com a análise da situação da rede e a definição de prioridades de atuação. Nas etapas de Diagnóstico e de Planejamento do PAR, os(as) diversos(as) agentes devem discutir e priorizar soluções viáveis tecnicamente e em termos de orçamento, de acordo com as metas e os objetivos do plano nacional e do plano da rede. Cria-se um espaço de debate dentro da esfera política em que representantes de todo o sistema educacional podem pensar soluções possíveis para problemas complexos.

Essa representatividade também impulsiona o fluxo político, dando mais legitimidade e transparência para a tomada de decisão. Isso porque o Novo PAR é uma ferramenta agregadora, que fortalece o olhar coletivo sobre os problemas da rede e busca articular estratégias que dialoguem diretamente com a realidade das escolas e dos territórios. Há, portanto, uma intenção de tornar os ambientes de disputa mais democráticos e participativos, sempre com base em evidências de indicadores e do conhecimento acumulado da comunidade educacional.

Além disso, o processo de priorização das ações do PAR articula-se com o Plano Decenal de Educação. Por serem pensados no longo prazo, trazem certa estabilidade para a política educacional, mesmo durante mudanças de governo. Por fim, criar compromissos e metodologias comuns a todas as redes de Educação do país ajuda a ganhar apoio de diversos grupos de interesse e a deixar o clima político mais favorável à implementação de políticas estruturais para a melhoria da Educação pública.

Lembrem-se que os(as) Coordenadores(as) têm papel fundamental nessa dinâmica, podendo identificar os múltiplos interesses e contextos dos

grupos envolvidos. Esses(as) representantes podem buscar diálogos, incentivar o engajamento e a busca por objetivos comuns e articular soluções junto às equipes técnica e local, tendo em mente todos esses níveis de complexidade.

## ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PAR

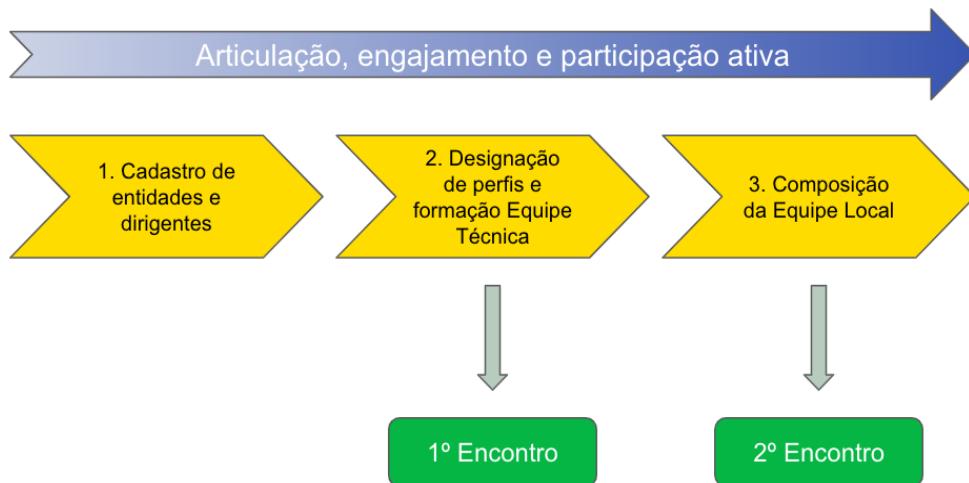
Para auxiliá-los na implementação do Novo PAR, a seguir, apresentamos os principais passos das etapas Preparatória, de Diagnóstico e de Planejamento. Além de abordar as macroações que vocês precisarão executar, propomos algumas reflexões para que avaliem a qualidade do caminho que estão seguindo.

### 1. Etapa Preparatória: estruturação institucional

A etapa Preparatória é composta por três momentos: cadastro de entidades e dirigentes no sistema; designação de perfis e formação da Equipe Técnica; e composição da Equipe Local. Eles ocorrem em sequência e de forma interdependente, ou seja, o segundo só se inicia após a conclusão do primeiro, e o terceiro depende da finalização do segundo<sup>2</sup>. A seguir, descrevemos o que é esperado para cada um desses momentos.

---

<sup>2</sup> Para uma consulta mais detalhada desta etapa, acesse a nota técnica disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/novo-par/documentos/etapa-preparatoria.pdf>>.



### 1º momento: cadastro de entidades e dirigentes

As informações cadastrais das entidades (Prefeitura, Secretarias Estaduais, Regionais de Ensino Estaduais e Secretarias Municipais) e dos(as) dirigentes (Secretários(as) Estaduais, Prefeitos(as) e Secretários(as) Municipais) são extraídas do Sistema Habilita, do FNDE. Assim, para acessar o Novo PAR, é preciso que os dados da entidade e dos dirigentes estejam atualizados no Sistema Habilita.

 **Fiquem atentos(as)!**

Apesar de ser automatizado, os dados só podem ser enviados ao Sistema do Novo PAR se os(as) Secretários(as) e Prefeitos(as) estiverem previamente cadastrados(as) no Sistema Habilita, possuírem uma conta no Gov.Br e acessarem o portal do [novopar.mec.gov.br](http://novopar.mec.gov.br). O Sistema Habilita é a porta de entrada para acesso aos programas do FNDE.

No caso dos Estados, além da Secretaria de Educação, as Regionais de Ensino também são cadastradas. Seu cadastro inicial é feito pelo MEC, mas o Sistema permite alterações e/ou inclusões de novas Regionais pelos(as) Secretários(as), Dirigentes, Coordenadores(as) e Articuladores(as) Territoriais do PAR. Revisem e atualizem sempre que necessário.

 **Qual é a importância do cadastro de entidades para o sucesso do PAR e quais são as atribuições dos(as) Dirigentes?**

Para o bom funcionamento do Novo PAR, é essencial garantir que os dados das entidades e dos(as) Dirigentes estejam cadastrados e atualizados. Isso

é um dos requisitos para que os entes estejam aptos a receber apoio técnico e financeiro da União de forma segura, transparente e em conformidade com as exigências da política. Ausência ou erros de informação podem gerar atrasos ou bloqueios no processo.

Os(as) Dirigentes são a ponte entre o MEC/FNDE e a rede educacional, e têm legitimidade para deliberar sobre e aprovar tanto o diagnóstico como o planejamento do Novo PAR. Eles têm a função de promover o diálogo e o engajamento junto a toda a Secretaria durante a elaboração e a implementação das políticas e podem fomentar ações conjuntas com outros entes federativos. Os(As) Dirigentes são, ainda, responsáveis por assinar os Termos de Compromisso com o MEC e cadastrar os(as) Coordenadores(as) e a Equipe Técnica no Sistema.

### ✓ O que compõe a entrega?

- Ao final dessa ação, o ente terá suas entidades e dirigentes cadastrados no Sistema PAR e aptos a operarem dentro dele.

#### É importante verificar!

- Os dados cadastrais do seu Estado/Distrito Federal/Município estão completos, atualizados e coerentes no Sistema Habilita? É importante verificar se o ente está com o status de Habilidado/Em diligência/Documentação vencida/Não habilitado.
- Os(As) Dirigentes, ou seja, Prefeito(a) e Secretários(as), já acessaram o Novo PAR no site Gov.br e confirmaram suas informações de contato?
- Qual rotina pode ser criada para garantir que esses dados sejam periodicamente revisados e atualizados, ao longo do quadriênio?

## 2º momento: designação de perfis e formação da Equipe Técnica

Nesse segundo momento, é criada a Equipe Técnica do PAR. Para o grupo da Secretaria, são designados(as) os(as):

- Coordenadores(as) do PAR, indicados(as) e cadastrados(as) pelos(as) Secretários(as);
- Servidores(as) que formarão a Equipe Técnica, indicados(as) e cadastrados(as) pelos(as) Secretários(as) ou pelos(as) Coordenadores(as).

Nos Municípios, a Equipe Técnica é composta, além do(a) Coordenador(a), pelos(as):

- Articuladores(as) Pedagógicos(as);
- Técnicos(as) do PAR.

Nos Estados e no Distrito Federal, a Equipe Técnica é composta, além do(a) Coordenador(a) do PAR, pelos(as):

- Articuladores(as) Pedagógicos(as);
- Técnicos(as) do PAR;
- Articulador(a) Territorial;
- Coordenador(a) Regional;
- Articuladores(as) Regionais.

Nos casos em que a Educação Profissional e Tecnológica estiver em outra Secretaria Estadual, esta também deverá contar com um(a) Coordenador(a) do PAR específico(a) e com Técnicos(as) do PAR.

Cada perfil possui uma atribuição específica e a escolha dos participantes deve ser pensada nessas atribuições. Entretanto, como a realidade dos

Estados e dos Municípios, no Brasil, é muito diversa, o único perfil obrigatório no Sistema do Novo PAR é o de Coordenador(a) do PAR. Os demais, indicamos o cadastro para o melhor funcionamento da sistemática do PAR, mas são opcionais.

#### **Perfil e atribuições dos(as) representantes**

- **Coordenador(a) do PAR:** responsável por coordenar a análise do diagnóstico e a elaboração e o monitoramento do planejamento, com o(a) Secretário(a), e por cadastrar os(as) demais representantes da Equipe Técnica. Tem uma atuação que é transversal na Secretaria, sendo imprescindível o seu conhecimento sobre todas as ferramentas de planejamento e gestão da pasta. Esse perfil, assim como o do(a) Secretário(a) de Educação, pode cadastrar os demais perfis da Equipe Técnica, além de realizar atualizações necessárias;
- **Coordenador(a) de Ciência e Tecnologia:** deve ter os mesmos conhecimentos e atribuições do(a) Coordenador(a) do PAR, porém, com recorte específico dos temas ligados à Educação Profissional e Tecnológica;
- **Articuladores(as) Pedagógicos(as):** atuam com as ações e os recursos pedagógicos na Secretaria, articulando as equipes pedagógicas para apoiar na análise do diagnóstico e elaboração do planejamento. Devem se atentar para a inclusão das necessidades da rede durante essas duas etapas. Se necessário, também podem articular com as escolas;
- **Técnicos(as) do PAR:** responsáveis por cuidar das rotinas de atualização e do cumprimento de prazos do Sistema do Novo PAR, apomando o(a) Coordenador(a) e o(a) Articulador(a) a preencher as informações das etapas de Diagnóstico e Planejamento. Também devem possuir conhecimento dos instrumentos de planejamento e gestão da rede;
- **Articulador(a) Territorial Estadual (redes estaduais):** o seu papel é articular parcerias com os Municípios. Por isso, é imprescindível que tenha conhecimento sobre regimes de colaboração e que esteja atualizado(a) sobre o PAR desses Municípios;
- **Coordenador(a) da Regional (redes estaduais):** atua de forma transversal na Regional, acompanhando as etapas de Diagnóstico e Planejamento, a partir das demandas do seu território. Deve articular e se envolver com a comunidade educacional;
- **Articulador(a) Territorial Regional (redes estaduais):** responsável por articular parcerias com os Municípios da sua região (ou regional). Por isso, é imprescindível que tenha conhecimento sobre a realidade das escolas da sua região e que esteja atualizado(a) sobre o PAR desses Municípios;
- **Técnico(a) de Ciência e Tecnologia (redes estaduais):** atua em diversas áreas da Secretaria e tem conhecimento de gestão e planejamento da rede. Deve ter facilidade para operar o Sistema do Novo PAR, tendo a responsabilidade de acompanhar a elaboração do PAR no que tange à EPT.

