

Estratégia de Divulgação

# *Planejamento Estratégico*

## *2026-2029*



2026-2029  
**Planejamento  
Estratégico**  
Secretaria Municipal de Educação



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

**Fernando Padula Novaes**  
Secretário Municipal de Educação

**Maria Sílvia Bacila**  
Secretária Executiva Pedagógica

**Samuel Ralize de Godoy**  
Secretário Adjunto

**Ronaldo Tenório**  
Chefe de Gabinete

**Sueli Mondini**  
Chefe da Assessoria de Articulação das DREs

## Coordenadores

---

**Aparecido Suter da Silva Júnior**  
Coordenador da COCEU

**Carolina Bastos Mendonça**  
Coordenadora da CODAE

**Cintia Paes dos Santos Alves**  
Coordenadora da COMPS

**Fabiana Morone**  
Coordenadora da COSERV

**Fátima Cristina Abrão**  
Coordenadora da COGED

**Graciela Marra**  
Coordenadora da EMFORPEF

**Helena de Souza Marcon**  
Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica

**Hilda Mitiko Iuamoto Pacheco**  
Coordenadora da COMAPRE

**Lucimeire Cabral de Santana**  
Coordenadora Pedagógica

**Marcia Tamiko Moriya**  
Coordenadora da COPLAN

**Mariza Leiko Kubo**  
Coordenadora da COGEP

**Silvio Vasconcelos Júnior**  
Coordenador da COTIC

**Viviane Vieira Stabile**  
Coordenadora da CONT

## Diretores Regionais de Educação

---

**Carolina Nogueira Droga**  
Diretora da DRE Santo Amaro

**Carmen Lia Veneziano Bentivoglio**  
Diretora da DRE Ipiranga

**Elaine Cristina Garcia Tavares da Silva**  
Diretora da DRE São Mateus

**Fernando Araújo de Oliveira**  
Diretor da DRE Guaianases

**Jair Sipioni**  
Diretor da DRE São Miguel

**Jussara Maciel Messias Rubin Cardoso**  
Diretora da DRE Freguesia/Brasilândia

**Luci Batista Costa Soares de Miranda**  
Diretora da DRE Penha

**Marcia Marques dos Santos**  
Diretora da DRE Itaquera

**Rosana Rodrigues da Silva**  
Diretora da DRE Butantã

**Regina Paula Collazo**  
Diretora da DRE Campo Limpo

**Sonia Sueli Farina Leite**  
Diretora da DRE Capela do Socorro

**Suelén Moutinho Sapucahy**  
Diretora da DRE Jaçanã/Tremembé

**Wagner Barbosa Lima**  
Diretor da DRE Pirituba/Jaraguá

# ÍNDICE

1. Introdução
2. Metodologia
3. Percurso do Planejamento Estratégico
  - 3.1. Detalhamento do Diagnóstico
4. Referenciais Estratégicos
  - 4.1. Missão, Visão e Valores
  - 4.2. Premissas e Objetivos Estratégicos
5. Mapa Estratégico
6. Metas
7. Estratégias e ações estratégicas

# INTRODUÇÃO



O **Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação – SME** para o ciclo 2026-2029 tem como objetivo direcionar e priorizar ações que otimizem tempo e recursos, permitindo alcançar os compromissos pactuados pela Rede.

Este plano estabelece um modelo de gestão pautado na **corresponsabilidade e na agilidade**, a partir do fortalecimento de seus líderes e da estruturação da governança baseada em objetivos, metas e projetos prioritários.

Como norteador do trabalho coletivo, o documento traduz e reafirma o compromisso da rede com a **transformação positiva das trajetórias de bebês, crianças e estudantes**, por meio da garantia de uma educação pública de qualidade e equitativa.

# METODOLOGIA

---

O Planejamento Estratégico 2026-2029 da SME foi elaborado a partir da abordagem do **Planejamento Estratégico Situacional – PES**, de Carlos Matus. Essa metodologia é estruturada em quatro momentos — explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional — que buscam aumentar a capacidade de governança ao colocar problemas e contextos complexos no centro do debate para a construção do plano.

