EDUCAÇÃO JÁ
ESTADOS



EDUCAÇÃO JÁ ESTADOS

CONTRIBUIÇÕES PARA A ELABORAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS DAS GESTÕES ESTADUAIS (2027-2030)

20 anos
TODOS PELA EDUCAÇÃO

Sobre este documento

O Educação Já Estados 2027-2030 foi elaborado para apoiar lideranças e equipes das Secretarias Estaduais de Educação na construção de um plano estratégico sistêmico para o próximo ciclo de gestão, reunindo referências e recomendações sobre políticas consideradas centrais para a melhoria da Educação Básica.

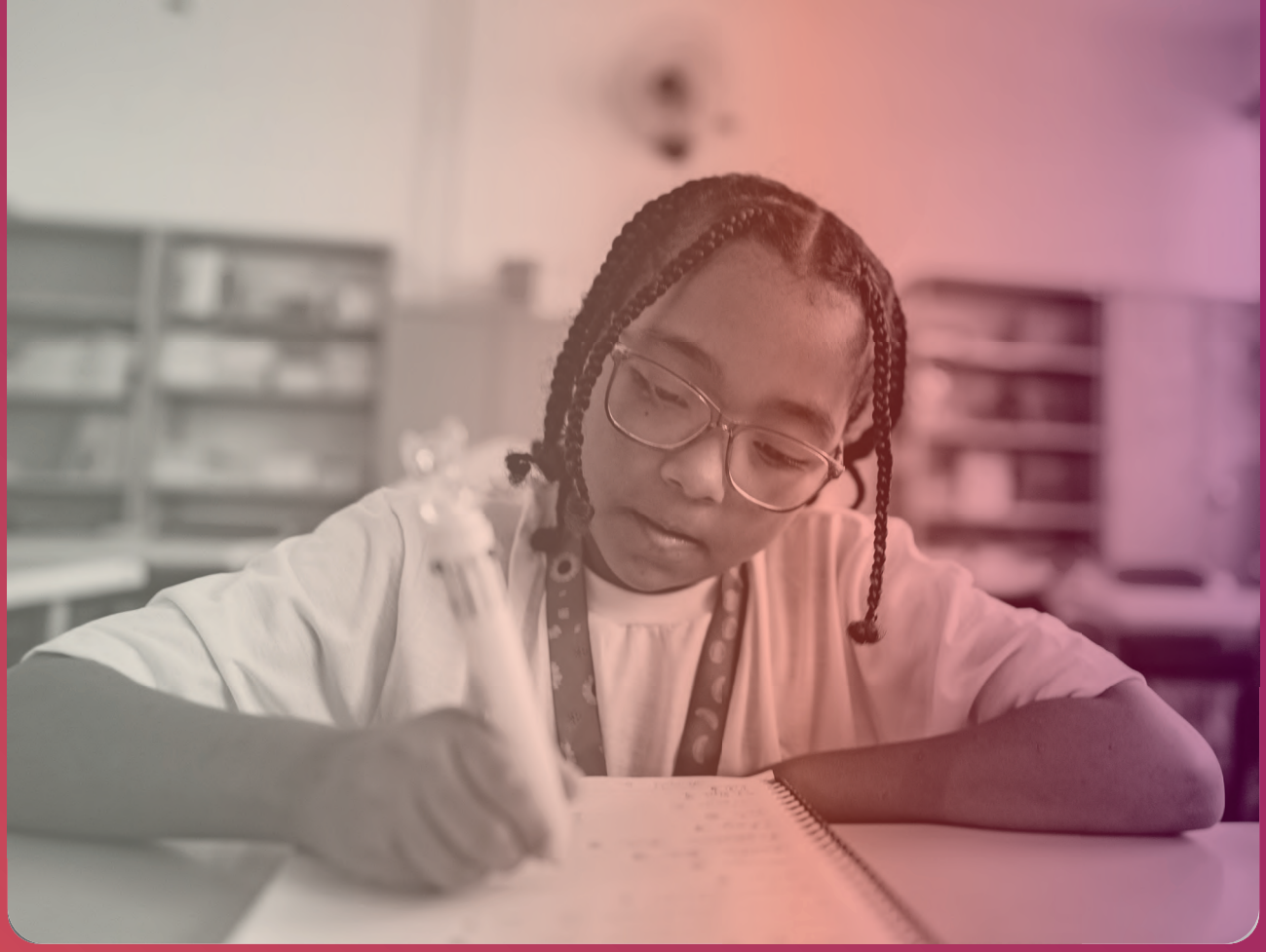
O material oferece uma visão ampla dos principais desafios e caminhos para a atuação estadual, considerando a gestão de suas redes próprias e o apoio aos municípios, em regime de colaboração.

Sobre o Todos Pela Educação

O Todos Pela Educação é uma organização independente e suprapartidária que trabalha pela melhoria da Educação Básica no Brasil, atuando para que o poder público formule e implemente políticas públicas educacionais de maneira mais efetiva.

Para isso, o Todos produz conhecimento aplicado para qualificar decisões sobre as políticas educacionais, articula diretamente junto a atores políticos e gestores públicos, atua no debate público para qualificar a discussão sobre os principais temas da educação e articula coalizões de organizações que trabalham juntas para construir e avançar agendas comuns.

O Todos não vende produtos ou serviços, tendo como única fonte de financiamento as doações voluntárias de pessoas e organizações.



SUMÁRIO

1. Introdução: a transformação da educação estadual começa por um plano estratégico sistêmico ____ 04

2. O papel dos estados na Educação Básica e seus principais objetivos ____ 11

3. Contribuições de políticas educacionais para apoiar a construção dos planos estratégicos ____ 24

- EIXO 1: ESTUDANTES ____ 31
- EIXO 2: PROFESSORES ____ 39
- EIXO 3: PEDAGÓGICO ____ 50
- EIXO 4: GESTORES ESCOLARES ____ 60
- EIXO 5: ESCOLAS ____ 66
- EIXO 6: POLÍTICAS TRANSVERSAIS ____ 80
- EIXO 7: POLÍTICAS EM REGIME DE COLABORAÇÃO ____ 89
- EIXO 8: SECRETARIA ____ 98

4. Do Plano à Mudança ____ 107

Expediente ____ 116



1. INTRODUÇÃO: A TRANSFORMAÇÃO DA EDUCAÇÃO ESTADUAL COMEÇA POR UM PLANO ESTRATÉGICO SISTÊMICO

OS ESTADOS OCUPAM UMA POSIÇÃO CENTRAL na Educação Básica brasileira: além de responderem diretamente pela formação de milhões de estudantes, com presença relevante nos Anos Finais do Ensino Fundamental e predominante no Ensino Médio, cabe aos governos estaduais coordenar a política educacional em seus territórios, fortalecendo a colaboração e apoiando os municípios. No contexto do federalismo brasileiro, não haverá avanço consistente na qualidade da Educação Básica sem uma atuação protagonista dos estados.

Neste cenário, o início de novos mandatos estaduais representa uma oportunidade ímpar para o fortalecimento das políticas públicas de educação. É um período para definir prioridades, estabelecer rumos e construir as bases das políticas educacionais dos quatro anos seguintes. Seja para governos de alternância ou de continuidade, os primeiros meses permitem avaliar o percurso que vem sendo seguido, identificar o que deve ser preservado ou aprimorado e definir os avanços que se pretende alcançar no novo ciclo.

A construção, logo no início do governo, de um plano estratégico que estabeleça prioridades e oriente as iniciativas ao longo do mandato é um ponto de partida importante para promover avanços consistentes na qualidade da educação

Mas como aproveitar bem essa oportunidade? Na visão do Todos Pela Educação, a construção, logo no início do governo, de um plano estratégico[1] que estabeleça prioridades, defina o legado que a gestão pretende deixar ao final dos 4 anos de mandato e oriente as iniciativas é um ponto de partida importante para promover avanços consistentes na qualidade da educação.

Esse plano deve estar orientado, em última instância, para assegurar que todos os estudantes aprendam e se desenvolvam ao longo de sua trajetória escolar, construindo aprendizagens significativas para sua vida. Como será discutido mais adiante, um bom plano, sozinho, está longe de ser suficiente para garantir esses avanços, mas ele é um primeiro passo fundamental para um processo de transformações positivas.

A construção de planos estratégicos

Essa construção não é simples. Ela precisa ocorrer ao mesmo tempo em que a Secretaria de Educação responde às demandas

1 O plano estratégico de gestão deve se articular aos instrumentos de planejamento previstos na legislação educacional. O novo PNE determina que os estados publiquem, até abril de 2027, Planos Estaduais de Educação (PEE) com duração decenal e prevê, também, Planos de Ações Educacionais, elaborados a cada dois anos, que detalhem políticas, programas, ações, alocação de recursos e critérios de priorização vinculados aos objetivos e metas dos respectivos planos de educação. O plano estratégico para 2027-2030 pode funcionar, assim, como elo entre os objetivos de longo prazo do PEE e as prioridades e ações concretas da gestão.

do cotidiano e prepara o começo do ano letivo. Os primeiros meses de governo são um momento crucial para dar o tom da gestão e assegurar que a rede de ensino funcione bem desde o início, com professores alocados, matrículas organizadas e as escolas preparadas para receber os estudantes. Por isso, enquanto o plano estratégico é elaborado, a Secretaria precisa organizar uma agenda de curto prazo, voltada tanto ao bom funcionamento da rede quanto a ações imediatas sobre desafios prioritários.

Alguns desafios não podem esperar a conclusão do plano estratégico. Desde o primeiro momento, a gestão precisa colocar em marcha ações voltadas à melhoria da aprendizagem, especialmente diante de defasagens já conhecidas e de prioridades que possam ser identificadas com rapidez. Mas, mesmo diante de urgências naturais da gestão pública e da necessidade de uma agenda de curtíssimo prazo, é fundamental criar espaço para formular essa direção estratégica para os quatro anos de gestão.

A construção do plano estratégico deve ser fruto de um processo de planejamento qualificado e aprofundado. Esse processo inclui um diagnóstico consistente dos desafios educacionais e das políticas existentes, a definição de objetivos, metas e prioridades, além de um sequenciamento coerente das diferentes iniciativas. Também precisa considerar as condições e capacidades locais, favorecendo a implementação das políticas com qualidade[2].

Para que seja bem fundamentado e alcance legitimidade, sua elaboração deve envolver a escuta dos diferentes atores da rede e ser informada pelo que ocorre no órgão central da Secretaria, nas regionais e, especialmente, nas escolas. Isso porque quem está nas escolas pode não ter a visão do todo, mas sabe muito sobre o que realmente importa para promover a transformação necessária e enxerga aspectos da realidade que os agentes em outras esferas do sistema simplesmente não conseguem alcançar.

A abordagem sistêmica

Um dos pontos mais relevantes para um bom plano estratégico educacional é a sua abordagem sistêmica. Se o objetivo final é as-

2 Para uma referência sobre a construção de um plano estratégico educacional, ver Planejamento Estratégico de uma Secretaria de Educação: recomendações para as gestões municipais. Todos Pela Educação (2025). Disponível em: https://educacaojamunicipios.todospelaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2025/01/planejamento-estrategico-de-uma-secretaria-de-educacao.pdf

segurar aprendizagem e desenvolvimento para todos os estudantes, as diferentes políticas da rede precisam funcionar de forma coerente e articulada em torno desse propósito. Avanços educacionais sustentados não decorrem de ações isoladas, mas da articulação entre políticas, etapas e atores. Uma abordagem sistêmica reconhece que diferentes dimensões da educação são interdependentes e precisam ser pensadas de forma coordenada, para que as iniciativas se reforcem mutuamente. Em outras palavras, sem um todo funcional, mesmo partes bem desenhadas dificilmente produzem os efeitos esperados.

Um dos pontos mais relevantes para um plano estratégico educacional é a sua abordagem sistêmica. Avanços educacionais sustentados não decorrem de ações isoladas, mas da coerência e da articulação entre diferentes iniciativas

Sem essa perspectiva, a gestão corre o risco de apostar em "balas de prata", concentrando esforços em poucas políticas, sem considerar as condições necessárias para sua implementação, ou mesmo ignorando outros elementos relevantes para o avanço da educação local. No extremo oposto, a multiplicação de programas pouco articulados sobrecarrega a Secretaria, as regionais e as escolas e reduz a efetividade das políticas.

Vale frisar que uma visão sistêmica não implica atribuir o mesmo peso a todas as políticas ou implementá-las simultaneamente. Ao contrário, é justamente a compreensão do conjunto que permite definir prioridades com maior consciência sobre suas implicações e condições de avanço. A agenda de cada estado deve selecionar os temas que exigirão maior centralidade política, técnica e orçamentária, explicitar as principais políticas e estabelecer um sequenciamento claro.

Essa visão tampouco pressupõe que seja possível planejar ou ordenar de forma perfeita o funcionamento de um sistema educacional, que é complexo por natureza e está sujeito a mudanças e situações imprevistas. A visão sistêmica permite reconhecer essa complexidade e responder a ela com maior coerência, ao mesmo tempo que oferece à rede clareza sobre o projeto educacional que orienta a atuação da Secretaria.

E, justamente porque cada sistema educacional tem características próprias, essa visão não pode se traduzir em uma agenda única capaz de responder às necessidades de todos os estados. As redes partem de diferentes trajetórias históricas, condições socioeconômicas, patamares de aprendizagem, capacidades institucionais, configurações de oferta, recursos e graus de maturidade em suas políticas. Cada gestão estadual precisará, assim, conduzir seu próprio planejamento estratégico, com a construção de uma agenda educacional para o próximo quadriênio.

As contribuições deste documento

É com base neste entendimento que este documento foi elaborado. Ele busca apoiar lideranças de secretarias estaduais de educação no processo de construção e implementação de seus planos estratégicos para o período 2027-2030, oferecendo referências para a definição de uma agenda sistêmica capaz de orientar a ação governamental ao longo do mandato, em direção à melhoria da aprendizagem e do desenvolvimento dos estudantes e à redução das desigualdades educacionais.

A elaboração de planos estratégicos a partir de uma visão sistêmica tem ganhado espaço no país, inclusive em redes que tomaram as contribuições do Educação Já como referência. Um exemplo mais consolidado é Joinville (SC), cujos resultados educacionais se destacam entre os municípios com mais de 500 mil habitantes. A gestão municipal se inspirou na visão sistêmica e nas recomendações do Educação Já Municípios para estruturar seu plano estratégico, como ilustra a Figura 1 a seguir. Apresentar este caso não é para sugerir que a visão sistêmica do planejamento precise seguir a mesma estrutura visual do Educação Já, mas demonstrar um exemplo prático de planejamento que parte de um olhar sistêmico, capaz de conectar as diferentes dimensões da gestão educacional em torno dos objetivos de aprendizagem. Outras cidades, geridas por partidos políticos de diferentes posicionamentos, como Belém (PA), Florianópolis (SC), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA), São Luís (MA), Serra (ES) e Vitória (ES) também têm seguido nessa linha, com planos estratégicos de abordagem sistêmica, tendo como uma das referências as contribuições do Educação Já Municípios.

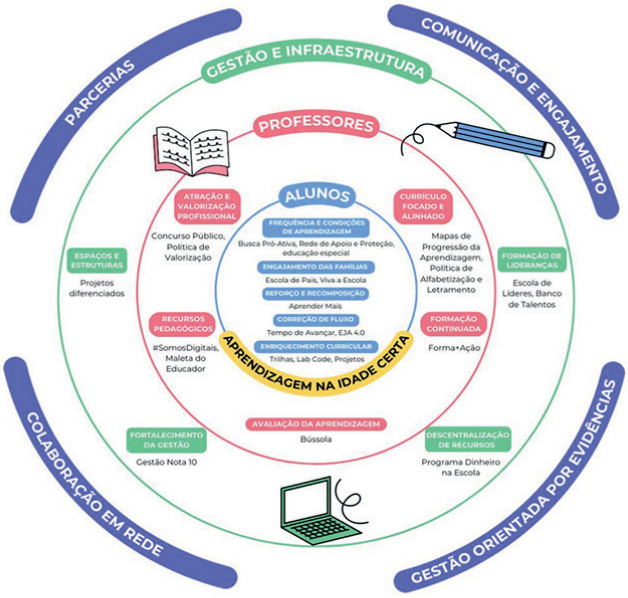
FIGURA 1: DOCUMENTO E MANDALA EDUCAÇÃO JÁ MUNICÍPIOS E MANDALA JOINVILLE/SC

Fonte: Todos Pela Educação.





Mandala Educação Já Municípios



Mandala Joinville/SC

Agora, pela primeira vez, o Todos Pela Educação apresenta a Agenda Educação Já Estados, visando contribuir com processos semelhantes nas gestões estaduais que se iniciam.

As recomendações aqui apresentadas combinam a análise de evidências nacionais e internacionais, o estudo de experiências de redes de ensino, diálogos com organizações da sociedade civil, especialistas e ex-gestores públicos, além do acúmulo do Todos Pela Educação sobre políticas públicas educacionais ao longo de seus 20 anos. O esforço foi construir um material que alie consistência técnica e aplicabilidade prática, reconhecendo a diversidade dos estados.

O documento está organizado em quatro capítulos. Após esta introdução, ele apresenta o papel dos estados na Educação Básica e seus principais desafios. Em seguida, em seu capítulo principal, reúne contribuições de políticas educacionais organizadas a partir de uma visão sistêmica da atuação estadual. Por fim, o último capítulo aborda condições para uma implementação qualificada e sustentável dos planos e apresenta as considerações finais.

Ancorado nas melhores evidências disponíveis e nas experiências brasileiras que mais têm conseguido avançar, este documento busca apoiar lideranças estaduais na construção e implementação de seus planos estratégicos para o período 2027-2030



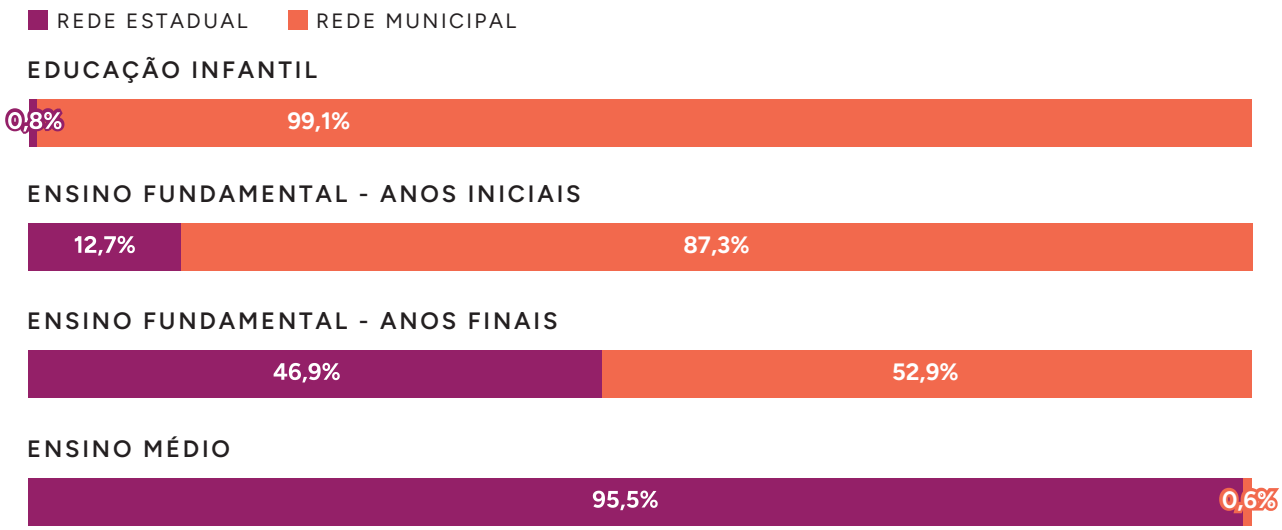
2. O PAPEL DOS ESTADOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA E SEUS PRINCIPAIS OBJETIVOS

O papel dos estados na Educação Básica

Os estados ocupam uma posição singular na organização do sistema educacional público. Sua responsabilidade não se limita aos estudantes matriculados em suas próprias redes de ensino: cabe aos estados, também, contribuir para que a política educacional funcione de forma articulada em todo o território, apoiando os municípios, promovendo maior coordenação entre as redes de ensino e contribuindo para que todos os estudantes tenham acesso à escola, com seus direitos de aprendizagem garantidos, independentemente de qual ente federativo seja responsável por sua oferta.

Na prática, essa atuação combina duas funções principais. A primeira é a gestão direta da oferta educacional, especialmente nas etapas em que as redes estaduais concentram parcela expressiva das matrículas. A segunda é a coordenação da política educacional no território, por meio do apoio técnico e financeiro aos municípios e da construção de políticas em regime de colaboração voltadas à melhoria da aprendizagem. A importância relativa de cada uma dessas funções varia ao longo da Educação Básica, de acordo com a divisão de responsabilidades entre estados e municípios. O Gráfico 1 apresenta como as matrículas estão distribuídas entre as redes de ensino, o que ajuda a compreender por que a atuação dos governos estaduais assume características distintas em cada etapa.

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DE MATRÍCULAS ENTRE REDES DE ENSINO POR ETAPA (REDE PÚBLICA[3])**Fonte:** Censo Escolar da Educação Básica. Inep/MEC (2025). Elaboração: Todos Pela Educação.



3 A soma dos percentuais pode não atingir 100%, pois o cálculo também considera as matrículas da rede federal, cuja participação é mais relevante no Ensino Médio.

Como pode ser visto, na Educação Infantil, a oferta está fundamentalmente concentrada nas redes municipais. Na etapa, os desafios de acesso ainda são relevantes tanto na Creche quanto na Pré-escola. Em 2025, 43,3% das crianças de 0 a 3 anos frequentavam a Educação Infantil, percentual ainda distante da meta de 60% prevista no novo PNE para 2036. Embora a matrícula nessa faixa etária não seja obrigatória, 1,75 milhão de crianças estavam fora da Creche por dificuldades de acesso, como falta de vagas ou de unidades próximas. Na Pré-escola, obrigatória para crianças de 4 e 5 anos, o atendimento chegou a 96,1%, em 2025, mas o país ainda não alcançou a universalização[4]. Ao mesmo tempo, a Educação Infantil, tanto na Creche quanto na Pré-escola, também enfrenta importantes desafios relacionados à qualidade da oferta.

A Educação Infantil constitui uma das novas fronteiras para o aprofundamento do regime de colaboração nos próximos anos

O papel dos estados no apoio à oferta da Educação Infantil ainda é uma agenda relativamente incipiente no país. Diferentemente do que ocorreu na alfabetização, poucos estados desenvolveram políticas estruturadas e abrangentes de apoio aos municípios especificamente voltadas à Educação Infantil. Experiências iniciais de estados como Ceará, Pernambuco, Piauí, Pará, Mato Grosso do Sul e Maranhão começam a apontar caminhos, tanto para a expansão da oferta quanto para o fortalecimento da qualidade. A Educação Infantil constitui, nesse sentido, uma das novas fronteiras para o aprofundamento do regime de colaboração nos próximos anos.

É nos Anos Iniciais que se encontra uma das experiências mais importantes de construção de um novo papel dos estados na educação: a alfabetização em regime de colaboração

Nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, a participação das redes estaduais na oferta é relativamente pequena, com poucas exceções. Mas é justamente nos Anos Iniciais que se encontra uma das experiências mais importantes de construção de um novo papel para os governos estaduais na educação brasileira: a alfabetização em regime de colaboração. A experiência pioneira do Ceará, com a criação do Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC), em 2007, mostrou que um governo estadual poderia assumir a liderança de uma política educacional voltada majoritariamente a estudantes que não pertenciam à sua própria rede. Por meio de uma estratégia de apoio técnico-pedagógico e de incentivos financeiros às escolas e aos municípios, o Ceará passou a coordenar uma política territorial de alfabetização.

A partir de 2017, outros estados começaram a desenvolver políticas de alfabetização em regime de colaboração inspiradas na

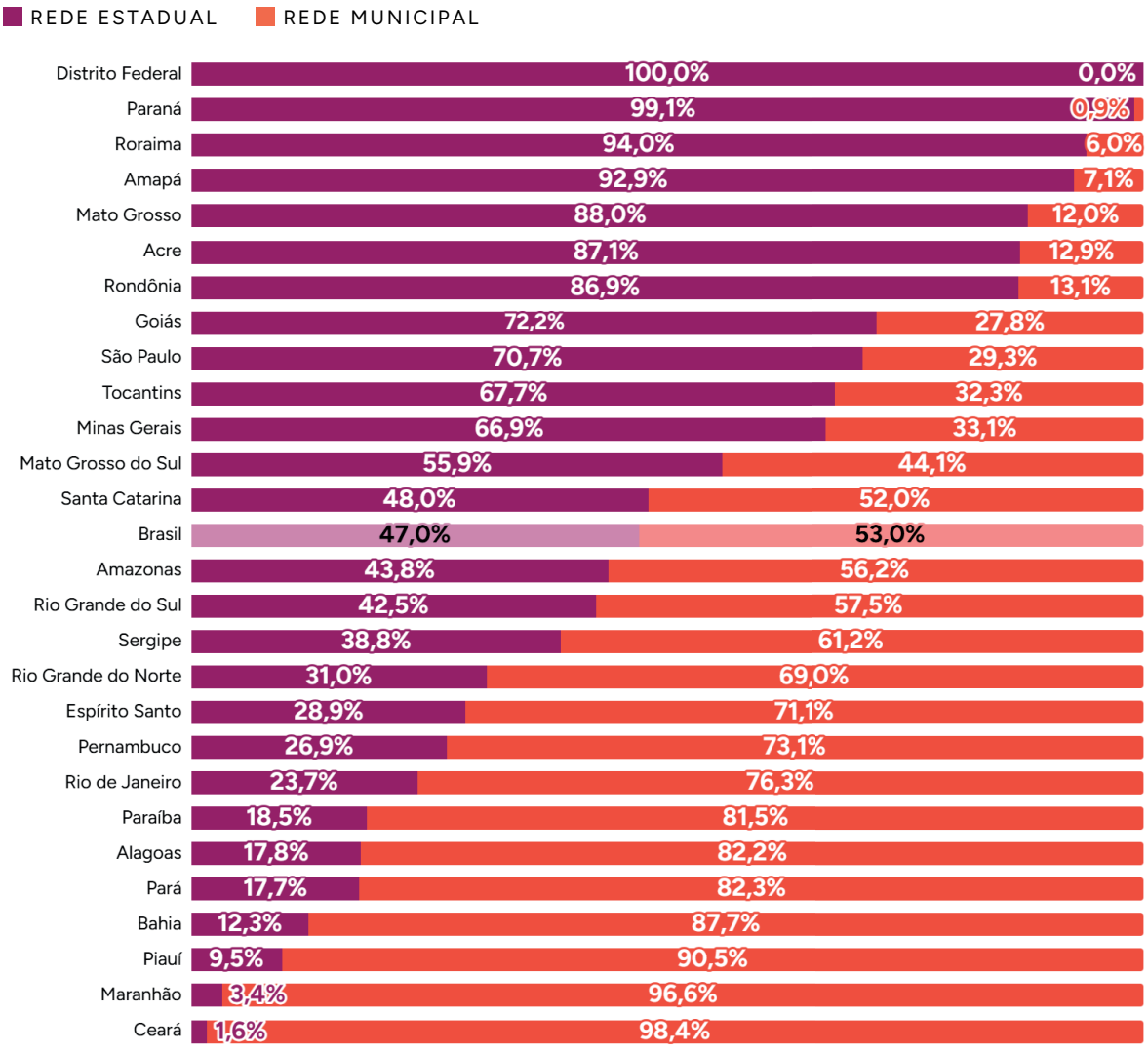
4 Para saber mais, ver PNAD 2025: acesso à Educação Infantil no Brasil. Todos Pela Educação (2026). Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2026/07/pnad-2025-acesso-a-educacao-infantil-no-brasil-todos-pela-educacao.pdf

experiência cearense, movimento que ganhou força nos anos seguintes, com novos mecanismos nacionais de indução. Em 2023, a criação, pelo Ministério da Educação (MEC), do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) deu novo impulso à agenda, reforçando a articulação entre União, estados e municípios. Atualmente, todos os estados contam com políticas de alfabetização em regime de colaboração, ainda que com diferentes níveis de maturidade e institucionalização.