## Como formar a Equipe Técnica

A formação do Grupo de Gestão na Secretaria e da Equipe Técnica nos Municípios e Estados é fundamental para garantir uma gestão estratégica, colaborativa e qualificada do Novo PAR. O cadastro da Equipe Técnica é responsabilidade do(a) Coordenador(a) do PAR ou do(a) Secretário(a) de sua rede. Para apoiar esse processo, seguem algumas sugestões:

- **1. Identifique os perfis estratégicos**
  - A partir das atribuições e competências esperadas para cada cargo, reflita sobre quais profissionais, em suas funções atuais, podem contribuir com visão técnica, experiência em gestão e capacidade de articulação;
  - Pense na complementaridade dos perfis, buscando formar um grupo que consiga lidar com diferentes dimensões da gestão educacional.
- **2. Convide os representantes**
  - Convide, pessoalmente, cada profissional, explicando por que foi escolhido(a) e quais das suas competências podem agregar ao grupo;
  - Esclareça as expectativas, o papel e o nível de contribuição esperado, para que cada membro possa aceitar conscientemente o convite e comprometer-se com o trabalho coletivo.
- **3. Realize o cadastramento formal no Sistema do PAR**
  - Com os aceites dos convites, o(a) Coordenador(a) do PAR ou o(a) Secretário(a) deve cadastrar cada um dos membros no Sistema.
- **4. Promova uma reunião inicial de integração**
  - Organize um encontro com a Equipe Técnica para apresentar os objetivos do Novo PAR e as responsabilidades dos membros. Os(As)

representantes da Equipe Técnica deverão sair do encontro com a clareza do papel que deverão desempenhar, além de compreender os próximos passos e o cronograma geral de implementação;

- o Utilize esse momento para reconhecer publicamente o valor do grupo, criar senso de pertencimento e dialogar sobre expectativas, desafios e cronograma. Também é importante fomentar uma discussão profunda sobre o PAR, garantindo que todos(as) estejam cientes sobre como funciona esse instrumento e, principalmente, como ele se relaciona com o planejamento da sua rede;
- o Registre os principais pontos, cronograma e encaminhamentos para compartilhamento com todos(as) os(as) envolvidos(as).

- **5. Estabeleça uma rotina de trabalho e um desenho contínuo das atividades**

- o Combine com a equipe uma agenda regular de reuniões e momentos colaborativos para acompanhar e ajustar o andamento do PAR;
- o Desenhe, com a equipe, as atividades e os papéis a serem assumidos em cada etapa (Diagnóstico, Planejamento, Execução, Monitoramento e Prestação de contas), garantindo clareza sobre a contribuição de cada membro ao longo do ciclo;
- o Valorize a troca contínua de informações, o diálogo aberto e a construção coletiva de soluções, fortalecendo o engajamento e a corresponsabilidade do grupo.

## ➤ Qual é a importância da designação de perfis e da formação de Equipe Técnica para o êxito do PAR?

A composição de uma equipe de diferentes áreas de atuação e com competências diversas é importante para garantir uma abordagem múltipla na compreensão dos desafios da rede. Essa diversidade fortalece a capacidade analítica e reflexiva do grupo e qualifica a tomada de decisão na gestão, potencializando os resultados alcançados, por meio do Novo PAR. Mais do que uma exigência formal, trata-se de garantir que o plano seja conduzido por pessoas com visão estratégica, conhecimento técnico e capacidade de articulação.

## ✓ O que compõe a entrega?

- Coordenador(a) e Equipe Técnica designados(as), devidamente cadastrados(as) e aptos(as) a operar no Sistema do PAR.

### É importante verificar!

Para compor a Equipe Técnica, considere os pontos indicados a seguir:

#### 1. Escolha do(a) Coordenador(a) do PAR

- O(a) Coordenador(a) foi escolhido(a), considerando:
  - Sua atuação transversal na Secretaria?
  - Conhecimentos técnicos sobre as peças de planejamento e gestão?
  - Capacidade de articulação e engajamento?

#### 2. Composição da Equipe Técnica

- Nossa equipe reúne perfis múltiplos e complementares? Há, pelo menos, um(a) representante que:
  - Atua nas frentes pedagógicas e mantém proximidade com as escolas?
  - Tem conhecimento dos instrumentos de planejamento e gestão da rede, facilidade para operar sistemas e domínio técnico de gestão e planejamento?
  - Entende de infraestrutura, alimentação, transporte, gestão de pessoas e gestão orçamentária?
  - Atua junto aos Municípios e comprehende as dinâmicas de colaboração, articulação e arranjos territoriais?

### 3. Realidade dos Municípios pequenos

- No caso dos Municípios menores, com equipes enxutas:
  - Se apenas o(a) Coordenador(a) e mais um(a) técnico(a) estiverem disponíveis, como podem se organizar para contemplar todas as atribuições necessárias?
  - O(a) Coordenador(a) está ciente de que, no Sistema, o único cadastro obrigatório é o seu, mas que a boa gestão depende de ampliar a articulação com outros(as) agentes?

### 4. Clareza de papéis e objetivos

- Os(As) representantes escolhidos(as) têm clareza sobre os papéis que deverão desempenhar?
- Todos(as) compreendem os objetivos e as ações previstas no Novo PAR?

### 5. Principais desafios que precisamos antecipar

- Como vamos sensibilizar e mobilizar grupos com características e perfis tão diversos?
- Já estabelecemos e documentamos as responsabilidades de cada perfil, evitando sobreposições ou lacunas?
- Quais estratégias vamos adotar para manter o engajamento e a participação ativa de todos(as) durante todo o quadriênio?
- Os cronogramas do ciclo de planejamento da rede já estão articulados ao cronograma do PAR?
- No caso das redes estaduais, como será pactuado o fluxo de aprovação dos documentos de Diagnóstico e Planejamento entre as Secretarias de Educação e a Secretaria responsável pela Educação Profissional e Tecnológica?
- Como vamos estruturar o diálogo entre Estados e Municípios para articular ações territoriais em regime de colaboração?

## 3º momento: composição da Equipe Local

Por fim, será formada a Equipe Local, responsável por representar as demandas da Comunidade Educacional e monitorar a execução do PAR ao longo da implementação. Essa equipe pode ser composta pelos(as) seguintes profissionais:

- Técnicos(as) da Secretaria de Educação;
- Representantes dos(as) diretores(as) de escola;
- Representantes de escolas de Educação Escolar Indígena, Educação Escolar Quilombola e Educação do Campo;
- Representantes de professores(as) do Atendimento Educacional Especializado (AEEs);

- Representantes dos(as) coordenadores(as) ou supervisores(as) escolares;
- Representantes do quadro técnico-administrativo das escolas;
- Representantes dos Conselhos Escolares;
- Representantes do Conselho Estadual/Municipal de Educação;
- Representantes de Fóruns de Educação;
- Representantes de outras secretarias que possuem interface com a Educação.

**□ Fiquem atentos(as)!**

A Equipe Local deve espelhar a diversidade da sua rede. Reflitem conjuntamente quem são os(as) principais agentes no seu Estado/Distrito Federal/Município e, se necessário, acrescentem representantes de outras pastas ou equipes que façam parte da política educacional da sua rede.

Junto à Equipe Local, os Conselhos e Fóruns de Educação também são importantes para que as demandas e necessidades da rede sejam escutadas durante o processo de implementação do Novo PAR. Por isso, os(as) Conselheiros(as) do Conselho de Acompanhamento e Controle Social – CACS/Fundeb e do Conselho Estadual/Municipal de Educação devem ser inseridos(as) no Sistema com o “perfil de consulta” a todas as etapas. Lembrem-se de que os Conselhos são responsáveis pela prestação de contas, acompanhamento e fiscalização. Incluí-los no processo facilita a boa governança, a legitimidade e a transparência do governo, além de facilitar a colaboração federativa, no que diz respeito às transferências entre entes.

### **Como compor a Equipe Local de forma engajadora**

A formação da Equipe Local deve ser compreendida como um momento de mobilização por um propósito comum: aprimorar a qualidade da Educação, por meio de uma gestão mais participativa, articulada e apoiada em evidências. A diversidade de perspectivas proporciona maior consistência, representatividade e legitimidade ao Novo PAR.

Seguem algumas sugestões que podem apoiar essa composição:

#### **1. Convide amplamente e com propósito**

- Identifique quem são os(as) principais agentes da sua rede que podem contribuir para fortalecer a visão territorial do PAR: conselhos, fóruns, gestores(as), professores(as), técnicos(as) e representantes de grupos historicamente menos ouvidos;
- Ao convidar, explice a importância da diversidade e como aquele(a) profissional ou grupo poderá agregar à qualidade da gestão, por meio do Novo PAR;
- Apresente o Novo PAR como uma oportunidade de fortalecer a gestão da rede e impactar positivamente a qualidade da Educação.

## **2. Confirme o aceite e formalize os compromissos**

- Garanta que os(as) convidados(as) compreendam as responsabilidades da função, para que estejam cientes do comprometimento necessário ao integrar a Equipe Local;
- Explique que os(as) representantes serão cadastrados(as) no Sistema pelo(a) Coordenador(a) do PAR, para que possam acompanhar todas as etapas de implementação.

## **3. Realize o cadastramento formal no Sistema**

- Após o aceite, o(a) Coordenador(a) deve cadastrar cada integrante da Equipe Local no Sistema, assegurando que tenham acesso às informações e consigam acompanhar o processo.

## **4. Promova um encontro de integração**

- Organize uma reunião entre a Equipe Local, a Equipe Técnica e os(as) Secretários(as) para apresentar os objetivos do Novo PAR, pactuar expectativas e discutir como cada segmento pode contribuir;

- Utilize esse momento para ouvir demandas, criar senso de pertencimento e reforçar que todos(as) têm papel essencial na construção de soluções conjuntas para a rede;
- Registre os principais pontos, o cronograma e os encaminhamentos para compartilhamento com todos(as) os(as) envolvidos(as).