No **momento explicativo**, foi realizado um diagnóstico amplo e participativo com o uso de questionários aplicados às Coordenadorias do Órgão Central e Diretorias Regionais de Educação – DREs, grupos focais com servidores das Unidades Educacionais – UEs e oficinas para o levantamento de capacidades institucionais com profissionais das Diretorias Regionais. Todos os insumos coletados foram sistematizados, permitindo explicitar causas e efeitos dos principais desafios e identificar os nós críticos que fundamentaram a etapa seguinte.

# METODOLOGIA

No **momento normativo**, foram consolidados a missão, a visão, os valores, as premissas, os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas, por meio de encontros com as lideranças do Gabinete.

No **momento estratégico**, realizaram-se oficinas e reuniões com as equipes das coordenadorias para o levantamento de iniciativas que respondessem aos desafios identificados na sistematização, com especial atenção à viabilidade e à disponibilidade de recursos.

O **momento tático-operacional** está em desenvolvimento por meio do desdobramento de planos de ação, programas, projetos e da definição de um modelo de governança, monitoramento e avaliação.

Desta forma, a metodologia PES, aliada a um diagnóstico participativo, resultou em um **Planejamento Estratégico** que dialoga com a complexidade da Rede e estabelece diretrizes sólidas para os próximos quatro anos.

# COMUNICAÇÃO EXTERNA

## Objetivos

- Divulgação da **missão, da visão e dos valores** da SME.
- Processo de construção do PE 2026-29 realizado de forma ampla e participativa.
- **Escuta qualificada e análise estruturada de toda a Rede Municipal de Ensino de São Paulo**, envolvendo equipes escolares, servidores das DREs e Órgão Central, Diretores Regionais, Coordenadores e Gabinete.

# PERCURSO

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



PREFEITURA DE  
**SÃO PAULO**

## 2025



### **MAIO: Aplicação de questionário**

Respondido por 1.800 servidores do Órgão Central e das DREs



### **JUNHO: Devolutiva e engajamento**

Resultados da escuta das demandas territoriais e engajamento para as próximas ações



### **AGOSTO: Aprofundamento e levantamento**

- Aprofundamento das prioridades nos eixos do questionário em 13 grupos focais (100 pessoas das equipes escolares)
- Levantamento de capacidades institucionais em 15 oficinas (600 pessoas - Órgão Central e DREs)



### **OUTUBRO: Análise e organização**

5 oficinas para a compreensão das demandas levantadas e organização das iniciativas em 5 eixos (110 Diretores de Divisão e Coordenadores)



### **NOVEMBRO: Devolutiva do processo e mobilização para imersão**



### **DEZEMBRO: Construção de Mapa Estratégico com Gabinete**

- 2 oficinas com o Gabinete e pactuação com Coordenadores e DREs em imersão de 2 dias (46 pessoas do Gabinete, Coordenadores e DREs)
- Consolidação do Mapa Estratégico com missão, visão, valores, objetivos, metas e estratégias, validado com Gabinete

## 2026



**JANEIRO:** Devolutiva do Plano Estratégico e articulação para elaboração dos Planos de Ação 2026

# ESCUTA das demandas territoriais

Este processo foi fundamental para a compreensão das demandas territoriais e para o reconhecimento das potencialidades da SME.

## O percurso metodológico compreendeu três etapas fundamentais

### Aplicação do questionário

O levantamento de dados foi orientado pelos **eixos do Plano Nacional de Educação – PNE**. A análise inicial das respostas coletadas permitiu compreender que as necessidades da Rede se concentravam em oito eixos principais: Educação Infantil, Alfabetização, Ensino Fundamental e Médio, Educação Integral em Tempo Integral, Educação Especial na Perspectiva Inclusiva, Profissionais da Educação Básica, Financiamento e Infraestrutura e Agendas Transversais.

### Grupos Focais

Na sequência, esses temas foram submetidos a um aprofundamento qualitativo por meio de **grupos focais com servidores das UEs em todas as 13 DREs**. Nesses encontros, foram priorizadas as questões latentes de cada território identificadas na etapa anterior, permitindo uma compreensão contextualizada dos desafios específicos de cada território

### Oficinas

Posteriormente, foram realizadas **oficinas com as equipes técnicas das DREs** focadas na análise de Capacidades Institucionais. Essas oficinas identificaram a maturidade institucional de cada DRE/SME em seis dimensões: Gestão Estratégica Compartilhada, Articulação e Colaboração Sistêmica, Gestão Eficiente de Recursos e Processos, Acompanhamento Pedagógico Sistêmico, Clima Favorável à Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional e Pessoal Integrado.

