

Plano Estratégico 2019 - 2022

EDUCAÇÃO PARA
O SÉCULO XXI



| Secretaria de Educação

São Paulo
2019

Mensagem do Governador

A educação pública no Estado de São Paulo está diante dos desafios de um mundo em rápida transformação. Uma base sólida de conhecimentos e de respeito ao próximo é o ponto de partida para a geração que vai transformar seu bairro, sua cidade, nosso Estado, nosso País e nosso planeta.

Preparar os jovens de São Paulo para o Brasil de amanhã é dever de todos nós. Para isso, a Secretaria de Educação promoveu amplo diagnóstico e elaborou o Plano Estratégico 2019-2022. São Paulo precisa ser a principal referência de educação pública no nosso País, o Estado líder no Ideb. E deve estar entre os sistemas que mais avançam na aprendizagem em todo o mundo, garantindo a todos os estudantes excelência na aprendizagem e a conclusão de todas as etapas da educação básica na idade certa.

Em educação, o trabalho para se obter resultados acima da média exige objetivos bem definidos. E também envolvimento e participação. Esse Plano Estratégico, portanto, é o começo da transformação que os brasileiros de São Paulo ambicionam. E a linha condutora de um caminho diário que exige a dedicação dos profissionais do setor, a participação dos alunos e o envolvimento de suas famílias para formarmos cidadãos preparados para um mundo em constante mudança.

João Doria

Governador de São Paulo

Mensagem dos Secretários

São Paulo como a principal referência de educação pública no Brasil, equiparando-se aos melhores sistemas educacionais do mundo. Meta audaciosa, mas não para a economia mais importante do País. O Plano Estratégico 2019-2022 traz o foco em ações que garantam a todos os estudantes aprendizagem de excelência e a conclusão de todas as etapas da Educação Básica na idade certa.

Com números grandiosos e ao mesmo tempo desafiadores, com 3,5 milhões de estudantes e 250 mil servidores e professores, o processo de escuta foi fundamental na construção deste plano, que teve início desde o período de transição de gestão até os seis primeiros meses de 2019, com a participação de vários segmentos, entre educadores e representantes da sociedade civil.

Entendemos que o envolvimento e compromisso da sociedade paulista será fundamental para atingirmos as metas deste plano. Vamos colocar a educação nos patamares cada vez mais elevados de prioridade da nossa sociedade, fortalecendo o desenvolvimento social e econômico deste Estado que reúne um capital humano único, com cidadãos de todas as partes do Brasil e do mundo.

Acreditamos na aplicação prática deste documento como uma diretriz clara para termos assertividade em cada passo a ser dado e assim atingirmos o nosso principal objetivo, que é a aprendizagem dos nossos estudantes.

Com foco, determinação, trabalho em equipe e parceria com a sociedade, vamos fazer de São Paulo referência de educação pública no Brasil e posicioná-lo entre as redes que mais avançam na aprendizagem no mundo, oferecendo uma educação de excelência e com equidade para todas as crianças, adolescentes e jovens.

Rossieli Soares da Silva
Secretário de Estado da Educação

Haroldo Corrêa Rocha
Secretário Executivo

Sumário

Apresentação	5
Desafios da educação paulista	7
Plano estratégico 2019-2022 da Secretaria de Educação	15
Missão	16
Visão	16
Valores	17
Objetivos estratégicos	18
Projetos prioritários	19
Fundamentos	36
Modelo de gestão e governança do plano estratégico 2019-2022	37
Ficha Técnica	41

Apresentação

Com o objetivo de entregar para a sociedade paulista uma educação pública para o século XXI de excelência e com equidade, a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (Seduc) apresenta o plano estratégico para o período de gestão 2019-2022. Nesse plano, são traçados os objetivos que nortearão o trabalho de toda a equipe da secretaria: da unidade central, das diretorias de ensino e das escolas.

Alinhados aos objetivos estratégicos, foram estabelecidos indicadores e metas que permitirão acompanhar o esforço de toda a rede estadual e avaliar o alcance gradual dos resultados esperados. As metas foram definidas em consonância com o Plano Nacional de Educação (2014-2024), Lei no 13.005/2014, com o Plano Estadual de Educação (2016-2026), Lei no 16.279/2016, e com o Programa de Governo da Gestão do Governador João Agripino da Costa Dória Júnior. Com o intuito de organizar e concretizar as ações necessárias para o alcance dos objetivos, foram definidos projetos prioritários.

O plano estratégico foi elaborado com base no diagnóstico da educação paulista e na escuta de gestores, equipes técnicas, dirigentes, diretores, professores e estudantes. Serviram de subsídio para a concepção do plano: estudos acadêmicos; dados de fontes secundárias; relatórios internos; planos de melhoria construídos pelas diretorias de ensino; contribuições de especialistas da área de educação; propostas e sugestões colhidas em um processo de escuta da rede. O processo de escuta ocorreu por meio de grupos focais, entrevistas com dirigentes, questionários preenchidos por professores e estudantes, reuniões de trabalho e, em grande medida, durante o Encontro com Dirigentes, Supervisores e Professores Coordenadores de Núcleo Pedagógico (PCNP) das 91 diretorias de ensino, realizado nos dias 7 e 8 de fevereiro de 2019, que contou com cerca de 400 pessoas, e durante o Encontro Regional de Diretores Escolares, ocorrido nos dias 25 e 26 de fevereiro de 2019, do qual participaram cerca de 1.500 pessoas.

Posteriormente, foi realizado o Seminário de Planejamento Estratégico, entre os dias 5 e 6 de abril de 2019, no qual gestores da secretaria, integrantes do Conselho Estadual de Educação (CEE), membros do Conselho de Gestão¹, especialistas convidados, representantes de dirigentes de ensino e de diretores de escola debateram as prioridades da Secretaria para os próximos quatro anos.

¹ O Conselho de Gestão foi instituído pelo governador visando apoiar a formulação e a implementação da política de educação do Estado de São Paulo, sendo constituído por um grupo de especialistas e gestores que atuam na área de educação e/ou na gestão pública.