## 5. Desenhe coletivamente o papel da equipe e estabeleça uma rotina de participação

- Construa um desenho das atividades da Equipe Local, ao longo das etapas do PAR, esclarecendo como cada membro poderá contribuir;
- Defina uma agenda regular de encontros e formas de comunicação que facilitem o acompanhamento do PAR;
- Reforce, continuamente, o valor da contribuição e da corresponsabilização de cada participante para que o grupo se reconheça como parte ativa de um esforço coletivo para a melhoria da gestão educacional.

### Principais desafios dessa etapa às Equipes Técnica e Local

É importante aproveitar esse momento para fortalecer o senso de pertencimento e estimular a participação ativa na cultura de gestão da rede, reforçando que todos(as) têm um papel fundamental no ciclo de formulação e implementação das políticas. Esse também é um espaço estratégico para criar conexões entre quem está na ponta, no dia a dia das escolas, e quem atua nos órgãos centrais e regionais da Educação.

Alguns pontos de atenção para potencializar esse trabalho:

- **Sensibilizar e mobilizar a comunidade local**, demonstrando a relevância da participação ampla da rede na formulação das políticas públicas;
- **Estabelecer e registrar as responsabilidades de cada perfil**, garantindo clareza sobre os papéis e evitando sobreposições ou lacunas entre os(as) representantes;
- **Manter o engajamento e a participação ativa de todos(as)** durante todo o quadriênio, por meio de estratégias de comunicação e encontros periódicos;
- **Articular os cronogramas do ciclo de planejamento das escolas e da Secretaria com o cronograma do PAR**, promovendo alinhamento e integração entre as etapas.

➤ Qual é a importância da composição da Equipe Local para o êxito do PAR?

A Equipe Local, embora não seja obrigatória no Sistema do Novo PAR, colabora na elaboração e no acompanhamento das etapas de Diagnóstico e Planejamento. Nesse processo, espera-se que os(as) representantes possam fornecer informações estratégicas sobre os desafios vivenciados nas escolas. Também são responsáveis por monitorar a execução do PAR, reforçando a ideia de participação democrática nos processos decisórios e de fortalecimento de uma gestão responsável e transparente da Educação Básica.

Compor essa equipe de forma estratégica, abrangente e inclusiva facilita a elaboração de um planejamento alinhado com a situação real da rede, garantindo que as principais necessidades sejam consideradas no processo de formulação das políticas educacionais. Também é uma forma de garantir que os grupos mais vulneráveis estejam representados, alinhando o planejamento à premissa de promover mais equidade e inclusão.

✓ O que compõe a entrega?

- Equipe Local formalmente criada e cadastrada no Sistema do Novo PAR.

## É importante verificar!

### 1. Representatividade e diversidade

- Nossa Equipe Local inclui, ao menos, um(a) representante de todos os grupos recomendados?
  - ✓ Diretores(as);
  - ✓ Professores(as) do Atendimento Educacional Especializado (AEE);
  - ✓ Escolas indígenas, quilombolas e do campo (quando houver);
  - ✓ Coordenadores(as) ou Supervisores(as) escolares;
  - ✓ Representantes do quadro técnico-administrativo das escolas;
  - ✓ Representantes dos Conselhos Escolares;
  - ✓ Representantes do Conselho Estadual/Municipal de Educação.
- Há outros grupos ou segmentos que deveriam ser incluídos para ampliar a representatividade e trazer novos olhares?
- Estamos garantindo que a Equipe Local refletia a diversidade territorial, cultural e pedagógica da nossa rede?
- Quais perfis adicionais poderiam contribuir para uma compreensão mais completa da realidade da rede, especialmente na etapa de Diagnóstico?

### 2. Mobilização e engajamento

- Como temos sensibilizado e mobilizado a comunidade local? Os(as) participantes compreendem a relevância do PAR para fortalecer a Educação da rede?
- O convite para compor a Equipe Local foi feito de forma clara, destacando por que cada pessoa foi escolhida e como pode contribuir?
- Como vamos manter o engajamento ao longo de todo o quadriênio? Já definimos estratégias de comunicação e encontros periódicos para garantir participação ativa?

### 3. Clareza de papéis e responsabilidades

- As responsabilidades de cada perfil estão bem definidas? Há clareza sobre funções e atribuições, evitando sobreposições ou lacunas?
- Já houve discussão sobre como será a contribuição de cada membro nas diferentes etapas do PAR (Diagnóstico, Planejamento, Execução e Monitoramento)?

### 4. Integração e alinhamento

- Os cronogramas do ciclo de planejamento das escolas e da Secretaria estão articulados ao cronograma do PAR?
- Foi elaborada uma rotina de acompanhamento coletivo da execução do PAR?

### 5. Conhecimento e propósito

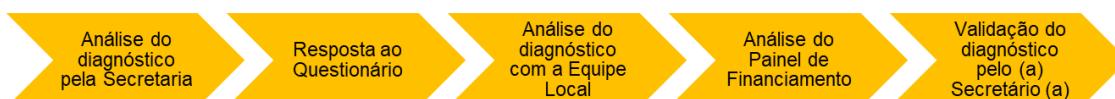
- O que é essencial que cada participante da Equipe Local compreenda?

- ✓ O funcionamento e a importância do Novo PAR para a qualidade da Educação;
- ✓ Como o PAR contribui para o aprimoramento da gestão e do planejamento e fortalece as políticas públicas da rede;
- ✓ As mudanças trazidas pelo 5º PAR e seus princípios: equidade, participação e colaboração.

## 2. Etapa de Diagnóstico: análise colaborativa

O Diagnóstico é uma das etapas mais estratégicas do processo de elaboração das Ações Articuladas. Como em qualquer política pública, o(a) gestor(a) precisa ter clareza dos problemas a serem enfrentados para poder tomar decisões acertadas em relação ao que fazer para transformá-los. Vale ressaltar que as ações governamentais devem ser intencionais e planejadas, de acordo com as necessidades reais da população. Para isso, é necessário fazer um diagnóstico aprofundado dos principais problemas, buscando entender quais são as causas-raiz de cada um deles.

A etapa de Diagnóstico do Novo PAR é realizada com base em um conjunto de indicadores, disponibilizados para as redes educacionais. Essas informações são importantes para que vocês compreendam os principais desafios e possam, na etapa posterior de Planejamento, definir as ações a serem executadas para melhorar os resultados educacionais. Além deste material, o MEC disponibiliza um conjunto de documentos técnicos [[www.gov.br/mec/pt-br/novo-par/documentos](http://www.gov.br/mec/pt-br/novo-par/documentos)] e cursos para apoiar a realização do Diagnóstico, que contém 5 momentos:



A seguir, abordaremos cada um deles, com orientações e reflexões sobre a prática a ser realizada. A ideia é oferecer suporte para a rotina de

formulação da rede, que compõe as etapas de Diagnóstico e de Planejamento, fomentando uma cultura de gestão e de governança compartilhada.

### **1º momento: análise do Diagnóstico pela Secretaria**

Essa etapa se inicia com a análise das informações disponíveis nos painéis temáticos da plataforma, descritos na sequência. Seu objetivo é constatar problemas e suas causas-raiz, por meio da identificação de indicadores mais críticos.

- **Painel de Contexto** – permite uma visão geral do território, da população, das condições socioeconômicas e da rede de ensino. É composto por quatro seções:
  - o Território e população, com informações geográficas e indicadores socioeconômicos; dados populacionais, por faixas etárias correspondentes às etapas e subetapas da Educação Básica (com recortes de áreas urbanas, rurais, populações indígenas e comunidades remanescentes de quilombos);
  - o Escolas, com quantitativos sobre o total de escolas, por etapas, subetapas e modalidade de ensino;
  - o Matrículas, com informações sobre matrículas por etapas, subetapas e modalidades da Educação Básica.
  - o Diversidade e Inclusão, com informações sobre Educação Especial e Educação Bilíngue de Surdos.
- **Painel de Resultados** – apresenta os resultados dos(as) estudantes, como acesso, rendimento, fluxo e aprendizagem, organizados por etapa e subetapa e modalidade de ensino. Os indicadores estão classificados de acordo com o desempenho relativo da rede, com os seguintes

sinalizadores: alto, médio, baixo e muito baixo. Assim, é possível identificar os indicadores, as etapas e modalidades que precisam de mais atenção no Planejamento;

- **Painel de Insumos** – mostra as condições de ensino e aprendizagem da rede com indicadores secundários, organizados por dimensões e subdimensões do PAR (gestão escolar e educacional, formação dos profissionais da rede, práticas pedagógicas e infraestrutura e recursos pedagógicos), e por etapa e modalidade de ensino. Também estão organizados por desempenho relativo da rede, com os sinalizadores: alto, médio, baixo e muito baixo.

Por meio desses painéis, o Novo PAR oferece uma **visão gerencial dinâmica**, com atualizações sempre que novos dados estiverem disponíveis. Cabe ao(à) Coordenador(a) do PAR e à Equipe Técnica fazer uma análise preliminar e, posteriormente, organizar uma discussão ampliada, envolvendo diversos(as) participantes. Para realizar essas análises, orientamos que acessem o Documento Técnico Novo Plano de Ações Articuladas (Novo PAR) – Etapa de Diagnóstico ([www.gov.br/mec/pt-br/novo-par/documentos/etapa-diagnstico.pdf](http://www.gov.br/mec/pt-br/novo-par/documentos/etapa-diagnstico.pdf)), com o passo a passo para a realização dessa análise. Para esse encontro, é importante que os(as) participantes façam, previamente, uma análise dos painéis para chegarem preparados(as) à reunião.

### Como fazer a análise do diagnóstico com a Equipe Técnica

- O(A) Coordenador(a) e representantes da Equipe Técnica devem analisar individualmente os três painéis, buscando identificar:
  - Quais indicadores de resultados mais chamam a atenção (desempenho baixo e muito baixo)? Existe diferença por modalidade?

- o Quais indicadores de insumo associados aos indicadores de resultados estão com desempenho baixo e muito baixo?
- o Quais são os indicadores do Diagnóstico que constam no Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação e quais poderiam ser incorporados em um próximo plano?
- Na sequência, o grupo deve se reunir para discutir os achados individuais e consolidar um entendimento coletivo sobre quais são os indicadores mais críticos da rede. A intenção é debater pontos como:
  - o Impacto dos resultados nos processos de ensino, aprendizagem e clima escolar;
  - o Diferenças de comportamento dos indicadores por modalidade, etapa e perfis dos(as) estudantes, buscando identificar desigualdades educacionais;
  - o Relação dos indicadores dos painéis com indicadores que constam no Plano Nacional e Estadual/Distrital/Municipal de Educação;
  - o Principais desafios e prioridades e a relação com o contexto local da rede de ensino.