# LEVANTAMENTO

## de ações e soluções



PREFEITURA DE  
**SÃO PAULO**

### Oficinas de Ações

Após a fase de escuta, foram realizadas **oficinas com as equipes técnicas das Coordenadorias** para a apresentação dos resultados e o **levantamento de ações estratégicas por eixo**. Nestes encontros, foram levantadas diversas ações em desenvolvimento e/ou sugestões para implementação que passaram por análises e validações com o Gabinete.

### Resultados

Foram consolidadas **52 ações estratégicas** que se relacionam de maneira mais direta às **11 estratégias** do plano, tendo como horizonte o alcance das metas pactuadas.

### Como exemplo, algumas das ações pactuadas na estratégia de Acompanhamento das Aprendizagens:

- Implementação do Plano de acompanhamento das aprendizagens e apoio pedagógico às Unidades pela SME, DREs e gestão educacional, com uso de tecnologia;
- Implementação de plano de acompanhamento dos estudantes abaixo do básico, de forma a promover a inscrição e a permanência em ações de ampliação de repertório e fortalecimento de aprendizagens (PAP, recuperação contínua e paralela, etc.);
- Implementação de propostas pedagógicas a partir das habilidades a serem desenvolvidas pelos estudantes, ano a ano, nos Ciclos de Alfabetização, Interdisciplinar e Autoral (currículo, acompanhamento e avaliação).

# REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS



PREFEITURA DE  
**SÃO PAULO**

Os referenciais estratégicos são o conjunto de diretrizes que foram pactuadas com a Rede e têm por objetivo orientar a atuação da SME em direção a uma visão de futuro no ciclo de quatro anos. Eles abrangem a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos.

## Missão

Transformar positivamente o destino das gerações que estão ou vão passar pelas Unidades da Rede Municipal de Ensino de São Paulo, por meio de uma educação pública inclusiva, equitativa e de qualidade, que promova aprendizagens significativas e o desenvolvimento integral de bebês, crianças e estudantes.

## Visão

Ser uma rede municipal de ensino reconhecida pela redução das desigualdades educacionais, por meio de experiências significativas, alfabetização até o 2º ano, garantia do direito às aprendizagens e ao desenvolvimento integral de bebês, crianças e estudantes e formação continuada dos profissionais da educação.

# REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS



PREFEITURA DE  
**SÃO PAULO**

## Valores

1. Aprendizagem com equidade e justiça social
2. Valorização da diversidade e da inclusão
3. Centralidade no desenvolvimento integral de bebês, crianças e estudantes
4. Relações éticas e sustentabilidade
5. Formação continuada dos profissionais de educação
6. Garantia de acesso, permanência e respeito aos tempos, aos ritmos e às trajetórias de aprendizagem
7. Gestão pública eficiente e transparente pautada na colaboração e na corresponsabilidade
8. Diálogo e participação da comunidade
9. Inovação e compromisso com o futuro
10. Cuidado, proteção e valorização das pessoas

# REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

## Premissas

Promover formações práticas e possibilitar troca de experiências entre os profissionais

Aprimoramento da comunicação e da gestão organizacional

Enfrentamento das desigualdades educacionais

## Objetivos Estratégicos

- 1. Garantia das aprendizagens com qualidade e equidade:** garantir as aprendizagens adequadas de bebês, crianças e estudantes, com foco na redução das desigualdades educacionais.
- 2. Acesso, permanência e inclusão:** garantir o acesso, a permanência e a inclusão com vistas a proporcionar percurso educativo adequado, a partir da identificação e atendimento das necessidades de bebês, crianças e estudantes.
- 3. Garantia da alfabetização:** promover a alfabetização de todos os estudantes até o término do 2º ano, mediante estratégias pedagógicas equânimes, em Língua Portuguesa e Matemática, orientadas pelos diferentes ritmos e contextos dos estudantes.
- 4. Aprimoramento da Educação Integral:** aprimorar a educação integral e expandir o atendimento em tempo integral para ampliar as oportunidades de aprendizagem, garantindo o desenvolvimento integral, com ênfase em componentes curriculares que potencializem as linguagens, a expressão e o aprimoramento do raciocínio lógico, crítico e criativo.