Figura 1. Processo de elaboração do plano estratégico

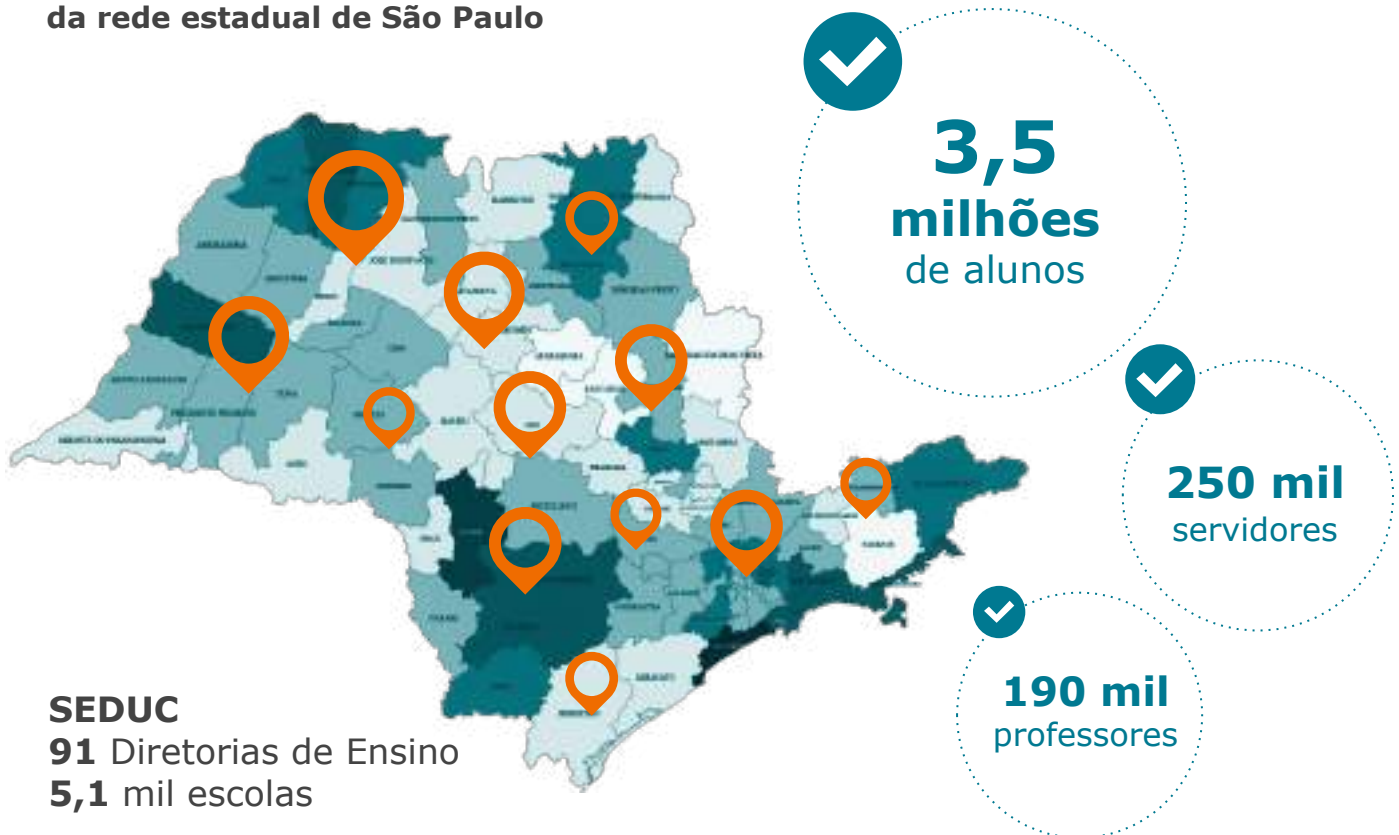


O presente documento está organizado em três seções, além desta apresentação. A primeira seção discute os principais desafios da educação paulista. A segunda discorre sobre o plano estratégico 2019-2022, que abarca a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, os fundamentos, os projetos prioritários e as respectivas entregas para a sociedade. Por fim, a terceira seção apresenta o modelo de gestão e governança do plano estratégico.

1. Desafios da educação paulista

A rede pública estadual de educação de São Paulo é hoje a maior rede de Educação Básica do Brasil e das Américas². A secretaria atende diariamente 3,5 milhões de alunos em 5.100 escolas distribuídas em 645 municípios. São ao todo 250 mil servidores, dos quais 190 mil são professores. Considerando apenas os professores, caso fosse uma empresa, a rede estadual de educação seria a maior do país em número de colaboradores³.

Figura 2. O tamanho da rede estadual de São Paulo



² Para mais informações, consultar: <https://nces.ed.gov/programs/digest/d16/tables/dt16_215.30.asp>. Acesso em: 23 fev. 2019.

³ AS 10 EMPRESAS que mais empregam no Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/as-10-empresas-que-mais-empregam-no-brasil/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

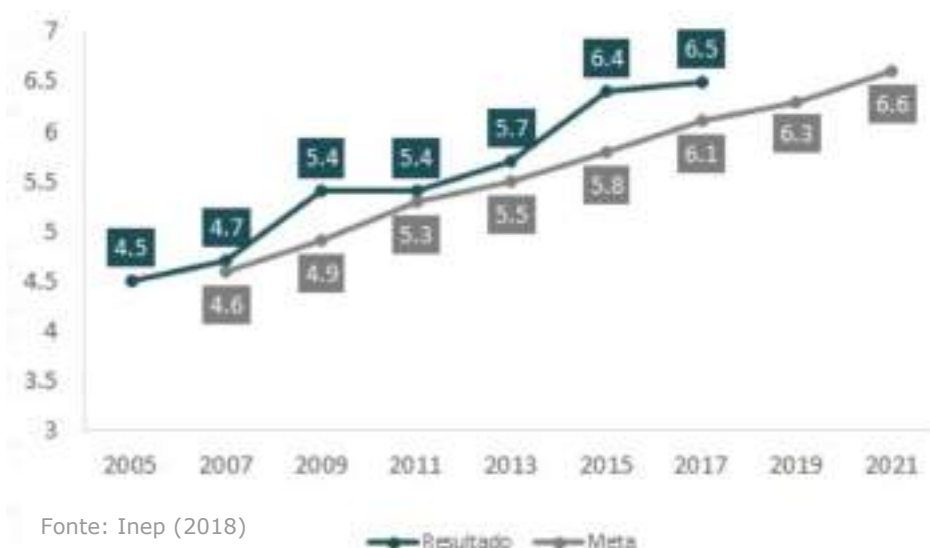
Por ser um dos principais vetores econômicos e culturais do país, São Paulo tem papel proeminente em relação às demais unidades da federação. O Estado possui a maior população, com mais de 44 milhões de habitantes, o maior Produto Interno Bruto (PIB) do país, a segunda maior renda mensal domiciliar *per capita* e o segundo maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil⁴.

Contudo, na educação, São Paulo está apresentando progresso muito lento e perdendo posições em comparação aos demais Estados. Em primeiro lugar, em todas as etapas da Educação Básica no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)⁵ em 2015, a rede pública estadual teve sua posição rebaixada para 4º lugar nos anos iniciais do Ensino Fundamental, para 3º lugar nos anos finais e para 6º lugar no Ensino Médio na avaliação referente a 2017⁶.

1.1 Aprendizagem

Nos anos iniciais do Ensino Fundamental da rede estadual, o Ideb foi de 6,5 em 2017, colocando São Paulo em 4º lugar. Embora esteja acima da meta projetada para o Estado, quando se analisa a evolução dos Estados, entre 2005 e 2017, São Paulo aparece em 10º lugar⁷, apresentando progresso lento.

Gráfico 1. Evolução do Ideb da rede estadual de São Paulo para os anos iniciais do Ensino Fundamental (2005 a 2017)



⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Brasil em síntese**. 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/panorama>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

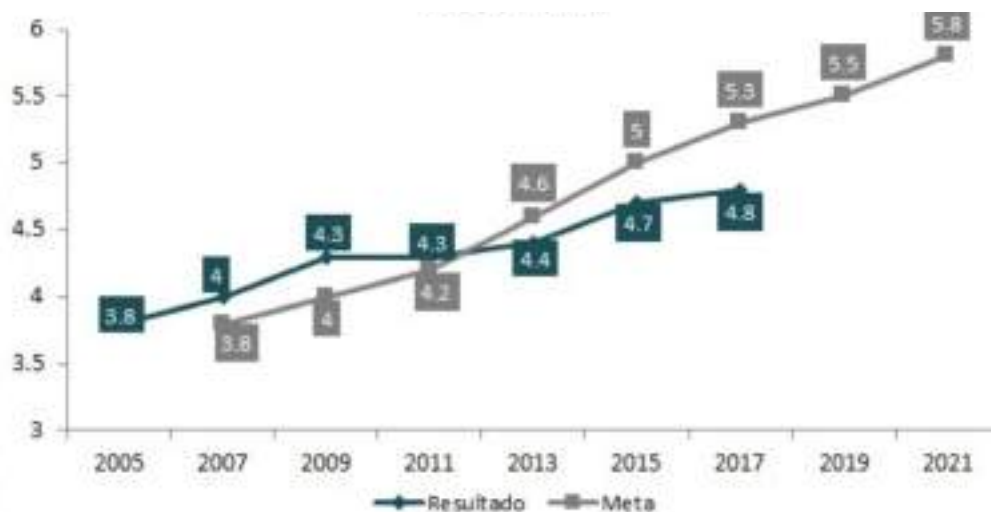
⁵ O Ideb é calculado com base nas médias de desempenho (aprendizagem) nas avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e no fluxo escolar (taxa de aprovação).