Já nos Anos Finais do Ensino Fundamental, a divisão das matrículas entre as redes estaduais e municipais varia significativamente entre os estados. Enquanto em alguns a oferta está fortemente concentrada na rede estadual, em outros, ela está predominantemente municipalizada, havendo ainda diferentes configurações de oferta compartilhada entre os dois entes, como o Gráfico 2 apresenta.

GRÁFICO 2: DISTRIBUIÇÃO DA OFERTA DE MATRÍCULAS NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL NA REDE PÚBLICA DE CADA ESTADO

Fonte: Censo Escolar da Educação Básica. Inep/MEC (2025). Elaboração: Todos Pela Educação.



Essa heterogeneidade exige diferentes formas de atuação dos governos estaduais. Onde a oferta está concentrada na rede estadual, o foco recai sobre a gestão da própria rede; onde predominam as matrículas municipais, ganha maior importância o apoio aos municípios em regime de colaboração; e, nos estados de oferta compartilhada, as duas frentes precisam caminhar juntas, garantindo coerência entre as características da oferta em ambas as redes de ensino. Não existe, portanto, um único modelo de atuação estadual para os Anos Finais: a configuração da oferta em cada território deve orientar a combinação entre gestão direta e regime de colaboração.

Também nos Anos Finais, começam a ganhar espaço experiências de colaboração mais estruturadas. Ceará e Espírito Santo, por exemplo, vêm apoiando seus municípios na expansão da oferta do tempo integral do 6º ao 9º ano. Essas experiências mostram que o regime de colaboração pode avançar para além da alfabetização e apoiar políticas voltadas à melhoria da aprendizagem em outras etapas.

Não existe um único modelo de atuação estadual para os Anos Finais: a configuração da oferta em cada território deve orientar a combinação entre gestão direta e regime de colaboração

No Ensino Médio, a responsabilidade pela oferta recai principalmente sobre os estados, que concentram a quase totalidade das matrículas públicas da etapa. Nos últimos anos, essa oferta passou por mudanças importantes. A reforma aprovada em 2017, implementada a partir de 2021, introduziu avanços relevantes. Em 2024, a legislação foi revista, preservando princípios da reforma original, mas ajustando aspectos importantes de seu desenho[5]. Para 2027, é previsto que todas as redes estaduais já tenham ajustado a oferta da etapa, adaptando plenamente a organização curricular à luz das normativas vigentes. O desafio das gestões do período 2027-2030 será consolidar e aprimorar sua implementação, conforme será abordado posteriormente.

Paralelamente às mudanças curriculares no Ensino Médio, houve um movimento importante de expansão da oferta em tempo integral na etapa. Embora o tempo integral não esteja restrito ao Ensino Médio e seja uma agenda relevante em todas as etapas, foi nela que a expansão ganhou mais força na última década. A proporção de matrículas em tempo integral no Ensino Médio da rede pública passou de 6,5%, em 2016, para 24,8%, em 2025[6]. Essa é uma mudança importante no padrão de oferta educacional, que

5 Para saber mais sobre as mudanças na legislação do Ensino Médio, ver Novo Ensino Médio: análise do Projeto de Lei aprovado no Congresso Nacional. Todos Pela Educação (2024). Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2024/07/novo-ensino-medio-analise-do-todos-pela-educacao.pdf

6 Fonte: Censo Escolar da Educação Básica. MEC/Inep/DEED (2016; 2025). Elaboração: Todos Pela Educação.

precisa ser pensado para além da extensão da jornada: a Educação Integral em Tempo Integral envolve uma proposta pedagógica diferenciada, orientada ao desenvolvimento integral dos estudantes, e exige mudanças relevantes na organização e na rotina das escolas.

Outra agenda impulsionada pelas mudanças no Ensino Médio foi a expansão da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), movimento que ganhou força com a nova arquitetura curricular da etapa e a ampliação dos mecanismos de financiamento, como o cômputo da dupla matrícula no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e, mais recentemente, o Programa de Pleno Pagamento de Dívidas dos Estados (Propag)/Juros por Educação[7]. Essa expansão responde a uma demanda dos próprios jovens: pesquisa do Datafolha com estudantes do Ensino Médio mostrou que mais de 90% consideram importante ter a oportunidade de fazer um curso técnico ou profissional durante essa etapa[8]. A participação da EPT de nível médio nas matrículas do Ensino Médio mais que dobrou na última década, passando de 9,6%, em 2014, para 21,5%, em 2025[9]. Apesar do avanço, o percentual ainda está distante da média dos países da OCDE, de cerca de 40%.

Nos últimos anos, a gestão estadual tornou-se mais complexa, com um novo modelo de Ensino Médio e a ampliação da Educação Integral em Tempo Integral e da Educação Profissional e Tecnológica

O conjunto dessas transformações ajuda a compreender como o papel dos governos estaduais na Educação Básica se ampliou e se tornou mais complexo nos últimos anos.

De um lado, ganhou força a compreensão de que o estado não pode se limitar a administrar sua própria rede. A experiência das políticas de alfabetização mostrou que os governos estaduais podem exercer uma função decisiva de liderança e coordenação da política educacional no território, apoiando municípios, fortalecendo capacidades locais e construindo estratégias comuns. Os resultados das etapas ofertadas pelos municípios repercutem nas etapas seguintes, inclusive na rede estadual, que atenderá, no futuro, parte significativa desses estudantes.

7 O Programa de Pleno Pagamento de Dívidas dos Estados (Propag) permite aos estados que aderirem renegociar suas dívidas com a União em condições mais favoráveis, mediante contrapartidas que incluem investimentos em áreas prioritárias, especialmente na Educação Profissional Técnica de nível médio. Seu impacto sobre a ampliação das matrículas dependerá da adesão e da implementação do programa em cada estado.

8 Fonte: Pesquisa O que os estudantes pensam sobre a Educação?, realizada pelo Instituto Datafolha, em parceria com Fundação Itaú, Fundação Lemann, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Natura, Instituto Sonho Grande, Instituto Unibanco e Todos Pela Educação. Outubro de 2026.
Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2026/10/pesquisa-opiniao-estudantes-datafolha.pdf

9 Fonte: Censo Escolar da Educação Básica. Inep/MEC (2014; 2025). Elaboração: Todos Pela Educação.

Por mais que os estudantes façam uma transição entre redes ao longo da vida escolar, a sua trajetória de desenvolvimento é única. É necessário, portanto, superar a visão de que o estudante pertence a uma rede específica: ele é um cidadão daquele estado, e a garantia de seu direito à educação é uma responsabilidade compartilhada. O desafio dos próximos anos será aprofundar essa lógica de cooperação, mais presente na alfabetização, e levá-la também a outras etapas, especialmente à Educação Infantil e aos Anos Finais.

Por outro lado, gerir uma rede estadual de ensino é, por si só, uma tarefa de grande complexidade, que envolve centenas de escolas e milhares de profissionais e exige coordenar diferentes dimensões da política educacional. Como mencionado, nos últimos anos, essa gestão tornou-se ainda mais desafiadora, com um novo modelo de Ensino Médio e a ampliação de modelos de oferta com características específicas, que trazem novas exigências para as Secretarias de Educação.

O fortalecimento do regime de colaboração, por meio do Sistema Nacional de Educação (SNE)

O fortalecimento do papel dos estados na coordenação da política educacional no território ganha uma nova institucionalidade com a implementação do Sistema Nacional de Educação (SNE): as Comissões Intergestores Bipartite da Educação (CIBEs). Elas são instâncias de pactuação previstas na Lei do SNE, que estabelece um espaço permanente de diálogo entre a Secretaria Estadual de Educação e as redes municipais do seu território. Cabe aos governos estaduais convocar e coordenar os esforços das CIBEs, no âmbito do SNE.

Entre suas atribuições estão o planejamento regional da política educacional, o fortalecimento da capacidade institucional dos municípios, a assistência técnica e financeira estadual, a repartição da oferta do Ensino Fundamental, as diretrizes para a transição entre etapas e redes e a articulação dos calendários escolares.

Para os estados, o desafio será fazer das CIBEs espaços efetivos de pactuação e coordenação, fortalecendo uma atuação que considere a Educação Básica no território como um todo, para além da gestão de sua própria rede.

Principais objetivos de uma gestão estadual

Após a apresentação do papel dos estados nas diferentes etapas da Educação Básica, esta seção apresenta os objetivos que, na visão do Todos Pela Educação, podem orientar a construção de uma agenda estadual sistêmica. Essa perspectiva parte da garantia de que todos os estudantes tenham acesso à escola, percorram uma trajetória regular, concluam a Educação Básica e tenham seus direitos de aprendizagem assegurados. Consideradas em conjunto, essas dimensões oferecem uma referência para a formulação, a implementação e o acompanhamento das políticas educacionais.

O novo Plano Nacional de Educação oferece uma referência para a definição dos objetivos educacionais dos estados, a serem desdobrados nos Planos Estaduais de Educação (PEE) e nos Planos de Ações Educacionais, previstos no PNE. No início do mandato, as Secretarias Estaduais também devem elaborar um plano estratégico para os quatro anos de gestão, conforme proposto na introdução deste documento. Embora não seja uma obrigação legal, como o PEE e os Planos de Ações Educacionais, esse plano é central para organizar a atuação da Secretaria. Com horizontes e funções distintos, esses instrumentos precisam ser coerentes entre si e estar articulados ao planejamento orçamentário, especialmente à elaboração do Plano Plurianual (PPA), em 2027.

A definição dessas metas para os quatro anos de gestão precisa considerar o ponto de partida e os desafios específicos do território. A proposta é que as Secretarias Estaduais estabeleçam metas claras, factíveis e ambiciosas de avanço, coerentes com sua realidade e capazes de orientar suas políticas ao longo dos próximos anos. O quadro a seguir apresenta os principais indicadores de resultado que podem servir como referência para essa definição.

Quando se observam essas três dimensões, o Brasil apresenta situações bastante distintas. No acesso, o Brasil avançou de forma importante nas últimas décadas, embora ainda permaneçam desafios na Educação Infantil e, de forma mais pontual, no Ensino Médio, etapa na qual a taxa de atendimento dos jovens de 15 a 17 anos é de 92,1%[10].

10 Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica. Todos Pela Educação (2026).Disponível em: https://anuario.todospelaeducacao.org.br/2026/index.html

Principais indicadores de resultado que podem servir como objetivos finalísticos de uma agenda sistêmica, a partir do PNE

Acesso à escola

- Percentual de crianças de 0 a 3 anos e de 4 e 5 anos que frequentam a escola;
- Percentual de crianças e adolescentes de 6 a 14 anos que frequentam a escola;
- Percentual de adolescentes de 15 a 17 anos que frequentam a escola.

Trajetória e conclusão escolar

- Percentual de jovens de 16 anos que concluíram o Ensino Fundamental;
- Percentual de jovens de 19 anos que concluíram o Ensino Médio.

Aprendizagem

- Percentual de crianças alfabetizadas ao final do 2º ano do Ensino Fundamental;
- Percentual de estudantes com aprendizagem adequada no 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e na 3ª série do Ensino Médio[11];
- Percentual de estudantes abaixo do nível básico de aprendizagem nessas mesmas etapas.

IMPORTANTE: Todos os indicadores precisam ser acompanhados tanto em seus resultados médios quanto em suas desigualdades, especialmente por raça/cor, gênero, deficiência e nível socioeconômico dos estudantes. As metas gerais, sobretudo as de aprendizagem, também podem ser desdobradas entre as regionais e escolas, explicitando a contribuição e a responsabilidade de cada instância para seu alcance.

A proposta é que as Secretarias Estaduais estabeleçam metas claras, factíveis e ambiciosas de avanço, coerentes com sua realidade e capazes de orientar suas políticas ao longo dos próximos anos

Na trajetória e conclusão escolar, os avanços também foram expressivos. O percentual de jovens de 19 anos que concluíram o Ensino Médio passou de 54,5%, em 2015, para 74,3%, em 2025. Apesar da evolução, um em cada quatro jovens ainda não conclui essa etapa até os 19 anos, e persistem diferenças significativas entre estados e grupos sociais. Em 2025, a taxa de conclusão era de 69,5% entre jovens pretos, pardos e indígenas, ante 81,7% entre brancos, e de 61,1% entre os 20% mais pobres, ante 94,2% entre os 20% mais ricos [12].

11 Esta seção considera os resultados de Língua Portuguesa e de Matemática, áreas que contam com avaliações nacionais regulares e comparáveis. Embora fundamentais, esses indicadores oferecem um retrato parcial da aprendizagem, que envolve conhecimentos de diferentes áreas e o desenvolvimento integral dos estudantes

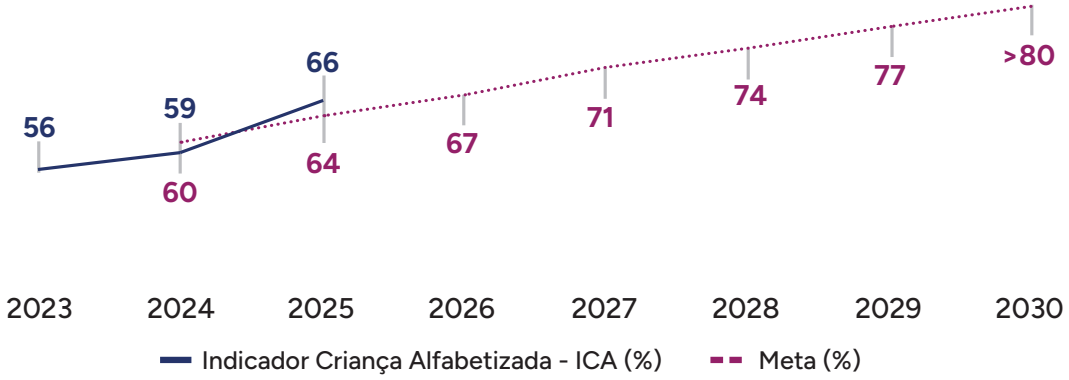
12 Fonte: Conclusão da Educação Básica: avanços e desigualdades da última década. Todos Pela Educação (2026). Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/noticias/conclusao-da-educacao-basica-estudo-sobre-avancos-e-desigualdades-na-ultima-decada/

A aprendizagem segue sendo o principal desafio de qualidade da Educação Básica brasileira

É na aprendizagem, entretanto, que permanece o principal desafio para a qualidade da Educação Básica brasileira. O cenário mais promissor está nos indicadores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, que vêm apresentando trajetória recente de avanço. O percentual de crianças alfabetizadas no país, segundo o Indicador Criança Alfabetizada (ICA), passou de 56%, em 2023, para 66%, em 2025, superando a meta nacional de 64% estabelecida e se aproximando da trajetória prevista para alcançar mais de 80% em 2030, conforme aponta o Gráfico 3. A média nacional, contudo, esconde diferenças importantes entre os estados: Goiás, Paraná e Ceará, por exemplo, já superaram a meta nacional prevista para 2030, enquanto outros ainda apresentam menos da metade das crianças alfabetizadas na idade adequada.

GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO DO INDICADOR CRIANÇA ALFABETIZADA (ICA) - BRASIL

Fonte: Indicador Criança Alfabetizada. MEC/Inep/Daeb (2023; 2024; 2025).
Elaboração: Todos Pela Educação.



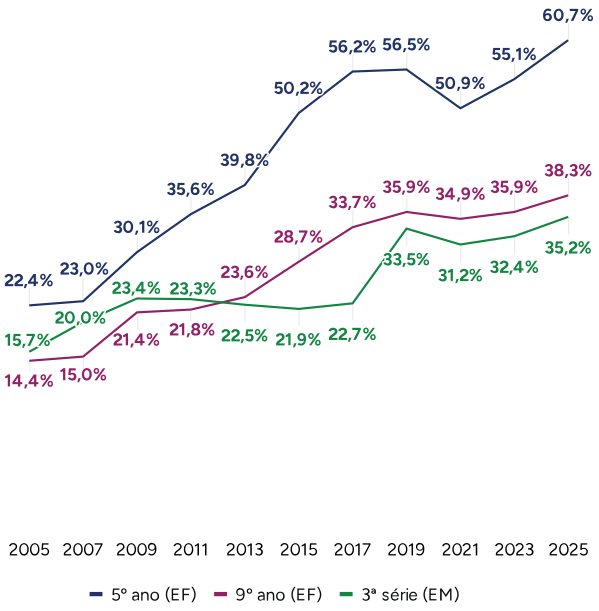
Os avanços são animadores, mas a agenda da alfabetização na idade certa está longe de estar superada. Cerca de um terço das crianças ainda não estão alfabetizadas ao final do 2º ano e, mesmo entre aquelas consideradas alfabetizadas, o patamar estabelecido pelo indicador nacional corresponde a um nível ainda inicial de aprendizagem.

Os resultados de aprendizagem medidos ao fim do 5º ano do Ensino Fundamental também vêm crescendo de forma mais expressiva, como mostra o Gráfico 4. No entanto, nas etapas seguintes, o cenário se torna progressivamente mais desafiador, como o mesmo gráfico aponta. Os níveis de aprendizagem diminuem ao longo da Educação Básica, com queda no percentual de estudantes com aprendizagem adequada e aumento daqueles abaixo do nível básico.

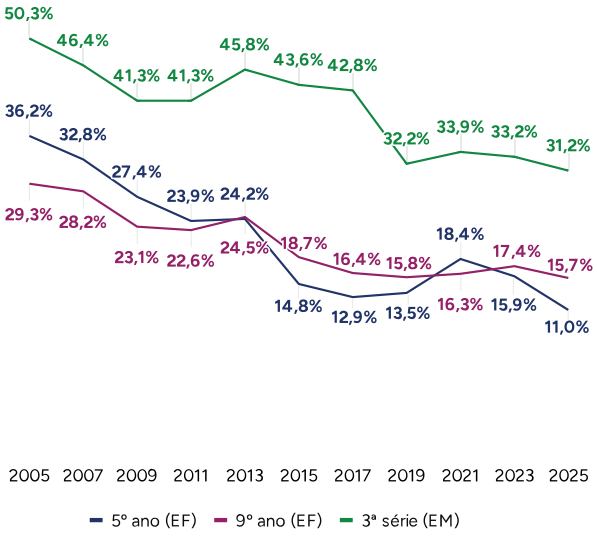
GRÁFICO 4: PERCENTUAL DE ESTUDANTES COM APRENDIZAGEM NO NÍVEL ADEQUADO E ABAIXO DO BÁSICO (REDE PÚBLICA)

Fonte: Saeb. MEC/Inep (2005 a 2025). Elaboração: Todos Pela Educação.

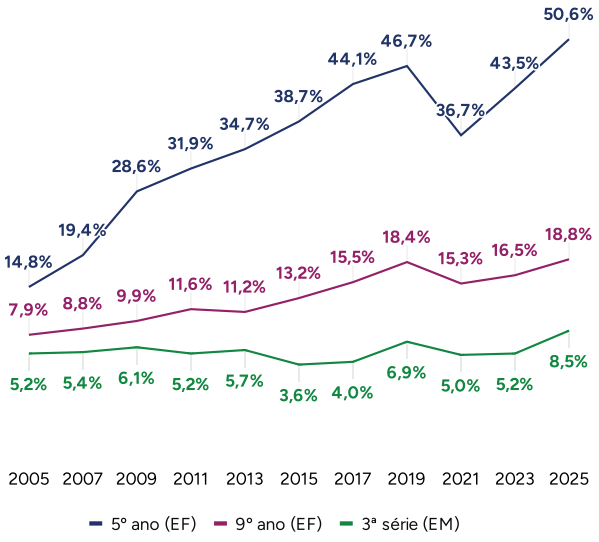
LÍNGUA PORTUGUESA - ADEQUADO



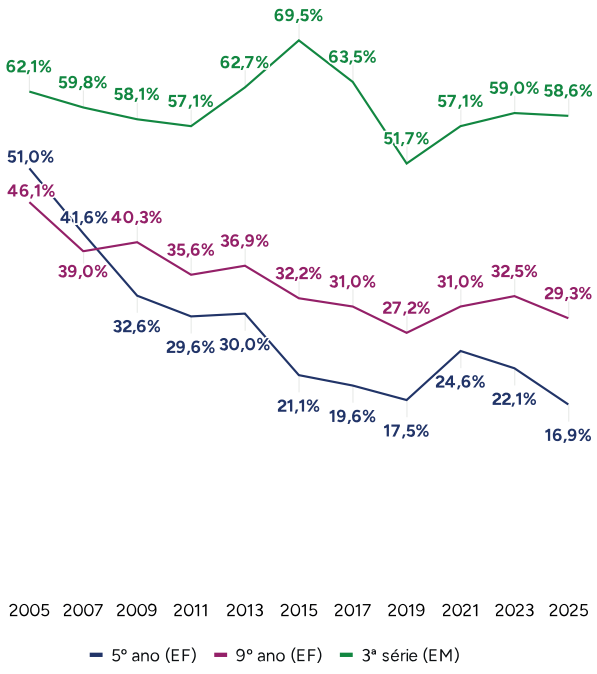
LÍNGUA PORTUGUESA - ABAIXO DO BÁSICO



MATEMÁTICA - ADEQUADO



MATEMÁTICA - ABAIXO DO BÁSICO



Para os próximos anos, portanto, o Todos Pela Educação considera que o grande desafio das redes estaduais é avançar simultaneamente em duas frentes complementares: ampliar o percentual de estudantes que alcançam níveis adequados de aprendizagem e reduzir drasticamente a parcela daqueles que permanecem nos níveis mais baixos.

Essa segunda frente merece atenção especial. Ela tem fundamental importância para a redução das desigualdades educacionais e está alinhada às metas estabelecidas pelo novo Plano Nacional de Educação, que prevê zerar, até 2036, o contingente de estudantes que se encontram no nível abaixo do básico em todas as disciplinas e etapas avaliadas. Para alcançar este objetivo, será fundamental fortalecer políticas capazes de promover avanços entre os estudantes que hoje se encontram mais distantes dos níveis de aprendizagem esperados, como será abordado mais adiante.

Além de essencial para a garantia do direito à educação, o avanço na aprendizagem com redução de desigualdades passou a contar com incentivos financeiros relevantes. A complementação Valor Aluno Ano por Resultado (VAAR) do Fundeb destina recursos adicionais às redes que cumprem determinadas condicionalidades e avançam em indicadores de atendimento e aprendizagem com equidade. Em 2026, apenas 9 das 27 redes estaduais e distrital receberam recursos da complementação VAAR: Alagoas, Amazonas, Goiás, Maranhão, Pará, Paraná, Pernambuco, Piauí e Sergipe[13].

O compromisso com a equidade, contudo, vai além desse desafio. Os indicadores de acesso, trajetória e aprendizagem precisam ser analisados à luz das desigualdades entre diferentes grupos de estudantes, considerando dimensões como nível socioeconômico, raça/cor, gênero e deficiência. Essas diferenças expressam problemas profundamente enraizados na sociedade brasileira. O racismo estrutural e as desigualdades socioeconômicas acumuladas ao longo de gerações afetam as oportunidades educacionais desde a primeira infância. Estudantes com deficiência também seguem enfrentando barreiras de acesso, participação e aprendizagem, muitas vezes sem receber os apoios necessários. Enfrentar esse quadro demanda olhar para as necessidades dos diversos grupos e examinar, em cada política da rede, como as decisões sobre oferta, recursos e práticas educacionais podem contribuir para reduzir desigualdades. Isso exige incorporar à própria definição

13 Para saber mais, ver Novo Fundeb: Nota explicativa sobre a Complementação-VAAR. Todos Pela Educação (2025). Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2025/08/nota-tecnica-sobre-vaar.pdf.

É preciso incorporar à própria definição de qualidade a redução persistente das desigualdades, evitando que os avanços da rede convivam com a manutenção de diferenças expressivas que ainda existem entre grupos de estudantes

de qualidade da educação a redução persistente dessas desigualdades, evitando que os avanços da rede convivam com a manutenção de diferenças expressivas que ainda existem entre grupos de estudantes.

É a partir dos objetivos finalísticos apresentados nesta seção que ganha sentido uma agenda sistêmica para a educação. Embora acesso e trajetória permaneçam dimensões fundamentais, o principal desafio das gestões estaduais nos próximos anos será assegurar o direito à aprendizagem para todos os estudantes.

Conheça os indicadores de cada estado brasileiro

Este capítulo apresentou um panorama dos principais indicadores educacionais do país. Para orientar o diagnóstico, definir prioridades e estabelecer metas, no entanto, é fundamental que cada gestão conheça em profundidade a realidade da educação pública em seu estado.

Acesse pelo QR Code o panorama de dados do seu estado e conheça os principais indicadores de acesso, trajetória e conclusão escolar e aprendizagem.