# METAS

O Planejamento Estratégico conta com metas que se desdobram por ciclo e/ou modalidade de ensino. Elas estão estruturadas em eixos temáticos que permite acompanhar o avanço dos referenciais estratégicos.

## Acesso

- Manter a fila de creche zerada
- Attingir 97% de acesso à pré-escola
- Atender 600 mil estudantes na educação integral em tempo integral

## Trajetória

- Ampliar a frequência escolar média dos estudantes para 87%
- Reduzir a taxa de distorção idade-série para 2% nos anos iniciais
- Reduzir a taxa de distorção idade-série para 4% nos anos finais

## Aprendizagem

- Chegar a 75% de crianças alfabetizadas até o final do 2º ano em 2029
- Attingir IDEB 6 em 2027 e 6,2 em 2029 nos Anos Iniciais
- Attingir IDEB 5 em 2027 e 5,2 em 2029 nos Anos Finais
- Attingir IDEP 6,3 nos anos iniciais e IDEP 5,1 nos anos finais em 2029

- Reduzir para 7% o percentual de estudantes dos anos iniciais em nível de aprendizagem abaixo do básico em Língua Portuguesa no SAEB até 2029
- Reduzir para 6% o percentual de estudantes dos anos iniciais em nível de aprendizagem abaixo do básico em Matemática no SAEB até 2029
- Reduzir para 7% o percentual de estudantes nos anos finais em nível de aprendizagem abaixo do básico em Língua Portuguesa no SAEB até 2029
- Reduzir para 20% o percentual de estudantes nos anos finais em nível de aprendizagem abaixo do básico em Matemática no SAEB até 2029

## Aprendizagem - Redução de desigualdades

- Aumentar para 45% o percentual de estudantes PPI em nível de proficiência adequado no SAEB até 2029
- Aumentar para 40% o percentual de estudantes com baixo NSE em nível de proficiência adequado no SAEB até 2029

## 1. Acompanhamento das Aprendizagens

Fortalecer a capacidade das Unidades de monitorar, analisar e intervir sobre o percurso dos estudantes, integrando currículo, práticas pedagógicas e avaliação para ampliar programas de recuperação e recomposição, reduzir desigualdades entre Unidades e qualificar o trabalho docente.

### **Ações Estratégicas:**

- a. Implementação do Plano de acompanhamento das aprendizagens e apoio pedagógico às Unidades pela SME, DREs e gestão educacional, com uso de tecnologia
- b. Implementação de plano de acompanhamento dos estudantes abaixo do básico, de forma a promover a inscrição e a permanência em ações de ampliação de repertório e fortalecimento de aprendizagens (PAP, recuperação contínua e paralela etc.)
- c. Implementação de propostas pedagógicas a partir das habilidades a serem desenvolvidas pelos estudantes, ano a ano, nos Ciclos de Alfabetização, Interdisciplinar e Autoral (currículo, acompanhamento e avaliação)
- d. Revisão, acompanhamento e avaliação dos programas de recomposição e recuperação das aprendizagens, adequando-os às especificidades das Unidades e dos estudantes
- e. Implementação do currículo revisado
- f. Desenvolvimento e implementação de mecanismos que fortaleçam a integração e a continuidade de práticas pedagógicas entre os ciclos, a partir das necessidades dos estudantes
- g. Implementação das ações do Programa Ensinar e Aprender nas Adolescências

## 2. Aprimoramento da Alfabetização

Qualificar a alfabetização nos anos iniciais com o fortalecimento de práticas pedagógicas, uso sistemático de diagnósticos, formação articulada, valorização dos profissionais e consistência pedagógica, por meio da integração entre equipes (CP–POA–PAP).