⁶ INSTITUTO AYRTON SENNA. **Diagnóstico da Educação Básica do Estado de São Paulo**. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2018. Disponível em

<<https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/diagn%C3%B3stico/Slides%20exibidos%20no%20v%C3%ADdeo%20-%20S%C3%A3o%20Paulo.pdf>>. Acesso em 25 fev. 2019. INSTITUTO AYRTON SENNA (2018)

Nos anos finais do Ensino Fundamental, o Ideb foi de 4,8 em 2007, número abaixo da meta projetada (5,3). Desde 2013, as metas previstas não são atingidas (gráfico 2). Quando se considera a evolução dos Estados entre 2005 e 2017, São Paulo ocupa a 14ª posição⁸.

Gráfico 2. Evolução do Ideb da rede estadual de São Paulo para os anos finais do Ensino Fundamental (2005 a 2017)



Fonte: Inep (2018)

No Ensino Médio, a situação é ainda pior. O Estado de São Paulo apresentou em doze anos uma evolução de apenas 0,5 ponto, ocupando o 16º lugar em crescimento do Ideb em comparação com as demais unidades da federação⁹. O Ideb no Ensino Médio da rede estadual em 2017 foi de 3,8, a sexta posição do país, no mesmo patamar que Rondônia (13ª posição em renda mensal domiciliar per capita e 15ª no IDH)¹⁰. As metas não são atingidas desde 2013, como pode ser observado no gráfico 3.

⁸ INSTITUTO AYRTON SENNA (2018).

⁹ INSTITUTO AYRTON SENNA (2018).

¹⁰ IBGE (2019).

Gráfico 3. Evolução do Ideb da rede estadual de São Paulo para o Ensino Médio (2005 a 2017)



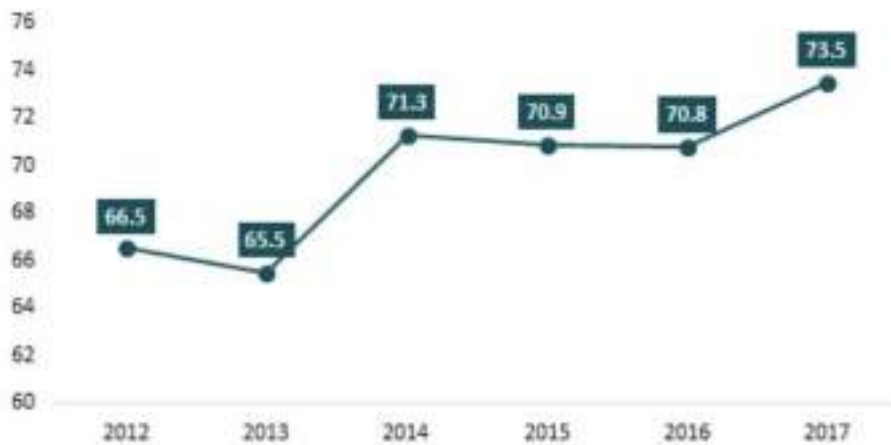
Fonte: Inep (2018)

Os resultados do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) de 2018 também apresentam um quadro não menos preocupante. Nos anos iniciais do Ensino Fundamental, 66,4% dos estudantes do 5º ano atingem os níveis adequados de proficiência em língua portuguesa e 53,7%, em matemática. Já nos anos finais do Ensino Fundamental, apenas 29,5% dos estudantes do 9º ano alcançam os níveis adequados de proficiência em língua portuguesa e 16,7%, em matemática. A proficiência média alcançada pelos estudantes nessa última disciplina é equivalente ao que seria adequado ao 6º ano, uma defasagem de aprendizagem de três anos. Em relação ao Ensino Médio, apenas 35,2% dos estudantes atingem proficiência adequada ou maior em língua portuguesa e 5,9%, em matemática. A proficiência média dos alunos em língua portuguesa na 3ª série do Ensino Médio é equivalente àquela considerada adequada para os estudantes do 9º ano do Ensino Fundamental. Já em matemática, a proficiência média dos alunos na 3ª série do Ensino Médio é equivalente à adequada para os estudantes do 8º ano do Ensino Fundamental, uma defasagem de aprendizagem de quatro anos.

A taxa de conclusão do Ensino Médio é outro desafio para São Paulo. Cerca de 26% dos jovens de 19 anos não concluem o Ensino Médio¹¹. Desde 2014, esse indicador encontra-se estagnado com uma melhoria em 2017 (gráfico 4).

¹¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua de 2017. São Paulo, 2017.

Gráfico 4. Jovens de 19 anos que concluíram o Ensino Médio (%) (2012 a 2017)



Fonte: IBGE/PNAD Contínua (2017).

Em 2017, 272.881 jovens entre 15 e 17 anos estavam fora da escola (13,1% do total)¹². Os jovens que não concluem o Ensino Médio tendem a ter um futuro marcado por inserção precária no mercado de trabalho, baixos salários, desemprego, são propensos a terem mais problemas de saúde e podem se envolver com o tráfico de drogas e a criminalidade. Além disso, mantêm um ciclo vicioso de pobreza, que gera inúmeros desafios para famílias, bairros, comunidades e toda a sociedade¹³. O abandono e a evasão escolar geram impactos negativos na produtividade, na inovação e na competitividade, assim como na vida política e no ambiente social¹⁴.

Para reverter esse quadro, é necessário ofertar uma educação que faça sentido para os estudantes, a fim de engajá-los e prepará-los para a vida e o mercado de trabalho. Para formar cidadãos autônomos, competentes e solidários é preciso oferecer uma educação integral¹⁵ que desenvolva as competências¹⁶ para o século XXI.

¹² INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua de 2017. Suplemento Educação. São Paulo, 2017.

¹³ NERI, M. C. **Motivos da evasão escolar**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <www.fgv.br/cps/tpemotivos/>. Acesso em: 4 jul. 2018.

FERNANDES, R. **Ensino Médio**: como aumentar a atratividade e evitar a evasão? São Paulo: Instituto Unibanco, 2010. Disponível em:

<http://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2013/07/ensino_medio-como_aumentar_a_atratividade_e_evitar_a_evasao.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

BARROS, R. P. (Org.). **Políticas públicas para a redução do abandono e evasão escolar de jovens**. São Paulo: Fundação Brava, Insper, Instituto Ayrton Senna, 2016. Disponível em:

<<http://gesta.org.br/tema/engajamento-escolar/>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

RUMBERGER, R. et al. **Preventing dropout in secondary schools** (NCEE 2017-4028). Washington, DC: Institute of Education Sciences, US Department of Education, 2017. Disponível em:

<<https://ies.ed.gov/ncee/wwc/PracticeGuide/24>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

¹⁴ BARROS (2016).

¹⁵ MOLL, J. **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Editora Penso, 2012.

¹⁶ Competência, como definido na BNCC, refere-se à mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.

As competências para o século XXI, presentes também nas dez competências gerais da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), englobam um conjunto variado de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, como pensamento crítico, resolução de problemas, conhecimentos e habilidades tecnológicos (programação, mídias digitais, etc.), criatividade e curiosidade para aprender (abertura ao novo), comunicação, colaboração e empatia (engajamento com os outros e amabilidade), flexibilidade, adaptabilidade, iniciativa, proatividade, autocontrole, liderança e responsabilidade (autogestão). Muitas dessas habilidades são socioemocionais e contribuem, tanto isoladamente quanto em conjunto, com habilidades cognitivas, para o alcance de diversos resultados imediatamente observados na vida escolar (desempenho acadêmico e relacionamento interpessoal na escola) e também futuros (empregabilidade, qualidade de vida, saúde e bem-estar, renda, entre outros)¹⁷. As competências para o século XXI se relacionam à percepção dos sujeitos sobre o sucesso na vida e à inserção qualificada em um mercado de trabalho em constante mudança em função das transformações tecnológicas¹⁸.

Para ofertar uma educação para o século XXI de excelência e com equidade é necessário mobilizar um conjunto de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos etc.), ter foco, planejamento e gestão voltada para resultados de aprendizagem, o que pressupõe superar desafios ligados à gestão de pessoas e à gestão da rede de ensino como um todo.