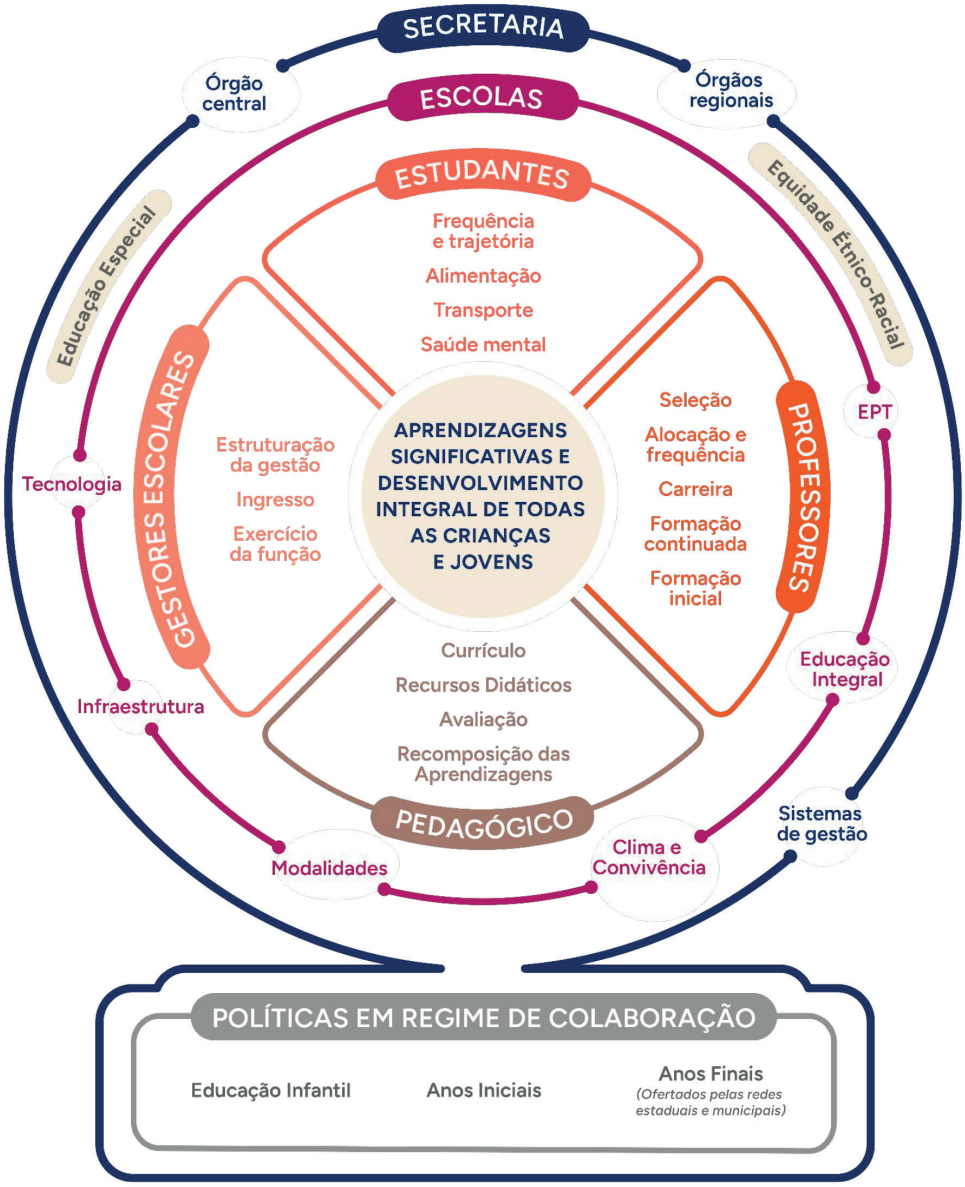
3. CONTRIBUIÇÕES DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS PARA APOIAR A CONSTRUÇÃO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS

Este capítulo, núcleo central do documento, apresenta as principais contribuições do Educação Já Estados para apoiar as lideranças das Secretarias Estaduais de Educação na construção de seus planos estratégicos para o período 2027-2030. O objetivo é oferecer referências sobre os principais elementos da política educacional estadual que precisam ser considerados e fortalecidos para orientar a ação governamental ao longo do mandato, em direção à melhoria da aprendizagem e do desenvolvimento dos estudantes, com redução das desigualdades educacionais.

As contribuições apresentadas podem apoiar dois momentos centrais desse processo. Primeiro, o diagnóstico aprofundado do sistema educacional, ajudando cada gestão a compreender o estágio de desenvolvimento de suas políticas, identificar avanços já consolidados e reconhecer lacunas e desafios que precisam ser enfrentados. A partir desse diagnóstico, podem também subsidiar a definição das ações e prioridades para os quatro anos de gestão, considerando o ponto de partida, as condições e as capacidades específicas de cada estado. As recomendações, portanto, funcionam como referências para apoiar escolhas estratégicas, e não como uma agenda única a ser reproduzida por todas as redes.

Para organizar essas contribuições de forma estruturada, o capítulo apresenta os diferentes temas a partir de uma visão sistêmica e articulada das principais dimensões da política educacional estadual. Essa visão é representada pela mandala do Educação Já Estados (Figura 2), que organiza e conecta os diferentes elementos que compõem a atuação dos governos estaduais, buscando explicitar suas relações e complementaridades. A mandala oferece uma estrutura para orientar a análise e o planejamento, sem a pretensão de representar toda a complexidade de um sistema educacional. Ela é apresentada a seguir e explicada na sequência.

FIGURA 2: VISÃO SISTÊMICA DA EDUCAÇÃO ESTADUAL



A leitura da mandala começa pelo seu centro, onde está representado o objetivo que deve orientar todo o sistema educacional: **garantir aprendizagens significativas e o desenvolvimento integral de todas as crianças e jovens**. Essa formulação expressa uma concepção ampla de qualidade educacional, que envolve o desenvolvimento de competências que permitam aos estudantes compreender o mundo, relacionar saberes, resolver problemas, fazer escolhas e continuar aprendendo ao longo da vida. Ou seja, abrange diferentes dimensões da formação humana, como a intelectual, a física, a emocional, a social, a cultural e a ética, respeitando as características de cada etapa da vida. Essa formulação está em linha com o artigo 205 da Constituição Federal, que estabelece como finalidades da educação o pleno desenvolvimento da pessoa, seu

preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Essa mesma concepção orienta a BNCC, que busca assegurar o desenvolvimento integral dos estudantes, por meio das dez Competências Gerais da Educação Básica.

A palavra "todas" é central nessa formulação no centro da mandala. Conforme previamente abordado, a redução das desigualdades educacionais integra, na visão aqui apresentada, a própria definição de qualidade. Essa orientação é especialmente importante em um sistema educacional marcado por profundas desigualdades associadas à raça e cor, à condição socioeconômica, ao território, às deficiências e a outros marcadores sociais. O racismo estrutural e as diferentes formas de exclusão também se manifestam no funcionamento das instituições educacionais e nas oportunidades oferecidas ao longo da trajetória escolar.

A equidade deve, assim, orientar todas as políticas da rede, desde o diagnóstico e a definição de prioridades até o desenho, o financiamento, a implementação e o monitoramento. Políticas públicas podem produzir resultados desiguais quando oferecem respostas idênticas a estudantes, escolas e territórios que partem de condições muito diferentes. Garantir direitos comuns exige combinar referências universais de qualidade com estratégias, apoios e recursos diferenciados, direcionados a quem enfrenta as maiores barreiras.

Em torno desse importante objetivo, a mandala apresenta inicialmente quatro eixos complementares, diretamente relacionados às condições em que o processo de ensino e aprendizagem ocorre. O ponto de partida é o **Eixo Estudantes**, que reúne políticas voltadas a assegurar que crianças e jovens estejam presentes na escola, avancem em sua trajetória e encontrem condições adequadas para aprender, abrangendo frequência e trajetória escolar, alimentação, transporte, saúde mental e atenção psicossocial.

Na sequência, o **Eixo Professores** reúne políticas relacionadas às condições de exercício da profissão docente, incluindo seleção, alocação e frequência, carreira e formação. O objetivo é assegurar que as redes contem com profissionais preparados, valorizados e com condições adequadas para ensinar.

O **Eixo Pedagógico** reúne as políticas que orientam e apoiam diretamente o processo de ensino e aprendizagem na rede. Currículo, recursos didáticos, avaliação e recomposição das aprendizagens precisam operar de forma coerente e articulada, oferecendo refe-

rências e instrumentos para o planejamento, a prática pedagógica e o acompanhamento das necessidades de aprendizagem dos estudantes.

Completando esse primeiro conjunto, o **Eixo Gestores Escolares** trata dos profissionais responsáveis por organizar o funcionamento das escolas, liderar o trabalho pedagógico, apoiar os professores e criar condições para a atuação das equipes. O eixo contempla a estruturação da gestão escolar, o ingresso nas funções de gestão e o exercício da função.

Esses quatro eixos se concretizam em escolas que precisam reunir condições adequadas para o ensino-aprendizagem e organizar diferentes formas de atendimento aos estudantes. O quinto eixo, portanto, é o **Eixo Escolas**. Ele contempla a infraestrutura e a tecnologia necessárias ao funcionamento das unidades, o clima escolar, além de ofertas que demandam características específicas de organização, como a Educação Integral em Tempo Integral, a Educação Profissional e Tecnológica e outras modalidades educacionais.

O sexto eixo apresentado é o **Eixo Políticas Transversais**, que destaca as políticas de Equidade Étnico-Racial e a Educação Especial. Seu caráter transversal significa que essas agendas precisam estar incorporadas às diferentes dimensões da política educacional apresentadas nos demais eixos. A mandala busca tornar visível essa característica: a efetivação dessas políticas depende tanto de ações específicas quanto de sua presença sistemática no conjunto das políticas desenvolvidas pela rede.

Na sequência vem o **Eixo Políticas em Regime de Colaboração**. Como já argumentado, a responsabilidade estadual pela Educação Básica ultrapassa as escolas administradas diretamente pela Secretaria. Cabe aos governos estaduais apoiar a melhoria da educação em todo o território, exercendo um papel que vai além da gestão da rede estadual e alcança, também, as redes municipais. Neste documento, o aprofundamento das recomendações em regime de colaboração se concentra em três agendas, mesmo sabendo que ele não se esgota nelas: na Educação Infantil, nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e, em alguns casos, nos Anos Finais, cuja distribuição de matrículas entre estados e municípios varia pelo país.

Por fim, sustentando todo esse conjunto, está o **Eixo Secretaria**. Conduzir tantas políticas de forma articulada exige capacidades

compatíveis com a complexidade do sistema educacional. Neste eixo, são destacados elementos importantes para dar as bases a essas capacidades, envolvendo o órgão central da Secretaria, os órgãos regionais e os sistemas de gestão. São apresentados elementos que ajudam a criar as condições para que as políticas dos demais eixos cheguem às escolas com qualidade.

Assim, a mandala oferece uma representação visual desse conjunto de dimensões, organizando os principais temas que, na visão do Todos Pela Educação, seriam importantes de serem considerados por uma gestão estadual na construção de seu plano estratégico. Essa mesma sequência orienta o restante do capítulo, no qual cada um dos eixos é aprofundado, por meio de suas respectivas temáticas e recomendações.

Para transformar a arquitetura apresentada na mandala em contribuições mais concretas para cada um de seus elementos, os diferentes eixos seguem uma estrutura comum. Em cada eixo, as recomendações são organizadas por temas. Cada tema começa com uma breve contextualização dos principais desafios e da direção proposta para a política, seguida pelas recomendações correspondentes, organizadas em blocos. A tabela a seguir resume a organização do documento, explicitando a quantidade de eixos, temas e recomendações abordados.

TABELA 1: ORGANIZAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES DA AGENDA SISTÊMICA DO EDUCAÇÃO JÁ ESTADOS

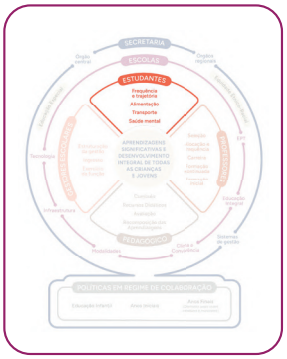
Organização	Quantidade
Eixos	**8**
Temas	**30**
Recomendações	**300**

O total de 300 recomendações pode parecer elevado à primeira vista, mas dá uma medida da amplitude dos desafios envolvidos na gestão da educação estadual, que exige atuação em diferentes políticas, etapas de ensino e níveis de gestão. O Todos Pela Educação não propõe que todas elas sejam implementadas simultaneamente. Por isso, o documento foi construído buscando servir como referência para escolhas ao longo do tempo: cabe a cada estado, a partir do diagnóstico de seus desafios e capacidades, definir prioridades e organizar uma sequência de avanços.

Para apoiar essas escolhas, estão sinalizadas em negrito recomendações de caráter mais estruturante, por estabelecerem condições necessárias para a organização e o funcionamento das políticas e darem sustentação a outros avanços. A sinalização busca orientar a leitura e sugerir que, quando esses elementos destacados ainda não estão suficientemente estruturados, recomenda-se priorizá-los antes de avançar para outras medidas do tema. Essa orientação não deve ser interpretada como uma classificação rígida: o estágio das políticas, os desafios e as capacidades variam entre os estados, e a definição das prioridades deve partir do diagnóstico e das escolhas estratégicas de cada gestão.

A seguir, são apresentadas as contribuições de políticas educacionais do Educação Já Estados.

EIXO 1:
ESTUDANTES



O primeiro eixo das recomendações é o Eixo Estudantes, que trata de uma condição básica para que o direito à educação se concretize: todas as crianças e jovens precisam estar na escola, frequentá-la regularmente e encontrar condições adequadas para aprender. Isso exige enfrentar as barreiras que dificultam o acesso e a permanência, acompanhar continuamente a trajetória de cada estudante e oferecer os apoios necessários para prevenir a infrequência e o abandono, favorecendo a progressão e a conclusão da Educação Básica com aprendizagem. As recomendações do eixo estão organizadas em quatro grandes temas: frequência e trajetória escolar; alimentação escolar; transporte escolar; e saúde mental e atenção psicossocial dos estudantes.

FREQUÊNCIA E TRAJETÓRIA ESCOLAR

Uma trajetória escolar adequada depende de que os estudantes estejam matriculados, frequentem a escola regularmente, avancem entre os anos e etapas e aprendam o esperado ao longo do percurso. A infrequência reduz as oportunidades de aprendizagem, aumenta o risco de reprovação pela exigência mínima de presença e pode sinalizar precocemente um processo de afastamento que leve ao abandono. Embora não haja um monitoramento nacional sistemático da frequência dos estudantes, os indicadores de fluxo vêm melhorando, especialmente no Ensino Médio. Nas redes públicas, a taxa de abandono nessa etapa caiu de 5,4%, em 2019, para 2,5%, em 2025. No mesmo período, também cresceram as taxas de aprovação, com 12 unidades da federação registrando patamares superiores a 95% na rede pública de Ensino Médio em 2025, algo que não ocorria em nenhuma UF em 2019[14].

Esses avanços convivem com novas políticas voltadas às trajetórias escolares. O programa Pé-de-Meia, do Governo Federal, ampliou os incentivos à frequência, aprovação e conclusão no Ensino Médio público, enquanto redes estaduais vêm revendo suas políticas de progressão e adotando outras estratégias de permanência. Para assegurar que os avanços nos indicadores de fluxo correspondam a trajetórias

14 Fonte: Indicadores de Rendimento Escolar. Inep/MEC (2019; 2025). Elaboração: Todos Pela Educação.

marcadas por presença regular e aprendizagem, as recomendações se organizam em quatro frentes: matrícula, acompanhamento da frequência e prevenção do abandono; progressão escolar; busca ativa; e incentivos financeiros à frequência e à conclusão.

Matrícula, acompanhamento da frequência e prevenção do abandono

- **Organizar processo centralizado e transparente de matrícula, rematrícula, transferência e enturmação dos estudantes, com canais *online* e em pontos presenciais descentralizados, evitando que o acesso dependa exclusivamente da procura direta pela escola desejada;**
- **Implementar sistema de acompanhamento contínuo da frequência dos estudantes, com registro diário das faltas e possibilidade de consulta por estudante, turma, escola e período;**
- **Definir protocolos de atuação das escolas diante de faltas recorrentes, prevendo ações progressivas conforme a persistência e a gravidade da situação, como contato e escuta de estudantes e famílias, acompanhamento individualizado e encaminhamento à rede de proteção quando necessário;**
- Implementar estratégia permanente de promoção da frequência escolar, mobilizando estudantes, famílias e equipes escolares, por meio de ações de comunicação e engajamento;
- Implementar alertas e modelos preditivos de risco de abandono, combinando dados de frequência com outras informações da trajetória escolar para identificar precocemente estudantes com maior probabilidade de se afastar da escola e orientar ações preventivas pelas escolas e órgãos regionais;
- Mapear, por município, a demanda e o perfil dos estudantes do Ensino Médio noturno e, a partir desse diagnóstico, assegurar a oferta com condições pedagógicas e de funcionamento adequadas onde houver demanda manifesta e comprovada, ao mesmo tempo que se ampliam as oportunidades de estudo diurno.

Progressão escolar

- **Monitorar as taxas de aprovação e reprovação, identificando etapas, escolas e grupos de estudantes com maiores níveis de retenção e desigualdades na progressão escolar, e apoiar as escolas e os órgãos regionais na elaboração e implementação de planos de ação para enfrentar as situações de maior criticidade;**
- Implementar política de progressão continuada, reduzindo o uso intenso da reprovação como resposta às dificuldades de aprendizagem e assegurando acompanhamento sistemático, recuperação e intervenções pedagógicas ao longo do percurso;
- Implementar política estruturada de correção de fluxo para estudantes com defasagem idade-série, identificando os estudantes elegíveis e ofertando estratégias de aceleração da aprendizagem, acompanhamento pedagógico e organização diferenciada do percurso escolar.

Busca ativa

- Estruturar estratégia permanente de busca ativa para identificar e localizar estudantes que abandonaram ou estão fora da escola, utilizando registros escolares e, quando possível, outras bases disponíveis, com protocolos para seu retorno e acompanhamento após a volta à escola;
- Estabelecer protocolos de atuação intersetorial entre Educação, Saúde, Assistência Social, Conselho Tutelar e demais órgãos do sistema de garantia de direitos, incluindo Ministério Público, Defensoria Pública e Tribunal de Justiça, quando pertinente, para localizar, apoiar o retorno e acompanhar estudantes que estão fora da escola.

Incentivos financeiros à frequência e conclusão

- Apoiar a implementação na rede de políticas de incentivo financeiro à frequência, à permanência e à conclusão voltadas aos estudantes, como o atual Programa Pé-de-Meia;
- Implementar, quando necessário, incentivos estaduais complementares e focalizados em estudantes para os quais restrições financeiras constituam uma barreira relevante à permanência escolar, com recursos adicionais para aqueles matriculados em jornada de tempo integral.

ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

A alimentação escolar é parte das condições necessárias para a saúde e o bem-estar dos estudantes e para que possam frequentar a escola e aprender ao longo da jornada, com importância ainda maior em contextos de maior vulnerabilidade e nas jornadas escolares ampliadas. Sua oferta adequada depende de financiamento suficiente, de infraestrutura adequada para o preparo e a oferta das refeições e da capacidade das redes para planejar cardápios, realizar compras e assegurar refeições regulares. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) contribui para financiar essa oferta, mas seus repasses têm caráter suplementar, não cobrem o custo total da alimentação escolar e precisam ser complementados pelos estados.

Nesse contexto, as recomendações se organizam em três frentes: assegurar a qualidade e a adequação da alimentação ofertada; garantir as condições necessárias à execução e ao acompanhamento da política; e estruturar as compras públicas, considerando as características dos territórios e o fortalecimento da agricultura familiar.

Qualidade e adequação da alimentação escolar

- **Garantir oferta regular de alimentação escolar ao longo de todo o ano letivo, com cardápios de qualidade nutricional elaborados sob responsabilidade de nutricionistas, orientados pelas regras nacionais e adequados às diferentes faixas etárias, jornadas escolares, condições de saúde e hábitos culturais;**
- Promover ações contínuas de educação alimentar e nutricional, articulando as equipes pedagógicas e de Nutrição para integrar o tema ao currículo e ao cotidiano das escolas, com atenção à cultura alimentar dos territórios e à formação de hábitos saudáveis.

Condições de execução e acompanhamento

- **Assegurar os recursos, a infraestrutura, os equipamentos e as equipes capacitadas necessários para o armazenamento, o preparo e a oferta adequada das refeições em todas as escolas;**
- Estabelecer e monitorar parâmetros de qualidade para a alimentação escolar, inclusive quando os serviços forem terceirizados, acompanhando a regularidade da oferta, a adequação das refeições e as condições higiênico-sanitárias, além de fortalecer a atuação do Conselho de Alimentação Escolar.

Compras públicas e agricultura familiar

» Organizar as compras públicas de gêneros alimentícios, considerando as características e a produção dos diferentes territórios, fortalecendo a participação da agricultura familiar, respeitando a destinação mínima de 45% dos recursos do PNAE para agricultura familiar, bem como a articulação com órgãos de agricultura, assistência técnica e municípios, inclusive por meio de chamadas públicas regionalizadas, quando pertinente.

TRANSPORTE ESCOLAR

Para muitos estudantes, especialmente aqueles que vivem em áreas rurais, territórios de difícil acesso ou distantes das unidades escolares, o transporte escolar é condição para acessar a escola. Estados e municípios são responsáveis pelo transporte dos estudantes matriculados em suas respectivas redes. Ao mesmo tempo, o regime de colaboração pode favorecer o planejamento articulado do serviço, alinhando rotas, horários e recursos entre as redes para otimizar a oferta no território e evitar que atrasos ou incompatibilidades de horários reduzam o tempo de aula dos estudantes. Para apoiar essa política, o Governo Federal também transfere recursos suplementares, por meio do Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE).

Para os estados, garantir um transporte escolar adequado passa por conhecer a demanda pelo serviço e organizar rotas, veículos e tempos de deslocamento, assegurando o atendimento dos estudantes que dele necessitam e articulando a oferta com os municípios. Por isso, as recomendações se concentram nessas duas frentes.

Rotas, logística e condições de oferta do transporte escolar

- **Mapear a demanda e definir critérios claros para o atendimento pelo transporte escolar, assegurando o serviço aos estudantes cujo acesso deve ser garantido pelo poder público;**
- Utilizar dados sobre estudantes atendidos, rotas, veículos, tempos de deslocamento e condições das vias para planejar e otimizar trajetos, reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço;
- Estabelecer e fiscalizar padrões de segurança e conforto para o transporte escolar, incluindo manutenção preventiva e vistorias dos veículos, habilitação dos condutores e condições de embarque e desembarque, inclusive nos serviços contratados.

Transporte escolar em regime de colaboração

- **Formalizar arranjos entre estado e municípios para a oferta do transporte escolar, com definição clara de responsabilidades, regras de financiamento e fluxos de coordenação entre as redes;**
- Planejar conjuntamente rotas e horários escolares entre estado e municípios, articulando o atendimento das diferentes redes, etapas e modalidades para reduzir sobreposições e lacunas, otimizar os deslocamentos e evitar atrasos ou perda de tempo de aula.

SAÚDE MENTAL E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL

A saúde mental e o bem-estar dos estudantes integram seu direito ao desenvolvimento integral e influenciam sua participação, aprendizagem, frequência e permanência na escola. As unidades escolares ocupam uma posição estratégica para promover o bem-estar, fortalecer vínculos, prevenir situações de risco, reconhecer sinais de sofrimento e oferecer acolhimento inicial. O atendimento especializado, quando necessário, depende da atuação de profissionais habilitados e da articulação das escolas com as redes de Saúde, Assistência Social e proteção dos direitos de crianças e adolescentes.

A Lei nº 14.819/2024, que instituiu a Política Nacional de Atenção Psicossocial nas Comunidades Escolares, reforça essa perspectiva ao definir ações permanentes de promoção, prevenção e atenção psicossocial, construídas de forma intersetorial. Nesse contexto, as recomendações se organizam em três frentes: promoção da saúde mental e prevenção; acolhimento e encaminhamento; e articulação intersetorial e apoio especializado.

Promoção da saúde mental e prevenção

- **Implementar ações permanentes de promoção da saúde mental e do bem-estar, adequadas às diferentes etapas da Educação Básica e articuladas às políticas de convivência, participação estudantil, prevenção da violência e desenvolvimento integral;**
- Acompanhar o clima escolar, o sentimento de pertencimento, a percepção de segurança e outros fatores relacionados ao bem-estar dos estudantes, utilizando essas informações para orientar os apoios oferecidos às escolas;
- Promover ações de educação em saúde mental para estudantes e famílias, com informações confiáveis, combate ao estigma e orientações sobre os canais de apoio disponíveis.

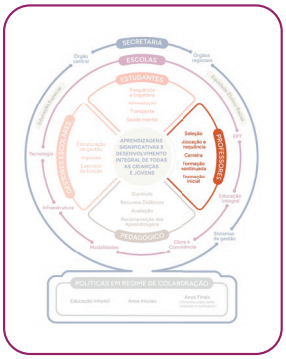
Acolhimento e encaminhamento

- **Estabelecer protocolos para reconhecimento de sinais de sofrimento, escuta e acolhimento inicial, resposta a situações de crise, comunicação com as famílias, encaminhamento aos serviços responsáveis e acompanhamento do estudante após o encaminhamento;**
- Formar professores, gestores e demais profissionais para implementar esses protocolos, com clareza sobre suas responsabilidades, os limites de sua atuação e os serviços que devem ser acionados em cada situação.

Articulação intersetorial e apoio especializado

- **Estruturar equipes multiprofissionais de Psicologia e Serviço Social para apoiar as escolas, em consonância com a Lei nº 13.935/2019, considerando as necessidades e as condições de cada território;**
- Pactuar fluxos territoriais de atuação entre escolas, órgãos regionais e serviços de Saúde, Assistência Social, Conselho Tutelar e demais integrantes da rede de proteção, definindo referências, responsabilidades e formas de acompanhamento.

EIXO 2:
PROFESSORES



A qualidade do ensino realizado em sala de aula é o fator escolar mais importante para a aprendizagem dos estudantes. Por isso, qualquer estratégia de melhoria educacional deve partir de uma visão fortemente ancorada na profissionalização da docência, reconhecendo o professor como um profissional com conhecimentos especializados e papel decisivo na promoção da aprendizagem. Esse é o foco do Eixo Professores, o segundo eixo das recomendações.

Essa visão requer a construção de uma cultura institucional que valorize, apoie, respeite e escute os professores, presente nas falas das lideranças, nas relações cotidianas e nas diferentes ações da Secretaria. Essa cultura precisa ser sustentada por políticas públicas concretas e articuladas, que acompanhem toda a trajetória profissional. São essas políticas que este eixo apresenta, organizadas em cinco temas. Quatro deles se voltam aos professores que ingressam ou já atuam na rede: seleção, alocação e frequência, carreira e formação continuada. O quinto trata da formação inicial dos futuros professores.

SELEÇÃO

A qualidade dos professores que ingressam na rede de ensino passa, necessariamente, pela forma como as redes planejam a composição de seu quadro e selecionam novos docentes. No entanto, os processos de seleção ainda apresentam limitações importantes. Levantamento realizado pelo Movimento Profissão Docente, em 2026, mostra, por exemplo, que apenas sete redes estaduais realizam provas práticas em seus certames[15]. Nas provas objetivas, entre 65% e 70% das questões se concentravam apenas no conhecimento do conteúdo[16], enquanto cerca de 3% avaliavam o conhecimento pedagógico do conteúdo, entendido como a capacidade de articular o que ensinar e como ensinar. Soma-se a isso a forte expansão da contratação temporária: nas redes estaduais, a proporção de professores temporários

15 Fonte: Seleção de professores. Movimento Profissão Docente (2026). Disponível em: https://www.profissaodocente.org.br/selecao-professores.

16 Fonte: Levantamento sobre processos de seleção docente em redes estaduais e redes municipais de capitais. Todos Pela Educação (2024). Os dados decorrem da análise direta dos instrumentos e editais pesquisados.

passou de 32,5%, em 2014, para 48,6%, em 2025, aproximando-se do percentual de efetivos[17]. Diante desse cenário, a seleção desses profissionais deve ser tratada como dimensão estratégica da política de seleção e não como um mero processo burocrático.