### **Ações Estratégicas:**

- a. Aprimoramento da aplicação e do uso das Sondagens no Ciclo de Alfabetização, para alinhamento e acompanhamento das práticas pedagógicas e efetivo uso dos resultados para planejamento
- b. Implementação de Programa de apoio e incentivo à alfabetização, por meio de campanhas, materiais e formação prática, aproximação da leitura e escrita da Educação infantil e reconhecimento e permanência de professores alfabetizadores no Ciclo de Alfabetização
- c. Instituição do Programa permanente de formação e apoio para os professores alfabetizadores
- d. Integração de estratégias e práticas pedagógicas desenvolvidas no Ciclo de Alfabetização, por meio da atuação colaborativa entre CP, POA e PAP do 2º ano e percursos formativos integrados (encontros, itinerâncias, devolutivas e sínteses bimestrais)

### 3. Aprimoramento da Implementação da Educação Inclusiva e Equidade

Revisar e fortalecer a Política de Educação Especial, ampliar a acessibilidade, qualificar o atendimento educacional especializado e a articulação com órgãos de controle social.

#### **Ações Estratégicas:**

- a. Avaliação da Política da Educação Especial para levantamento de resultados, necessidades e oportunidades de aprimoramento para sua implementação efetiva
- b. Ampliação na articulação entre SME e Órgãos de Controle para desenvolver estratégias de aprimoramento da educação especial na perspectiva inclusiva (TCM, Escola de Contas, Ministério Público, Conselho Tutelar, etc.)
- c. Implementação de orientações e trilhas formativas às equipes escolares para a educação inclusiva, com indicações práticas e aderentes à realidade dos profissionais e dos estudantes.
- d. Fortalecimento dos professores para o trabalho em sala de aula na perspectiva da educação inclusiva, por meio de formações práticas, recursos pedagógicos e atuação integrada com os PAEEs, profissionais especializados das DREs e articulação intersecretarial

#### 4. Rede de Proteção, Convivência e Participação da Comunidade Escolar

Fortalecer vínculos entre escola, família e território, mobilizando a rede de proteção social, ampliando ações de convivência e promovendo articulação intersetorial para o enfrentamento de situações de vulnerabilidade e violência nas Unidades Educacionais.

##### **Ações Estratégicas:**

- a. Aprimoramento de fluxos de comunicação e diálogo entre escola e família, por meio de orientações e uso de tecnologia, com intenção de melhorar o acompanhamento da vida escolar dos estudantes
- b. Desenvolvimento e implementação da Escola de Pais: criação de espaço de diálogo, escuta e troca de experiências entre pais, responsáveis e especialistas.
- c. Implementação do Programa Entre Nós
- d. Criação de comitês locais de atuação intersecretarial (pilotos) para fomentar a ampliação e a integração da rede de apoio em torno das necessidades de estudantes e famílias.
- e. Implementação do Serviço de Apoio Escolar Psicossocial (SAEPS) para o atendimento dos estudantes em situação de vulnerabilidade educacional em todas as Diretorias Regionais de Educação

## 4. Rede de Proteção, Convivência e Participação da Comunidade Escolar

### **Ações Estratégicas:**

- f. Implementação de Sistema de comunicação intersetorial para registro de casos de bebês, crianças e adolescentes vítimas de violência, de maneira articulada com a Secretaria de Governo Municipal (fase piloto do projeto da Primeira Infância)
- g. Redesenho e implementação de novo modelo da Escola Aberta aos Finais de Semana, de maneira a possibilitar a ampliação no atendimento e fortalecer sua efetividade

## 5. Trajetória e Busca Ativa Escolar

Prevenir abandono e evasão por meio de sistemas integrados, monitoramento digital da frequência e resposta territorial rápida, assegurando o direito à permanência.

### **Ações Estratégicas:**

- a. Aprimoramento do fluxo e do sistema digital de monitoramento da frequência de bebês, crianças e estudantes, para facilitar o acompanhamento gerencial das Unidades, DREs e SME, a atuação preventiva e a redução do risco de abandono e evasão
- b. Fortalecer e integrar a atuação das ABAEs com outras ações de acompanhamento dos estudantes infrequentes

## 6. Requalificação da Infraestrutura Escolar

Reduzir desigualdades estruturais com construção, ampliação e reestruturação de Unidades, assegurando condições para o desenvolvimento pedagógico, acessibilidade, resiliência e adaptação climática, promovendo equidade territorial e qualificação do atendimento em ambientes seguros, inclusivos e coerentes com as aprendizagens.