1.2 Gestão de Pessoas

No que concerne à gestão de pessoas, os principais desafios referem-se à dificuldade de atrair e reter talentos, remunerar adequadamente e aumentar o número de professores que trabalham em uma única escola. Com relação a esse último ponto, do total de professores em sala de aula na rede estadual, 77,3% lecionam em uma única escola e 22,7% lecionam em duas ou mais escolas. Desse mesmo total, 80,1% são exclusivos da rede estadual e 19,9% possuem vínculos com redes municipais e/ou privadas¹⁹.

¹⁷ PRIMI, R. et al. **Self-reports of the Big Five and their facets differentially predict objective measures of school achievement in language and math**. Resumo completo apresentado pelo Instituto Ayrton Senna no 3rd Personality World Conference. Hanoi-Vietnã, 2019.

BARROS, R. P. et al. **O desenvolvimento socioemocional como antídoto para a desigualdade de oportunidades**. São Paulo: Instituto Ayrton Senna e Instituto Paulo Montenegro, 2016.

SANTOS, D. D.; PRIMI, R.; MIRANDA, J. Socioemotional development and learning in school. Relatório técnico não publicado. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2017.

SANTOS, D. D.; PRIMI, R. **Social and emotional development and school learning: a measurement proposal in support of public policy**. São Paulo: Ayrton Senna Institute, 2014.

¹⁸ DE FRUYT, F. **Social-emotional skills: from schools to the labour market**. Relatório técnico não publicado. Instituto Ayrton Senna, 2019.

PUERTA, M. L. S.; VALERIO, A.; BERNAL, M. G. **Taking stock of programs to develop socioemotional skills a systematic review of program evidence**. Washington, DC: World Bank, 2016..

¹⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo Escolar, 2018. Brasília: MEC, 2019.

Outro desafio é entender o absenteísmo docente e reduzi-lo, visando garantir o direito de aprendizagem de todos os estudantes. Um estudo de 2009 feito na rede estadual de São Paulo, com dados de proficiência do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), concluiu que a nota média em matemática dos estudantes do 4º ano (hoje 5º ano) do Ensino Fundamental piorava 5% de um desvio padrão a cada 10 dias de falta de professores²⁰. Portanto, a presença dos professores em sala é fator primordial para a garantia da aprendizagem, dada a centralidade do professor no processo de ensino-aprendizagem.

Com relação à formação dos profissionais da educação, três desafios foram diagnosticados: i) a formação inicial carece de foco na prática didática e não prepara adequadamente para os desafios da escola pública; ii) a necessidade de avaliar os resultados das atuais práticas de formação continuada; iii) a importância de um levantamento regionalizado das capacidades e das competências dos profissionais da educação, que permita ações diferenciadas e customizadas.

1.3 Gestão da rede de ensino

No tocante à gestão da rede, o desafio principal é mitigar os efeitos da baixa eficiência operacional, que desviam o foco do essencial: a aprendizagem dos estudantes. Modernizar, informatizar e sistematizar as atividades operacionais de suporte, como alimentação escolar, transporte escolar, limpeza, manutenção e obras são condições necessárias para aumentar a eficiência operacional da Secretaria, ao garantir agilidade na aquisição e na gestão de bens e serviços. É necessário modernizar e otimizar todos os sistemas de gerenciamento, de forma a garantir celeridade nos processos e melhor gestão. Atualmente, grande parte da energia e do tempo de diretores, dirigentes, gestores e técnicos é despendida com atividades operacionais e administrativas, em detrimento do foco pedagógico voltado à aprendizagem.

Além disso, utilizar os recursos de forma eficiente, promovendo a qualidade do gasto público, é essencial, tendo em vista que apenas 0,89% da dotação orçamentária de 2019 é para investimentos. Desde 2015, esse percentual vem caindo em função da crise fiscal que atinge o país (ver gráfico 5). Um dos desafios da secretaria é aumentar

²⁰ TAVARES, P. A.; CAMELO, R. S.; KASMIRSKI, P. R. A falta faz falta? Um estudo sobre o absenteísmo dos professores da rede estadual paulista de ensino e seu impacto sobre a proficiência dos alunos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 37., 2009, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEIN, 2009.

a capacidade de investimento, com melhoria do gasto público, isto é, qualificando o gasto e racionalizando despesas correntes²¹. É possível entregar mais resultados para a sociedade gastando menos.

Gráfico 5. Composição do orçamento da Secretaria de Educação por grupo de despesa (2010 a 2019)



Fonte: Seduc-SP (2019)

A baixa capacidade de investimentos da secretaria ao longo dos últimos anos, em função da crise fiscal, aprofundou o déficit na infraestrutura física e tecnológica da rede estadual. Há 900 escolas sem quadras esportivas (17%), 1.384 necessitam de reforma geral (27%), 3.555 indicam necessidade de reforma parcial (69%) e 3.634 estão sem acessibilidade (71%). A última atualização de computadores ocorreu em 2013/2014 com a renovação de apenas 88 mil máquinas e 2.391 escolas estão sem wi-fi para uso pedagógico (46% da rede).

A superação desses desafios requer esforços coletivos e estratégias transformadoras e inovadoras.

²¹ Na contabilidade pública, as despesas correntes são despesas de custeio voltadas à manutenção das atividades dos órgãos da administração pública, como: despesas com pessoal, juros da dívida, aquisição de bens de consumo, serviços de terceiros, manutenção de equipamentos, despesas com água, energia, telefone etc. Estão nessa categoria as despesas que não concorrem para ampliação dos serviços prestados pelo órgão nem para a expansão das suas atividades. Já investimentos são despesas com planejamento e execução de obras, até mesmo compra de imóveis necessários à sua realização, e com aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

2. Plano estratégico 2019-2022 da Secretaria de Educação

Para superar os desafios expostos e entregar para a sociedade paulista uma educação para o século XXI de excelência e com equidade, a secretaria apresenta o plano estratégico 2019-2022, que consolida a missão, a visão, os valores e as diretrizes que guiarão o trabalho de toda a rede de ensino.

Figura 3. Mapa Estratégico 2019-2022



2.1 Missão

Considerando o previsto na Constituição Federal de 1988, na Constituição do Estado de São Paulo e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a missão da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo é:

Garantir a todos os estudantes aprendizagem de excelência e a conclusão de todas as etapas da Educação Básica na idade certa

2.2 Visão

A visão aponta para onde a Secretaria de Educação quer chegar, é o direcionamento que deve mobilizar e engajar a todos, visando ao seu alcance. Tendo em vista sua missão e os desafios e as oportunidades da educação paulista, a Secretaria de Educação definiu a seguinte visão para 2022:

Ser a principal referência de educação pública no Brasil

Além da visão 2022, a secretaria atualizou a visão de futuro 2030, que foi definida em 2011 no âmbito do Programa Educação – Compromisso de São Paulo. O parâmetro de referência adotado foi o Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes, cuja sigla em inglês é PISA (Programme for International Student Assessment), coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Embora o PISA trabalhe somente com países, é possível analisar os dados amostrais do Brasil por unidade federativa. Com base na análise comparada do PISA de São Paulo, a Secretaria definiu a seguinte visão de futuro para 2030:

Estar entre os sistemas educacionais do mundo que mais avançam na aprendizagem

2.3 Valores

Os valores retratam o que a Secretaria de Educação de São Paulo acredita e pratica. Tratam-se de virtudes e características que norteiam o trabalho das equipes, estabelecem limites e orientam atitudes e comportamentos. Os valores da Secretaria de Educação que devem guiar o trabalho dos profissionais da educação nos próximos quatro anos são:

- **Foco na aprendizagem**

Ter o estudante em primeiro lugar e no centro de todas as ações. O foco na aprendizagem é o norteador das ações e práticas de todos os profissionais da educação.