Avançar nessa agenda exige que a rede dimensione adequadamente sua força de trabalho e estruture processos de seleção capazes de avaliar, de forma técnica, transparente e isonômica, os conhecimentos e competências relevantes para a docência. As recomendações aqui apresentadas para que isso ocorra se organizam em três frentes: planejamento da força de trabalho, concursos para professores efetivos e seleção de professores temporários.

Planejamento da força de trabalho docente

- **Elaborar diagnóstico da composição atual do quadro docente e das lacunas imediatas de provimento, por componente curricular, território, etapa, modalidade e tipo de vínculo, identificando turmas sem professor e escolas com déficit de profissionais;**
- Realizar planejamento prospectivo da força de trabalho docente anualmente, projetando a demanda futura por professores a partir da evolução das matrículas, aposentadorias, afastamentos, expansão da rede, mudanças curriculares e prioridades da política educacional, e incorporando ao dimensionamento a identificação de situações de inadequação entre a formação dos docentes e os componentes curriculares em que atuam.

Concursos para professores efetivos

- **Aprimorar os concursos públicos para professores para avaliar de forma mais completa as competências necessárias à docência, combinando provas objetivas que contemplem de maneira apropriada os saberes necessários ao ensino (o uso da Prova Nacional Docente é uma possibilidade) com provas práticas voltadas à capacidade de planejar e conduzir situações de ensino e aprendizagem;**

17 Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica. Todos Pela Educação (2026).

» Realizar concursos públicos com regularidade, preferencialmente anual, com número de vagas dimensionado a partir do planejamento da força de trabalho docente, reduzindo longos períodos sem o ingresso de professores efetivos e possibilitando, quando juridicamente cabível, o aproveitamento da lista de classificação para contratações temporárias.

Processos seletivos para professores temporários

» **Estruturar processos seletivos para professores temporários que avaliem conhecimentos específicos e adequação ao componente curricular, superando modelos baseados apenas em titulação e tempo de serviço e podendo incorporar, entre os critérios de seleção, os resultados da Prova Nacional Docente (PND);**

» Incorporar instrumentos que avaliem competências pedagógicas e capacidade de atuação em sala de aula nos processos seletivos para professores temporários, como provas práticas;

» Estruturar modelos de contratação que reduzam a rotatividade dos professores temporários, com contratos de maior duração e possibilidade de renovação e permanência na mesma escola para os profissionais bem avaliados, a partir de critérios claros e transparentes, prevendo, também, quando juridicamente cabível, pontuação adicional em concursos públicos.

ALOCAÇÃO E FREQUÊNCIA

Garantir que todas as turmas contem com professores ao longo de todo o ano letivo é condição básica para a aprendizagem. Isso exige planejar a alocação antes do início das aulas e responder rapidamente a vacâncias, afastamentos e outras situações que interrompam a continuidade do ensino.

A alocação docente deve ser tratada como ferramenta estratégica para promover equidade e usar com eficiência os recursos da rede. Em muitas redes, professores mais experientes e com vínculos estáveis concentram-se em escolas que atendem estudantes de maior nível socioeconômico, enquanto unidades em territórios vulneráveis enfrentam maior presença de temporários e rotatividade.

Além disso, como os gastos com pessoal representam a maior parcela do orçamento educacional, conhecer o quadro disponível e alocar adequadamente os profissionais contribui para evitar contratações desnecessárias e liberar recursos para outras prioridades, incluindo melhores condições salariais.

A frequência docente também deve ser acompanhada sistematicamente, com atenção aos seus impactos sobre a oferta efetiva de aulas. Diante deste contexto, as recomendações se organizam em duas frentes: alocação docente e frequência docente.

Alocação docente

- **Garantir a alocação de professores para todas as turmas desde o início do ano letivo, com planejamento prévio do quadro docente e dos processos de atribuição, de modo a minimizar vacâncias e assegurar o início das aulas com os profissionais necessários;**
- **Estabelecer processos ágeis para recompor o quadro docente ao longo do ano letivo, com mecanismos que permitam preencher rapidamente vagas decorrentes de situações que gerem ausência de professor em sala de aula;**
- **Revisar e monitorar as regras de lotação, cessão, afastamento e designação dos professores, bem como os incentivos funcionais associados, assegurando que os profissionais disponíveis sejam prioritariamente alocados na regência e que sua atuação fora da sala de aula esteja vinculada a funções pedagógicas e de gestão essenciais para a rede;**
- Implementar incentivos para atração e permanência de professores, em especial em escolas e territórios de difícil provimento, incluindo mecanismos como gratificações por difícil acesso, aceleração na progressão de carreira e apoio logístico para deslocamento.

Frequência docente

- **Monitorar sistematicamente a frequência dos professores e as situações de ausência, com informações para escolas, regionais e Secretaria, permitindo identificar recorrências e agir para evitar a perda de aulas;**
- Identificar escolas, componentes curriculares e perfis de afastamento com maiores níveis de ausência docente e implementar estratégias direcionadas para reduzir essas ocorrências;
- Integrar informações de frequência docente à gestão pedagógica da rede, acompanhando a quantidade de aulas efetivamente ministradas e utilizando essas informações para orientar ações de apoio às escolas e estratégias de recomposição da carga horária e das aprendizagens, quando necessário.

CARREIRA DE PROFESSORES

Garantir que os professores encontrem condições para permanecer, se desenvolver e exercer uma docência de qualidade passa, necessariamente, pela forma como as redes de ensino estruturam suas carreiras e organizam o trabalho docente. O Brasil avançou de forma importante nessa agenda nas últimas décadas, especialmente a partir da Lei nº 11.738/2008, conhecida como Lei do Piso, que viabilizou a elevação dos salários iniciais e a garantia de 1/3 da jornada para atividades extraclasse. Atualmente, todas as redes estaduais já preveem esse tempo em seus planos de carreira, ainda que persistam desafios para sua implementação efetiva e para o uso qualificado dessas horas. Existem, também, desafios relacionados à organização do trabalho e à modernização das carreiras. Sete redes estaduais ainda não preveem jornadas de 40 horas e, embora 22 contem com avaliação de desempenho como critério para progressão na carreira, apenas 12 efetivamente a implementam, mas a partir de instrumentos que pouco consideram a prática pedagógica[18].

Avançar nessa agenda exige combinar a continuidade da valorização salarial e da melhoria das condições de trabalho com carreiras que favoreçam o desenvolvimento profissional, qualifiquem os critérios de progressão e contribuam para uma organização mais adequada do trabalho docente. Para isso, as recomendações se organizam em quatro frentes: remuneração, jornada de trabalho, saúde e bem-estar e avaliação docente.

18 Fonte: Planos de Carreira e Remuneração do Magistério: Redes Públicas Estaduais – 2025. Movimento Profissão Docente (2026).

Remuneração

- **Garantir um plano de carreira que assegure o pagamento do piso nacional do magistério, remuneração inicial atrativa e uma estrutura clara de progressão funcional, com critérios e regras transparentes para a evolução dos professores ao longo da carreira;**
- **Garantir remuneração e benefícios para os professores temporários compatíveis com os dos professores efetivos em início de carreira;**
- Assegurar amplitude remuneratória adequada ao longo da carreira, com crescimento mais acentuado da remuneração nos primeiros anos de atuação, visando ampliar a possibilidade de retenção do profissional;
- Aprimorar a estrutura remuneratória, buscando maior simplicidade e transparência na composição da remuneração e reduzindo a dependência de gratificações e adicionais para atividades inerentes ao cargo, preservando incentivos associados a condições específicas de exercício e a responsabilidades adicionais.

Jornada de trabalho

- **Organizar a jornada e a alocação dos professores de modo a assegurar o cumprimento efetivo de, no mínimo, 1/3 da carga horária para atividades extraclasse, estruturando esse tempo para garantir períodos contínuos destinados ao planejamento coletivo, à formação continuada e à colaboração entre professores, preferencialmente com parte relevante cumprida coletivamente na escola;**
- Ampliar a oferta de jornadas de 40 horas, de modo a viabilizar a atuação do professor em tempo integral em uma única escola;
- Estabelecer parâmetros para o número máximo de turmas e de estudantes sob responsabilidade de cada professor, considerando sua jornada, o componente curricular e a complexidade das turmas, de modo a evitar a sobrecarga e assegurar condições adequadas para o planejamento, a avaliação e o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes.

Saúde e bem-estar

- **Elaborar o plano estadual de bem-estar, saúde e qualidade de vida no trabalho e valorização dos profissionais da educação, conforme previsto na Lei nº 14.681/2023, com diagnóstico das condições e da organização do trabalho docente, objetivos, metas, ações, responsabilidades e indicadores de acompanhamento;**
- **Promover um ambiente de trabalho seguro e acolhedor, fortalecendo a capacidade das equipes gestoras para escutar, reconhecer e apoiar os professores, estabelecendo protocolos de prevenção e resposta a situações de violência, ameaça, assédio e discriminação e viabilizando espaços e momentos de colaboração e troca entre pares;**
- Estruturar ações de promoção da saúde física e mental e do bem-estar dos professores, contribuindo para que exerçam seu trabalho com qualidade e satisfação profissional, a partir da escuta dos profissionais e de diagnósticos sobre as condições de trabalho e os principais fatores associados ao absenteísmo, aos afastamentos e à readaptação funcional;
- Instituir canais permanentes e acessíveis, inclusive em formato digital, de comunicação direta entre os professores e a Secretaria, por meio dos quais possam relatar dificuldades, indicar onde mais necessitam de apoio, apresentar sugestões para o aprimoramento das políticas da rede, com fluxos e prazos definidos para o tratamento das demandas, a devolutiva aos profissionais e a preservação da confidencialidade, quando necessária.

Avaliação docente

- Prever no plano de carreira e regulamentar a avaliação periódica do desempenho docente, com critérios claros e transparentes, coerentes com a realidade da sala de aula e capazes de analisar a prática pedagógica e orientar devolutivas formativas aos professores;
- Incorporar a avaliação docente e a participação nas ações de formação continuada entre os elementos de progressão na carreira, evitando modelos baseados apenas em tempo de serviço e titulação acadêmica;
- Implementar a avaliação especial de desempenho durante o estágio probatório, conforme previsto na legislação, com etapas periódicas, critérios e rubricas transparentes e instrumentos capazes de aferir efetivamente a prática pedagógica, com base em múltiplas evidências, como observação de aulas, portfólio e autoavaliação.

FORMAÇÃO CONTINUADA

A formação continuada é central para que os professores desenvolvam novos conhecimentos e habilidades e aprimorem permanentemente sua prática em sala de aula, em favor da aprendizagem dos estudantes. Embora as redes estaduais tenham ampliado o acesso a ações formativas e criado condições institucionais importantes para sua realização, ainda persistem desafios relevantes na qualidade da oferta. Em muitos casos, predominam cursos de curta duração, palestras e atividades pontuais, pouco conectados às práticas pedagógicas que se espera que os professores desenvolvam. Também são reduzidas as oportunidades de colaboração entre pares e de acompanhamento da aplicação dos novos conhecimentos. A oferta tende, ainda, a ser fragmentada e desigual, muitas vezes concentrada nas etapas e nos componentes curriculares associados às avaliações externas e pouco articulada às necessidades dos professores e às demais políticas pedagógicas da rede.

Já são conhecidas características recorrentes nas formações continuadas mais efetivas: foco no conhecimento pedagógico do conteúdo, aprendizagem ativa, participação coletiva, duração prolongada e coerência com as demais políticas pedagógicas[19]. Avançar nessa agenda exige, portanto, superar a lógica de ações fragmentadas e consolidar a formação continuada como uma política estruturada de desenvolvimento profissional, com diretrizes claras para sua implementação. Para isso, as recomendações se organizam em quatro frentes: equipe de formadores; tempo e participação; coerência com as demais políticas pedagógicas; e desenvolvimento profissional nos diferentes estágios da carreira.

Equipe de formadores

- **Estruturar equipes de formadores de professores com conhecimento especializado na etapa e no componente curricular e experiência pedagógica relevante, responsáveis tanto pela formação direta dos professores quanto dos coordenadores pedagógicos que conduzem a formação em serviço nas escolas;**
- **Assegurar carga horária, condições de trabalho e incentivos adequados para atrair e manter bons formadores, garantindo tempo para o planejamento, a realização e o acompanhamento das formações sem perdas remuneratórias decorrentes da saída da sala de aula;**
- Promover o desenvolvimento profissional contínuo dos formadores da Secretaria e dos coordenadores pedagógicos nas escolas, com formação, acompanhamento e espaços de colaboração entre pares voltados ao aprimoramento das práticas formativas.

19 Fonte: Formação continuada de professores: contribuições da literatura baseada em evidências. Moriconi, G. M. et al. (2017).

Tempo e participação

- **Organizar a jornada e os horários dos professores de modo a assegurar a realização da formação continuada dentro do 1/3 destinado à hora-atividade e garantir períodos comuns para formação e colaboração entre pares, especialmente entre docentes da mesma etapa ou componente curricular;**
- **Assegurar oferta regular de formação para professores efetivos e temporários das diferentes etapas, áreas do conhecimento e componentes curriculares, sem restringi-la àqueles contemplados pelas avaliações externas;**
- Estabelecer e divulgar calendário anual de formação continuada, articulado ao calendário escolar e às demais ações pedagógicas da rede, permitindo o planejamento prévio dos professores e das escolas;
- Monitorar a participação, a frequência e a conclusão dos professores nas formações ofertadas pela rede.

Oferta coerente com as políticas pedagógicas

- **Organizar a oferta da formação continuada a partir das maiores necessidades de desenvolvimento identificadas, garantindo que esteja sempre alinhada com as demais políticas pedagógicas da rede (orientações curriculares, recursos didáticos, avaliações) e com outros programas prioritários da Secretaria;**
- Avaliar continuamente a qualidade e os resultados das formações, considerando a experiência dos participantes, o desenvolvimento dos professores e a observação da prática em sala de aula e utilizar essas evidências para ajustar os conteúdos, as estratégias e os apoios formativos;
- Organizar trilhas formativas estruturadas e sequenciais, orientadas ao desenvolvimento dos conhecimentos e das capacidades necessários à atuação docente e à implementação das políticas prioritárias da rede, contemplando o ensino dos diferentes componentes curriculares e temas transversais relevantes, como o desenvolvimento das competências socioemocionais dos estudantes, a promoção da equidade e da inclusão, a convivência escolar e a saúde mental e atenção psicossocial.

Desenvolvimento profissional nos diferentes estágios da carreira

- **Implementar programa de indução para professores ingressantes durante o estágio probatório, com formação intensiva e específica para o início da carreira, mentoria realizada por docentes experientes, observação periódica da prática em sala de aula e devolutivas formativas;**
- Estruturar a atuação de professores experientes como mentores e formadores de seus pares, destinando parte de sua carga horária ao acompanhamento de outros docentes, à observação de aulas e à oferta de devolutivas formativas, reconhecendo sua experiência e ampliando as possibilidades de desenvolvimento profissional ao longo da carreira.

FORMAÇÃO INICIAL

Como pôde ser notado, as políticas docentes envolvem desafios complexos e demandas imediatas relacionadas aos professores que já atuam na rede de ensino. No entanto, também é necessário ampliar o olhar para a formação dos futuros docentes. Isso é relevante tanto para enfrentar o risco de escassez de profissionais em determinados componentes curriculares e territórios quanto para assegurar que os professores cheguem às escolas mais bem preparados para os desafios da sala de aula. Essa segunda dimensão é especialmente relevante diante das fragilidades da formação inicial no Brasil[20] e da necessidade de ampliar as oportunidades para que os licenciandos vivenciem experiências práticas qualificadas ao longo do curso.

Embora a formação inicial seja responsabilidade direta das Instituições de Ensino Superior (IES), as redes de ensino podem assumir essa agenda em corresponsabilidade. As escolas públicas constituem um espaço fundamental para que os licenciandos conheçam a realidade da profissão e articulem os conhecimentos teóricos à prática docente. Para fazer isso, as recomendações se organizam em duas frentes: indução da oferta e apoio às licenciaturas prioritárias; e estágios supervisionados das licenciaturas.

20 Em 2025, apenas 20% dos concluintes das licenciaturas atingiram o padrão de desempenho considerado adequado no Enade Licenciaturas. Para saber mais, ver Enade Licenciaturas/Prova Nacional Docente. Todos Pela Educação (2026). Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2026/05/nota-tecnica-pnd-enade-2025-todos-pela-educacao.pdf.

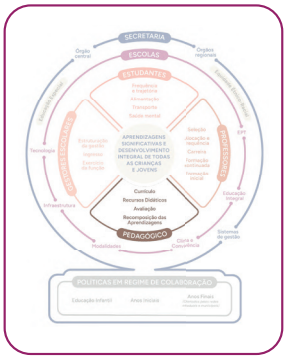
Indução da oferta e apoio às licenciaturas prioritárias

- Identificar, a partir do planejamento da força de trabalho docente realizado, os componentes curriculares e territórios em que há ou poderá haver maior escassez de professores no futuro, orientando com base nesse diagnóstico as estratégias de formação inicial apoiadas pela rede;
- Estabelecer parcerias com IES para fomentar a criação, a ampliação ou a interiorização de licenciaturas alinhadas às necessidades futuras da rede, especialmente nos componentes curriculares e territórios com maior dificuldade de provimento;
- Implementar estratégias para atrair estudantes para as licenciaturas e apoiar sua permanência e conclusão, incluindo campanhas de atração para a carreira docente e a oferta de bolsas para o custeio de mensalidades ou de apoio à permanência, direcionadas prioritariamente às áreas e aos territórios com maior risco de escassez de professores.

Estágios supervisionados das licenciaturas

- Formalizar parcerias com IES para a oferta de estágios supervisionados nas escolas da rede de ensino, estabelecendo diretrizes, critérios de participação e responsabilidades das partes envolvidas;
- Organizar, acompanhar e avaliar a oferta dos estágios, com gestão das vagas pela rede e planos de trabalho que assegurem aos licenciandos experiências diversas e significativas da docência, incluindo observação, planejamento, atuação em sala de aula, devolutivas formativas e reflexão sobre a prática;
- Selecionar e formar professores para atuarem como mentores dos licenciandos, garantindo orientação sobre seu papel, tempo e reconhecimento financeiro pelo exercício de acompanhamento dos estagiários e articulação permanente com os professores orientadores das IES;
- Prever mecanismos para que licenciandos com bom desempenho nos estágios supervisionados realizados possam receber pontuação adicional em processos seletivos para professores temporários e concursos públicos, quando juridicamente cabível, com critérios objetivos e transparentes de avaliação.

EIXO 3:
PEDAGÓGICO



O Eixo Pedagógico reúne as políticas que orientam e apoiam o processo de ensino e aprendizagem na rede. Para que produzam efeitos nas salas de aula, essas políticas precisam operar como partes de um mesmo sistema: o currículo explicita as aprendizagens esperadas e sua progressão, os recursos didáticos apoiam sua transformação em experiências de ensino, as avaliações produzem evidências sobre o avanço dos estudantes e a recomposição organiza respostas para aqueles que ainda não desenvolveram aprendizagens estruturantes. Em articulação com as políticas de formação continuada apresentadas no Eixo 2, esses elementos devem oferecer referências e apoios coerentes para o trabalho dos professores. As recomendações deste eixo se organizam, portanto, em quatro temáticas: currículo, recursos didáticos, avaliação e recomposição das aprendizagens.

CURRÍCULO

O estabelecimento de objetivos de aprendizagem comuns, por meio de orientações curriculares que explicitem uma progressão adequada na construção do conhecimento, é um elemento central para a garantia do direito à aprendizagem. O currículo funciona como a referência organizadora do sistema pedagógico: orienta o planejamento dos professores, a seleção e a produção dos recursos didáticos, a formação continuada, o desenho das avaliações e a definição das aprendizagens estruturantes a serem priorizadas nas ações de recomposição.

A existência de um referencial curricular estadual é particularmente impactante quando consideramos a sua força: no ciclo de implementação da BNCC, 4.387 redes municipais, equivalentes a 78,8% do total, aderiram integralmente ao referencial curricular de seu estado[21]. Esse alcance amplia a responsabilidade dos estados de manter documentos claros, coerentes entre etapas e conectados às ações que ocorrem nas salas de aula.

21 Fonte: Observatório da Implementação da BNCC e do Novo Ensino Médio, indicador de currículos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Movimento Pela Base (2022). Dados de Uncme, Undime, secretarias e conselhos estaduais e municipais.

O desafio atual vai além da existência formal do documento curricular. É preciso assegurar progressões de aprendizagem explícitas, acompanhar sua implementação e revisar suas orientações a partir da escuta dos educadores, das evidências produzidas pelas avaliações e das dificuldades observadas na prática. Nesse sentido, as recomendações se concentram em duas frentes: organização curricular; e monitoramento e revisão do currículo.

Organização curricular

- **Garantir que as orientações curriculares definam e explicitem, a partir da BNCC, as aprendizagens esperadas ao final de cada ano/série e etapa, estabelecendo com clareza os conhecimentos e as habilidades que os estudantes devem ter desenvolvido e os tipos de tarefas que devem ser capazes de realizar;**
- **Organizar e explicitar uma progressão das aprendizagens ao longo dos anos/séries que torne claras as conexões entre os objetivos de aprendizagem e permita a identificação daqueles mais estruturantes para a continuidade da trajetória escolar;**
- **Desdobrar o currículo ao longo do ano letivo, apresentando referências sobre as aprendizagens esperadas por período (por exemplo, trimestre) que subsidiem o planejamento pedagógico das escolas e dos professores;**
- **Especificamente no Ensino Médio, além das orientações já apresentadas, consolidar uma arquitetura curricular coerente entre a Formação Geral Básica e os Itinerários Formativos, de modo a assegurar possibilidades efetivas de escolha aos estudantes;**
- Explicitar no referencial curricular estadual a progressão das competências gerais da BNCC, que visam ao desenvolvimento integral, com objetivos adequados a cada etapa e orientações para seu desenvolvimento nos componentes curriculares, nos projetos interdisciplinares e nas práticas cotidianas da escola.

Monitoramento e revisão curricular

- **Monitorar de maneira sistemática e frequente a implementação do currículo nas escolas, coletando evidências junto a professores, gestores e equipes pedagógicas para identificar dificuldades de implementação, lacunas, sobreposições e necessidades de revisão ou maior detalhamento;**
- No Ensino Médio, monitorar especificamente a oferta e a qualidade dos Itinerários Formativos, considerando a diversidade de opções, a aderência às orientações curriculares, as condições efetivas de implementação e as possibilidades de acesso e escolha dos estudantes;
- Realizar revisões periódicas do currículo e de seus documentos orientadores a partir das evidências do monitoramento de sua implementação, da escuta dos educadores, dos resultados das avaliações da rede e da incorporação de novos conhecimentos e temas emergentes relevantes para a formação dos estudantes.

RECURSOS DIDÁTICOS

Os recursos didáticos são instrumentos centrais para transformar as definições curriculares em experiências concretas de ensino e aprendizagem. Cabe à rede assegurar que professores e estudantes disponham de materiais de qualidade, coerentes com os objetivos e a progressão definidos no currículo e articulados às orientações para o planejamento e à formação dos professores. No Brasil, parte importante dessa oferta é apoiada pelo Governo Federal, por meio do Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD), que distribui livros e outros materiais às redes públicas de ensino.

Uma boa política de recursos didáticos integra livros, materiais complementares, recursos digitais, quando pertinente, e apoios à prática pedagógica, tornando claras suas diferentes finalidades e evitando sobreposições e orientações concorrentes. O acompanhamento de sua utilização, a escuta dos professores e as evidências sobre a aprendizagem dos estudantes orientam o aperfeiçoamento contínuo dos recursos oferecidos pela rede.

As recomendações sobre o tema aqui apresentadas se concentram em duas frentes: seleção e integração dos recursos didáticos; e materiais de apoio ao planejamento e à prática pedagógica.

Seleção e integração dos recursos didáticos

- **Organizar de forma integrada o conjunto de recursos didáticos impressos e digitais disponibilizados pela rede ou via PNLD, assegurando que sejam coerentes com o currículo e complementares entre si e que suas diferentes finalidades estejam claras, evitando sobreposições, excesso de materiais e orientações concorrentes para os professores;**
- **Planejar e acompanhar a distribuição dos materiais didáticos, assegurando que estejam disponíveis em quantidade suficiente para professores e estudantes no início do ano letivo ou antes do período previsto para sua utilização, com mecanismos de reposição quando necessário;**
- Estabelecer critérios compartilhados para a escolha dos materiais do PNLD, incluindo sua qualidade pedagógica e seu alinhamento ao currículo da rede, e definir se o processo será unificado para toda a rede ou descentralizado por escola, assegurando, em ambos os casos, a participação efetiva dos professores;
- Disponibilizar materiais e orientações pedagógicas que apoiem o desenvolvimento intencional das competências socioemocionais, com atividades adequadas às diferentes etapas, articuladas ao currículo e acompanhadas de orientações para os professores e, quando pertinente, para as famílias;
- A partir do acompanhamento próximo da utilização dos materiais e de processos estruturados de escuta dos professores, identificar lacunas nos materiais, necessidades e dificuldades em seu uso, e promover o aperfeiçoamento dos recursos oferecidos, inclusive por meio da disponibilização de materiais complementares, quando necessário.

Materiais de apoio ao planejamento e à prática pedagógica

- **Disponibilizar orientações pedagógicas que sugiram formas de trabalhar os objetivos de aprendizagem previstos nas orientações curriculares, com sugestões de atividades, recursos e estratégias de ensino articuladas aos materiais da rede;**
- Disponibilizar apoios mais detalhados e de qualidade ao planejamento docente para que o professor possa optar por utilizar, como planos de aula editáveis, sugestões de atividades, instrumentos de avaliação e outros recursos pedagógicos, articulados aos objetivos de aprendizagem, aos materiais didáticos utilizados pela rede e às orientações para cada período letivo;
- Articular os recursos didáticos e os materiais de apoio ao planejamento aos processos de formação continuada e às rotinas de trabalho coletivo, apoiando os professores a compreender suas finalidades, possibilidades de utilização e adaptação aos objetivos de aprendizagem e às necessidades de suas turmas.

AVALIAÇÃO

Como discutido anteriormente, o currículo explicita as aprendizagens que devem ser desenvolvidas, enquanto os recursos didáticos e a formação apoiam os professores na organização das experiências de ensino. As avaliações completam esse ciclo ao produzir evidências sobre o avanço da aprendizagem dos estudantes.

Uma política estadual de avaliação deve articular diferentes instrumentos e funções. As avaliações externas padronizadas, produzidas ou coordenadas pela Secretaria, permitem comparar resultados e identificar padrões entre estudantes, turmas, escolas e grupos sociais. Podem cumprir função diagnóstica, quando ajudam a compreender o ponto de partida dos estudantes; formativa, quando acompanham sua progressão ao longo do ano e produzem informações em tempo de orientar intervenções e incidir na formação continuada; ou somativa, quando oferecem um balanço das aprendizagens alcançadas ao final de determinado período.