### **Ação Estratégica:**

- a. Desenvolvimento e implementação de plano de ação para construção, ampliação e reestruturação das Unidades Educacionais para promover o atendimento com qualidade, acessibilidade e equidade, com condições para resiliência ambiental e adaptação climática

## 7. Fortalecimento da Implementação da Educação Integral em Tempo Integral

Expandir e qualificar a oferta da Educação Integral em Tempo Integral com planejamento, garantindo equidade territorial e melhores condições de atendimento, por meio do enfrentamento das limitações estruturais, logísticas e de pessoal.

### **Ações Estratégicas:**

- a. Estruturação de Plano de expansão do atendimento em tempo integral, considerando as etapas/ciclos de ensino, metas intermediárias e insumos/recursos necessários
- b. Ampliação de uso de bilhete único escolar para transporte dos estudantes para visitas a equipamentos públicos
- c. Desenho e implementação gradual do funcionamento em turno único das EMEFs com Educação Integral em Tempo Integral
- d. Garantir a adequação dos itinerários do TEG para atendimento dos turnos regulares e do Integral em Tempo Integral
- e. Integração de iniciativas (ex.: atendimento do CCA) para expandir o tempo integral dos estudantes

## 8. Fortalecimento das Estratégias de Formação de Profissionais da Educação

Qualificar e diversificar a formação dos profissionais para torná-la prática, contextualizada aos territórios e alinhada ao currículo, valorizando a prática docente e garantindo maior equidade entre escolas.

### **Ações Estratégicas:**

- a. Implementação de modelo de pontuação para evolução da carreira, com base no plano de formação dos professores da Escola Municipal de Formação de Profissionais da Educação do Futuro – EMFORPEF
- b. Desenvolvimento e implementação de modelo de avaliação das estratégias de formação continuada da SME e da Rede
- c. Implementação e desenvolvimento de capacidades da Escola de Formação dos Profissionais da Educação do Futuro, de modo a atender às necessidades formativas dos profissionais

## 9. Planejamento, Gestão e Avaliação da Secretaria

Fortalecer a gestão educacional e a colaboração entre SME, DREs e Unidades Educacionais, promovendo desenvolvimento profissional, avaliação institucional e integração entre planejamento estratégico e orçamentário, garantindo maior eficiência, equidade e alinhamento entre recursos e necessidades reais dos territórios.

### **Ações Estratégicas:**

- a. Estabelecimento e implementação de critérios de avaliação institucional das Unidades da Rede
- b. Integração entre Planejamento Estratégico e Orçamentário para promover a efetividade no uso dos recursos e dos resultados
- c. Desenvolvimento de capacidade e implementação de processos de monitoramento e avaliação das iniciativas/programas da Rede, de modo a qualificar a tomada de decisão estratégica.
- d. Implementação de novo modelo de constituição de equipes no órgão central e DREs, a partir de banco de talentos, estratégias de atratividade e planejamento de pessoal de áreas meio
- e. Implementar o instrumento de monitoramento e avaliação dos termos de parcerias dos CEIs, na perspectiva da garantia da qualidade de atendimento

## 10. Valorização, Carreira e Saúde dos Profissionais da Educação

Modernizar carreiras e processos de alocação e designação, fortalecer condições de trabalho e desenvolvimento profissional, ampliar o cuidado com a saúde mental e aperfeiçoar gratificações vinculadas ao território e à complexidade.

### **Ações Estratégicas:**

- a. Revisão e valorização da carreira do quadro de apoio (ATE) por meio do Grupo de Trabalho instituído
- b. Revisão periódica das Unidades contempladas com a Gratificação de Local de Trabalho, avaliando a efetividade da bonificação
- c. Criar e implementar a Jornada de 40 Horas para professores
- d. Modernização do sistema de alocação docente, atribuição de aulas e de funções designadas, com definição de etapas, requisitos e condições necessárias para sua implementação futura, com foco na eficiência e eficácia.
- e. Instituir um programa integrado de promoção da saúde mental dos servidores das Unidades em parceria com a Unifesp
- f. Realizar o monitoramento dos profissionais readaptados e as funções exercidas de forma integrada com SEGES
- g. Articulação com o Hospital do Servidor para a facilitação e ampliação do atendimento aos profissionais das Unidades Educacionais

## 11. Fortalecimento da Gestão Educacional

Fortalecer a gestão educacional, promovendo ações que facilitem o trabalho cotidiano e o acompanhamento dos resultados das Unidades Educacionais.