- **Gestão baseada em evidências**

Fazer uso de evidências nos processos de tomada de decisão, formulação de políticas, programas, projetos e ações em todos os âmbitos da secretaria, inclusive na sala de aula, visando promover a aprendizagem de todos os estudantes.

- **Inovação**

Ter atitude inovadora para pensar soluções e superar desafios, ser proativo para buscar oportunidades e soluções criativas para problemas, buscando impactar positivamente a rede estadual e a aprendizagem dos estudantes.

- **Colaboração**

Saber gerar soluções em conjunto, trabalhar em equipe de forma integrada, respeitando a contribuição de todos e colaborando em torno de objetivos e metas comuns.

- **Equidade**

Pautar-se pelo princípio da equidade no tratamento das diferenças regionais, locais, entre escolas e estudantes, oferecendo tratamentos diferenciados de acordo com as necessidades específicas, a fim de promover efetiva igualdade de oportunidades.

- **Ética e transparência**

Agir com integridade e abertura em todas as ações e as relações com atores internos e externos: profissionais da educação, estudantes, famílias, cidadãos, sociedade civil e empresas. Agir com responsabilidade pelas consequências de sua atuação na vida dos cidadãos e de tal forma que o discurso esteja alinhado à prática.

2.4 Objetivos Estratégicos

Para alcançar a visão 2022, a secretaria estabeleceu quatro objetivos estratégicos para o quadriênio 2019-2022: **liderar o Ideb 2021, educar os estudantes para o século XXI, profissionalizar a gestão de pessoas e aumentar a eficiência operacional com melhoria da qualidade do gasto público.** Esses objetivos são o núcleo do plano estratégico e o alicerce para todas as atividades que serão realizadas pela equipe da secretaria: da unidade central até a sala de aula.

● Liderar o Ideb 2021

A rede pública estadual de São Paulo tem como meta voltar a liderar o Ideb em todas as etapas de ensino em 2021, avançando na aprendizagem de todos os estudantes.

● Educar os estudantes para o século XXI

Uma educação para o século XXI pressupõe desenvolver não somente habilidades cognitivas, mas também habilidades socioemocionais, conforme previsto na [Base Nacional Comum Curricular](#).

Estudos mostram que o desenvolvimento de habilidades socioemocionais facilita a aquisição de habilidades cognitivas à medida que melhora o desempenho acadêmico dos estudantes nas diversas disciplinas²², além de serem importantes para o sucesso pessoal e profissional do indivíduo ao longo da vida adulta²³.

● Profissionalizar a gestão de pessoas

Profissionalizar a gestão de pessoas é condição para que a secretaria consiga alcançar melhores resultados. As pessoas são o recurso mais valioso da educação. Não é possível promover a aprendizagem dos estudantes sem bons professores, assim como não é possível melhorar a educação sem lideranças fortes e gestores e técnicos competentes. Profissionalizar a gestão de pessoas envolve um conjunto de elementos, entre eles avaliação e seleção de pessoas por competências, formação e desenvolvimento profissional, modelo de remuneração atrativo, criação de incentivos meritocráticos, comunicação e engajamento.

²² HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. D. Hard evidence on soft skills. NBER, n. 18121, 2012.

SANTOS, D.; PRIMI, R. Social and emotional development and school learning: a measurement proposal in support of public policy. São Paulo: Ayrton Senna Institute, 2014.

PRIMI, R. et al. Self-reports of the big five and their facets differentially predict objective measures of school achievement in language and math. Resumo completo apresentado pelo Instituto Ayrton Senna no 3rd Personality World Conference. Hanoi-Vietnã, 2019.

²³ HECKMAN, J. J.; STIXRUD, J.; URZUA, S. The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior. Journal of Labor Economics, v. 24, n. 3, p. 411-482, 2006.

HEMELT, S. W.; ROTH, K. B.; EATON, W. W. Elementary school interventions: experimental evidence on postsecondary outcomes. Educational Evaluation and Policy Analysis, v. 35, n. 4, p. 413-436, 2013.

- **Aumentar a eficiência operacional com melhoria da qualidade do gasto público**

Promover maior eficiência operacional na prestação dos serviços de suporte à educação com melhoria da qualidade do gasto é determinante para que a unidade central, as diretorias de ensino e as escolas tenham mais tempo e recursos para se dedicarem a sua razão de ser: a aprendizagem dos estudantes. Além disso, é um meio para aumentar os investimentos, sobretudo na infraestrutura física e tecnológica das escolas, e promover a valorização dos profissionais da educação.

2.5 Projetos Prioritários

Para atingir os objetivos estratégicos foram definidos 12 projetos prioritários em três frentes – **aprendizagem, pessoas e gestão** – que mostram o caminho a ser percorrido e indicam o que deve ser realizado. Os 12 projetos prioritários são: **Gestão da Aprendizagem, Inova Educação, Educa SP, Educação em Tempo Integral, Regime de Colaboração, Talentos em Rede, Profissionais da Educação para o Século XXI, Comunicação e Engajamento, Novo Modelo de Gestão e Compliance (Conformidade), Eficiência Operacional, Escola Mais Bonita e Segurança nas Escolas.**

A seguir, são apresentados os 12 projetos prioritários e uma síntese dos desafios que buscam cumprir e das principais entregas à sociedade.

- **Gestão da Aprendizagem**

A gestão da aprendizagem tem como objetivo elevar o aprendizado de todos os estudantes da rede estadual de São Paulo e promover a conclusão das diferentes etapas da Educação Básica na idade certa. O projeto se estrutura em seis componentes articulados, tendo como elemento central o **Currículo Paulista: a) Gestão dos Resultados de Aprendizagem; b) Gestão da Sala de Aula; c) Recursos Didáticos; d) Aulas Dadas; e) Avaliações; e f) Política de Recuperação.**

Figura 4. Ciclo da Gestão da Aprendizagem



O componente **Gestão dos Resultados de Aprendizagem** é composto por duas ferramentas interligadas de apoio às escolas: a Foco Aprendizagem e o Método de Melhoria de Resultados (MMR). A **Foco Aprendizagem** é uma plataforma que reúne indicadores de aprendizagem dos estudantes com base nos resultados de avaliações diagnósticas, formativas e somativas, apoiando gestores e professores em intervenções pedagógicas, no planejamento das ações do MMR e no acompanhamento dos processos de avaliação. Na Foco Aprendizagem, constam indicadores das avaliações externas e internas como o Saresp e a Avaliação de Aprendizagem em Processo (AAP) e serão incluídas em 2019 novas avaliações diagnósticas e as avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), assim como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

O **MMR** é um método participativo de gestão para a melhoria dos resultados de aprendizagem, em que a comunidade escolar realiza o diagnóstico, o planejamento, o desenvolvimento, o monitoramento e a readequação de ações. Cada escola elabora o seu plano de melhoria com base no diagnóstico de aprendizagem dos estudantes disponível na Foco Aprendizagem, em um processo no qual professores e equipe gestora definem prioridades e pactuam ações que estão diretamente relacionadas com a melhoria contínua dos resultados de aprendizagem.

A secretaria vai universalizar o MMR para todas as diretorias de ensino e escolas, formar profissionais da educação que utilizam o método para aprimorar suas práticas e endereçar da forma mais efetiva possível as demandas recebidas das diretorias de ensino e escolas.

A **Gestão da Sala de Aula** visa promover o uso mais eficiente e eficaz do tempo de ensino-aprendizagem. No Brasil, 36% do tempo em sala de aula não é usado para instrução (acima do padrão de boas práticas de Stallings, de 15%), o que contribui para o baixo nível de aprendizagem dos estudantes. Isso equivale a cerca de um dia a menos de instrução por semana. A maior parte do tempo de ensino-aprendizagem perdido é utilizado em atividades de organização da sala de aula, como chamada, limpeza do quadro, distribuição de trabalhos etc.²⁴. Para reverter esse cenário, propõe-se a melhoria da gestão da sala de aula por meio de planejamento das aulas, uso eficiente do tempo, técnicas para administrar as transições e os processos administrativos, estratégias para manter os alunos envolvidos e técnicas de ensino mais eficazes. Nessa frente, serão oferecidos mecanismos de suporte aos professores por meio do diário de classe digital, recursos didáticos e formação continuada.