Por sua natureza padronizada, contudo, as avaliações externas possuem limites para compreender os processos cognitivos e as causas específicas das dificuldades de cada estudante. A avaliação realizada pelos próprios professores é, portanto, fundamental para direcionar o ensino e apoiar a aprendizagem em sala de aula. Para cumprir esse papel, os professores precisam de condições e apoio.

As avaliações externas e aquelas conduzidas pelos professores são, assim, complementares, mas não intercambiáveis. O desafio das redes estaduais está em construir uma arquitetura de avaliações equilibrada, coerente com o currículo, conectada às decisões pedagógicas e de gestão e articulada às avaliações nacionais do Saeb. Nesse sentido, as recomendações se organizam em três frentes: avaliações externas padronizadas; apoio às práticas avaliativas dos professores; e qualidade e aperfeiçoamento das avaliações.

Avaliações externas padronizadas

- **Realizar avaliação diagnóstica no início do ano letivo, alinhada ao percurso de aprendizagem dos estudantes até então e priorizando o levantamento da consolidação de habilidades estruturantes para a continuidade dos estudos no ano de referência;**
- **Realizar avaliações externas com finalidade formativa ao longo do ano, alinhadas à progressão curricular, para acompanhar o avanço das aprendizagens e identificar em tempo adequado a necessidade de intervenções pedagógicas adicionais;**
- **Realizar avaliação externa somativa em larga escala, alinhada ao currículo da rede e comparável ao longo do tempo, contemplando, ao menos, Língua Portuguesa e Matemática, para acompanhar as aprendizagens alcançadas ao fim das séries avaliadas;**
- **Disponibilizar devolutivas detalhadas, rápidas e acessíveis, que ofereçam informações específicas às necessidades da Secretaria, das regionais, das escolas e dos professores, facilitando o seu uso pedagógico e no planejamento das políticas;**
- Promover nas escolas, nas regionais e na Secretaria rotinas estruturadas de análise dos resultados das avaliações externas, buscando aprofundar a sua compreensão e promover ajustes no trabalho pedagógico e nas políticas públicas;
- Utilizar as informações identificadas nas avaliações externas, em conjunto com mapeamentos realizados junto aos professores, para o planejamento de pautas formativas que fortaleçam as práticas de ensino em aspectos identificados como prioritários pelos testes.

Apoio às práticas avaliativas dos professores

- **Disponibilizar bancos de itens, tarefas abertas, roteiros de observação e outros instrumentos avaliativos alinhados ao currículo, em formatos que possam ser selecionados e adaptados pelos professores às necessidades de suas turmas, para que apliquem avaliações diagnósticas e formativas ao longo do ano letivo;**
- Oferecer formação e apoiar os professores para planejar, elaborar e utilizar avaliações diagnósticas, formativas e somativas alinhadas aos objetivos de aprendizagem, com critérios claros e instrumentos adequados às diferentes finalidades;
- Promover tempos e rotinas de trabalho coletivo entre professores e coordenadores pedagógicos para fortalecer suas práticas avaliativas e análises das evidências de aprendizagem coletadas, a fim de aprimorarem o trabalho pedagógico.

Qualidade e aperfeiçoamento das avaliações

- Organizar e revisar periodicamente a arquitetura das avaliações externas, com finalidades e calendário claros e articulação entre os instrumentos estaduais e nacionais, evitando sobreposições, excesso de aplicações e redução do tempo de ensino e aprendizagem para aplicação de testes;
- Ampliar progressivamente as avaliações externas para outras áreas do conhecimento, além de Língua Portuguesa e Matemática, e estudar a viabilidade técnica de aferir, por meio de aplicações amostrais voltadas ao diagnóstico do sistema, outras competências previstas na BNCC, como as digitais e socioemocionais;
- Modernizar progressivamente as avaliações externas para que, além de aferir habilidades específicas isoladamente, passem a avaliar competências de forma mais integrada, em diálogo com referências internacionais, por meio de itens e tarefas que permitam observar a capacidade dos estudantes de mobilizar e articular diferentes conhecimentos e habilidades, com maior complexidade cognitiva e formatos mais diversos.

RECOMPOSIÇÃO DAS APRENDIZAGENS

Como apresentado no Capítulo 2, ainda é muito elevado o número de estudantes que não desenvolvem as aprendizagens básicas esperadas ao longo da Educação Básica. As defasagens acumuladas resultam em turmas com níveis muito distintos e fazem com que muitos estudantes não tenham desenvolvido as aprendizagens estruturantes para acompanhar o currículo em curso. Quando não são identificadas e enfrentadas em tempo adequado, essas lacunas dificultam novas aprendizagens e ampliam as desigualdades educacionais.

A recomposição deve, portanto, integrar permanentemente a política pedagógica da rede e o cotidiano das escolas e das salas de aula, oferecendo novas oportunidades para que os estudantes desenvolvam aprendizagens essenciais e avancem. Isso não significa interromper o currículo do ano em curso nem retomar indiscriminadamente conteúdos anteriores, mas priorizar os objetivos de aprendizagem estruturantes necessários à continuidade de sua progressão. A recomposição também precisa considerar, de forma articulada, as dimensões cognitivas e socioemocionais da aprendizagem. O vínculo com a escola, a confiança para aprender, o engajamento e o bem-estar influenciam a participação dos estudantes nas atividades e sua progressão, especialmente quando enfrentam defasagens acumuladas.

Nesse sentido, as recomendações se organizam em três frentes: escopo e referências curriculares da recomposição; identificação e acompanhamento das necessidades de aprendizagem; e implementação de estratégias com diferentes intensidades de apoio.

Escopo e referências curriculares da recomposição

- **Estabelecer a recomposição das aprendizagens como uma estratégia permanente e transversal da política pedagógica, desenvolvida de forma contínua e integrada ao cotidiano das escolas, e não como um conjunto de ações apartadas, restritas a programas ou equipes específicas;**
- **Definir, a partir das orientações curriculares da rede, os objetivos de aprendizagem estruturantes que devem ser priorizados nas ações de recomposição, considerando sua importância para que os estudantes acompanhem as aprendizagens previstas para o ano/série em curso;**
- Orientar as escolas a articular a retomada dos objetivos de aprendizagem estruturantes ao desenvolvimento do currículo regular, evitando que os estudantes permaneçam submetidos apenas à revisão de conteúdos de anos anteriores.

Identificação e acompanhamento das necessidades de aprendizagem

- **Assegurar que as avaliações externas diagnósticas e formativas estejam ancoradas na progressão curricular e permitam identificar lacunas em objetivos de aprendizagem estruturantes de anos/séries anteriores, e não apenas nas aprendizagens previstas para o período em curso, sinalizando estudantes, turmas e escolas que podem necessitar de diferentes estratégias de recomposição;**
- **Fortalecer a capacidade dos professores para que identifiquem quais objetivos de aprendizagem estruturantes foram ou não desenvolvidos por cada estudante e acompanhem sua evolução ao longo das ações de recomposição;**
- Estabelecer rotinas para combinar as informações das avaliações externas com as evidências produzidas pelos professores, incluindo observações sobre a participação e o engajamento dos estudantes nas atividades de recomposição, para definir as intervenções necessárias e ajustar suas estratégias e intensidade, conforme a evolução dos estudantes.

Estratégias de recomposição

- **Promover a incorporação de estratégias de recomposição às próprias aulas, apoiando os professores na retomada de habilidades estruturantes ainda não consolidadas, na diferenciação de atividades e níveis de apoio dentro da turma e no uso de materiais e atividades específicos, eventualmente com apoio de professor auxiliar para os momentos específicos de recomposição;**
- **Estruturar intervenções mais intensivas e direcionadas ao nível real de aprendizagem dos estudantes com maiores defasagens, como tutorias individuais ou em pequenos grupos e reagrupamentos temporários por nível de aprendizagem, definindo com clareza o público-alvo, a frequência e duração das ações, o momento em que ocorrerão na jornada escolar (preferencialmente no turno regular), os profissionais responsáveis e os materiais específicos a serem utilizados, com atenção ao fortalecimento da confiança dos estudantes em sua capacidade de aprender e à prevenção de práticas que os exponham ou estigmatizem;**

- **Disponibilizar materiais específicos para a recomposição, organizados a partir dos objetivos de aprendizagem estruturantes e adequados às diferentes estratégias e intensidades de apoio, preservando a possibilidade de adaptação pelos professores;**
- **Formar professores, coordenadores pedagógicos, gestores e demais profissionais envolvidos para identificar as necessidades dos estudantes, selecionar e implementar as estratégias de recomposição, utilizar os materiais e acompanhar os avanços alcançados;**
- Envolver as famílias nas ações que demandem participação dos estudantes fora das aulas regulares, comunicando os objetivos, o funcionamento e a evolução das intervenções realizadas.

Educação cidadã como dimensão transversal do trabalho pedagógico

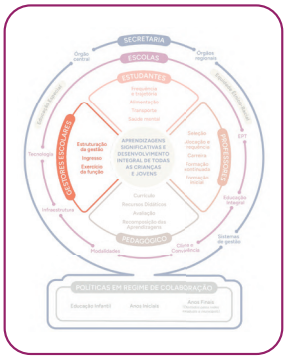
A formação para a cidadania integra as finalidades constitucionais da educação e a concepção de desenvolvimento integral presente na BNCC. Envolve desenvolver conhecimentos, valores e capacidades para que os estudantes compreendam o funcionamento da vida democrática, reconheçam seus direitos e responsabilidades, convivam com a diversidade e participem de forma crítica e responsável da sociedade.

Essa formação abrange temas como democracia e Estado de Direito, direitos humanos, pluralismo, sustentabilidade socioambiental, educação midiática e cidadania digital. Seu caráter transversal exige que esses elementos sejam incorporados aos diferentes componentes curriculares, a projetos interdisciplinares e às práticas cotidianas da escola, com objetivos adequados a cada etapa da Educação Básica.

Em 2025, o Governo Federal instituiu o Programa Educação para a Cidadania e para a Sustentabilidade, voltado ao fortalecimento dessa agenda de forma transversal e interdisciplinar. Cabe aos estados incorporar essa perspectiva aos currículos e articulá-la às políticas de formação dos profissionais, materiais pedagógicos, cidadania digital, sustentabilidade e participação estudantil.

EIXO 4:
GESTORES ESCOLARES

Depois de apresentar os três primeiros eixos, voltados aos estudantes, aos professores e às políticas pedagógicas, o documento se volta à gestão escolar. Os gestores escolares têm papel central na organização das unidades, na liderança do trabalho pedagógico e na mobilização da comunidade escolar, criando condições para que as escolas se constituam, de fato, como ambientes de aprendizagem.



Esses profissionais também são um elo fundamental entre a Secretaria de Educação e as escolas. Sua atuação, em articulação com os órgãos regionais de ensino (tema abordado mais adiante), é central para que as políticas da rede sejam compreendidas, adaptadas à realidade de cada unidade e implementadas com qualidade. Os gestores também são muito importantes para levar à Secretaria informações sobre avanços, dificuldades e necessidades das escolas, contribuindo para o aprimoramento contínuo das políticas educacionais.

As recomendações sobre gestão escolar se organizam em três frentes: estruturação da gestão escolar; ingresso nas funções de gestão; e exercício da função.

ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

A estruturação da gestão escolar visa organizar as políticas sobre o tema em uma rede de ensino. Ela passa pela definição clara das funções que compõem a equipe gestora e do que se espera da atuação de cada profissional. Marcos que estabeleçam competências e atribuições oferecem referências aos próprios gestores e ajudam a conferir coerência às políticas de seleção, formação, acompanhamento e avaliação. Algumas redes estaduais já possuem documentos dessa natureza. Em 2026, o MEC lançou o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar[22], que oferece uma base nacional adaptável aos diferentes contextos estaduais.

Também é necessário definir parâmetros para a composição das equipes gestoras, considerando o porte, os turnos, as etapas e modalidades atendidas e a

22 Para saber mais, ver Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar. Ministério da Educação (2026). Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/gestao-escolar/arquivos/referencial-qege.pdf.

complexidade de cada escola, além de distribuir claramente as responsabilidades entre seus integrantes. Essa estrutura deve incluir remuneração compatível com as responsabilidades assumidas, contribuindo para tornar as funções de gestão atrativas para profissionais qualificados.

Marco estadual de gestão escolar

- **Instituir, por meio de um processo colaborativo e de escuta dos profissionais da rede de ensino, Marco Estadual de Gestão Escolar que defina valores, princípios, dimensões de atuação, papéis, responsabilidades e competências esperados dos diretores(as) e das equipes gestoras;**
- Utilizar o Marco como referência transversal para estruturar e conferir coerência às políticas de seleção, formação, acompanhamento e avaliação dos gestores escolares;
- Acompanhar a incorporação do Marco às políticas e práticas da rede e promover seu aprimoramento periódico, com base na escuta dos profissionais e nas evidências produzidas ao longo de sua implementação.

Composição e remuneração das equipes gestoras

- **Definir parâmetros mínimos para a composição das equipes gestoras e assegurar sua aplicação, considerando o porte, os turnos, as etapas e modalidades atendidas e a complexidade de cada escola;**
- **Estabelecer remuneração para o exercício das funções de gestão escolar compatível com suas atribuições e responsabilidades, capaz de atrair e reter profissionais qualificados e diferenciada conforme a complexidade da unidade;**
- Desdobrar as competências e atribuições definidas no Marco em responsabilidades claras para cada integrante da equipe gestora, formalizando-as e divulgando-as amplamente aos profissionais da rede.

Mandato e regras de permanência na função

- **Definir em norma a duração dos mandatos dos diretores escolares e as regras para recondução, desligamento antecipado, substituição e transição entre gestores, assegurando estabilidade durante o exercício da função e continuidade ao trabalho da escola;**
- Estabelecer critérios e procedimentos transparentes para a recondução dos diretores a um novo mandato, considerando avaliações periódicas de sua atuação, o cumprimento dos objetivos pactuados, o contexto e a evolução da escola e os apoios oferecidos pela rede, e prevendo novo processo de escolha ou participação da comunidade escolar, quando aplicável.

INGRESSO NA FUNÇÃO

A qualidade da gestão escolar depende, em parte, de como a rede identifica, prepara e aloca suas lideranças entre as escolas. Contudo, os mecanismos de acesso à função ainda nem sempre incluem uma etapa técnica: em 2025, 43,3% dos diretores das redes estaduais chegaram à função exclusivamente por indicação da gestão ou por eleição da comunidade escolar [23]. A adoção de critérios técnicos é uma condicionalidade para receber recursos do VAAR-Fundeb e pode ser articulada à escuta da comunidade escolar, conciliando a profissionalização da gestão com os princípios da gestão democrática, como previsto no novo Plano Nacional de Educação (PNE).

A formação pré-serviço também é importante para assegurar que os futuros gestores conheçam suas responsabilidades e estejam preparados para os desafios iniciais da função. Por fim, a alocação dos gestores nas escolas completa esse processo, buscando aproximar os perfis e a experiência dos gestores das necessidades de cada escola, com atenção especial às unidades mais desafiadoras. As recomendações estão organizadas nessas três frentes: seleção para a função, formação pré-serviço e alocação nas escolas.

23 Fonte: Painel do Censo Escolar da Educação Básica 2025. MEC/Inep (2025).

Seleção para as funções de gestão escolar

- **Estruturar processos seletivos transparentes e periódicos, orientados pelas competências definidas no Marco Estadual de Gestão Escolar e capazes de avaliar conhecimentos, trajetória profissional e competências diante de situações concretas da gestão;**
- **Prever a participação da comunidade escolar na escolha dos diretores entre candidatos previamente aprovados nas etapas técnicas do processo seletivo;**
- Identificar potenciais lideranças e instituir banco estadual de profissionais habilitados ou certificados para as diferentes funções da gestão escolar, ampliando o número e a diversidade de candidatos e conferindo maior agilidade ao preenchimento das vagas.

Formação pré-serviço

- **Estruturar formação pré-serviço alinhada ao Marco Estadual de Gestão Escolar para os profissionais que assumirão funções de gestão, podendo integrar o processo seletivo como etapa de habilitação ou ser realizada pelos candidatos selecionados antes do início do exercício;**
- Organizar a formação pré-serviço a partir das responsabilidades de cada função e do contexto da rede, contemplando suas normativas, suas principais políticas, especialmente as pedagógicas, e a análise dos indicadores educacionais locais, com atividades práticas voltadas aos desafios concretos da gestão escolar.

Alocação dos gestores nas escolas

- Mapear as necessidades e o nível de complexidade das escolas e utilizar os perfis, as competências e a experiência dos profissionais para orientar sua alocação;
- Criar incentivos financeiros e não financeiros para atrair e manter gestores experientes e preparados nas escolas mais desafiadoras, promovendo maior equidade na distribuição das lideranças da rede.

EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

A qualidade da gestão escolar depende das condições oferecidas aos profissionais durante o exercício da função. Equipes completas, profissionais de apoio, sistemas adequados e suporte técnico da Secretaria e dos órgãos regionais são fundamentais para que os gestores organizem o funcionamento da escola e exerçam sua liderança pedagógica.

Após a etapa de seleção e alocação, as demais etapas do ciclo de desenvolvimento profissional (formação, acompanhamento e avaliação) também precisam ocorrer de forma estruturada e estar conectadas aos desafios concretos das escolas. No entanto, em 2025, apenas 26,1% dos diretores da Educação Básica possuíam curso de formação continuada em gestão escolar com duração mínima de 80 horas[24]. As políticas de formação, acompanhamento e avaliação devem estar articuladas e produzir devolutivas que orientem o aprimoramento da atuação, os apoios oferecidos e as decisões sobre reconhecimento e permanência na função.

As recomendações se organizam em três frentes: condições para o exercício da função; formação continuada; e acompanhamento e avaliação.

Condições para o exercício da função

- **Assegurar o preenchimento, em todas as escolas, das funções que compõem a equipe gestora, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela rede, adotando mecanismos ágeis para responder a vacâncias e afastamentos;**
- **Disponibilizar profissionais de apoio administrativo, financeiro e operacional em quantidade compatível com as características e a complexidade de cada escola, permitindo que as equipes gestoras priorizem suas responsabilidades pedagógicas e de gestão de pessoas;**
- Disponibilizar sistemas e instrumentos integrados e de fácil utilização que simplifiquem os processos administrativos, financeiros e pedagógicos, reduzam a carga burocrática e apoiem a organização do trabalho e a tomada de decisões (conforme detalhado no Eixo Secretaria);
- Oferecer ações de promoção da saúde mental e do bem-estar das equipes gestoras, considerando a carga de trabalho, a gestão de conflitos e situações de violência e a pressão associada à função, com acesso a apoio especializado, mentoria e espaços de colaboração entre pares.

24 Fonte: Censo Escolar da Educação Básica 2025 – Divulgação dos Resultados. Inep (2026). Indicador de diretores com curso de formação continuada em gestão escolar com carga horária mínima de 80 horas.

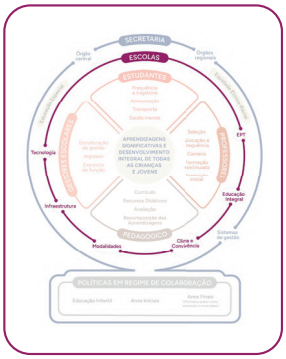
Formação continuada

- **Assegurar tempo na jornada de trabalho para a participação nas ações formativas e para a preparação das atividades relacionadas à função;**
- **Estruturar uma política permanente de desenvolvimento profissional das lideranças escolares, alinhada ao Marco Estadual de Gestão Escolar e diferenciada conforme a função, a experiência profissional, o momento da carreira e os desafios das escolas;**
- Oferecer programas de indução aos profissionais que estão iniciando nas funções de gestão, com orientação prática, mentoria e acompanhamento mais frequente durante o período inicial de atuação;
- Diversificar as estratégias formativas, combinando cursos, estudos de caso, resolução de problemas, comunidades de prática, trocas entre pares e programas de mentoria, de acordo com as necessidades dos gestores.

Acompanhamento e avaliação

- **Estabelecer, entre cada diretor escolar e a Secretaria de Educação, com a participação dos órgãos regionais, objetivos, prioridades e metas para o período de gestão, considerando o contexto, o ponto de partida e os principais desafios da escola;**
- **Realizar acompanhamento periódico das escolas por meio de visitas e ritos de gestão conduzidos pelos órgãos regionais, analisando os avanços e as dificuldades, identificando barreiras e pactuando os apoios necessários para seu enfrentamento;**
- Estabelecer critérios claros e transparentes para a avaliação da atuação dos gestores escolares, alinhados às atribuições e competências definidas no Marco Estadual de Gestão Escolar e conhecidos previamente pelos profissionais;
- Implementar avaliações formativas que contemplem a atuação do gestor, o alcance dos objetivos e os resultados escolares, considerando o contexto da escola, utilizando as devolutivas para orientar a formação e os apoios oferecidos pela rede;
- Instituir diferentes formas de reconhecimento, incluindo a divulgação de boas práticas, oportunidades de troca entre pares e, quando pertinentes, incentivos financeiros associados ao desempenho, considerando o contexto e a evolução de cada escola.

EIXO 5:
ESCOLAS



Os quatro eixos anteriores, voltados aos estudantes, aos professores, às políticas pedagógicas e aos gestores escolares, se concretizam em escolas que precisam reunir condições adequadas para o ensino e a aprendizagem. O Eixo Escolas contempla, portanto, políticas de infraestrutura e tecnologia, além de ofertas que exigem formas específicas de organização, como a Educação Integral em Tempo Integral e a Educação Profissional e Tecnológica.

O eixo também destaca a necessidade de que o planejamento estadual contemple as especificidades das diferentes modalidades educacionais, como a Educação do Campo, a Educação Escolar Indígena, a Educação Escolar Quilombola, a Educação de Jovens e Adultos e a Educação Bilíngue de Surdos. Diante das particularidades de cada modalidade, o documento não apresenta recomendações específicas para elas, mas destaca sua relevância e a necessidade de fortalecer as políticas a elas destinadas, formulando-as e implementando-as com a participação efetiva das respectivas comunidades e públicos atendidos. Assim, as recomendações deste eixo se organizam em cinco temas: infraestrutura; clima e convivência escolar; Tecnologia na Educação; Educação Profissional e Tecnológica; e Educação Integral em Tempo Integral, complementados pelo box sobre modalidades educacionais.

INFRAESTRUTURA

A infraestrutura escolar precisa reunir condições necessárias para que os estudantes aprendam e os profissionais desenvolvam seu trabalho. Sua importância também aparece entre as prioridades dos próprios estudantes: em pesquisa realizada em 2026 pelo Datafolha, em parceria com o Todos Pela Educação, 20% apontaram melhorias na infraestrutura escolar como a principal mudança que esperam do próximo governo para as escolas públicas, atrás apenas de aspectos relacionados ao ensino e à aprendizagem[25]. As condições das escolas podem variar significativamente dentro de uma mesma

25 Fonte: Pesquisa O que os estudantes pensam sobre a Educação?, realizada pelo Instituto Datafolha, em parceria com Fundação Itaú, Fundação Lemann, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Natura, Instituto Sonho Grande, Instituto Unibanco e Todos Pela Educação. Outubro de 2026.

rede, tornando necessário conhecer as necessidades de cada unidade e estabelecer parâmetros claros para orientar a manutenção e os investimentos.

Para os estados, o desafio é organizar a gestão da rede física de forma planejada, combinando manutenção contínua, reformas, adequações e expansão, com prioridade para as escolas com maiores necessidades. A acessibilidade e as condições exigidas pelas diferentes propostas pedagógicas devem orientar essas decisões desde o planejamento. As recomendações se organizam em três frentes: parâmetros e diagnóstico da infraestrutura escolar; manutenção e pequenos investimentos; e reformas, adequações e expansão da rede física.

Parâmetros e diagnóstico da infraestrutura escolar

- **Definir parâmetros estaduais de infraestrutura escolar que permitam identificar diferentes níveis de adequação das escolas, considerando segurança, salubridade, acessibilidade, conforto ambiental e condições necessárias às diferentes etapas, modalidades e contextos territoriais;**
- Realizar levantamento abrangente e atualizar periodicamente o diagnóstico da infraestrutura de todas as escolas estaduais, mantendo um mapa da rede que identifique as condições de cada unidade e suas necessidades de manutenção, reforma, adequação e ampliação;
- Estruturar ou aprimorar sistema de gestão da infraestrutura que reúna o diagnóstico das escolas, mantenha atualizadas as informações sobre suas condições e permita acompanhar as intervenções planejadas e realizadas.

Manutenção e pequenos investimentos

- **Instituir programa contínuo de manutenção preventiva e corretiva da rede física, com responsabilidades, fluxos de solicitação, critérios de priorização e prazos de atendimento definidos para escolas, órgãos regionais e Secretaria de Educação;**
- **Estruturar mecanismos de repasse direto de recursos às escolas para manutenção, conservação e pequenas intervenções, com regras claras para execução e prestação de contas e critérios transparentes de distribuição dos valores, considerando o porte, as condições infraestruturais e as necessidades específicas de atendimento de cada escola, como acessibilidade e funcionamento em tempo integral.**

Reformas, adequações e expansão da rede física

- **Elaborar e executar plano de reformas e adequações da rede física, com base no diagnóstico e nos parâmetros estaduais, definindo prioridades, cronograma, estimativas de custos e fontes de financiamento e priorizando as escolas com maiores déficits de infraestrutura e aquelas que atendem estudantes em contextos mais vulneráveis;**
- **Planejar e executar as construções e ampliações necessárias à expansão e qualificação da oferta, considerando a demanda por matrículas, a distribuição territorial, as projeções demográficas, a ocupação dos prédios existentes e as condições específicas requeridas pela Educação Integral em Tempo Integral, pela Educação Profissional e Tecnológica e pelas diferentes modalidades educacionais;**
- Avaliar e, quando pertinente, adotar modelos de concessão ou contratação integrada para a manutenção, conservação, reforma ou adequação de grupos de escolas, considerando sua viabilidade técnica, financeira e operacional para a rede.

CLIMA E CONVIVÊNCIA ESCOLAR

O clima escolar é construído nas relações entre estudantes e profissionais, nas formas de organização da rotina, no modo como conflitos são tratados e nas oportunidades de participação na vida da escola. Sentir-se seguro, respeitado e pertencente à comunidade escolar favorece a frequência, o engajamento e a aprendizagem. Ao mesmo tempo, situações de violência, *bullying*, *cyberbullying* e dificuldades persistentes de convivência exigem respostas consistentes das escolas e apoio da rede.

Para atuar sobre essa dimensão, as Secretarias precisam conhecer a experiência de quem vive o cotidiano escolar e oferecer orientações que ajudem cada unidade a construir regras claras, prevenir conflitos e responder às ocorrências. Também é importante abrir espaços efetivos para a participação dos estudantes e manter diálogo regular com as famílias. As recomendações se organizam em três frentes: diagnóstico e melhoria do clima escolar; regras de convivência e resposta a ocorrências; e participação de estudantes e famílias.