#### **Perguntas reflexivas para analisar os indicadores**

As perguntas reflexivas sugeridas no Documento Técnico, mencionado anteriormente, ajudam a compreender o que está por trás de cada dado, atribuindo significado aos números. Assim, vocês poderão transformar dados e indicadores em informações e informações em conhecimento. Veja, a seguir, exemplos de perguntas reflexivas para a análise do indicador relacionado a Práticas Pedagógicas e Avaliação, disponível no Painel de Insumos:

- As escolas realizam avaliações diagnósticas e formativas? Se sim, utilizam os resultados dessas avaliações para subsidiar os processos de ensino e aprendizagem?
- A Secretaria usa esses resultados para formular ações e políticas e apoiar as escolas?

Por fim, o(a) Coordenador(a) deve sistematizar os pontos que foram debatidos pela Equipe Técnica e os principais entendimentos sobre a situação da rede para o momento de discussão posterior com a comunidade educacional.

### ➤ Qual é a importância do diagnóstico realizado pela Equipe Técnica?

As ações planejadas na próxima etapa deverão responder aos desafios da rede identificados no Diagnóstico. Por isso, é fundamental mobilizar as diversas competências e funções da equipe da Secretaria, envolvendo todas as áreas relacionadas à gestão educacional da política de Educação Básica, área pedagógica, de infraestrutura (alimentação e transporte), de valorização profissional, gestão de pessoas, avaliação, entre outras. Cada representante da Equipe Técnica deve analisar os indicadores, contribuindo com seu repertório e olhar técnico para a realização de um diagnóstico preciso.

#### Fiquem atentos(as)!

Sempre que possível, analisem os indicadores por recortes específicos, a fim de identificar eventuais fragilidades na política educacional, em relação a determinados grupos de estudantes. Alguns resultados podem parecer positivos à primeira vista, porém, quando desagregados por etapa, modalidade ou perfil do(a) estudante (gênero, raça e cor), revelam desigualdades marcantes. Vale lembrar que a equidade é um dos princípios que fundamentam o Novo PAR!

### ✓ O que compõe a entrega?

- Ao final, o(a) Coordenador(a) e a Equipe Técnica deverão consolidar um documento que ilustre a situação da rede educacional, com foco na seleção dos indicadores mais críticos (desempenho muito baixo e baixo), incluindo as desigualdades identificadas por etapas e modalidades e o racional por trás dessas escolhas.

**É importante verificar!**

- Participaram da análise dos indicadores todos(as) os(as) representantes definidos na etapa Preparatória?
- Todos(as) os(as) participantes fizeram, previamente, uma análise dos painéis? Chegaram à reunião preparados(as)?
- Durante a reunião, foram debatidos todos os indicadores com desempenho muito baixo e baixo? Foram usadas as questões reflexivas sugeridas no documento técnico?
- A equipe estava atenta aos indicadores desagregados por etapa, modalidade e perfil do(a) estudante (gênero, raça e cor)?
- Foi feito um documento de sistematização com os indicadores escolhidos pelo grupo? Esse documento foi validado por todos(as)?

## 2º momento: resposta ao questionário

Após a análise dos painéis para a identificação dos indicadores prioritários, vocês vão preencher o questionário diagnóstico complementar, com perguntas classificadas de acordo com as dimensões do PAR: Gestão Educacional; Formação dos Profissionais da Educação; Práticas Pedagógicas e Avaliação; e Infraestrutura e Recursos Pedagógicos. Para o seu preenchimento, são necessárias informações de diversas áreas da Secretaria e das escolas.

### Como preencher o questionário

- Cabe ao(à) Coordenador(a) pactuar com a Equipe Técnica, durante a primeira reunião, como será feita a coleta de informações e o preenchimento (responsáveis, cronograma etc.);
- A equipe deve identificar quais informações solicitadas já estão disponíveis, por meio de sistemas e dados internos do Estado/ Distrito Federal/ Município;
- É importante escolher um(a) responsável para organizar a coleta das informações pendentes, consultando o órgão central, as regionais e/ou escolas;

- Para finalizar, a equipe deve consolidar os dados coletados e preencher o questionário no Sistema do Novo PAR.

### ➤ Qual é a importância de preencher o questionário?

O questionário complementar é fundamental para aprofundar o diagnóstico da rede, uma vez que conta com informações que vão além das fontes oficiais usadas pelo MEC e integradas ao Sistema do Novo PAR. É também um modo de garantir que o diagnóstico seja mais customizado e reflita, de forma precisa, a situação de cada rede educacional. Ele servirá de apoio na etapa de Planejamento, além de ser subsídio importante para que o MEC formule ações e iniciativas voltadas aos entes subnacionais.

### ✓ O que compõe a entrega?

- Ao final, o(a) Coordenador(a), com o apoio da Equipe Técnica, deverá consolidar as respostas do questionário e preenchê-las no Sistema. Após finalizar o preenchimento, é gerado um relatório que apresenta quatro indicadores sintéticos, a partir das respostas: Apoio à gestão escolar; Transformação digital da rede de ensino; Capacidade institucional da Secretaria; e Gestão de pessoas.

#### É importante verificar!

- O(A) Coordenador(a) do PAR recebeu apoio da Equipe Técnica para o levantamento dos dados?
- Qual é o percentual de perguntas respondidas? Existem muitas lacunas de informação?
- As equipes da Secretaria foram consultadas? E das escolas? Houve comprometimento dessas pessoas que não estão diretamente envolvidas nas Equipes do PAR?
- Existem processos que possam ser aprimorados nos próximos anos? Como criar uma rotina mais fluida para essa coleta? Lembrem-se de que o Diagnóstico deve ser feito uma vez ao ano.]

### **3º momento: análise do Diagnóstico com a Equipe Local**

Nesse momento, o que foi consolidado pela Equipe Técnica é levado para discussão com a Equipe Local, com o objetivo de envolver, no Diagnóstico, diferentes representantes da comunidade educacional. Serão apresentados os indicadores que mais necessitam de atenção por parte da rede.

#### **Como fazer a análise do Diagnóstico junto à Equipe Local**

- Preparem uma apresentação que sintetize os principais desafios da rede, bem como os pontos levantados no debate da Equipe Técnica;
- Convidem a Equipe Local e demais representantes da comunidade escolar para um encontro de discussão do Novo PAR, deixando claro o escopo, os objetivos e os resultados esperados para a reunião;
- É fundamental promover um ambiente acolhedor, que favoreça a escuta e estimule o diálogo entre os(as) participantes. Iniciem a conversa compartilhando as expectativas para o encontro e, ao final, façam um resumo das principais análises do grupo;
- Sistematizem as discussões e concluem o preenchimento do Sistema do Novo PAR com as contribuições da comunidade educacional.

### Ferramentas de gestão

Existem diversas ferramentas que podem apoiar os(as) Coordenadores(as) e a Equipe Técnica a conduzirem as discussões dos encontros. Um ponto-chave nessa etapa é definir os problemas. Não existe ferramenta certa ou errada, mas é fundamental que o grupo utilize alguma metodologia para estruturar o Diagnóstico, garantindo intencionalidade na etapa seguinte, de Planejamento. Apresentamos algumas sugestões a seguir:

#### 1. Árvore de Problemas

É uma ferramenta que organiza os principais problemas e suas causas e consequências de forma lógica e visual. Ela permite um entendimento sistêmico da realidade da rede educacional, oferecendo um diagnóstico bem definido dos desafios a serem enfrentados.

Cada problema identificado deve ser estruturado como o tronco de uma árvore. Na sequência, deve ser discutido:

- Por que isso acontece? Essas são as causas do problema (raízes da árvore);
- O que acontece por conta desse problema? Esses são os efeitos do problema (galhos da árvore).

#### 2. O método dos 5 porquês

Busque os "porquês" dos seus problemas. Inicialmente, transforme o problema em uma pergunta e, na sequência, identifique as várias causas e subcausas por trás. Para isso, vocês devem se perguntar "por que" aquele problema acontece, repetindo essa estratégia cerca de cinco vezes. Isso ajuda a criar uma análise profunda do que está por trás dele.

### ➤ Qual é a importância da análise do diagnóstico com a Equipe Local?

Esse momento é fundamental porque permite às Equipes do PAR aprofundar o diagnóstico, buscando identificar quais são os principais problemas enfrentados pela rede, quais as causas por trás deles e como os diversos desafios se relacionam entre si.

#### □ Fiquem atentos(as)!

Avaliem se esse encontro deve ser feito com um grupo mais restrito ou ampliado, levando em consideração a representatividade da comunidade local, os desafios logísticos, o tamanho da rede e os cronogramas das escolas e da Secretaria.

### ✓ O que compõe essa entrega?

- Após o encontro, a Equipe Técnica deve ter a consolidação do diagnóstico da rede educacional, com a análise dos principais problemas relacionados aos indicadores de baixo desempenho.

### **É importante verificar!**

- Vocês avaliam que toda a rede educacional foi representada? Existem segmentos/grupos que não participaram da discussão?
- A comunidade educacional, representada pela Equipe Local, se sentiu parte ativa do processo de diagnóstico? Vocês podem propor avaliações anônimas ao final do encontro.
- Existem processos que possam ser aprimorados nos próximos anos? Como criar uma rotina mais fluida para esses encontros? Lembrem-se de que o diagnóstico deve ser feito uma vez ao ano.
- O grupo conseguiu elencar os principais problemas e causas ligados aos indicadores de baixo desempenho?
- Foram sistematizadas as discussões levantadas durante o encontro?
- O documento final do diagnóstico da rede foi atualizado a partir das contribuições da Equipe Local?

### **4º momento: análise do painel de Financiamento**

Após a análise dos dados e indicadores de contexto, dos indicadores de resultados e dos dados e indicadores de insumos educacionais da sua rede, é o momento para avaliar as condições orçamentárias do Estado/Distrito Federal/Município. No painel de Financiamento, estão disponíveis dados sobre receitas da Educação Básica (Fundeb e Salário-Educação), saldos de programas do MEC/FNDE e despesas da rede. O objetivo é visibilizar quanto o Estado/Distrito Federal/Município tem de receitas próprias e de transferências (obrigatórias e voluntárias) e qual o grau de comprometimento dos recursos disponíveis.