Os **Recursos Didáticos** são mecanismos de apoio à prática docente com o propósito de promover a implementação efetiva do currículo. Com base na BNCC e no Currículo Paulista, a Secretaria elaborará novos materiais didáticos para o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, – a partir do histórico de iniciativas como Ler e Escrever, EMAI e São Paulo Faz Escola – assim como materiais de apoio e sequências didáticas voltadas para a recuperação e o reforço. Os novos recursos pedagógicos abarcarão metodologias ativas, aprendizagem colaborativa e recursos digitais como a plataforma Currículo+, que reúne conteúdos digitais (vídeos, videoaulas, jogos, animações, simuladores e infográficos).

O componente **Aulas Dadas** tem como objetivo assegurar que todas as aulas previstas no calendário letivo e seus respectivos conteúdos curriculares sejam cumpridos nas escolas da rede estadual, visando garantir o direito de aprendizagem de todos os estudantes. Para isso, estratégias serão formuladas com a rede, incluindo o mapeamento de boas práticas feitas pelas escolas e o acompanhamento das aulas previstas versus as aulas dadas, no âmbito do MMR.

As **Avaliações** são realizadas para se identificar o nível de aprendizagem dos estudantes e com base nele orientar ações pedagógicas de acordo com as necessidades de cada um. Incluem-se as Avaliações Diagnósticas de Entrada (ADE), realizadas no início de cada ano; as Avaliações de Aprendizagem em Processo (AAP), que diagnosticam o nível de aprendizado de todos os estudantes matriculados na rede estadual de ensino a partir do 1º ano do Ensino Fundamental ao final do 1º, 2º e 3º bimestres, tendo como base o Currículo Paulista; e as Avaliações Diagnósticas Complementares (ADC), que

²⁴ BRUNS, B.; LUQUE, J. **Great teachers**: how to raise student learning in Latin America and the Caribbean. Washington, DC: World Bank, 2015. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20488>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

mensuram as habilidades de cada etapa ou fase da Educação Básica (anos iniciais e finais do Ensino Fundamental; e Ensino Médio) para contribuir para a identificação de habilidades a serem aprendidas e reforçadas.

O uso dos resultados das avaliações permite o desenvolvimento de intervenções pedagógicas para superar as dificuldades dos estudantes, trabalhando as habilidades não aprendidas. Além disso, o uso das avaliações processuais permitirá aprimorar o trabalho dos conselhos de classe e o planejamento de ações coletivas e integradas da escola como espaço educativo e de intervenção processual para a aprendizagem. Para facilitar a análise dos resultados das avaliações e promover seu uso pedagógico, a secretaria promoverá atualizações na plataforma Foco Aprendizagem, de forma a facilitar a compreensão das habilidades a serem trabalhadas e oferecer materiais de suporte para desenvolvê-las em sala de aula. Com base nos resultados da AAP, serão desenvolvidas ações de recuperação em processo. O foco desse componente não são as avaliações em si, mas o uso delas para a aprendizagem dos estudantes.

A Secretaria implementará uma **Política de Recuperação** com o objetivo de garantir o direito de aprendizagem a todos os estudantes. Após identificados aqueles que estão com déficit de aprendizagem e mapeadas as habilidades não aprendidas, será desenvolvido um conjunto de ações de recuperação em processo. Para isso, a Secretaria ofertará materiais didáticos e sequências didáticas, formação de professores, desenvolverá metodologias que favoreçam o trabalho com estudantes em diferentes níveis de aprendizado e outras ações de apoio a serem construídas junto com a rede com base em escuta e construção coletiva, reconhecendo e disseminando práticas bem sucedidas já implementadas por diversas escolas da rede, além de fortalecer a atuação dos conselhos de classe.

DESAFIOS

- Implementar o Currículo Paulista
- Elevar os resultados de aprendizagem na rede pública estadual:
 - aumentar o Ideb
 - reduzir o abandono e a evasão escolar
 - aumentar a taxa de aprovação
- Melhorar e fortalecer a gestão das escolas e das diretorias de ensino

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Currículo Paulista 100% implementado nas escolas
- 100% de implementação das avaliações diagnósticas e formativas para todos os estudantes
- Projeto Gestão de Sala de Aula implementado em todas as escolas da rede estadual
- Recursos didáticos adequados ao Currículo Paulista e à BNCC e disponibilizados para toda a rede
- Política de recuperação para o Ensino Fundamental e o Ensino Médio implementada
- Método de Melhoria de Resultados (MMR) implementado e consolidado em 100% das escolas e das Diretorias de Ensino



Tendo como ponto de partida o Currículo Paulista e a BNCC, o Inova Educação foi criado com o propósito de oferecer novas oportunidades para todos os estudantes do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e do Ensino Médio da rede estadual de São Paulo.

O programa traz inovações para que as atividades educativas sejam mais alinhadas a vocações, desejos e realidades de cada um, promovam o desenvolvimento intelectual, emocional, social e cultural dos estudantes, reduzam a evasão escolar, melhorem o clima nas escolas, fortaleçam a ação dos professores e criem novos vínculos com os estudantes, a fim de promover uma educação integral.

As inovações curriculares consistem na inserção dos componentes de Projeto de Vida, Tecnologia e Eletivas na matriz curricular. Para isso, o tempo de aula será aumentado de 5h para 5h15min por turno e o número de aulas diárias de 6 para 7, com alteração da duração das aulas de 50 para 45 minutos. Serão cinco novos tempos por semana, sendo dois para Projeto de Vida, dois para Eletivas e um para Tecnologia.

As mudanças têm como objetivo trazer mais sentido para a escola e engajar os estudantes, promovendo a aprendizagem de todos por meio de uma educação integral que trabalhe as competências para o século XXI. A proposta é garantir que o estudante se desenvolva plenamente, tanto a partir de habilidades cognitivas quanto socioemocionais. Os dois grupos de habilidades combinados têm impacto na aprendizagem, na empregabilidade futura dos jovens, na redução das taxas de abandono e evasão e no clima escolar²⁵. O programa é uma forma de ampliar para toda a rede as experiências exitosas do Programa Ensino Integral (PEI) e do Escola de Tempo Integral (ETI), assim como as práticas bem sucedidas já implementadas por diversas escolas da rede em período parcial.

Para mais informações, consultar: inovaeducacao.escoladeformacao.sp.gov.br

DESAFIOS

- Oferecer uma educação integral para todos os estudantes dos Anos Finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Inova Educação implementado em 100% das escolas com oferta dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio

²⁶ GOTTTFREDSON, L. S. Why g matters: the complexity of everyday life. *Intelligence*, v. 24, n. 1, p. 79-132, 1997.
HECKMAN, J. J.; STIXRUD, J.; URZUA, S. The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior. *Journal of Labor Economics*, v. 24, n. 3, p. 411-482, 2006.
HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. D. Hard evidence on soft skills. NBER, n. 18121, 2012.
HEMELT, S. W.; ROTH, K. B.; EATON, W. W. Elementary school interventions: experimental evidence on postsecondary outcomes. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, v. 35, n. 4, p. 413-436, 2013.
BARROS, R. P. et al. O desenvolvimento socioemocional como antídoto para a desigualdade de oportunidades. São Paulo: Instituto Ayrton Senna e Instituto Paulo Montenegro, 2016.
PUERTA, VALEIRO e BERNAL (2016), BARROS (2016), PRIMI et al. (2019).



O Educa SP, destinado ao Ensino Médio, abarca três frentes articuladas: i) a integração com as aspirações dos jovens; ii) a integração com a educação profissional, por meio do NovoTec; iii) a integração com o ensino superior.

O Novo Ensino Médio, aprovado pela Lei nº 13.415/2017, alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei nº 9.394/96, estabelecendo uma nova organização curricular para essa etapa de ensino que contempla uma BNCC e a oferta de diferentes itinerários formativos, com aprofundamento em áreas de conhecimento e na formação técnica e profissional.