Diagnóstico e melhoria do clima escolar

» Realizar pesquisas periódicas com estudantes e profissionais sobre pertencimento, respeito, segurança, relações interpessoais e condições de convivência, disponibilizando os resultados às escolas e apoiando a elaboração e o acompanhamento de ações de melhoria adequadas a cada unidade.

Regras de convivência e resposta a ocorrências

» **Orientar e apoiar as escolas na construção participativa de regras de convivência claras, com procedimentos conhecidos por estudantes, profissionais e famílias para lidar com conflitos e situações de indisciplina, por meio de respostas educativas e proporcionais;**

» **Instituir protocolos para prevenir, identificar, registrar e responder a situações de *bullying* e *cyberbullying*, com acolhimento e proteção dos estudantes afetados, comunicação com as famílias, encaminhamentos quando necessários e acompanhamento dos casos, em articulação com os protocolos específicos de enfrentamento ao racismo e a outras formas de discriminação.**

Participação de estudantes e famílias

- **Apoiar a criação e o funcionamento dos grêmios estudantis e de outros espaços de participação, assegurando condições para que estudantes de diferentes perfis sejam ouvidos e possam contribuir para decisões sobre a vida escolar;**
- Estruturar canais regulares de comunicação e escuta das famílias, em formatos acessíveis às diferentes comunidades, envolvendo-as no acompanhamento da vida escolar e na construção de soluções para os desafios de convivência.

TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO

A tecnologia pode fortalecer diferentes elementos do sistema educacional, apoiar o trabalho de professores e gestores e ampliar as oportunidades de ensino e aprendizagem. Sua incorporação às políticas e práticas da rede deve estar orientada por objetivos educacionais claros. Ao mesmo tempo, as escolas devem assegurar o ensino sobre a própria tecnologia, desenvolvendo nos estudantes os conhecimentos e as competências necessários para compreendê-la e utilizá-la de forma crítica, ética e segura.

Entre 2023 e 2025, a parcela das escolas públicas com conectividade adequada para fins pedagógicos passou de 45% para 70%[26]. Ainda é necessário universalizar o acesso à internet, aos equipamentos e ao suporte técnico e articular essa infraestrutura ao currículo, à formação docente e ao uso qualificado dos recursos digitais. A implementação da BNCC Computação e o avanço da inteligência artificial reforçam esses desafios.

As recomendações sobre o tema se organizam em quatro frentes: conectividade para uso pedagógico; equipamentos e suporte técnico; BNCC Computação e uso responsável das tecnologias; e uso pedagógico das tecnologias.

26 Fonte: Estratégia Nacional de Escolas Conectadas (Enec), percentual de escolas públicas com conectividade adequada para fins pedagógicos, 2023 e 2025. Ministério da Educação.

Conectividade para uso pedagógico

- **Construir e executar plano de universalização do acesso à internet de qualidade nas escolas estaduais, com velocidade compatível com o uso pedagógico e em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo Ministério da Educação;**
- **Construir e executar, de forma articulada, plano de universalização das redes Wi-Fi nas salas de aula e nos demais ambientes de aprendizagem, avançando imediatamente nas escolas que já possuem conexão adequada e associando sua implantação à chegada ou à qualificação da internet nas demais unidades.**

Equipamentos e suporte técnico

- **Definir e assegurar parâmetros mínimos de disponibilidade de equipamentos digitais para estudantes, professores e escolas da rede de ensino, considerando os usos pedagógicos previstos e as orientações do Ministério da Educação;**
- Estruturar modelo de suporte técnico contínuo às escolas para configuração, manutenção e reposição dos equipamentos e da infraestrutura de conectividade.

BNCC Computação e uso responsável das tecnologias

- **Iniciar a implementação do novo currículo que incorpora as Normas sobre Computação na Educação Básica, complemento à BNCC, e possibilita a integração da inteligência artificial na educação;**
- Elaborar e executar plano que garanta a implementação de materiais pedagógicos, matriz curricular e planos de curso alinhados ao novo referencial;
- Formar os professores da rede estadual para a implementação da BNCC Computação, considerando as competências e habilidades previstas no currículo e a forma de organização adotada pela rede.

Uso pedagógico das tecnologias

- **Assegurar, a partir de critérios definidos, que a adoção de recursos digitais e plataformas, sejam eles contratados, desenvolvidos ou adaptados pela própria Secretaria, considere sua adequação pedagógica e compatibilidade com a conectividade e os equipamentos disponíveis nas escolas;**
- **Elaborar e divulgar documento normativo e orientador para o uso pedagógico, ético e seguro das tecnologias digitais e da inteligência artificial na rede, definindo princípios, responsabilidades e parâmetros relacionados à proteção de dados, à transparência e à supervisão humana;**
- Diagnosticar as competências digitais dos professores e, a partir dos resultados, planejar e ofertar formação continuada para o uso pedagógico das tecnologias e para o ensino da cidadania digital, considerando as necessidades de implementação das escolas;
- Assegurar o uso de dispositivos pelos estudantes nas aulas dos diferentes componentes curriculares, promovendo o desenvolvimento das competências digitais de forma integrada ao currículo;
- Instituir mecanismos permanentes de monitoramento, registro e fiscalização do uso da inteligência artificial nas escolas, integrados à legislação vigente e às estruturas já existentes das redes de ensino, com protocolos claros para verificação de conformidade, apuração e encaminhamento de ocorrências;
- Implementar estratégia estadual de inovação educacional baseada em evidências, incluindo o uso pedagógico de tecnologias digitais e inteligência artificial para personalização da aprendizagem, produção de *feedback* aos estudantes e apoio ao planejamento docente, acompanhando seus impactos sobre aprendizagem, engajamento e equidade.

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (EPT)

Nesta temática, o foco das recomendações está na Educação Profissional Técnica de Nível Médio ofertada no Ensino Médio, sobretudo por meio dos Itinerários de Formação Técnica e Profissional, cuja expansão amplia as possibilidades formativas dos jovens e sua preparação para o mundo do trabalho. Como já apresentado neste documento, a oferta vem crescendo de forma importante: a participação da EPT de nível médio nas matrículas do Ensino Médio mais que dobrou na última década, passando de 9,6%, em 2014, para 21,5%, em 2025[27]. Mesmo com essa ampliação, a demanda por mais oportunidades permanece elevada: 80% da população apoia a expansão das matrículas em EPT[28]. O desafio, portanto, é responder a essa demanda, combinando expansão e qualidade da oferta.

Para os estados, isso significa definir cursos a partir dos interesses dos estudantes e das características sociais, econômicas e produtivas dos territórios, assegurando currículos, docentes, infraestrutura, equipamentos e oportunidades de prática adequados. Também envolve dar continuidade e qualificar a expansão já em curso, considerando a capacidade de implementação e financiamento da rede, acompanhar a qualidade da oferta própria e das parcerias e fortalecer sua articulação com o mundo do trabalho. As recomendações se organizam em quatro frentes: diagnóstico e definição dos cursos; implementação qualificada dos cursos; planejamento e expansão da oferta; e articulação com o mundo do trabalho.

Diagnóstico e definição dos cursos da EPT

- **Mapear e avaliar o modelo atual de oferta da EPT de nível médio, considerando sua distribuição territorial, os cursos oferecidos, as matrículas, os custos, os resultados e a participação da rede própria e de instituições parceiras, e, a partir desse diagnóstico, definir e revisar o portfólio de cursos, observando as diretrizes nacionais, o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos e as condições necessárias à sua implementação;**
- Realizar diagnóstico contínuo da demanda e dos interesses dos estudantes, dos arranjos produtivos, das características econômicas dos territórios e das condições da rede para a oferta dos cursos, incluindo capacidade instalada e disponibilidade de docentes.

27 Fonte: Censo Escolar da Educação Básica. Inep/MEC (2014; 2025). Elaboração: Todos Pela Educação.

28 Fonte: Pesquisa "O que a população pensa sobre a Educação 2026". Instituto IDEIA (2026), encomendada pela Fundação Itaú, Fundação Lemann, Instituto Natura, Instituto Sonho Grande, Instituto Unibanco e Todos Pela Educação.
Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2026/09/pesquisa-o-que-a-populacao-pensa-sobre-a-educacao.pdf

Implementação e qualidade dos cursos

- **Implementar a oferta dos Itinerários de Formação Técnica e Profissional e os cursos que os compõem, assegurando currículos, materiais didáticos, infraestrutura, equipamentos e condições para as atividades práticas, em articulação com a Formação Geral Básica;**
- Estruturar estratégias específicas de recrutamento e seleção de docentes da EPT de nível médio, com base no mapeamento da disponibilidade de profissionais por território e eixo tecnológico, identificando áreas de maior escassez e a necessidade de atrair profissionais com experiência no mundo do trabalho;
- Ofertar formação pedagógica e oportunidades de desenvolvimento contínuo aos docentes da EPT de nível médio, incluindo atualização tecnológica e preparação dos profissionais oriundos do mundo do trabalho para atuar na Educação Básica e contribuir para a formação integral dos estudantes;
- Acompanhar a qualidade da EPT de nível médio, definindo padrões para a oferta, utilizando as informações e avaliações produzidas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica (Sinaept) e incorporando dados sobre aprendizagem, fluxo, inserção profissional e continuidade dos estudos dos egressos para aprimorar os cursos, os currículos e as condições de oferta.

Expansão da oferta

- **Elaborar e executar plano estadual de expansão da EPT de nível médio, definindo metas e prioridades por território, eixo tecnológico e forma de oferta, em articulação com as áreas estaduais de Trabalho, Planejamento e outras pertinentes, considerando a capacidade de implementação e financiamento da rede e as estratégias de ampliação pela oferta própria ou por meio de parcerias;**
- Formalizar, quando utilizadas, parcerias com instituições públicas, Sistema S, institutos federais e outras instituições habilitadas, estabelecendo critérios claros de credenciamento, contratação, responsabilidades e qualidade da oferta;
- Acompanhar e avaliar as instituições parceiras a partir dos padrões de qualidade estabelecidos pela rede, exigindo planos de adequação quando forem identificadas insuficiências e condicionando a continuidade ou renovação das parcerias ao cumprimento desses padrões.

Articulação com o mundo do trabalho

- Viabilizar estágios curriculares, aprendizagem profissional, visitas técnicas e outras experiências práticas articuladas à formação, ampliando, quando possível, oportunidades remuneradas que aproximem os estudantes do mundo do trabalho;
- Estruturar programas de transição para o mundo do trabalho, com orientação profissional, mentorias e apoio à inserção dos estudantes após a conclusão dos cursos;
- Estabelecer parcerias formais com o setor produtivo para aprimorar o diagnóstico das demandas por profissionais e ampliar as oportunidades de inserção qualificada dos jovens egressos da Educação Profissional e Tecnológica no mundo do trabalho.

EDUCAÇÃO INTEGRAL EM TEMPO INTEGRAL

A Educação Integral em Tempo Integral é uma estratégia fundamental para elevar a qualidade da Educação Básica, ao ampliar e reorganizar tempos, espaços e experiências educativas em favor de aprendizagens significativas e do desenvolvimento integral dos estudantes. A jornada ampliada cria condições para aprofundar as aprendizagens, diversificar as experiências formativas, fortalecer vínculos e promover o desenvolvimento dos estudantes em suas diferentes dimensões. Para alcançar esses objetivos, a política deve estar sustentada por intencionalidade pedagógica, currículo integrado e organização coerente do tempo escolar.

Nos últimos anos, essa agenda avançou especialmente no Ensino Médio: na rede pública, a proporção de matrículas em tempo integral na etapa passou de 6,5%, em 2016, para 24,8%, em 2025[29]. O desafio dos estados é dar continuidade a essa expansão com qualidade e equidade, assegurando que as escolas disponham das condições necessárias para implementar a proposta pedagógica. As recomendações se organizam em quatro frentes: diretrizes e institucionalização da Educação Integral em Tempo Integral; planejamento e expansão da oferta; condições para implementação qualificada; e acompanhamento e aprimoramento.

29 Fonte: Censo Escolar da Educação Básica. MEC/Inep/DEED (2016; 2025). Elaboração: Todos Pela Educação.

Diretrizes para a Educação Integral em Tempo Integral

- **Instituir ou atualizar a política estadual de Educação Integral em Tempo Integral, alinhada às diretrizes e aos parâmetros nacionais, definindo sua concepção, seus objetivos e princípios, as formas de oferta e as responsabilidades do órgão central, dos órgãos regionais e das escolas;**
- **Estabelecer diretrizes curriculares estaduais orientadas à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes, contemplando a integração do currículo, a organização e o uso pedagógico do tempo escolar, a diversificação das experiências formativas e o protagonismo dos estudantes, respeitadas as especificidades das diferentes etapas, modalidades e contextos;**
- Produzir e disseminar orientações concretas para as escolas avançarem na incorporação dessas diretrizes aos seus projetos político-pedagógicos e à organização da jornada, promovendo a participação de estudantes, profissionais e famílias e a articulação das experiências educativas com os territórios;
- No Ensino Médio, articular, quando pertinente, a proposta de Educação Integral em Tempo Integral à Educação Profissional e Tecnológica, assegurando coerência entre as políticas e equilíbrio na organização curricular.

Planejamento e expansão da oferta

- **Realizar diagnóstico da oferta de Educação Integral em Tempo Integral e das condições para sua expansão, considerando a cobertura, a demanda e a ocupação das vagas por etapa e território, as desigualdades de acesso, a capacidade física das escolas e a disponibilidade de profissionais;**
- **Elaborar e executar plano estadual de expansão da Educação Integral em Tempo Integral, com metas por etapa e território, critérios transparentes para a seleção e a conversão das escolas e priorização dos estudantes e territórios em situação de maior vulnerabilidade;**
- Definir regras transparentes e equitativas para o acesso às vagas em tempo integral quando a demanda superar a oferta, evitando critérios de seleção que restrinjam o ingresso dos estudantes mais vulneráveis e acompanhando as desigualdades de atendimento;

- Implementar estratégias de escuta, comunicação e mobilização de estudantes, profissionais e famílias, apresentando as características da proposta e identificando e enfrentando barreiras à adesão e à permanência nas escolas de tempo integral.

Condições para implementação qualificada

- **Avaliar as condições de funcionamento das escolas que já ofertam Educação Integral em Tempo Integral e executar planos de adequação nas unidades que apresentem lacunas em relação aos parâmetros de qualidade da rede, contemplando infraestrutura, alimentação, transporte, materiais e equipamentos e organização dos tempos e espaços escolares;**
- Elaborar e executar, com antecedência, planos de implantação para as escolas que passarão a ofertar Educação Integral em Tempo Integral, definindo as adequações necessárias em relação aos parâmetros de qualidade da rede;
- Dimensionar e assegurar equipes gestoras, docentes e demais profissionais qualificados em quantidade suficiente para o funcionamento das escolas, priorizando a alocação de professores em jornadas de 40 horas e com vínculo concentrado em uma única unidade;
- Formar professores e equipes gestoras para a implementação da Educação Integral em Tempo Integral, com preparação específica durante a transição para a jornada ampliada e formação continuada alinhada à proposta pedagógica da rede;
- Dimensionar os custos de implantação e manutenção da Educação Integral em Tempo Integral e incorporar ao planejamento orçamentário plurianual os recursos necessários ao cumprimento das metas de expansão e à sustentabilidade da oferta.

Acompanhamento e aprimoramento da política

- **Monitorar a qualidade da implementação e os resultados da política, considerando a adesão às diretrizes estaduais, o acesso e a permanência dos estudantes, a aprendizagem, o desenvolvimento integral, as desigualdades de atendimento e a ocupação das vagas;**
- Utilizar as informações do monitoramento e a escuta de estudantes, profissionais e famílias para revisar as diretrizes, os processos formativos, os apoios oferecidos e as estratégias de expansão, disseminando práticas bem-sucedidas entre as escolas.

Modalidades educacionais no planejamento estadual

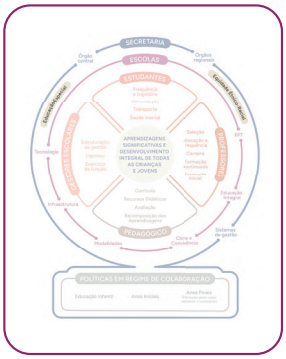
Além das modalidades educacionais abordadas em outras partes deste documento, o planejamento estratégico estadual para 2027-2030 deve contemplar a Educação do Campo, a Educação Escolar Indígena, a Educação Escolar Quilombola, a Educação de Jovens e Adultos e a Educação Bilíngue de Surdos. Essas modalidades são fundamentais para assegurar o direito à educação, considerando os diferentes territórios, identidades, línguas, culturas, trajetórias e necessidades dos estudantes. O reconhecimento e o atendimento de suas especificidades constituem uma aplicação concreta do princípio da equidade.

Cada uma delas possui marcos normativos, formas de organização e condições de oferta próprias, que exigem estratégias construídas a partir de diagnósticos específicos e da participação das comunidades e dos públicos atendidos. Por essa razão, o presente documento não apresenta recomendações detalhadas para todas as modalidades, mas busca frisar sua relevância e destacar a necessidade de os estados elaborarem ou atualizarem seus planos para o período, os incorporarem ao planejamento estratégico da Secretaria e definirem objetivos, metas, responsabilidades, recursos e mecanismos de acompanhamento.

A elaboração desses planos deve considerar, entre outros aspectos:

- os marcos normativos e as diretrizes específicas de cada modalidade;
- a oferta existente, a demanda não atendida e as desigualdades de acesso, permanência, trajetória e aprendizagem;
- a adequação dos currículos, calendários, materiais e formas de organização escolar às características dos estudantes, das comunidades e dos territórios;
- as necessidades específicas de infraestrutura, transporte, alimentação escolar, equipamentos e profissionais;
- a formação e a valorização dos profissionais que atuam nessas modalidades;
- a participação permanente das comunidades e dos públicos atendidos na formulação, na implementação e no acompanhamento das políticas;
- a articulação da política estadual com os municípios, a União e outros órgãos públicos envolvidos.

EIXO 6:
POLÍTICAS TRANSVERSAIS



Os eixos anteriores trataram de elementos fundamentais das políticas educacionais de uma rede estadual, abrangendo os estudantes, os professores, as políticas pedagógicas, a gestão e as condições de funcionamento e organização das escolas. E como explicitado no centro da mandala que guia este documento, a equidade e a inclusão devem orientar esse conjunto de políticas educacionais. Isso exige considerar, em cada dimensão da atuação da rede, as desigualdades e barreiras enfrentadas por diferentes grupos de estudantes, os efeitos das políticas sobre eles e a necessidade de estratégias, apoios e recursos diferenciados.

Este eixo aprofunda duas agendas centrais para a concretização desses princípios: a Equidade Étnico-Racial e a Educação Especial na perspectiva inclusiva. Ambas precisam estar incorporadas em cada elemento do sistema educacional, mas também demandam políticas próprias.

O presente documento não detalha, em cada recomendação dos eixos anteriores, como incorporar as perspectivas de equidade e inclusão. Esse desdobramento precisa ser feito por cada rede ao planejar, implementar e acompanhar suas políticas, considerando as desigualdades, as barreiras e as necessidades dos estudantes em seu contexto. As recomendações deste eixo oferecem referências para esse trabalho, além de orientar a estruturação das políticas específicas de Equidade Étnico-Racial e Educação Especial.

Ao final, um quadro destaca outros temas que também incidem transversalmente sobre a educação e demandam articulação intersetorial. Por suas características e por envolverem responsabilidades de diferentes áreas do poder público, o documento não apresenta recomendações específicas para cada um deles, mas reforça a importância de que sejam considerados no planejamento estratégico da educação e enfrentados por meio de uma atuação coordenada entre setores.

EQUIDADE ÉTNICO-RACIAL

A promoção da Equidade Étnico-Racial é parte indissociável da garantia de uma educação de qualidade para todos. As desigualdades raciais se expressam na aprendizagem, nas trajetórias e nas experiências dos estudantes e refletem os efeitos do racismo estrutural na sociedade e no sistema educacional. Situações de racismo também atravessam o cotidiano das escolas e das próprias instituições educacionais do poder público.

O enfrentamento desse quadro exige combinar a institucionalização de uma política específica de Equidade Étnico-Racial e Educação para as Relações Étnico-Raciais com a incorporação sistemática da perspectiva racial ao conjunto das políticas da rede. Elementos como currículo, materiais, avaliações, recomposição das aprendizagens, formação e gestão de profissionais, financiamento e acompanhamento precisam ser formulados e implementados considerando seus efeitos sobre diferentes grupos e sua contribuição para a redução das desigualdades.

Para os estados, o desafio é sustentar essa agenda ao longo do tempo e fazê-la chegar do órgão central às escolas. A Política Nacional de Equidade, Educação para as Relações Étnico-Raciais e Educação Escolar Quilombola (PNEERQ) e outros documentos recém-divulgados pelo Ministério da Educação oferecem referências nacionais para esse movimento, que também deve reconhecer as especificidades dos povos indígenas, das comunidades quilombolas e dos demais povos e comunidades tradicionais presentes no território. Nesse contexto, as recomendações se organizam em cinco frentes: gestão e acompanhamento da política; currículo, materiais e práticas pedagógicas; engajamento das lideranças e formação dos profissionais; prevenção e resposta ao racismo na rede; e processos seletivos e ações afirmativas.

Gestão e acompanhamento da política de Equidade Étnico-Racial

- **Institucionalizar a política estadual de Educação para a Equidade Étnico-Racial, com responsabilidades e mecanismos de acompanhamento definidos, articulando-a às demais políticas da rede;**
- **Qualificar os processos de autodeclaração de raça/cor de estudantes e profissionais da rede, com orientações às escolas e equipes responsáveis e registro adequado das informações nos sistemas;**
- **Monitorar indicadores educacionais desagregados por raça/cor, incluindo aprendizagem, trajetória e outros resultados relevantes, utilizando as informações para identificar desigualdades, definir prioridades e metas e orientar ações para sua redução.**

Currículo, materiais e práticas pedagógicas

- **Assegurar a implementação, ao longo do currículo, do ensino de história e cultura afro-brasileira, africana e indígena, conforme previsto nas Leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008, orientando sua incorporação aos projetos pedagógicos e às práticas desenvolvidas pelas escolas ao longo do ano letivo;**
- Garantir materiais didáticos, materiais de apoio e orientações pedagógicas alinhados à Educação para as Relações Étnico-Raciais, que valorizem histórias, culturas e saberes afro-brasileiros, africanos e indígenas e não reproduzam estereótipos, assegurando também que esses conhecimentos estejam refletidos nos instrumentos de avaliação da rede de forma coerente com os componentes curriculares e objetos de aprendizagem avaliados.

Engajamento das lideranças e formação dos profissionais

- **Engajar e formar a alta liderança da Secretaria na agenda de Equidade Étnico-Racial, assegurando sua incorporação às prioridades estratégicas e às principais políticas e projetos desenvolvidos pela rede;**
- Corresponsabilizar profissionais do órgão central e das regionais pela implementação da agenda em suas áreas de atuação, desdobrando as prioridades definidas pela Secretaria em ações concretas e acompanhando sua execução junto às equipes e escolas;
- Ofertar formação continuada em educação antirracista e Educação para as Relações Étnico-Raciais para gestores escolares e professores, com formadores preparados e abordagem prática, articulada ao currículo, aos materiais pedagógicos e às situações concretas vivenciadas no cotidiano escolar.

Prevenção e resposta ao racismo na rede

- **Instituir protocolo estadual para prevenir, identificar, registrar e responder a situações de racismo em toda a rede de ensino, abrangendo estudantes e profissionais das escolas, regionais e órgão central, com canais de denúncia, fluxos de encaminhamento, acolhimento, acompanhamento das vítimas e responsabilização, quando cabível;**
- Monitorar os registros de situações de racismo e a aplicação do protocolo, identificando padrões de ocorrência e fragilidades na resposta para orientar ações permanentes de prevenção e aprimorar os procedimentos adotados pela rede.

Processos seletivos e ações afirmativas

- Incorporar, nos concursos e processos seletivos para professores, gestores escolares, formadores, equipes técnicas e lideranças educacionais, conhecimentos sobre Educação para as Relações Étnico-Raciais e sobre história e cultura afro-brasileira, africana e indígena, em consonância com as Leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008;
- Adotar ações afirmativas nos concursos e processos seletivos da rede para ampliar a presença de grupos étnico-raciais historicamente sub-representados entre professores, equipes técnicas e lideranças educacionais, acompanhando seus resultados ao longo dos processos de seleção e na composição do quadro de profissionais.

EDUCAÇÃO ESPECIAL

A Educação Especial na perspectiva inclusiva concretiza o princípio da equidade ao assegurar aos estudantes da Educação Especial o direito de acessar, participar e aprender na escola comum, com a identificação e a eliminação das barreiras que possam restringir sua trajetória escolar e a oferta dos apoios necessários. O Brasil avançou de forma expressiva nessa direção: a proporção de matrículas da Educação Especial em classes comuns passou de cerca de 74%, em 2011, para 93,5%, em 2025[30]. Esse avanço reforça a importância de assegurar que a inclusão não se limite à matrícula, mas seja acompanhada de condições pedagógicas, profissionais especializados, recursos de acessibilidade e condições adequadas de oferta.

Ao mesmo tempo, o número de estudantes atendidos vem crescendo de forma acelerada: as matrículas da Educação Especial passaram de 1,35 milhão, em 2021, para 2,46 milhões, em 2025, uma ampliação de mais de 80% em quatro anos, trazendo novos desafios às redes públicas de educação. Esse movimento tem tido como principal componente o crescimento dos registros de estudantes com Transtorno do Espectro Autista e/ou deficiência intelectual.

Cabe aos estados organizar essas condições de forma articulada ao longo da trajetória escolar, garantindo que as escolas estejam preparadas para promover a participação e a aprendizagem dos estudantes. Isso exige combinar o atendimento às necessidades de cada estudante com uma política estruturada de Educação Especial, formação dos profissionais das classes comuns e dos profissionais especializados, práticas pedagógicas inclusivas e condições de acessibilidade. As recomendações se organizam em cinco frentes: gestão da política de Educação Especial; atendimento do estudante; profissionais da Educação Especial e Atendimento Educacional Especializado (AEE); gestão pedagógica; e condições de oferta e acessibilidade.

Gestão da política de Educação Especial

- **Institucionalizar a política estadual de Educação Especial na perspectiva inclusiva, com responsabilidades e mecanismos de acompanhamento definidos, articulando-a às diferentes políticas da rede;**
- Sistematizar informações sobre as barreiras e os apoios identificados no atendimento aos estudantes para orientar o planejamento da rede e a distribuição territorial de serviços, profissionais, recursos de acessibilidade e investimentos.

30 Fonte: Censo Escolar da Educação Básica. MEC/Inep (2011; 2025).

Atendimento do estudante da Educação Especial

- **Instituir e implementar fluxo de atendimento aos estudantes da Educação Especial, contemplando o acolhimento inicial, a realização do estudo de caso, a identificação das barreiras, a definição e a oferta dos serviços, recursos e apoios necessários;**
- Definir os responsáveis, os prazos e modelos orientadores para elaboração do Plano de Atendimento Educacional Especializado (PAEE) e/ou do Plano Educacional Individualizado (PEI), além de garantir orientações claras aos profissionais envolvidos sobre a elaboração e a revisão periódica dos instrumentos;
- Estabelecer canais permanentes de diálogo com famílias e responsáveis, assegurando orientação sobre matrícula, apoios disponíveis e acessibilidade, participação no estudo de caso e acompanhamento da trajetória escolar.