#### **Como fazer a análise do painel de Financiamento**

- O(A) responsável por conduzir essa análise é o(a) Coordenador(a), que deve envolver outras pessoas no processo. Convide os(as) responsáveis pela gestão orçamentária e financeira da Secretaria para uma reunião e, caso necessário, convide, também, representantes das Secretarias de Administração, Finanças e Planejamento;

- Com o grupo reunido, destaque a importância de mapear o financiamento e explique os impactos dessa análise na etapa seguinte, de Planejamento;
- Sistematize todas as análises feitas coletivamente e inclua os pontos principais no Sistema do Novo PAR.

### Qual é a importância da análise do painel de Financiamento?

Essa análise vai subsidiar o planejamento da rede para os próximos anos. Como os recursos de um governo são limitados, é essencial que os(as) gestores(as) priorizem as ações a serem executadas. Essas escolhas envolvem tanto critérios técnicos como decisões políticas e, por isso, é fundamental criar um espaço amplo de discussão, envolvendo diversos(as) representantes e interesses da comunidade educacional.

Além disso, o Novo PAR é uma ferramenta de gestão articulada, que permite planejar com base tanto no potencial de arrecadação e execução da própria rede como nas possibilidades de apoio financeiro da União. Portanto, aproveitem esse momento para compreender a capacidade financeira da rede para promover melhorias educacionais no curto e no médio prazo.

#### Fiquem atentos(as)!

Lembrem-se de que as despesas do ano vigente não constam no painel de Financiamento. Por isso, estejam atentos(as) aos demais sistemas e ferramentas do seu Estado/Distrito Federal/Município para poderem incluir informações atualizadas sobre o comprometimento orçamentário do ente.

### O que compõe a entrega?

- A equipe deve elaborar um documento, ou outro tipo de registro, que identifique todas as possíveis fontes de receitas e inclua a análise da

capacidade de execução do Estado/Distrito Federal/Município para o quadriênio, com previsões anuais.

**É importante verificar!**

- A análise do painel de Financiamento envolveu todas as pessoas ligadas à gestão orçamentária da rede?
- No caso dos Estados, houve envolvimento das Regionais? Qual é o nível de descentralização orçamentária do seu Estado?
- Após a análise do painel, está claro para a Equipe Técnica quais são as principais fontes de receita da rede e quais são as possibilidades de expansão (própria e via transferências)?
- Foram levantadas e discutidas as regras específicas de uso das receitas?
- Foi possível relacionar as necessidades da rede com as regras de uso de cada receita, identificando caminhos para o financiamento das políticas?
- Ficou claro qual é o nível de comprometimento com as despesas? Qual é o percentual das despesas que vão para a remuneração dos profissionais do Magistério? Qual é o percentual para uso discricionário da Secretaria?
- Vocês usaram outras ferramentas orçamentárias para a análise, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA)?

### **5º momento: validação do Diagnóstico pelo(a) Secretário(a)**

Por fim, o(a) Coordenador(a) do PAR e a Equipe Técnica apresentam o diagnóstico ao(à) Secretário(a) de Educação e às demais lideranças da Secretaria e do Governo Estadual ou Municipal, conforme julgarem necessário.

#### **Como validar o diagnóstico da rede**

- Promovam um encontro com as lideranças, garantindo a participação de todas as pessoas-chave para a validação do diagnóstico;
- Preparem documentos de síntese e construam uma apresentação breve, impactante e que contenha os principais pontos críticos de análise e de decisões a serem tomadas;

- Se possível, antes do encontro, enviem um material preparatório para as lideranças, destacando os principais temas a serem discutidos;
- Os painéis do diagnóstico devem estar disponíveis durante o encontro. Vocês podem montar alguns kits impressos para cada liderança, com as principais informações e análises;
- Após o encontro, preparem um documento síntese com o que foi debatido em relação a:
  - o Indicadores de resultados que apresentam desempenho muito baixo ou baixo, em quais modalidades e públicos;
  - o Indicadores de insumos mais críticos da rede associados aos resultados priorizados e respectivas modalidades;
  - o Principais problemas, causas e dificuldades da rede relacionados aos indicadores com desempenho muito baixo ou baixo;
  - o Indicadores que precisam de melhorias mais urgentes para desencadear outras melhorias;
  - o Alternativas para financiar as ações voltadas à melhoria dos indicadores.

### **➤ Qual é a importância da validação do diagnóstico pelo(a) Secretário(a)?**

Esse é o momento em que o diagnóstico técnico ganha respaldo político, o que favorece a convergência dos fluxos, que mencionamos anteriormente, possibilitando que determinada questão passe a integrar a agenda governamental. Portanto, nessa reunião, são alinhadas junto às lideranças quais são as prioridades que exigem ações urgentes por parte do

Estado/Distrito Federal/Município. Também é discutido como a Secretaria poderá financiar essas ações.

### ✓ O que compõe a entrega?

- Documento final de diagnóstico da rede, contendo a análise sobre os indicadores com pior desempenho, problemas e caminhos possíveis para o planejamento, validado pelas lideranças da rede.

#### É importante verificar!

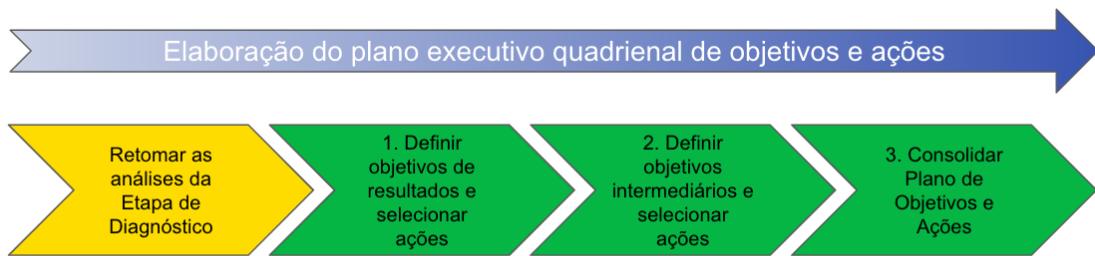
- O documento foi validado pelas lideranças?
- As lideranças pediram alguma modificação nas prioridades? Se sim, houve uma discussão técnica e/ou justificativa política a respeito dos novos direcionamentos?
- Foi debatida a capacidade de expansão de receitas para a Educação?
- Foram alinhados caminhos possíveis para a próxima etapa de Planejamento?

### 3. Etapa de Planejamento: construção estratégica e colaborativa

As etapas de Diagnóstico e de Planejamento estão altamente correlacionadas. Durante o Planejamento, é feito um aprofundamento da relação entre os problemas identificados no Diagnóstico e suas respectivas causas, e, com base nisso, são definidas prioridades. Considerando que os recursos técnicos e financeiros dos governos são limitados, é necessário fazer escolhas estratégicas sobre onde, quando e como intervir.

Para essa etapa, o MEC também preparou um conjunto de cursos e documentos técnicos que poderão ser acessados previamente para apoiar a elaboração do plano de ações [[www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/acoes/educacao-corporativa/formacao-pela-escola](http://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/acoes/educacao-corporativa/formacao-pela-escola)]. A seguir, serão apresentados os principais momentos desse processo, com orientações sobre as atividades e os produtos associados a

eles. Também serão sugeridas ferramentas de gestão para auxiliá-los(as) no processo e perguntas reflexivas para que avaliem a qualidade das entregas.



#### Glossário de termos de gestão para apoiar a etapa de Planejamento

- **Objetivos de resultado:** são aqueles que buscam garantir o acesso, a permanência, a trajetória escolar regular e a aprendizagem a todos(as) os(as) estudantes das redes públicas de ensino. Eles são mensurados por indicadores vinculados aos(as) estudantes;
- **Objetivos intermediários:** são aqueles que buscam aprimorar os processos e as condições de oferta necessários à qualidade da oferta da Educação Básica, considerando modalidades e temáticas específicas. Eles são mensurados por indicadores vinculados às escolas, aos(as) profissionais, às práticas pedagógicas e aos insumos;
- **Resultados esperados:** ao planejar cada objetivo (de resultado ou intermediário), os(as) gestores(as) precisam definir quais serão os resultados do indicador relacionado a esse objetivo para cada ano de vigência do PAR. Quando houver a possibilidade, o resultado do indicador será aberto por modalidade e perfil dos(as) estudantes.
- **Ações:** conjunto de esforços e soluções, de caráter executivo, que a rede deverá fazer para alcançar os objetivos de resultados e intermediários. Ou seja, elas se relacionam com as causas dos problemas identificados no Diagnóstico e fazem parte dos processos de construção e elaboração das políticas públicas. As ações estão divididas nas quatro dimensões do PAR: gestão educacional; formação dos profissionais de Educação; práticas pedagógicas e avaliação; e infraestrutura e recursos pedagógicos.

#### 1º momento: definir objetivos de resultados e selecionar ações

Com base nas análises feitas durante a etapa de Diagnóstico, o primeiro passo do Planejamento é fazer a priorização estratégica dos objetivos de resultados. O(A) responsável por conduzir esse momento é o(a)

Coordenador(a), com o apoio do(a) Secretário(a) e da Equipe Técnica. Para isso, é preciso selecionar os indicadores relacionados ao acesso, à permanência, à trajetória e à aprendizagem dos(as) estudantes que estão em situação mais crítica – que foram pactuados como prioritários no processo de análise do Diagnóstico – e indicar os objetivos associados à melhoria deles no Sistema do PAR. Nesse momento, também serão definidos os resultados esperados para cada um dos quatro anos de vigência do PAR. Desse modo, serão previstas as melhorias quantificáveis dos indicadores.

Na sequência, são selecionadas as ações que a Secretaria conduzirá para alcançar esses objetivos de resultados. Vale lembrar que o próprio sistema apresenta sugestões de objetivos e ações que deverão ser selecionados pela rede. Além disso, é interessante incluir ações específicas da rede que não estejam contempladas na lista.

É importante, também, incluir nessa etapa uma ou mais reuniões junto à Equipe Local. Nesse momento, vocês poderão apresentar aos(as) representantes da comunidade educacional quais foram os objetivos e resultados selecionados e debater se essas escolhas estão adequadas à realidade da rede. Recomenda-se, ainda, discutir com a Equipe Local as ações que podem ser inseridas no planejamento quadrienal.