A flexibilização curricular busca aproximar o Ensino Médio da realidade dos estudantes, fazendo com que essa etapa os prepare melhor para o mundo do trabalho e para a construção e a realização de seus projetos de vida. O novo modelo permitirá que o estudante escolha a(s) área(s) de conhecimento para aprofundar seus estudos, estimulando o protagonismo e a autonomia. Os itinerários formativos são um dos caminhos para ressignificar a etapa, aumentando sua atratividade, de forma a reduzir as taxas de abandono e evasão.

A secretaria implementará um novo modelo pedagógico para o Ensino Médio que, construído de forma participativa, garanta a todos os estudantes a possibilidade de escolha por um percurso formativo aprofundado, aliando uma formação geral básica, necessária para o desenvolvimento de competências fundamentais para a vida na sociedade do século XXI, com diferentes possibilidades de itinerários formativos, associados aos anseios e aos projetos de vida dos estudantes e a uma maior conexão com o mundo do trabalho.

O Programa Novotec, em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), tem o objetivo de aumentar a integração do Ensino Médio com o mundo do trabalho ao expandir a oferta de educação profissional e técnica nas modalidades: a) Integrado, em que o curso regular e técnico são realizados no mesmo turno, na escola estadual b) Expresso, com a oferta de cursos profissionalizantes de curta duração, como marketing digital, programação e técnicas em vendas, nos espaços ociosos das escolas estaduais, das Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e das Faculdades de Tecnologia (Fatecs); b) Móvel, com a oferta de cursos profissionalizantes em carretas que circulam pelo Estado; e c) Virtual, com a oferta de cursos à distância por meio da Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp).

Para mais informações, consultar: www.novotec.sp.gov.br

Por fim, a última frente do Educa SP levará estudantes do Ensino Médio da rede estadual às instituições de Ensino Superior com o objetivo de fornecer uma amostra da vida universitária e ofertar cursos com conteúdos que deem sentido à trajetória do jovem. Por meio do projeto, jovens terão acesso a atividades complementares em instituições de Ensino Superior públicas e privadas parceiras em todo o Estado. Serão ofertados cursos de curta duração no contra turno escolar. Os cursos terão duração de até 200 horas e estarão em consonância com a BNCC.

DESAFIOS

- Elevar os resultados de aprendizagem e fluxo do Ensino Médio
- Implementar o Currículo Paulista do Ensino Médio
- Incentivar a parceria das escolas de Ensino Médio com Etecs e Fatecs para fortalecer e expandir a oferta educação técnica e profissional
- Incentivar a conexão do jovem do Ensino Médio com o Ensino Superior

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Novo modelo Pedagógico do Ensino Médio implementado em 100% das escolas que ofertam a etapa
- Currículo implementado em 100% das escolas que ofertam o Ensino Médio
- Novotec implementado em todo o Estado
- Cerca de 460 mil vagas do Novotec até 2022
- Atendimento de até 60 mil estudantes em parceria com instituições de Ensino Superior

• Educação em Tempo Integral

Promover uma educação integral em tempo integral é uma das metas do Plano Nacional de Educação e do Plano Estadual de Educação de São Paulo (PEE-SP). No PEE-SP (2016-2026), foi estabelecida a seguinte meta: “Garantir educação integral em todos os níveis e modalidades de ensino e assegurar educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender a, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos alunos na Educação Básica”.

Atualmente, a secretaria conta com 417 escolas em tempo integral no âmbito do Programa Ensino Integral (PEI) e 218 escolas do Programa Educação em Tempo Integral (ETI), totalizando 635 escolas (12,6% da rede) que atendem 316 mil estudantes (9% do total de matrículas da rede).

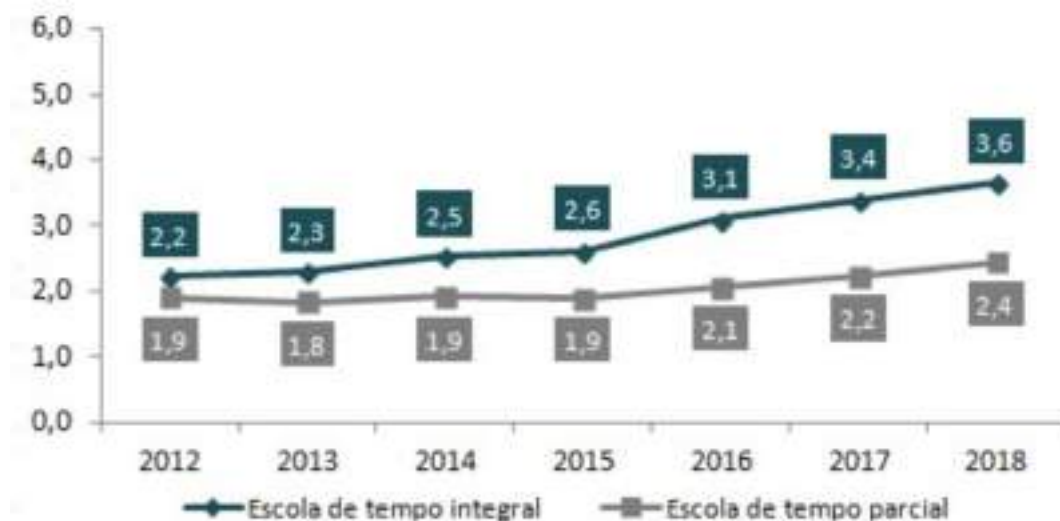
As escolas em tempo integral apresentam melhores resultados de aprendizagem, como pode ser observado nos gráficos 6 e 7. Considerando a nota média padronizada do Idesp de escolas em tempo integral e parcial, a diferença de aprendizagem dos estudantes do 9º ano do Ensino Fundamental em 2018 chega a 1,1 ponto; na 3ª série do Ensino Médio essa diferença é ainda maior, chegando a 1,6 ponto.

Gráfico 6. Resultados do 9º ano do Ensino Fundamental no Idesp – escolas em tempo integral e parcial



Fonte: Seduc (2019)

Gráfico 7. Resultados da 3ª Série do Ensino Médio no Idesp – escolas em tempo integral e parcial



Fonte: Seduc (2019)

Este projeto busca criar as condições para que o modelo possa ser expandido ano a ano de maneira sustentável para o maior número possível de estudantes, abrangendo cada vez mais escolas.

DESAFIOS

- Elaborar novo modelo de oferta em tempo integral
- Ampliar a oferta de escolas e matrículas em tempo integral

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Novo modelo de oferta em tempo integral implementado
- Novas escolas em tempo integral preferencialmente em áreas de maior vulnerabilidade social

• Regime de colaboração

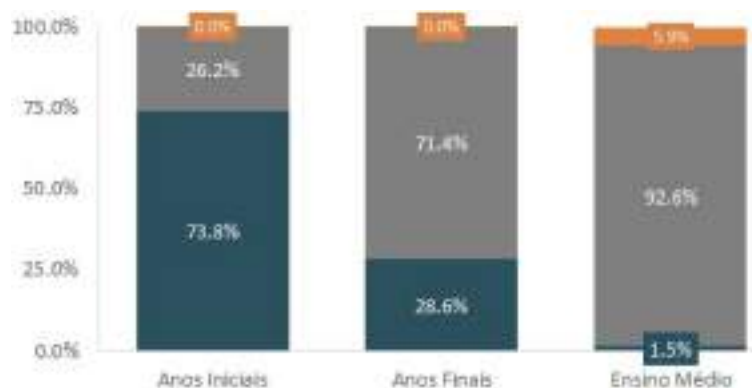
Trabalhar em regime de colaboração entre Estado e municípios, como prevê o Art. 211 da Constituição Federal, é condição para garantir uma educação pública de qualidade e com equidade em todo o Estado de São Paulo. Casos de sucesso como o do Ceará mostram a importância da cooperação para a melhoria da aprendizagem com equidade.