Profissionais da Educação Especial e Atendimento Educacional Especializado

- **Definir parâmetros para a atuação dos profissionais de apoio escolar, contemplando suas atribuições, os critérios para oferta desse apoio aos estudantes, formação mínima, seleção e alocação, forma de contratação, carga horária e remuneração;**
- **Organizar e qualificar a oferta do Atendimento Educacional Especializado (AEE), definindo seus objetivos, formas de organização, local e frequência do atendimento, sua articulação com as classes comuns e parâmetros para o perfil, a formação, o provimento e as condições de trabalho dos professores responsáveis pelo serviço;**
- Definir critérios de qualidade e monitoramento das instituições especializadas que oferecem o Atendimento Educacional Especializado em parceria com a rede;
- **Implementar política de formação continuada para professores das classes comuns e gestores escolares sobre práticas pedagógicas inclusivas, com foco na identificação e eliminação de barreiras à participação e à aprendizagem, na diversificação das estratégias pedagógicas e no uso de recursos acessíveis, articulada ao trabalho desenvolvido pelo AEE;**

- **Assegurar formação continuada específica aos professores do AEE, voltada à identificação e eliminação de barreiras e à organização dos recursos e serviços necessários aos diferentes públicos da Educação Especial;**
- Oferecer formação adequada às atribuições dos profissionais de apoio escolar, com orientações sobre acessibilidade, promoção da autonomia dos estudantes e articulação com os professores das classes comuns e do AEE;
- Prever tempos e espaços de planejamento conjunto para atuação colaborativa entre professores das classes comuns, profissionais do AEE e demais profissionais envolvidos no atendimento aos estudantes, inclusive quando o AEE for ofertado por instituições especializadas.

Gestão pedagógica

- **Estabelecer diretrizes pedagógicas estaduais para assegurar o acesso, a participação e a aprendizagem dos estudantes da Educação Especial no currículo comum, orientando o planejamento pedagógico, a diversificação das estratégias, dos recursos, dos tempos e das formas de mediação e a articulação entre as classes comuns e o AEE;**
- Apoiar as escolas na elaboração ou revisão de seus Projetos Político-Pedagógicos, incorporando as diretrizes da Educação Especial na perspectiva inclusiva e definindo estratégias para promover a participação e a aprendizagem de todos os estudantes;
- Disponibilizar materiais didáticos e digitais em múltiplos formatos acessíveis, bem como tecnologias assistivas e outros recursos de apoio à comunicação e à aprendizagem;
- Garantir os recursos de acessibilidade necessários para a participação dos estudantes em todas as avaliações da rede.

Condições de oferta e acessibilidade

- **Mapear as barreiras de acessibilidade dos estudantes e elaborar e executar plano de adequação da infraestrutura, do transporte, da alimentação e dos demais serviços escolares, com prioridades, prazos e recursos definidos, incorporando os princípios do desenho universal às intervenções e aquisições da rede;**
- Implantar, equipar e qualificar salas de recursos multifuncionais para realização do Atendimento Educacional Especializado, conforme a demanda da rede, organizando territorialmente a oferta de AEE quando não houver espaço disponível para a realização do atendimento na própria escola do estudante.

Políticas transversais e intersetoriais

Alguns desafios que incidem sobre a educação ultrapassam as atribuições exclusivas das Secretarias de Educação e exigem respostas coordenadas com outras áreas do poder público. Entre as agendas que devem receber atenção especial das lideranças estaduais nos próximos anos, destacam-se a resiliência dos sistemas educacionais diante das crises climáticas e o enfrentamento ao uso excessivo de telas e redes sociais por crianças e adolescentes. Embora este documento não apresente recomendações detalhadas sobre esses temas, é fundamental incorporá-los ao planejamento estratégico da educação, com objetivos, responsabilidades e formas de articulação intersetorial definidos.

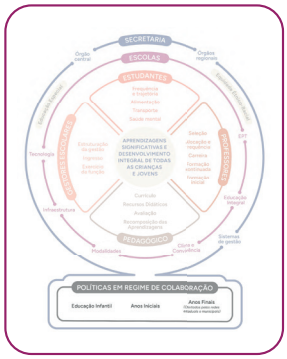
Resiliência dos sistemas educacionais frente às crises climáticas

Enchentes, ondas de calor, secas, queimadas e deslizamentos já afetam o funcionamento das redes de ensino, provocando interrupções das aulas, danos à infraestrutura, deslocamentos de comunidades e prejuízos à aprendizagem, à permanência e ao bem-estar dos estudantes. As Secretarias de Educação precisam preparar suas redes para prevenir riscos, proteger as comunidades escolares e assegurar a continuidade das atividades educacionais em situações de emergência. Essa agenda demanda planejamento permanente e articulação com áreas como Defesa Civil, Saúde, Assistência Social, Meio Ambiente e Infraestrutura, incluindo protocolos de prevenção e resposta, adaptação dos espaços escolares, estratégias de continuidade pedagógica e medidas de recuperação após as crises.

Enfrentamento ao uso excessivo de telas e redes sociais

O tempo elevado de exposição às telas e o uso intensivo das redes sociais podem afetar o sono, a atenção, a saúde mental, a convivência e o desenvolvimento cognitivo de crianças e adolescentes. As redes de ensino têm um papel relevante na promoção de hábitos digitais mais saudáveis e na proteção dos estudantes, considerando tanto o uso de dispositivos no ambiente escolar quanto sua presença na vida cotidiana. Essa atuação deve envolver orientações às escolas e às famílias, formação dos profissionais, educação digital e midiática e estratégias de prevenção e acolhimento, construídas em articulação com as áreas da Saúde e da Assistência Social e com a participação dos próprios estudantes.

EIXO 7: POLÍTICAS EM REGIME DE COLABORAÇÃO



Os seis eixos anteriores apresentaram recomendações voltadas à gestão direta da rede estadual. A abrangência dessa rede varia entre os estados: em alguns, a oferta está concentrada no Ensino Médio; em outros, inclui também os Anos Finais; e, em alguns casos, os Anos Iniciais do Ensino Fundamental. As recomendações precisam, portanto, ser moduladas de acordo com as etapas atendidas e com as características da oferta de cada rede.

Como defendido ao longo deste documento, os governos estaduais exercem um papel de coordenação da política educacional no território e compartilham a responsabilidade pela garantia do direito à educação dos estudantes atendidos pelas redes municipais. Muitas das ações apresentadas nos eixos anteriores podem ser desenvolvidas em regime de colaboração. Em áreas como transporte e alimentação escolar, essa atuação conjunta já é recorrente, mas há espaço para ampliá-la a outras dimensões dos sistemas educacionais.

Nesse sentido, as políticas docentes merecem atenção especial. A Secretaria Estadual pode criar um núcleo em sua estrutura para coordenar iniciativas conjuntas com os municípios nessa área, como ações de formação continuada e seleção de professores. A atuação em regime de colaboração em diferentes dimensões dos sistemas educacionais deve sempre considerar as necessidades e capacidades locais e respeitar a autonomia municipal. As Comissões Intergestores Bipartite da Educação (CIBEs), previstas no Sistema Nacional de Educação, precisam funcionar como espaços efetivos de pactuação dessas iniciativas entre o estado e os municípios.

Para organizar essa atuação, este eixo apresenta recomendações por etapa da Educação Básica, com presença relevante da oferta municipal: Educação Infantil, Anos Iniciais e Anos Finais do Ensino Fundamental. O recorte explicita como o papel estadual assume características distintas ao longo da trajetória escolar e reúne algumas das principais frentes para o fortalecimento do regime de colaboração, a serem complementadas de acordo com a configuração e as prioridades de cada território.

EDUCAÇÃO INFANTIL

Os municípios apresentam capacidades muito diferentes para planejar, expandir e qualificar a oferta de Educação Infantil. Nesse cenário, a atuação estadual em regime de colaboração é fundamental para reduzir as desigualdades existentes dentro do estado. O Compromisso Nacional pela Qualidade e Equidade na Educação Infantil (Conaquei) e os Parâmetros Nacionais de Qualidade e Equidade para a Educação Infantil oferecem uma referência nacional comum para organizar essa agenda e orientar a expansão da oferta com qualidade e equidade. A definição do apoio estadual deve considerar as necessidades e capacidades de cada município, combinar a ampliação do acesso com a qualificação da oferta e fortalecer as condições locais para avançar nas duas dimensões. As recomendações se organizam em cinco frentes, a serem contempladas em uma Política Estadual de Educação Infantil: estruturação do regime de colaboração; planejamento e expansão da oferta; infraestrutura; políticas pedagógicas; e avaliação, monitoramento e boas práticas.

Estruturação do regime de colaboração em Educação Infantil

- **Instituir ou atualizar a Política Estadual de Educação Infantil em regime de colaboração, com base no diagnóstico das necessidades e capacidades dos municípios, definindo objetivos, responsabilidades, formas de apoio estadual, instâncias de pactuação e mecanismos de acompanhamento;**
- Articular a estratégia estadual para a Educação Infantil com uma Política Estadual Intersetorial para a Primeira Infância, envolvendo, pelo menos, as áreas da Saúde e da Assistência Social.

Planejamento e expansão da oferta

- **Apoiar os municípios no diagnóstico da demanda e na elaboração de planos de expansão da Educação Infantil, diferenciando a universalização da Pré-escola da expansão das vagas em Creche e considerando o planejamento territorial da oferta e estratégias de busca ativa escolar;**
- Disponibilizar sistemas compartilhados de matrícula e gestão da demanda e utilizar seus dados para priorizar a expansão nos territórios com maior déficit de vagas e entre crianças em maior situação de vulnerabilidade.

Infraestrutura das unidades de Educação Infantil

- **Apoiar tecnicamente os municípios na realização de diagnósticos das condições de infraestrutura de creches e pré-escolas, identificando necessidades de construção, reforma, ampliação e adequação das unidades;**
- Oferecer apoio técnico e financeiro aos municípios para a construção, reforma, ampliação e adequação de unidades de Educação Infantil, de acordo com as necessidades identificadas e as prioridades pactuadas.

Políticas pedagógicas

- **Construir e pactuar, em regime de colaboração, orientações curriculares estaduais para a Educação Infantil, alinhadas à BNCC, apoiando os municípios na elaboração ou revisão de seus currículos e na orientação das propostas pedagógicas de creches e pré-escolas, respeitada a autonomia dos sistemas municipais;**
- **Ofertar apoio técnico e financeiro aos municípios na produção, aquisição ou distribuição de materiais pedagógicos adequados às especificidades de creches e pré-escolas;**
- Ofertar formação continuada, em regime de colaboração, para professores, coordenadores pedagógicos, gestores escolares e equipes técnicas municipais, considerando as especificidades de creches e pré-escolas;
- Pactuar estratégias para uma transição gradual e articulada entre a Pré-escola e o 1º ano do Ensino Fundamental, incluindo formação integrada dos profissionais das duas etapas e alinhamento entre as orientações curriculares da Educação Infantil e do Ensino Fundamental.

Avaliação, monitoramento e boas práticas

- Apoiar os municípios na estruturação ou no aprimoramento de suas sistemáticas de avaliação e monitoramento da Educação Infantil, distinguindo a avaliação da qualidade da oferta do acompanhamento das aprendizagens e do desenvolvimento das crianças;
- Identificar, reconhecer e disseminar boas práticas de redes e unidades de Educação Infantil, promovendo oportunidades de troca e aprendizagem entre os municípios do território.

ANOS INICIAIS, COM FOCO EM ALFABETIZAÇÃO



Nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, os estados têm construído uma importante experiência de atuação em regime de colaboração, especialmente por meio das políticas de alfabetização. Essa atuação ganhou uma referência nacional, com o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada, estruturado a partir da colaboração entre União, estados, Distrito Federal e municípios e com adesão de todos os estados. O Compromisso visa induzir ações voltadas à alfabetização das crianças até o final do 2º ano e à recomposição das aprendizagens nos demais anos iniciais.

Seu acompanhamento se apoia no Indicador Criança Alfabetizada (ICA), apurado anualmente a partir das avaliações estaduais censitárias realizadas com os estudantes do 2º ano e alinhadas ao padrão nacional de alfabetização. O indicador permite acompanhar os resultados de estados e municípios e o avanço em relação às metas estabelecidas até 2030. Para os próximos anos, o desafio é consolidar e aprofundar essa agenda, de apoio aos municípios, ampliando as ações voltadas à alfabetização e à aprendizagem em Matemática e fortalecendo a recomposição para as crianças que chegam ao 3º, 4º e 5º anos sem os conhecimentos fundamentais consolidados. As recomendações deste tema se organizam em cinco frentes: institucionalização da política; materiais didáticos e pedagógicos; formação em regime de colaboração; avaliações das aprendizagens; e reconhecimento, incentivos e disseminação de boas práticas.

Institucionalização da política

- **Fortalecer a institucionalização da Política Estadual de Alfabetização em regime de colaboração, com foco em apoiar os municípios a estruturarem suas ações voltadas à alfabetização na idade adequada, ao desenvolvimento das aprendizagens em Matemática e à recomposição das aprendizagens do 3º ao 5º ano, com alinhamento ao Compromisso Nacional Criança Alfabetizada;**
- Articular a política dos Anos Iniciais às políticas de Educação Infantil e dos Anos Finais do Ensino Fundamental, promovendo coerência e continuidade nas orientações curriculares, nas práticas pedagógicas e no acompanhamento das aprendizagens, especialmente nas transições entre as etapas.

Materiais didáticos e pedagógicos

- **Disponibilizar materiais didáticos e pedagógicos para estudantes e materiais de apoio para professores e coordenadores pedagógicos, alinhados à BNCC e aos referenciais curriculares adotados no território, voltados à alfabetização e ao desenvolvimento das aprendizagens em Matemática no 1º e no 2º ano do Ensino Fundamental, considerando os materiais já utilizados pelas redes municipais e pactuando sua adoção para evitar sobreposições, orientações pedagógicas conflitantes e desperdício de recursos;**
- Disponibilizar materiais específicos para a recomposição das aprendizagens do 3º ao 5º ano, organizados a partir das aprendizagens prioritárias e dos diferentes níveis de defasagem identificados, acompanhados de orientações para sua utilização pedagógica.

Formação em regime de colaboração

- **Estruturar e fortalecer redes de formadores estaduais, regionais e municipais para apoiar a alfabetização, em articulação com o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada, assegurando formação para equipes técnicas, gestores, coordenadores pedagógicos e professores e coerência com o currículo, os materiais e as avaliações;**
- Estruturar ações formativas voltadas ao ensino de Matemática nos Anos Iniciais e à recomposição das aprendizagens do 3º ao 5º ano, articulando-as às redes de formadores mobilizadas na alfabetização nos territórios em que essa estrutura estiver constituída e assegurando conteúdos, estratégias e formadores adequados às especificidades de cada frente.

Avaliações das aprendizagens nos Anos Iniciais

- **Realizar anualmente avaliação externa somativa e censitária de Língua Portuguesa e Matemática ao final do 2º ano, alinhada ao Compromisso Nacional Criança Alfabetizada e às orientações nacionais para a apuração do Indicador Criança Alfabetizada, com calendário comunicado com antecedência aos municípios e resultados disponibilizados por município, escola e estudante;**
- **Disponibilizar aos municípios, por adesão, avaliações externas com finalidade formativa ao longo do ano, incluindo a avaliação de fluência leitora, alinhadas à progressão curricular e acompanhadas de devolutivas rápidas e orientações pedagógicas para apoiar a definição das ações necessárias;**
- Estabelecer metas e rotinas periódicas de acompanhamento das aprendizagens, analisando os resultados por município e com desagregação por raça/cor e outros recortes relevantes para identificar desigualdades e redes com maiores desafios, orientar ações de correção de rota e direcionar apoio técnico e pedagógico diferenciado;
- Disponibilizar bancos de itens, tarefas abertas, roteiros de observação e outros instrumentos avaliativos alinhados aos referenciais curriculares, em formatos que possam ser selecionados e adaptados pelos professores às necessidades de suas turmas;
- Ampliar a avaliação externa somativa realizada em regime de colaboração para o 5º ano do Ensino Fundamental, contemplando ao menos Língua Portuguesa e Matemática e articulando seu desenho e calendário ao Saeb.

Reconhecimento, incentivos e disseminação de boas práticas

- **Revisar, se necessário, a legislação estadual do ICMS-Educação para que os critérios de distribuição dos recursos tenham como elemento central o avanço da aprendizagem nos Anos Iniciais;**
- Implementar mecanismos de reconhecimento aos municípios que apresentem avanços consistentes na alfabetização e nas aprendizagens dos Anos Iniciais, incluindo premiações, selos ou outros incentivos, e disseminar práticas que possam apoiar a melhoria de outras redes.

ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Os Anos Finais marcam uma mudança importante na experiência escolar e coincidem com transformações próprias da adolescência. Os estudantes passam a conviver com mais professores e componentes curriculares, ao mesmo tempo em que ampliam sua autonomia, constroem novas relações e desenvolvem interesses e identidades. A organização da etapa precisa considerar essas características, fortalecendo o pertencimento e o protagonismo dos adolescentes e aproximando a experiência escolar de seus interesses, necessidades e contextos.

Embora em alguns estados a oferta dos Anos Finais esteja integralmente concentrada na rede estadual e, em outros, na rede municipal, na maior parte do país, as matrículas estão divididas entre os dois entes. Essa diversidade exige que a atuação estadual parta da realidade de cada território, articulando a gestão da própria rede e o apoio aos municípios em regime de colaboração, de acordo com a configuração da oferta. Essa atuação envolve tanto a organização territorial quanto a construção de políticas para qualificar a experiência dos adolescentes na etapa e apoiar a expansão da Educação Integral em Tempo Integral. As recomendações se organizam em cinco frentes para uma Política Estadual de Anos Finais: organização territorial da oferta; organização curricular e pedagógica; formação dos profissionais; expansão da Educação Integral em Tempo Integral em regime de colaboração; e transições escolares.

Organização territorial da oferta dos Anos Finais

- **Pactuar com os municípios a organização territorial da oferta dos Anos Finais, com base em diagnóstico conjunto sobre a distribuição das matrículas e as condições de atendimento, avaliando alternativas de municipalização, estadualização ou redistribuição das matrículas entre as redes para reduzir fragmentações e melhorar o atendimento aos estudantes.**

Organização curricular e pedagógica dos Anos Finais

- **Revisar a organização curricular dos Anos Finais na rede estadual e apoiar os municípios na organização de suas propostas curriculares, considerando as especificidades das adolescências, a progressão das aprendizagens, a articulação entre os componentes curriculares e o fortalecimento do pertencimento, da escuta e do protagonismo dos estudantes;**
- **Apoiar os municípios no acompanhamento das aprendizagens nos Anos Finais, disponibilizando instrumentos e orientações para avaliações diagnósticas e formativas, devolutivas pedagógicas e rotinas de análise dos resultados;**
- **Apoiar os municípios na implementação de estratégias de recomposição das aprendizagens nos Anos Finais, articuladas ao currículo da etapa e orientadas às aprendizagens ainda não consolidadas pelos estudantes;**
- Estruturar estratégias para fortalecer a participação das famílias na trajetória escolar dos adolescentes, criando canais e práticas de aproximação adequados às características da etapa.

Formação dos profissionais para os Anos Finais

- **Estruturar formação específica para professores, coordenadores pedagógicos e gestores que atuam nos Anos Finais, abordando as características das adolescências, práticas pedagógicas adequadas à etapa e estratégias para fortalecer pertencimento e protagonismo dos estudantes;**
- Desenvolver formações que apoiem o planejamento e o trabalho colaborativo entre professores de diferentes componentes curriculares, reduzindo a fragmentação da experiência escolar e fortalecendo abordagens interdisciplinares.

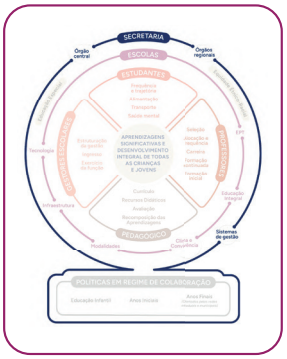
Expansão da Educação Integral em regime de colaboração

- **Apoiar técnica e financeiramente os municípios na expansão da oferta da jornada ampliada para viabilizar a Educação Integral em Tempo Integral nos Anos Finais, considerando a demanda, a capacidade das escolas, a infraestrutura, a disponibilidade de profissionais e critérios de equidade para a priorização da oferta;**
- Apoiar tecnicamente os municípios na estruturação e implementação da proposta pedagógica da Educação Integral em Tempo Integral nos Anos Finais, considerando as especificidades da etapa e orientando a organização curricular, o uso do tempo escolar e as experiências formativas oferecidas aos estudantes.

Transições escolares

- Pactuar estratégias para uma transição planejada entre o 5º e o 6º ano, articulando redes e escolas de origem e destino e promovendo o acolhimento e a preparação dos estudantes para as mudanças na organização escolar e curricular dos Anos Finais;
- Estruturar estratégias de transição entre o 9º ano e o Ensino Médio, aproximando escolas de origem e destino e preparando os estudantes para as mudanças associadas à nova etapa e para a continuidade de suas trajetórias escolares;
- Estruturar o compartilhamento de informações entre escolas e redes nas transições de etapa, contemplando aprendizagem, frequência, trajetória escolar e necessidades de apoio aos estudantes.

EIXO 8:
SECRETARIA



Os eixos anteriores trataram de dimensões centrais para a qualidade da educação. Para que esse conjunto de políticas funcione de forma coerente e produza resultados, porém, é necessário que a própria Secretaria de Educação disponha das capacidades necessárias para conduzir um sistema educacional amplo e complexo. Essas capacidades são diversas e não se esgotam nas recomendações deste eixo, mas dependem de bases organizacionais que permitam que sejam desenvolvidas e sustentadas ao longo do tempo. Entre essas bases estão uma estrutura organizacional adequada; equipes qualificadas e bem alocadas; mecanismos de governança e gestão que organizem responsabilidades, fluxos de decisão e ciclos de acompanhamento e aperfeiçoamento; e sistemas de informação e gestão que apoiem os processos da rede.

É sobre essas bases que se concentram as recomendações deste eixo. Para organizá-las de forma aderente ao funcionamento das redes estaduais, elas estão distribuídas em três temáticas complementares: órgão central, órgãos regionais e sistemas de gestão.

ÓRGÃO CENTRAL

O órgão central é o núcleo estratégico da Secretaria de Educação. É onde se definem as principais direções da política educacional, se formulam as políticas da rede, se tomam as decisões mais relevantes e se acompanha sua implementação nas regionais e escolas. Também cabe ao órgão central articular as diferentes iniciativas e áreas da Secretaria, promover os ajustes necessários ao longo do tempo e conduzir a relação da política educacional com outros atores políticos e institucionais.

Para exercer esse papel, o órgão central precisa combinar estrutura adequada, equipes técnicas qualificadas e mecanismos de governança que articulem as diferentes áreas da Secretaria, as regionais e as escolas. Nas agendas de regime de

colaboração, essa coordenação deve alcançar, também, os municípios. Por isso, as recomendações se concentram em três frentes: estrutura da Secretaria; gestão de pessoas; e governança da Secretaria.

Estrutura da Secretaria

- **Analisar e, quando necessário, reorganizar a estrutura organizacional da Secretaria à luz de suas funções e prioridades, promovendo os ajustes necessários para reduzir sobreposições e lacunas de responsabilidade, esclarecer papéis e fortalecer a articulação entre as diferentes áreas;**
- **Dimensionar as diferentes áreas da Secretaria de acordo com suas atribuições, responsabilidades e carga de trabalho, ajustando a distribuição de equipes e capacidades para que funções estratégicas e prioritárias contem com recursos humanos compatíveis com sua complexidade;**
- **Assegurar a existência de uma área ou equipe com responsabilidade clara pela coordenação do planejamento estratégico da Secretaria e pelo acompanhamento integrado de suas iniciativas prioritárias;**
- Assegurar que a estrutura de cargos, funções e remuneração seja compatível com a realidade local e com o nível de responsabilidade das posições, criando condições para atrair profissionais qualificados para funções técnicas e de liderança e valorizar as equipes permanentes da Secretaria.

Pessoas - Lideranças e equipes técnicas da Secretaria

- **Compor a equipe de liderança da Secretaria com profissionais altamente competentes, selecionados a partir da aderência de suas capacidades às responsabilidades de cada função, reduzindo a dependência de indicações exclusivamente políticas[31];**
- Mapear o perfil, as competências e a experiência do quadro de servidores da Secretaria e, a partir desse diagnóstico, revisar sua alocação entre áreas e funções, buscando maior aderência entre as capacidades existentes e as responsabilidades e necessidades de cada área;
- Fortalecer o quadro de servidores da Secretaria, por meio do uso dos instrumentos de gestão de pessoas disponíveis na administração pública, aprimorando os processos de seleção, desenvolvimento profissional, acompanhamento de desempenho, reconhecimento e valorização.

Governança da Secretaria

- **Estabelecer uma estrutura clara de governança da Secretaria, definindo fóruns de acompanhamento, participantes, responsabilidades e níveis de decisão, de modo a articular as diferentes áreas do órgão central e evitar a condução fragmentada das políticas;**
- **Instituir ritos periódicos de acompanhamento das prioridades, analisando de forma articulada a execução das ações, a qualidade da implementação e os resultados alcançados, com identificação de gargalos, tomada de decisões e definição e acompanhamento de responsáveis e prazos.**
- Estruturar mecanismos permanentes de coordenação entre órgão central, regionais e escolas, com fluxos claros de informação e decisão, assegurando que as orientações da Secretaria cheguem aos diferentes níveis da rede e que dificuldades e aprendizados da implementação subsidiem o aperfeiçoamento das políticas;

31 Para uma análise de competências esperadas das lideranças das Secretarias de Educação, ver Gestores Educacionais para o Século XXI: sugestão de competências e comportamentos esperados. Movimento Profissão Docente (2022).

» Organizar a governança das políticas que envolvem regime de colaboração de forma articulada com os municípios, tendo a Comissão Intergestores Bipartite da Educação (CIBE), prevista no Sistema Nacional de Educação, como instância central de pactuação, acompanhamento e tomada de decisão, com possibilidade de aprofundamento de temas específicos, por meio de subcomissões e grupos de trabalho e de articulação a outros espaços e mecanismos de coordenação, quando necessário.