### **Como definir Objetivos de Resultados**

- O(A) Coordenador(a) e a Equipe Técnica devem se reunir para selecionar, no Sistema, os objetivos de resultados que mais se adequam à realidade da sua rede. Para isso, devem utilizar como base o Diagnóstico e considerar as prioridades declaradas no Plano Nacional e no Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação;

- Para cada objetivo, é necessário declarar os resultados esperados para cada ano de vigência do Novo PAR (2025 a 2028). O histórico de resultados que aparece no Sistema pode auxiliar nessa definição, uma vez que indica tendências de comportamento dos indicadores;
- Os objetivos e resultados correspondentes serão selecionados no Sistema. Eles estão distribuídos por etapas (Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental, Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio) e, para cada um deles, há indicadores específicos que possibilitam seu monitoramento;
- Quando for selecionado um objetivo que esteja relacionado a alguma meta do PNE, essa correspondência será indicada automaticamente pelo Sistema. No caso das metas dos planos subnacionais, o(a) Coordenador(a) deverá fazer essa indicação em campo específico, após abrir o objetivo selecionado para realizar o seu planejamento. Isso é fundamental para garantir a articulação e a coerência entre os diferentes níveis de planejamento;
- Em seguida, o(a) Coordenador(a) e a Equipe Técnica vão selecionar, no Sistema, as ações ligadas ao alcance de cada objetivo. Lembrem-se de que elas estarão divididas nas quatro dimensões do PAR:
  - Gestão Educacional;
  - Formação dos Profissionais de Educação;
  - Práticas Pedagógicas e Avaliação;
  - Infraestrutura e Recursos Pedagógicos;
- Para finalizar, insiram ações da rede que serão executadas e que não tenham sido previamente sugeridas pelo Sistema;

- Lembrem-se de que o Planejamento faz parte de um plano de execução da rede e, por isso, os(as) gestores(as) devem analisar se as ações demandam disponibilização orçamentária. Em caso positivo, elas devem estar alinhadas com a Lei Orçamentária Anual ou indicar parâmetros para a elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual seguinte;
- Com os objetivos e as ações selecionados, antes de concluir a indicação no Sistema, é importante validá-los com as lideranças. Para isso, promova um encontro com o(a) Secretário(a) de Educação e o(a) responsável pela pasta orçamentária, além de outras lideranças que julgarem necessárias, como chefe do Governo Executivo, Governador(a)/Prefeito(a). Trata-se de um plano da rede de ensino, por isso, é imprescindível pactuá-lo com toda a liderança política do ente federado;
- O processo de pactuação deverá ocorrer tanto em relação aos Objetivos de Resultado como aos Objetivos Intermediários, e poderá ser realizado em um único momento ou em mais de um ao longo desse ciclo.

**➤ Qual é a importância de definir Objetivos de Resultados e selecionar ações?**

Esse momento do Planejamento garante intencionalidade para as ações das Secretarias de Educação. Ao longo desse processo, é reforçada a importância de uma gestão orientada para resultados. A formulação e a implementação de políticas devem gerar efeitos concretos nos resultados educacionais de todos(as) os(as) estudantes. Lembrem-se de que o Novo PAR é fundamentado no princípio da equidade e, portanto, não basta apenas melhorar a média desses resultados. É essencial que vocês, gestores(as) do PAR, identifiquem os grupos de estudantes com os piores

desempenhos, para que as ações governamentais sejam direcionadas à melhoria dos seus resultados.

**□ Fiquem atentos(as)!**

Os Objetivos de Resultados e as ações devem estar alinhados aos Planos Nacional e Estadual/Distrital/Municipal de Educação e ao ciclo de planejamento orçamentário. Ao definir os objetivos prioritários, é importante levar em conta as diretrizes dos documentos decenais. Reflitem sobre o que é mais urgente no curso dos próximos quatro anos, considerando a **disponibilidade orçamentária, a abertura técnica e política do atual governo e as demandas prioritárias da comunidade educacional**. Considerem o PAR como um recorte executivo e estratégico desses planos decenais!

**✓ O que deve ser entregue com a definição de Objetivos de Resultados e seleção das ações?**

- Sistema PAR preenchido com os Objetivos de Resultados para o quadriênio, os resultados anuais e as ações para alcançá-los.

**É importante verificar!**

- Foram envolvidos(as) representantes da Equipe Técnica e da Equipe Local?
- Durante as reuniões para definição dos Objetivos de Resultados, foram consultados os documentos produzidos na etapa de Diagnóstico?
- Os objetivos selecionados estão alinhados aos objetivos dos Planos Decenais de Educação?
- A quantidade de objetivos selecionada está adequada para o período de vigência do PAR? E factível alcançá-los em quatro anos?
- Os Objetivos de Resultado estão bem distribuídos ao longo dos quatro anos de vigência do PAR? Essa divisão leva em conta as especificidades de cada ano (anos de eleição municipal/estadual, momentos dos ciclos orçamentários etc.)?
- Os objetivos foram selecionados levando em conta as diferenças de resultados por modalidade, etapa e perfil dos(as) estudantes?
- As equipes usaram algum instrumento de gestão para orientar as discussões durante as reuniões?
- Os objetivos selecionados e os resultados esperados estão alinhados aos Planos Decenais de Educação (Nacional e Estadual/Distrital/Municipal)?

**2º momento: definir Objetivos Intermediários e selecionar ações**

Na sequência, vocês trabalharão com a definição dos Objetivos Intermediários, que visam melhorar os insumos da política educacional.

Eles estão relacionados a indicadores vinculados às escolas, aos(as) profissionais, às condições de oferta e às práticas pedagógicas. Assim como nos Objetivos de Resultado, aqui vocês também precisarão escolher as respectivas ações a serem feitas para atingi-los. Esse momento é de responsabilidade do(a) Coordenador(a), com o apoio do(a) Secretário(a) e da Equipe Técnica e deve resgatar a análise com o levantamento de causas e problemas dos indicadores de resultados realizada na etapa de Diagnóstico. Lembrem-se de incluir uma ou mais reuniões com a Equipe Local, para garantir o olhar da comunidade educacional nessas escolhas.

### **Como definir Objetivos Intermediários**

- O(A) Coordenador(a) e a Equipe Técnica devem se reunir para selecionar, no Sistema, os objetivos intermediários que mais se adequam à realidade da rede. Para isso, é fundamental utilizar os indicadores prioritários relacionados aos insumos, bem como as análises sobre os problemas identificados e suas respectivas causas. O objetivo é estabelecer uma conexão entre as condições de oferta da rede e os resultados educacionais dos estudantes, buscando identificar as causas-raiz dos principais desafios enfrentados;
- Para cada objetivo, devem declarar quais são os resultados a serem alcançados a cada ano de vigência do Novo PAR;
- Na sequência, é preciso inserir os objetivos e resultados correspondentes no Sistema. Eles estão distribuídos por etapas, modalidades e/ou temáticas. Para cada um deles, existem indicadores correspondentes vinculados às escolas, aos(as) profissionais, às práticas pedagógicas e aos insumos que permitem o seu monitoramento;

- Em seguida, selecionem, no Sistema, as ações ligadas ao alcance de cada objetivo. Lembrem-se de que elas estão divididas nas quatro dimensões do PAR:
  - Gestão Educacional;
  - Formação dos Profissionais de Educação;
  - Práticas Pedagógicas e Avaliação;
  - Infraestrutura e Recursos Pedagógicos;
- Para finalizar, insiram ações da rede que serão executadas e que não tenham sido previamente sugeridas pelo Sistema;
- Lembrem-se de que o planejamento faz parte de um plano de execução da rede e, por isso, os(as) gestores(as) devem analisar se as ações demandam disponibilização orçamentária. Em caso positivo, elas devem estar alinhadas com a Lei Orçamentária Anual ou indicar parâmetros para a elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual seguinte;
- Validem com as lideranças do Poder Executivo envolvidas no processo. Assim como realizado com os Objetivos de Resultado, é importante validar os Objetivos Intermediários com o(a) Secretário(a) de Educação e o(a) responsável pela pasta orçamentária. Trata-se de um plano da rede de ensino;
- Avaliem se as ações previstas envolvem outras pastas do governo, como Saúde, Cultura, Meio Ambiente etc., e as incluem, também, no processo de validação.

**➤ Qual é a importância de definir Objetivos Intermediários e selecionar as ações?**

Os objetivos intermediários nem sempre estão diretamente relacionados aos indicadores de resultados educacionais. No entanto, eles são imprescindíveis para garantir que os objetivos de resultado sejam alcançados e para garantir qualidade da oferta da Educação, direito de todos(as) os(as) estudantes. Por isso, são tão importantes quanto os objetivos de resultado. Além disso, como estão vinculados aos insumos da política educacional, seu alcance pode impactar, simultaneamente, mais de um objetivo de resultado. Por exemplo, o aprimoramento da formação continuada de professores(as) pode influenciar tanto nas taxas de abandono como nos resultados das avaliações de desempenho dos(as) estudantes. A etapa de Diagnóstico ajuda a compreender e identificar essas dinâmicas causais.

**☐ Fiquem atentos(as)!**

Para os objetivos intermediários, também é necessário verificar a disponibilidade de recursos da rede, garantindo o alinhamento do PAR com as ferramentas de gestão do ciclo orçamentário (PPA, LDO e LOA).

**✓ O que compõe a entrega?**

- Sistema PAR preenchido com os objetivos intermediários para o quadriênio, os resultados intermediários anuais e as ações para alcançá-los.

### **É importante verificar!**

- Essa ação envolveu representantes da Equipe Técnica e da Equipe Local?
- Foram consultados(as) outros(as) agentes da rede educacional e do Governo/Prefeitura? Ações ligadas aos objetivos intermediários podem ter conexão com outras pastas, como Planejamento, Administração, Governo, Finanças e Infraestrutura.
- Durante as reuniões para definição dos objetivos intermediários, foram consultados os documentos produzidos na etapa de Diagnóstico?
- A quantidade de objetivos selecionada está adequada para o período de vigência do PAR? E factível alcançá-los em quatro anos?
- Os objetivos intermediários estão bem distribuídos ao longo dos quatro anos de vigência do PAR? Essa divisão leva em conta as especificidades de cada ano (anos de eleição municipal/estadual, momentos dos ciclos orçamentários etc.)?
- As equipes usaram algum instrumento de gestão para orientar as discussões durante as reuniões?
- Os objetivos selecionados e os resultados esperados estão alinhados aos Planos Decenais de Educação (Nacional e Estadual/Distrital/Municipal)?

### **3º momento: consolidar o Plano de Objetivos e Ações**

Após definir os objetivos e as ações, é necessário fazer uma revisão completa e integrada do plano quadrienal da rede de ensino. Sabemos que nem sempre é possível envolver todas as pessoas no processo de planejamento. Por isso, aproveitem esse momento de revisão para incluir representantes da rede que não puderam participar ativamente dessa etapa. O PAR é uma ferramenta colaborativa, que possibilita a construção contínua e o aprimoramento do processo por diferentes grupos.