### **Ações Estratégicas:**

- a. Consolidar e pactuar os referenciais da gestão educacional, alinhado às melhores práticas nacionais, integrando critérios de competência e legitimidade para fortalecer a gestão das Unidades
- b. Desenvolver e implementar a Gratificação de Complexidade e Colaboração
- c. Desenvolvimento e implementação do Programa de Colaboração entre Escolas: Unidades de alto desempenho apoiarão escolas com baixo desempenho, assumindo metas compartilhadas, a ser consideradas no PDE
- d. Elaboração e implementação da política de formação e apoio aos Gestores Educacionais, considerando a matriz de desenvolvimento da gestão educacional
- e. Engajamento e desenvolvimento profissional de gestores das DREs e Unidades Educacionais para simplificar processos e aprimorar a implementação das políticas

# MAPA ESTRATÉGICO

## Missão

Transformar positivamente o destino das gerações que estão ou vão passar pelas Unidades da Rede Municipal de Ensino de São Paulo, por meio de uma educação pública inclusiva, equitativa e de qualidade, que promova aprendizagens significativas e o desenvolvimento integral de bebês, crianças e estudantes.

## Visão

Ser uma rede municipal de ensino reconhecida pela redução das desigualdades educacionais, por meio de experiências significativas, alfabetização até o 2º ano, garantia do direito às aprendizagens e ao desenvolvimento integral de bebês, crianças e estudantes, e formação continuada dos profissionais da educação.

## Valores

1. Aprendizagem com equidade e justiça social

2. Valorização da diversidade e inclusão

3. Centralidade no desenvolvimento integral de bebês, crianças e estudantes

5. Formação continuada dos profissionais de educação

6. Garantia de acesso, permanência e respeito aos tempos, aos ritmos e às trajetórias de aprendizagem

7. Gestão pública eficiente e transparente pautada na colaboração e na corresponsabilidade

8. Diálogo e participação da comunidade

9. Inovação e compromisso com o futuro

10. Cuidado, proteção e valorização das pessoas

## Premissas e Objetivos Estratégicos

Promover formações práticas e possibilitar troca de experiências entre os profissionais

Aprimoramento da comunicação e da gestão organizacional

Enfrentamento das desigualdades educacionais

**1** Garantia das aprendizagens com qualidade e equidade

**2** Acesso, permanência e inclusão

**3** Garantia da alfabetização

**4** Aprimoramento da Educação Integral

# REFERÊNCIAS

---



PREFEITURA DE  
SÃO PAULO

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Diretoria de Gestão Estratégica. **Guia prático de planejamento estratégico institucional**. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2025. Disponível em: [https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento\\_estrategico\\_arquivos/Guia\\_PEI\\_VF.pdf](https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/Guia_PEI_VF.pdf). Acesso em: 7 abril 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Educação: 2024-2027**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/pei/pei-mec.pdf>. Acesso em: 7 abril 2026.

CARDOSO, Antônio José Costa. **Planejamento em saúde: módulo II**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/540/1/Apostila%20Planejamento%20em%20Sa%C3%BAde%20-%20M%C3%B3dulo%20II.pdf>. Acesso em: 7 abril 2026.

MATUS, Carlos. **Planejamento estratégico e gerência estratégica: momentos, interações e jogos**. Brasília, DF: IPEA, 1993. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/5f62a565-49d3-40b8-8ce5-01ff57618706/download>. Acesso em: 7 abril 2026.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE). **Ações Estratégicas**. São Paulo: SME/UPGE, 2025. Disponível em: [https://smeprefeituraspgov.sharepoint.com/:x:/s/upge/IQA\\_h\\_eCPV6\\_hQpH0bR-vD\\_7VAUswXehgq2sN54ojN1qDXzs?e=LpV0FJ](https://smeprefeituraspgov.sharepoint.com/:x:/s/upge/IQA_h_eCPV6_hQpH0bR-vD_7VAUswXehgq2sN54ojN1qDXzs?e=LpV0FJ). Acesso em 7 abril de 2026.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE). **One Pages**. São Paulo: SME/UPGE, 2025. Disponível em: <https://sme-upge.github.io/diagnostico/one-pages.pdf>.

 **2026.2029  
Planejamento  
Estratégico**  
Secretaria Municipal de Educação



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