ÓRGÃOS REGIONAIS

Em uma rede estadual, que pode reunir centenas ou milhares de escolas, o órgão central não consegue manter contato direto e frequente com cada unidade. Os órgãos regionais são, por isso, uma camada fundamental para que as políticas da Secretaria cheguem às escolas com qualidade, sejam implementadas em escala e mantenham coerência em toda a rede. Cabe às regionais traduzir prioridades e orientações para a realidade dos territórios, manter uma rotina estruturada de acompanhamento e apoio às escolas, apoiar gestores e equipes em seus desafios cotidianos e, no sentido inverso, levar ao órgão central informações sobre problemas, necessidades de ajuste e aprendizados que emergem das escolas. Esse acompanhamento próximo e contínuo é uma das principais formas de a Secretaria apoiar a implementação das políticas na prática e promover o aprimoramento do trabalho realizado nas unidades escolares. Ao mesmo tempo, essa posição territorial também faz das regionais, em muitos estados, um elo importante na articulação com os municípios, especialmente em políticas desenvolvidas em regime de colaboração.

Para cumprir esse papel, as regionais precisam contar com atribuições claras, lideranças e equipes qualificadas e mecanismos estruturados de articulação com o órgão central, as escolas e, quando pertinente, as redes municipais.

As recomendações se organizam nas mesmas três frentes da organização do tópico anterior, sobre o órgão central: estrutura das regionais; gestão de pessoas; e governança.

Estrutura das Regionais

- **Formalizar as atribuições dos órgãos regionais, com foco no acompanhamento e apoio pedagógico às escolas, definindo com clareza sua divisão de responsabilidades com o órgão central e as unidades escolares e considerando a necessidade de articulação com as redes municipais;**
- **Organizar a estrutura dos órgãos regionais de forma coerente com suas atribuições e com a organização do órgão central, estabelecendo interlocutores e fluxos claros entre as principais áreas da Secretaria e as equipes regionais;**
- Dimensionar a estrutura e as equipes das regionais considerando o número, a localização, o porte, a complexidade e as necessidades das escolas e dos territórios sob sua responsabilidade, assegurando capacidade suficiente especialmente para o acompanhamento e apoio pedagógico às escolas.

Pessoas - Lideranças e equipes técnicas das Regionais

- **Selecionar dirigentes e lideranças regionais com base em critérios técnicos, considerando competências de liderança, gestão educacional, capacidade de articulação e conhecimento da realidade das escolas e dos territórios;**
- Compor as equipes técnicas das regionais de acordo com as competências necessárias às suas atribuições, assegurando profissionais qualificados para o acompanhamento e apoio às escolas, especialmente na dimensão pedagógica, e para as demais funções sob responsabilidade da regional;
- Promover o desenvolvimento contínuo das lideranças e equipes técnicas regionais, com definição clara das competências esperadas, identificação de necessidades de desenvolvimento e oferta de formação e apoio alinhados às prioridades da Secretaria e aos desafios encontrados no acompanhamento das escolas;
- Estruturar condições de carreira, remuneração, desenvolvimento e gestão de desempenho que favoreçam a atração, valorização e permanência de profissionais qualificados nas regionais, fortalecendo equipes técnicas estáveis e com conhecimento acumulado da rede.

Governança das Regionais

- **Pactuar entre o órgão central e cada regional os objetivos, as prioridades e os resultados esperados para sua atuação, considerando os desafios e características das escolas e dos territórios sob sua responsabilidade, com acompanhamento periódico dos compromissos assumidos;**
- **Estruturar rotina contínua de acompanhamento e apoio às escolas, com especial atenção à dimensão pedagógica, definindo profissionais responsáveis por conjuntos de unidades e prevendo contato frequente e visitas periódicas, apoiados por instrumentos e protocolos comuns;**
- **Instituir ciclos periódicos de monitoramento e correção de rota entre regionais e escolas, com análise de indicadores, revisão dos planos de ação e definição dos apoios e encaminhamentos necessários, diferenciando a intensidade do suporte conforme as necessidades de cada escola.**
- Estruturar fluxos permanentes e bidirecionais de informação entre órgão central, regionais e escolas, assegurando que prioridades, orientações e decisões da Secretaria cheguem às unidades de forma rápida e clara e que dificuldades, necessidades e aprendizados da implementação retornem ao órgão central para subsidiar ajustes nas políticas;
- Assegurar a participação das lideranças regionais nas instâncias de governança e acompanhamento das principais políticas da Secretaria, incorporando às decisões do órgão central a experiência da implementação e a visão dos diferentes territórios e, quando pertinente, articulando essas rotinas com as redes municipais.

SISTEMAS DE GESTÃO

Os sistemas de gestão e de informação constituem uma infraestrutura básica para o funcionamento da rede estadual. Praticamente todas as políticas apresentadas nos eixos anteriores dependem desses sistemas para organizar processos, conectar o órgão central, as regionais e as escolas e produzir informações confiáveis para o planejamento, a execução e o acompanhamento das ações.

Entre eles, três são especialmente estruturantes: o sistema de matrícula e gestão da oferta escolar, o sistema de alocação de professores e o diário de classe digital integrado à gestão pedagógica. Esses sistemas viabilizam processos indispensáveis para o planejamento e a gestão da rede, como planejar vagas e turmas, assegurar professores em todas as aulas desde o início do ano letivo, acompanhar frequência e aprendizagem e identificar rapidamente situações que demandem intervenção. Seu funcionamento adequado repercute diretamente na implementação das políticas mencionadas em todos os eixos deste documento. Algumas recomendações relacionadas a esses processos básicos já apareceram em outros eixos do documento, mas são retomadas aqui sob a perspectiva dos sistemas de gestão, devido à sua relevância estruturante para a gestão do sistema educacional.

A rede também depende de sistemas voltados à alimentação, ao transporte, à infraestrutura, à gestão de pessoas, à execução financeira e a outras funções administrativas e operacionais. Todos eles devem favorecer a circulação de informações, simplificar o trabalho das equipes e reduzir controles paralelos e duplicidades. As recomendações se organizam, assim, em três frentes: arquitetura interoperável de dados educacionais; sistemas para processos essenciais da gestão escolar; e outros sistemas de informação e gestão da rede.

Arquitetura interoperável de dados educacionais

- **Adotar o CPF como identificador único dos estudantes e dos profissionais da educação nos diferentes registros e sistemas da rede, permitindo integrar informações e reconstruir trajetórias entre escolas, etapas e redes;**
- **Estruturar uma arquitetura integrada de dados educacionais que conecte os diferentes sistemas da Secretaria, reúna informações produzidas pelo órgão central, regionais e escolas e incorpore, quando pertinente, dados disponibilizados pelo MEC e compartilhados pelos municípios em regime de colaboração;**

- Garantir interoperabilidade entre os sistemas estaduais e, quando pertinente, com sistemas municipais, favorecendo o compartilhamento de informações e o planejamento territorial da oferta educacional;
- Adequar progressivamente os sistemas da rede aos padrões nacionais de dados e interoperabilidade, assegurando a transmissão tempestiva, regular e padronizada dos dados requeridos no Conjunto Mínimo de Dados da Educação Básica (CMDEB) e sua integração à Infraestrutura Nacional de Dados da Educação (INDE);
- Disponibilizar devolutivas, painéis e outras ferramentas que transformem os dados em informações acionáveis para o órgão central, regionais e escolas e, quando pertinente, para as redes municipais.

Sistemas para processos essenciais da gestão escolar

- **Organizar processo centralizado e transparente de matrícula, rematrícula, transferência e enturmação dos estudantes, com canais *online* e em pontos presenciais descentralizados, evitando que o acesso dependa exclusivamente da procura direta pela escola desejada;**
- Utilizar os dados de matrícula para planejar a abertura de turmas, a distribuição territorial das vagas e a reorganização da rede, com critérios claros de priorização para vagas escassas que considerem demanda, capacidade de atendimento, proximidade, vulnerabilidade, transporte e necessidades específicas dos estudantes;
- **Garantir sistema de alocação docente que permita organizar a atribuição de professores por escola, turma e componente curricular, registrar a carga horária contratada e a alocação hora-aula e identificar rapidamente vacâncias, necessidades de reposição ao longo do ano letivo e disponibilidade de horas de professores;**
- Utilizar os sistemas de alocação docente para organizar a carga horária docente de forma a reduzir janelas, deslocamentos excessivos e fragmentação da jornada entre escolas, respeitando as necessidades pedagógicas da rede;
- **Implementar diário de classe digital integrado aos demais sistemas da rede, com registro de frequência, notas, avaliações e outras informações relevantes sobre a trajetória escolar dos estudantes, disponibilizando esses dados de forma acessível para professores, gestores escolares, regionais e órgão central;**

- Gerar alertas, devolutivas e sinalizações a partir das informações do diário de classe digital para identificar situações que demandem atenção, como infrequência recorrente, risco de abandono, reprovação e defasagens de aprendizagem, apoiando o trabalho pedagógico, as intervenções das escolas e o acompanhamento pelas demais instâncias da rede.

Outros sistemas de informação e gestão da rede

- **Assegurar sistemas de informação e gestão adequados para os principais processos administrativos e operacionais da rede, incluindo alimentação escolar, transporte, infraestrutura, gestão de pessoas, execução financeira, compras, contratos e outras funções relevantes;**
- Integrar esses sistemas entre si e à arquitetura de dados da Secretaria sempre que pertinente, reutilizando informações já registradas, evitando duplicidade de registros e inconsistências entre bases e permitindo que os dados circulem entre órgão central, regionais e escolas, de acordo com as responsabilidades de cada nível da rede.



4. DO PLANO À MUDANÇA

O conteúdo apresentado até aqui busca apoiar as lideranças das secretarias estaduais de educação na construção dos planos que orientarão suas gestões ao longo do próximo quadriênio. Como discutido ao longo deste documento, esses planos podem organizar a atuação da rede em torno de objetivos claros, tendo como referência central a garantia da aprendizagem e do desenvolvimento de todos os estudantes, com equidade.

Esse ponto de partida é indispensável. Um plano estratégico sistêmico bem formulado, conectado aos desafios locais e capaz de combinar ambição com viabilidade de implementação oferece direção à gestão, alinha esforços e ajuda a evitar tanto a fragmentação das políticas quanto a dispersão de recursos e capacidades. Permite, ainda, que a Secretaria organize suas prioridades e estabeleça um sequenciamento coerente para as iniciativas ao longo do mandato, orientando diferentes políticas e níveis da rede para os resultados educacionais que se pretende alcançar.

Mas a construção do plano é apenas o primeiro passo. Sozinha, ela não garante que as políticas saiam do papel, cheguem às escolas, sejam incorporadas às práticas dos profissionais e produzam mudanças concretas nas condições de ensino e aprendizagem dos estudantes. Experiências efetivas de gestão educacional combinam uma formulação consistente com uma implementação de alta qualidade e capacidade de sustentação ao longo do tempo.

Experiências efetivas de gestão educacional combinam uma formulação consistente com uma implementação de alta qualidade e capacidade de sustentação ao longo do tempo

E o que permite que isso aconteça? Quais elementos ajudam a explicar por que algumas experiências conseguem transformar o funcionamento dos sistemas educacionais e produzir resultados, enquanto outras permanecem no papel, perdem força durante a implementação ou são rapidamente descontinuadas?

A experiência de redes que conseguiram promover avanços educacionais consistentes mostra que algumas condições precisam estar presentes desde a própria estruturação da agenda. Algumas delas já foram tratadas nas recomendações deste documento no Eixo Secretaria, com destaque para a existência de equipes qualificadas, de sistemas de gestão adequados e de uma governança que articule áreas e diferentes níveis da rede.

Há, contudo, outros elementos que não se traduzem propriamente em uma ação específica a ser incluída no plano, mas que são cruciais para que ele produza mudanças concretas. Entre eles, dois merecem atenção especial: a construção e manutenção de apoio

Há elementos que não se traduzem propriamente em uma ação específica a ser incluída no plano, mas que são decisivos para que ele produza mudanças concretas. Entre eles, a construção e manutenção de apoio político e a forma como sua implementação é conduzida

político à agenda educacional e a forma como sua implementação é conduzida ao longo do tempo. São condições que atravessam as diferentes políticas e ajudam a determinar se as prioridades estabelecidas no início da gestão conseguirão efetivamente transformar a experiência dos estudantes nas escolas. Este capítulo final se concentra nesses dois elementos, com reflexões e contribuições aos gestores públicos sobre como garanti-los durante a gestão.

Apoio político sustentado

Em política pública, a política importa. Mudanças nas políticas educacionais envolvem escolhas, redistribuição de recursos, alteração de práticas e responsabilidades e, por isso, inevitavelmente produzem diferentes graus de apoio e resistência. Uma agenda tecnicamente consistente precisa reconhecer, desde sua formulação, os principais vetores de conflito e incorporá-los à estratégia de condução das mudanças, inclusive ao definir seu sequenciamento e o momento de avançar em medidas mais sensíveis.

A implementação de uma agenda educacional ambiciosa exige, portanto, apoio político sustentado. Mudanças complexas disputam recursos e prioridades, envolvem múltiplos interesses e frequentemente produzem custos antes que seus resultados se tornem plenamente visíveis. O compromisso da Secretaria de Educação, embora indispensável, não é suficiente.

Nesse sentido, um primeiro ponto importante é buscar ampliar a prioridade política da educação dentro do próprio governo. Isso exige construir alinhamento contínuo com o(a) governador(a) e as principais lideranças governamentais, para que as prioridades educacionais não fiquem restritas à Secretaria, mas sejam reconhecidas como parte central da agenda da gestão. Também é fundamental articular as políticas educacionais com áreas como Planejamento, Orçamento, Fazenda, Administração e Casa Civil, que influenciam diretamente a disponibilidade de recursos, a gestão de pessoas e outras condições concretas para sua execução.

A força e a sustentação da agenda também dependem de um diálogo qualificado com o Poder Legislativo, os órgãos de controle e outras instituições públicas relevantes. Relações baseadas em transparência, cooperação e antecipação de riscos ajudam a construir compreensão sobre as políticas, aprimorar seu desenho e reduzir obstáculos durante a implementação. Essa articulação não

significa eliminar divergências ou evitar os controles necessários, mas criar condições para que questionamentos e riscos institucionais sejam enfrentados de forma tempestiva e não comprometam a continuidade das ações.

Para além das instituições públicas, é importante buscar apoio da sociedade civil organizada e da opinião pública local. Organizações sociais, lideranças comunitárias, universidades, setor produtivo, conselhos e entidades representativas podem contribuir para ampliar a legitimidade das políticas e construir coalizões em torno das prioridades educacionais. Quando mobilizadas em torno de objetivos comuns, essas coalizões ajudam a proteger iniciativas promissoras de descontinuidades e a sustentar mudanças que exigem persistência, inclusive diante de transições de governo e alterações nas lideranças responsáveis.

Nesse processo, a comunicação pública cumpre um papel central. Os objetivos, as prioridades e os avanços das políticas precisam ser apresentados à sociedade de forma clara e compreensível, com o envolvimento da imprensa local e de outros atores capazes de ampliar o debate público. A agenda educacional não pode permanecer restrita aos espaços internos do governo. Dar visibilidade a avanços, reconhecer os desafios ainda existentes e demonstrar que a melhoria da educação é possível e necessária contribui para fortalecer o apoio social e manter o tema entre as prioridades públicas.

Por fim, mudanças substantivas nas políticas educacionais exigem uma gestão estratégica do capital político. Como nem todas as mudanças podem ser realizadas simultaneamente e algumas despertam resistências mais intensas, as lideranças precisam avaliar quando avançar com medidas mais sensíveis, quando priorizar ações de maior consenso, quando buscar pactuações mais amplas e quando acumular legitimidade antes de enfrentar transformações mais complexas. Também é necessário combinar, de forma intencional, momentos de exposição pública e de atuação nos bastidores, considerando a maturidade das políticas, o apoio dos atores envolvidos, a intensidade das resistências e as janelas políticas disponíveis.

Em síntese, transformar um plano educacional em mudança concreta exige que sua sustentação política seja construída e renovada ao longo do tempo. Isso depende de combinar consistência técnica com articulação, comunicação e leitura do contexto, formando bases de apoio dentro e fora do governo que permitam enfrentar resistências, superar dificuldades de implementação e preservar a continuidade das prioridades.

Implementação como processo contínuo de mudança

Uma segunda condição fundamental é tratar a implementação com absoluto compromisso e seriedade. Em sistemas educacionais grandes e complexos, existe uma distância considerável entre uma decisão tomada no órgão central e uma mudança efetiva na experiência dos estudantes. Uma política precisa atravessar diferentes áreas da Secretaria, chegar aos órgãos regionais, ser compreendida pelas equipes escolares e, em muitos casos, transformar práticas de gestores e professores antes que seus efeitos apareçam nos indicadores educacionais.

Implementar com qualidade, portanto, não significa executar atividades previstas em um cronograma, realizar contratações ou verificar o cumprimento formal de determinadas etapas. O objetivo final é produzir mudanças concretas nas práticas e no funcionamento do sistema. Por isso, a implementação deve ser compreendida como um processo contínuo, que se desenvolve ao longo do tempo, sofre influência dos contextos em que a política chega e exige interação permanente entre os diferentes níveis da rede.

Isso começa pela mobilização e pelo engajamento dos profissionais da rede. Por mais consistente que seja o desenho de uma política, são as pessoas que atuam na Secretaria, nas regionais e nas escolas que a transformarão em novas práticas e rotinas. É necessário, portanto, construir compreensão e, principalmente, apropriação sobre as mudanças propostas, seus objetivos e o papel esperado de cada ator.

As lideranças da Secretaria têm responsabilidade central nesse processo. Desde o início da gestão, é importante comunicar com clareza as prioridades e o sentido das mudanças, manter contato frequente com as equipes e demonstrar envolvimento com sua implementação. A presença da liderança junto às áreas da Secretaria, às regionais e às escolas também permite compreender diretamente os desafios que aparecem quando a política encontra a realidade e reforça a percepção de que as prioridades anunciadas são efetivamente acompanhadas pela alta gestão.

A comunicação precisa ocorrer de forma permanente e em duas direções. Orientações, informações e apoios devem chegar às escolas de maneira clara, coerente e tempestiva. Ao mesmo tempo, dúvidas e dificuldades identificadas pelos gestores escolares preci-

sam encontrar espaços de escuta e resposta ao longo da rede. Em sistemas de grande porte, os órgãos regionais têm papel decisivo nesse processo: com atribuições e margens de decisão claras, podem orientar as escolas e resolver questões em seu âmbito, além de identificar problemas recorrentes ou que exijam ajustes mais amplos e levá-los ao órgão central.

O engajamento também tende a ser maior quando os profissionais que implementam as políticas encontram espaços para contribuir com seu detalhamento e aperfeiçoamento. Professores, gestores, equipes técnicas e lideranças regionais acumulam conhecimento importante sobre a realidade das escolas e podem contribuir para testar instrumentos, identificar problemas e propor ajustes. Isso não significa abrir mão de diretrizes comuns ou transformar toda decisão em um processo de consenso, mas sim reconhecer que uma política formulada centralmente ganha qualidade quando incorpora, ao longo de sua implementação, o conhecimento produzido por aqueles que a colocam em prática.

Essa perspectiva também exige encontrar um equilíbrio entre coerência e adaptação. As políticas precisam definir com clareza seus objetivos, princípios e elementos essenciais, evitando que assumam significados completamente distintos em cada escola ou território. Ao mesmo tempo, redes heterogêneas dificilmente conseguirão implementar todas as ações exatamente da mesma forma. É importante permitir adaptações responsáveis às diferentes condições locais, preservando aquilo que é central à política e ajustando aspectos de sua execução, quando necessário. Nesse sentido, o papel do órgão regional como agente protagonista dessa adaptação merece, novamente, ser enfatizado.

O acompanhamento da implementação também é central. Sistemas educacionais costumam monitorar com facilidade aquilo que é mais simples de medir, como execução orçamentária, entrega de materiais, realização de formações ou cumprimento de cronogramas. Essas informações são importantes, mas insuficientes. Uma política pode cumprir formalmente todas as suas etapas e ainda assim produzir pouca mudança nas escolas. É necessário acompanhar também como a política está chegando à prática. Isso significa produzir evidências sobre a qualidade da implementação, observar se os profissionais estão incorporando as mudanças esperadas e identificar as barreiras que dificultam a implementação. Sistemas de monitoramento mais efetivos precisam ser capazes de fornecer informações em tempo adequado para orientar decisões e ajustes, superando uma lógica restrita à checagem do cumprimento de etapas.

Ao longo de processos de implementação, ajustes são necessários. Instrumentos podem precisar ser simplificados, estratégias de apoio revistas, orientações tornadas mais claras ou determinadas etapas reorganizadas. A capacidade de adaptar a política diante das evidências não deve ser confundida com ausência de direção. Assim, uma boa implementação combina estabilidade nos objetivos e nos elementos centrais da política com flexibilidade suficiente para aperfeiçoar a forma de alcançá-los.

Por isso, implementar bem é também construir capacidade de aprender durante a execução. O plano estabelece a direção, mas a experiência concreta da implementação produz informações que não estavam disponíveis no momento de sua formulação. Redes capazes de transformar essas informações em decisões e aperfeiçoamentos sucessivos aumentam a probabilidade de que suas políticas deixem de ser iniciativas formais e se consolidem como novas formas de funcionamento do sistema.

Considerações finais

Os dois elementos trazidos neste capítulo, apoio político sustentado e implementação como processo contínuo de mudança, se somam às demais contribuições apresentadas neste documento para a construção dos planos estratégicos educacionais dos estados para o período 2027-2030. Juntos, esses elementos reforçam que a qualidade de um plano depende tanto das escolhas que ele organiza quanto de outras condições necessárias para transformar essas escolhas em mudanças concretas nas redes e nas escolas.

Retomando o que foi explicitado desde o início deste documento, os primeiros meses de governo abrem uma janela especialmente importante para organizar prioridades, estabelecer rumos e estruturar um plano para os quatro anos seguintes. Ter um bom plano, por si só, não garante avanços na qualidade da oferta educacional. Ele é, contudo, um passo importante para dar direção à gestão, alinhar esforços, organizar prioridades, sequenciar iniciativas e concentrar recursos e capacidades nos desafios mais relevantes.

Essa janela precisa ser bem aproveitada desde o início da gestão. As recomendações apresentadas ao longo deste documento buscam contribuir com esse processo, oferecendo referências para apoiar diagnósticos, escolhas e decisões sobre as principais políticas educacionais sob responsabilidade dos estados.

Ao longo do documento, abordou-se o papel decisivo dos estados na Educação Básica brasileira e os principais desafios que devem orientar a gestão e foi apresentada uma agenda sistêmica de políticas públicas para as redes estaduais. Essa agenda tem uma finalidade clara: contribuir para que os estados avancem na garantia da aprendizagem e do desenvolvimento de todos os estudantes, com redução das desigualdades educacionais.

Cada estado fará escolhas próprias, a partir de sua realidade, de suas capacidades e do grau de maturidade de suas políticas. Ainda assim, o desafio comum é expressivo. A aprendizagem permanece como o principal problema de qualidade da Educação Básica brasileira, e os próximos governos terão papel central para mudar esse cenário.

Os estados têm hoje condições concretas para produzir avanços relevantes. Experiências brasileiras mostram que redes públicas podem melhorar de forma consistente quando combinam direção clara, boas políticas, capacidade de execução e continuidade. O desafio dos próximos anos é transformar esse potencial em resultados para milhões de estudantes, fazendo da aprendizagem com equidade a referência central da atuação dos governos estaduais.

O Todos Pela Educação seguirá contribuindo para esse esforço, produzindo conhecimento, qualificando o debate público e apoiando a formulação e a implementação de políticas educacionais capazes de gerar avanços concretos. Nosso compromisso é seguir colaborando e cobrando para que os estados consigam transformar planos e prioridades em melhores oportunidades de aprendizagem para todas as crianças e jovens.



EXPEDIENTE

Todos Pela Educação

LIDERANÇA EXECUTIVA

Priscila Cruz
PRESIDENTE-EXECUTIVA

Olavo Nogueira Filho
DIRETOR-EXECUTIVO

Flávia Porto
DIRETORA DE GENTE E CULTURA

Gabriel Corrêa
DIRETOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Talita Nascimento
DIRETORA DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

AUTORIA E REDAÇÃO

Gabriel Corrêa
DIRETOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Ivan Gontijo
GERENTE DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Pedro Rodrigues (Coordenação)
COORDENADOR DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

APOIO TÉCNICO

Bárbara Born
GERENTE DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Luana Smeets
GERENTE DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Manoela Miranda
GERENTE DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Amanda Petraglia
COORDENADORA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Daniela Mendes
COORDENADORA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Kézia Murta
COORDENADORA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Natália Fregonesi
COORDENADORA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Pedro Navarro
COORDENADOR DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Raquel Costa
COORDENADORA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Yara Duque
COORDENADORA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

PRODUÇÃO EDITORIAL

Pricilla Kesley Honorato
GERENTE DE COMUNICAÇÃO - INSTITUCIONAL

Giulianna Bianconi
GERENTE DE COMUNICAÇÃO - ADVOCACY

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Claudia Calenda

Danilo Torres
DESIGNER

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Paula Bosi

Contribuições externas para a construção do documento

A CONSTRUÇÃO DO EDUCAÇÃO JÁ ESTADOS CONTOU COM CONTRIBUIÇÕES DE ESPECIALISTAS COM AMPLA EXPERIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA E ORGANIZAÇÕES DO CAMPO EDUCACIONAL. ESSAS CONTRIBUIÇÕES APOIARAM O APRIMORAMENTO DAS MENSAGENS E RECOMENDAÇÕES APRESENTADAS NA VERSÃO FINAL.

ESPECIALISTAS QUE CONTRIBUÍRAM PARA A CONSTRUÇÃO DO DOCUMENTO

Andressa Rocha
EX-SUBSECRETÁRIA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO (2016-2018);

Cleuza Repulho
EX-PRESIDENTE DA UNDIME (2007-2013) E COORDENADORA TÉCNICA DO PROGRAMA JUNTOS PELA EDUCAÇÃO DO GOVERNO DE PERNAMBUCO (2023-2025);

Daniel de Bonis
EX-SECRETÁRIO-ADJUNTO DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO (2017-2020);

Haroldo Rocha
EX-SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO (2007-2010 E 2015-2018);

Patrick Tranjan
EX-SECRETÁRIO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELÉM (2025) E EX-SECRETÁRIO ADJUNTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA E DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO PARÁ (2023-2024);

Raph Alves
EX-SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ (2019-2020) E EX-SUPERINTENDENTE DE INTELIGÊNCIA PEDAGÓGICA E FORMAÇÃO DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE GOIÁS (2011-2014);

Rodrigo Torres
SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ (DESDE 2026) E EX-SUPERINTENDENTE EXECUTIVO DA SEDUC-PI (2023-2026);

Roni Miranda
SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PARANÁ (DESDE 2023) E EX-DIRETOR DE EDUCAÇÃO DA SEED-PR (2020-2022).

Organizações que contribuíram para a construção do documento





















































AS CONTRIBUIÇÕES TIVERAM CARÁTER CONSULTIVO E NÃO IMPLICAM CONCORDÂNCIA DOS ESPECIALISTAS OU DAS ORGANIZAÇÕES COM A INTEGRALIDADE DAS ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES APRESENTADAS. O CONTEÚDO FINAL DO DOCUMENTO É DE RESPONSABILIDADE DO TODOS PELA EDUCAÇÃO.

20 anos

TODOS PELA EDUCAÇÃO