Esse momento também é fundamental para que vocês validem o plano com as diversas lideranças da rede, dando legitimidade e respaldo político para o instrumento. Após as validações, o Plano poderá, finalmente, ser enviado ao MEC.

## Como consolidar o Plano de Objetivos e Ações

- O(A) Coordenador(a) do PAR realiza uma reunião de aperfeiçoamento e validação junto à Equipe Técnica e ao(à) Secretário(a), em que é feita uma análise final do plano quadrienal;
- O(A) Secretário(a) realiza uma reunião de aperfeiçoamento do planejamento com outras áreas da Prefeitura/do Governo, quando necessário. Esse momento é importante para garantir o alinhamento do PAR com os demais instrumentos de planejamento do ente. Participam, também, os(as) representantes da Equipe Técnica;
- Na sequência, todos os ajustes definidos durante as rodadas de revisão devem ser inseridos no Sistema;
- O(A) Coordenador(a) do PAR faz uma apresentação do Planejamento para o(a) Secretário(a) e outras áreas da Prefeitura/do Governo, mostrando o resultado final, após os aperfeiçoamentos;
- Finalmente, o(a) Secretário(a) será o responsável, com a presença do(a) Coordenador(a), por validar a versão final e enviar ao MEC.

### 💡 Qual é a importância de consolidar o Plano de Objetivos e Ações?

O momento de consolidação do plano é importante para checar a sua consistência em relação às demais estratégias de planejamento da rede, como os Planos Decenais de Educação e as ferramentas do ciclo orçamentário. Também é fundamental para avaliar o alinhamento entre Objetivos Intermediários e de Resultados, garantindo que as ações da rede tenham um encadeamento lógico e estratégico. Por fim, é o momento de validação pelas lideranças do Estado/Distrito Federal/Município.

**☐ Fiquem atentos(as)!**

Quanto mais coerente e colaborativo estiver o plano, maior a probabilidade de ser aceito, validado e implementado pela rede. Aspectos técnicos e políticos caminham juntos, por isso, é interessante construí-lo em diálogo constante com múltiplos(as) representantes do Estado/Distrito Federal/Município. Lembrem-se de que a participação e a colaboração são princípios estruturantes do Novo PAR!

**✓ O que compõe a entrega?**

- Plano quadrienal de objetivos e ações da Educação Básica consolidado e devidamente preenchido no Sistema do Novo PAR.

**É importante verificar!**

- Foi feita uma análise crítica dos objetivos e das ações do quadriênio antes de concluir o plano?
- Essa análise envolveu diversos(as) representantes do Estado/Distrito Federal/Município?
- Foi um processo colaborativo e democrático? Como foram encaminhadas as possíveis divergências ou conflitos entre os grupos?
- Qual é o nível de encadeamento e sinergia entre os objetivos intermediários e os de resultados? Vocês avaliam que o cumprimento das metas intermediárias contribuirá para o alcance das metas de resultados?
- Os principais desafios encontrados na etapa de Diagnóstico estão refletidos no Plano de Objetivos e Ações? Quanto vocês consideram que as análises diagnósticas foram úteis para a construção do plano?
- Quais foram os principais desafios da etapa de Planejamento? Quais os principais aprendizados que poderão ser incorporados na rotina da Secretaria? Vale lembrar que o planejamento é iterativo e deve acontecer, pelo menos, uma vez ao ano.

**4º momento: execução e monitoramento do planejamento**

Com o Plano de Objetivos e Ações concluído, é o momento de executar e monitorar. É importante destacar que planejamentos executivos são dinâmicos, por isso, precisam ser monitorados em tempo real e ajustados, conforme as mudanças que possam ocorrer, de caráter técnico, político, orçamentário, entre outros.

O próximo Guia de Implementação trará indicações específicas sobre essa etapa e técnicas para o monitoramento da execução e a revisão contínua do Plano.

Além de oferecer ferramenta e método para organizar objetivos e ações das redes de ensino, o Novo PAR também funciona como um canal de acesso à assistência técnica e financeira da União aos entes federados para a Educação Básica, por meio das iniciativas.

#### Glossário da assistência técnica e financeira

- **Iniciativas:** produtos e serviços de assistência técnica e financeira que os entes federados podem solicitar à União, para a execução do seu planejamento;
- **Assistência técnica:** ações realizadas pela União ou parceiros que colaboram para a execução do planejamento, sem transferências de recursos;
- **Assistência financeira:** produtos ou serviços que apoiam a execução do planejamento dos entes federados e envolvem a transferência de recursos da União provenientes de diversas fontes.

#### Como fazer a solicitação de assistência técnica à União

- Há duas opções de assistência técnica: aquela que é atendida com base na demanda específica da rede, solicitada por meio de instrumentos de pactuação, e as formações e os cursos disponíveis para todos os entes;
- Para solicitar assistência com instrumentos de pactuação, é necessário que os(as) gestores(as) apresentem as demandas via Sistema do Novo PAR. A partir disso, a União fará o desenho dessas ações e, posteriormente, selecionará os entes a serem atendidos em processos pré-definidos. Em caso de aceite, o Estado/Distrito Federal/Município deverá firmar o compromisso, que será monitorado e acompanhado durante a implementação;

- A apresentação de ações de assistência poderá ocorrer em qualquer momento, durante a etapa de Execução e Monitoramento do Novo PAR, por meio de Programas e Ações disponibilizadas pelo Governo Federal;
- Sem instrumentos de pactuação: os entes poderão acessar esse tipo de assistência, sem seleção prévia. Esse apoio inclui formações autoinstrucionais, mentorias e consultorias, guias, manuais, modelos de documentos, protocolos, atas de registros de preço do FNDE, matrizes de competências, entre outros.

### **Como fazer a solicitação de assistência financeira à União**

- Conforme a disponibilidade orçamentária da União, seja por meio de Programas e Ações do Governo Federal ou por Emendas Parlamentares, o ente deverá indicar os quantitativos da iniciativa disponibilizada;
- As iniciativas de assistência financeira poderão ser acessadas apenas se o Plano de Objetivos e Ações estiver concluído e atualizado, e se estiverem vinculadas a objetivos e ações declarados.
- Em caso de Programas e Ações do Governo Federal, as demandas passarão por processos de seleção transparentes e os entes receberão as devolutivas quanto ao atendimento ou não.
- Os quantitativos solicitados deverão estar de acordo com o registro das matrículas, turmas e dos profissionais da rede entre outras informações declaradas no Censo Escolar, conforme as especificidades.

#### **□ Fiquem atentos(as)!**

Todas as demandas por apoio serão previamente analisadas pelo MEC/FNDE. O seu atendimento dependerá de disponibilização orçamentária ou programação específica do Governo Federal. Por isso, façam o planejamento levando em conta as capacidades do próprio ente, buscando, sempre que possível, fontes de financiamento mais estáveis (fontes próprias, transferências obrigatórias etc.).

## Rubrica de avaliação

Na parte final deste guia de implementação, apresentamos a rubrica de avaliação formativa como ferramenta de apoio à reflexão sobre a prática. A rubrica é um instrumento formativo que permite que vocês acompanhem, ao longo de todo o processo de elaboração do Novo PAR, se a implementação está alcançando o nível de qualidade desejado. Com base em critérios e níveis de qualidade definidos, a rubrica ajuda a identificar em que estágio o planejamento se encontra e para onde pode avançar.

### Como e quando usar a rubrica de avaliação formativa

Sugerimos que a rubrica seja utilizada em pelo menos três momentos da jornada de implementação do Novo PAR:

- **Antes de iniciar cada etapa** – para explicitar as expectativas e alinhar aonde se quer chegar.
- **Durante a etapa** – para refletir coletivamente sobre o que foi realizado e identificar o que precisa ser ajustado ou iniciado.
- **Ao final da etapa** – para avaliar se os resultados alcançados são satisfatórios e se há necessidade de correção de rota.

As rubricas ganham potência quando utilizadas **em grupo**, porque ajudam a construir um entendimento comum sobre a qualidade esperada em cada entrega. Essa prática fortalece o alinhamento da equipe, gera análise crítica sobre o fazer e estimula uma cultura de aprendizagem contínua.

#### Para que serve a rubrica

- Apoiar o desenvolvimento, e não classificar ou punir.
- Tornar visível o percurso de aprendizagem da equipe.
- Oferecer referências claras de qualidade, que orientam o avanço.
- Estimular a autorreflexão e a corresponsabilização coletiva.

Critérios	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<b>1. Engajamento e articulação política</b>	Poucas pessoas participam do Novo PAR, sendo cumpridas apenas as indicações mínimas previstas pelo Sistema, ou seja, Dirigentes e Coordenador(a).	Além dos(as) Dirigentes e do(a) Coordenador(a), há outros(as) participantes do Novo PAR dentro das Equipes Técnica e Local. Porém, eles(as) não representam os diversos grupos de interesse da comunidade educacional.	Há representantes de diversos grupos nas Equipes Técnica e Local, mas não há representantes de instâncias colegiadas, como conselhos e fóruns.	Os(As) participantes do Novo PAR são numerosos(as) e, principalmente, há representantes de diversos grupos dentro das Equipes Técnica e Local. Também é assegurada a participação de instâncias colegiadas, como conselhos e fóruns. Essa representatividade permite uma abordagem múltipla e inclusiva para o planejamento das políticas da rede, fortalecendo os princípios de participação, colaboração e equidade.
1.2 Clareza da política e dos papéis de cada participante	Representantes participam dos encontros do Novo PAR sem entenderem exatamente	Representantes que participam dos encontros do Novo PAR entendem	Representantes que participam do Novo PAR entendem a política e sua importância, bem como sua	Representantes participam do Novo PAR cientes do motivo de sua indicação e do papel que desempenham no grupo. Têm

	<p>o motivo de estarem lá, qual papel devem desempenhar e qual é a importância desse instrumento de planejamento e gestão. Também não entendem a conexão do Novo PAR com as demais políticas da rede.</p>	<p>superficialmente o que é esta política, mas ainda não compreendem o motivo de estarem lá e qual papel devem desempenhar.</p>	<p>conexão com os demais instrumentos de planejamento e gestão da rede. Porém, ainda não compreendem exatamente quais são suas responsabilidades, enquanto representantes da comunidade escolar, e quais atividades devem desempenhar durante as etapas do Novo PAR.</p>	<p>clareza sobre como podem contribuir e compreendem que, juntos(as), representam toda a rede educativa e a comunidade escolar, e buscam trazer diferentes perspectivas para o grupo. Reconhecem o potencial do Novo PAR para o aprimoramento da gestão e do planejamento da Educação, e o consideram uma ferramenta estratégica para potencializar e articular as demais políticas do seu Estado/Distrito Federal/Município.</p>
1.3 Presença e motivação dos diversos atores	<p>Representantes participam das reuniões do Novo PAR apenas para cumprir essa obrigação.</p>	<p>Representantes participam das reuniões do Novo PAR porque entendem a importância dessa política, mas não se engajam e não compreendem como</p>	<p>Representantes participam das reuniões do Novo PAR cientes da importância dessa política e de como podem contribuir para ela, por meio de seus conhecimentos e habilidades. Porém, não entendem que ela seja uma prioridade na sua rotina e</p>	<p>Representantes das Equipes Técnica e Local participam das reuniões do Novo PAR porque entendem a importância dessa política, se sentem motivados(as) e acreditam que podem, efetivamente, contribuir com o grupo, por meio de seus</p>

		<p>podem contribuir para implementá-la.</p>	<p>avaliam que a dedicação e o tempo demandados para implementá-la é demaisado.</p>	<p>conhecimentos e suas habilidades.</p>
1.5 Canais estruturados de diálogo	<p>Os encontros de elaboração do Novo PAR estão completamente dissociados da formulação e implementação das ações e programas da rede, e acontecem de forma esporádica, pouco estruturada e sem que sejam previamente divulgados na rede.</p>	<p>Os encontros de elaboração do Novo PAR estão atrelados a outros momentos de formulação e implementação de ações e programas da rede. Porém, há pouca divulgação, o que impede a participação ativa e organizada de representantes da rede. Além disso, os encontros são esporádicos, sem muita organização.</p>	<p>Os encontros de elaboração do Novo PAR estão atrelados a outros momentos de formulação e implementação de ações e programas da rede. São amplamente divulgados e os(as) participantes de toda a rede têm tempo para se preparar e garantir sua presença. Porém, ainda não há uma estrutura consolidada para o trabalho coletivo, com uma frequência estabelecida e atrelada às demais rotinas da rede.</p>	<p>O Novo PAR estimula a criação de uma estrutura para o trabalho coletivo (tempos e espaços), com encontros amplamente divulgados e previamente organizados. Os(As) participantes de toda a rede têm tempo para se preparar e garantir sua presença nos encontros oficiais e sabem como contatar as Equipes Técnica e Local quando necessário.</p>

<b>2. Diagnóstico</b>	<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 3</b>	<b>Nível 4</b>
2.1 Elaboração colaborativa e inclusiva	Diagnóstico é feito pelo(a) Coordenador(a) do PAR, sem participação de representantes da rede educacional.	Diagnóstico é feito pelo(a) Coordenador(a) do PAR e Equipe Técnica (representantes da Secretaria de Educação), sem participação de representantes da comunidade educacional.	Diagnóstico é resultado de um trabalho coletivo, envolvendo diversos(as) técnicos(as) da Secretaria de Educação e outras pastas, das regionais de ensino, das escolas e da comunidade local. Porém, falta orientação prévia para que os(as) participantes venham preparados e consigam participar ativamente, para além da escuta.	Diagnóstico é resultado de um trabalho coletivo, envolvendo diversos(as) técnicos(as) da Secretaria de Educação e outras pastas, das regionais de ensino, das escolas e da comunidade local. É feito em um espaço amplamente aberto e inclusivo, em que todos(as) tiveram acesso aos indicadores e informações necessárias, podendo debater os principais desafios da rede.
2.2 Resposta consiste em perguntas do questionário diagnóstico	Questionário respondido por uma pessoa apenas, sem contato com demais áreas da Secretaria	Questionário respondido por uma pessoa em articulação com as	Questionário respondido com o envolvimento de todas as áreas relacionadas na Secretaria e com o	Questionário respondido com o envolvimento de todas as áreas relacionadas da Secretaria, com levantamento de dados nos

		áreas envolvidas na Secretaria.	levantamento de dados nos sistemas de informação, quando disponíveis.	sistemas de informação, quando disponíveis, e solicitação de informação às escolas, quando necessário.
2.3. Reflete a realidade da rede e do território	Diagnóstico feito sem qualquer debate com a equipe local e com a comunidade escolar, e sem ser baseado nos indicadores disponíveis no Sistema.	Diagnóstico feito com base nos indicadores disponíveis no Sistema e no questionário, mas sem qualquer debate com a equipe local e com a comunidade escolar.	Diagnóstico feito com base nos indicadores disponíveis no Sistema e no questionário. A comunidade local foi envolvida de forma pontual, apenas para ter ciência do que foi feito no diagnóstico e fazer sugestões, no entanto, não participou ativamente do processo de elaboração do diagnóstico.	Diagnóstico realizado com base em uma leitura criteriosa dos indicadores dos painéis, relacionando-os ao contexto específico da rede e cruzando com informações obtidas nas respostas ao questionário. Diversos(as) representantes da rede são ouvidos(as), com atenção especial àqueles(as) que vivenciam o dia a dia das escolas. Busca-se aprofundar a análise dos dados quantitativos, por meio de informações qualitativas provenientes da experiência dos(as) representantes das Equipes Técnica e Local. Sempre que possível, são incorporados dados levantados pela própria rede, por

				meio de outras ferramentas já integradas à sua rotina de gestão.
--	--	--	--	--

<b>3. Planejamento</b>	<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 3</b>	<b>Nível 4</b>
3.1 Elaboração colaborativa e inclusiva	Planejamento feito pelo(a) Coordenador(a) do PAR, sem participação de representantes da rede educacional.	Planejamento feito pelo(a) Coordenador(a) do PAR e Equipe Técnica (representantes da Secretaria de Educação), sem participação de representantes da comunidade educacional.	Planejamento elaborado coletivamente, envolvendo diversos(as) técnicos(as) da Secretaria de Educação e outras pastas, das regionais de ensino, das escolas e da comunidade local. Porém, falta orientação prévia para que os(as) participantes venham preparados e consigam participar ativamente, para além da escuta.	Planejamento elaborado de modo coletivo, envolvendo diversos(as) técnicos(as) da Secretaria de Educação e outras pastas, das regionais de ensino, das escolas e da comunidade local. É realizado em um espaço amplamente aberto e inclusivo, no qual todos(as) têm oportunidade de compartilhar suas ideias e debater as prioridades da rede. A escolha dos objetivos, dos resultados e das ações reflete um processo coletivo e democrático.

3.2 Plano factível que considera aspectos técnicos e políticos	<p>O plano não considera as capacidades técnicas, orçamentárias e de equipe da rede. Os objetivos e as ações não estão bem distribuídos no prazo previsto, e as escolhas do que priorizar são arbitrárias.</p>	<p>O plano considera as capacidades técnica e orçamentária da rede, mas possui objetivos e ações mal distribuídas no prazo previsto. Além disso, não considera o contexto político nas escolhas do que priorizar.</p>	<p>O plano leva em consideração a capacidade institucional da rede, o tempo e os recursos disponíveis. As escolhas de priorização consideram critérios técnicos. Porém, o contexto político não é levado em conta, o que pode dificultar o processo de aprovação das ações pelas lideranças e, consequentemente, impactar a execução.</p>	<p>O plano leva em consideração a capacidade institucional da rede, o tempo e os recursos disponíveis. As escolhas de priorização levam em consideração critérios técnicos e contexto político. Os objetivos e ações estão bem distribuídos ao longo dos quatro anos de implementação do plano.</p>
3.3 Conexão e integração do Novo PAR na rotina da rede	<p>O Planejamento do PAR é feito de forma isolada na rede.</p>	<p>O Planejamento do PAR leva em consideração outros instrumentos de gestão e planejamento do órgão central, mas está desconectado com as rotinas das demais instâncias da rede,</p>	<p>O Planejamento do PAR é feito levando em conta os demais instrumentos de gestão e planejamento da rede, sem conflitos de cronograma, de orçamento e de equipes. Porém, os encontros do PAR ainda não estão completamente</p>	<p>O Planejamento do PAR é feito de forma integrada às rotinas já existentes de gestão e planejamento da rede, com atenção especial para que as políticas e os demais instrumentos estejam conectados e em sinergia. O instrumento é entendido como algo complementar e que potencializa o trabalho de toda a</p>

		apresentando conflitos de agendas e equipes, utilizado de maneira muito centralizada.	integrados às demais rotinas da rede.	rede, influenciando positivamente nas rotinas da escola, das regionais e do órgão central.
3.4 Compromisso com a equidade	Os objetivos e as ações não levam em conta as diversidades de etapa, modalidade e perfil dos(as) estudantes.	Poucos objetivos e ações consideram as diversidades de etapa, modalidade e perfil dos(as) estudantes. Além disso, esse cuidado não se aplica para todo o plano, sinalizando que o compromisso com a equidade não está na base do planejamento.	A maioria dos objetivos e das ações levam em conta as diversidades de etapa, modalidade e perfil dos(as) estudantes, mas esse cuidado ainda não se aplica à totalidade do plano, sinalizando que o compromisso com a equidade poderia ser mais reforçado.	Os objetivos e as ações consideram as diversidades de etapa, modalidade e perfil dos(as) estudantes, priorizando os grupos mais vulneráveis. Há uma diretriz bem definida voltada à redução das desigualdades educacionais, e o entendimento de que o PAR deve mobilizar políticas e ações capazes de enfrentar defasagens históricas nos resultados educacionais.
3.5 Objetivos, resultados e ações precisos, coerentes e	Os objetivos, os resultados e as ações não têm escopo e definição precisos e não estão alinhados com as	Os objetivos, os resultados e as ações têm escopo e definição precisos, mas não estão	Objetivos, resultados e ações específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes, com prazos definidos e atrelados às	Objetivos, resultados e ações específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes, com prazos definidos e atrelados às necessidades locais trazidas na

alinhados com as necessidades locais	necessidades locais trazidas na etapa do Diagnóstico.	alinhados com as necessidades locais trazidas na etapa do Diagnóstico.	necessidades locais trazidas na etapa do Diagnóstico. Porém, o que foi planejado no Novo PAR não está alinhado diretamente ao que foi definido pelos planos decenais (Plano Nacional de Educação e Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação).	etapa do Diagnóstico. O Novo PAR dialoga com os planos decenais (Plano Nacional de Educação e Plano Estadual/Distrital/Municipal de Educação).
--------------------------------------	---	--	---	--

**MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO**

**GOVERNO FEDERAL**



**UNIÃO E RECONSTRUÇÃO**



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