Há diversos tipos de cooperação entre estados e municípios no Brasil como para formação inicial e/ou continuada de professores, redistribuição de recursos, distribuição de materiais didáticos, cessão de prédios públicos e servidores, matrícula conjunta, convênios, principalmente, relacionados à alimentação e ao transporte escolar e assessoria técnica e pedagógica²⁶.

Ao longo dos anos, a secretaria desenvolveu um conjunto de experiências em regime de colaboração com os municípios, uma delas foi o Ler e Escrever voltado à alfabetização das crianças, que teve início em 2007, abarcando materiais didáticos, formação de professores e acompanhamento. E a mais recente foi a elaboração do Currículo Paulista em conjunto com os municípios. Atualmente há cooperação no transporte e alimentação escolar, na disponibilização de materiais didáticos, na construção de creches e na participação do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp).

O regime de colaboração tem como objetivo romper a fragmentação das políticas educacionais e contribuir com as aprendizagens dos estudantes para melhorar a qualidade da educação, além de pensar na integração da Educação Infantil com o Ensino Fundamental e deste com o Ensino Médio. O projeto terá um olhar para o estudante no território onde coexistem ações do município e do Estado.

Gráfico 8. Matrículas do Estado de São Paulo por rede de ensino e por etapas (2018)



Fonte: Inep (2018) ■ Municipal ■ Estadual ■ Estadual - Outros

²⁶ ABRUCIO, F .L.; SEGATTO, C. I.; PEREIRA, M. C. G. **Regime de Colaboração no Ceará: funcionamento, causas do sucesso e alternativas de disseminação do modelo.** São Paulo: Instituto Natura, 2016.

As redes municipais de São Paulo são responsáveis por cerca de 74% da oferta de matrículas nos anos iniciais do Ensino Fundamental e de 28,6% nos anos finais (ver gráfico 8). Esse projeto tem como objetivo estruturar um Sistema Paulista de Educação com os municípios com foco na aprendizagem, buscando apoiá-los em todo o Ensino Fundamental, especialmente na alfabetização das crianças até os 7 anos de idade, e na ampliação e qualificação da oferta de educação infantil.

DESAFIOS

- Alfabetizar todas as crianças matriculadas nas redes públicas do Estado de São Paulo até o final do 2o ano do Ensino Fundamental
- Apoiar os municípios na oferta de creche para as crianças entre 0 e 3 anos de idade, especialmente para as famílias mais vulneráveis
- Apoiar os municípios na oferta de pré-escola para crianças entre 4 e 5 anos

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Novo modelo de parceria entre o Estado, Municípios e União elaborado e implementado
- Instituição do Sistema Paulista de Educação

● Talentos em Rede

Esse projeto tem como objetivo identificar, desenvolver e reter talentos, promover um ambiente de trabalho saudável, valorizar e reconhecer os profissionais da educação por critérios claros e justos e assegurar condições adequadas para a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Uma das frentes já iniciadas é o Projeto Líderes Públicos, cujo objetivo é profissionalizar a gestão de pessoas na rede e adotar uma metodologia de seleção e avaliação de desempenho baseada em competências como liderança, resiliência e tomada de decisão. Trata-se de um programa pioneiro no Estado de São Paulo para identificar e valorizar pessoas com perfil de liderança, de modo a garantir eficiência e melhor gestão de escolas e diretorias de ensino.

São ainda frentes de ação do Talentos em Rede: revisar e simplificar regulamentações e normativos; valorizar e reconhecer os profissionais da educação; modernizar a carreira docente; aprimorar a bonificação por resultados; promover melhores condições de trabalho e reduzir o absenteísmo docente, visando garantir o direito de aprendizagem dos estudantes; rever a composição das equipes das escolas e dos módulos; por fim, assegurar mais tempo de planejamento e formação nas escolas, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional dos professores.

Quanto a essa última frente, vale destacar que estudos de experiências de sucesso na América Latina e no Caribe apontam que oportunidades de troca e aprendizagem entre pequenos grupos de professores dentro da escola são essenciais para melhoria dos resultados de aprendizagem. É importante que os professores possam observar e aprender com a prática uns dos outros e colaborar no desenvolvimento do currículo de forma interdisciplinar, assim como em estratégias de ensino-aprendizagem e de avaliação dos estudantes²⁷. A colaboração entre pares na escola contribui para a qualidade do sistema e para o desenvolvimento profissional dos professores. Garantir o horário de planejamento coletivo nas escolas é elemento chave para melhorarmos a qualidade da educação de São Paulo e fortalecer as práticas docentes.

DESAFIOS

- Modernizar a carreira do magistério, incluindo estratégias de melhoria salarial associada ao desempenho e à eficiência
- Profissionalizar a gestão de pessoas tendo como premissa o modelo de Gestão por Habilidades e Competências

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Carreira docente adequada aos desafios da Educação para o Século XXI
- Projeto Líderes Públicos
- Avaliação de 100% das lideranças e das equipes técnicas (dirigentes, supervisores, diretores e outros cargos)
- Seleção de 100% dos postos de trabalho vagos em cargos de liderança e equipes técnicas (dirigentes, supervisores, diretores e outros cargos)
- Capacitação e desenvolvimento das lideranças e equipes técnicas

• Profissionais da Educação para o Século XXI

Para educar os estudantes para as competências do século XXI, é essencial formar os professores em sintonia com o Currículo Paulista e com a BNCC. A qualidade dos professores é fator determinante na aprendizagem dos estudantes²⁸ e, para isso, é necessário valorizar e promover o desenvolvimento profissional dos professores de São Paulo por meio de uma Política de Formação do Magistério e da definição de Referenciais de Atuação Docente.

²⁷ BRUNS e LUQUE (2015)

²⁸ BARBER, M.; MOURSHED, M. How the world's best-performing school systems come out on top. Washington, DC: McKinsey, 2007.

ELACQUA, G.; HINCAPIÉ, D.; VEGAS, E.; ALONSO, M. Profissão professor na América Latina: Por que a docência perdeu prestígio e como recuperá-lo? Washington, DC; Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2018.

A Política de Formação do Magistério e os Referenciais de Atuação Docente serão construídos junto com a rede estadual e por ela, tendo como referência as melhores práticas nacionais e internacionais baseando-se em evidências do que funciona e dá resultados, visando promover a aprendizagem de todos os estudantes.

Além disso, é necessário formar e desenvolver, de forma articulada aos projetos estratégicos deste plano, todos os demais profissionais da educação para o século XXI: dirigentes, diretores, servidores administrativos, gestores, supervisores e demais cargos e funções da Secretaria. Para isso, serão desenhadas outras frentes de formação e desenvolvimento profissional.

Por fim, considera-se também a necessidade de fortalecer os processos e programas de formação que reconheçam e trabalhem com a diversidade das equipes e dos desafios para a melhoria das aprendizagens nas escolas, fortalecendo a participação das diretorias de ensino e escolas na gestão das ações de formação.

DESAFIOS

- Prover uma formação docente associada a uma educação integral que promova o desenvolvimento pleno dos estudantes no processo de implementação do Currículo Paulista
- Promover a formação dos demais profissionais da educação de forma articulada à implementação dos projetos prioritários

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Nova política de formação do magistério implementada
- Oferta de capacitação para 100% dos professores
- Construção de referenciais de atuação docente
- Oferta de cursos e formações para os demais profissionais da educação

• Comunicação e Engajamento

Uma boa comunicação é essencial para o alinhamento de objetivos estratégicos, promoção de engajamento e fortalecimento da confiança. Estruturas organizacionais complexas como a Secretaria de Educação dependem de canais internos de comunicação para manter sua identidade e integridade institucional e política, assim como para promover a escuta da comunidade escolar.

Estão envolvidos diretamente com a rede estadual de ensino 250 mil profissionais da educação, 3,43 milhões de alunos e cerca de 7 milhões de pais ou responsáveis, o que corresponde a aproximadamente um quarto de toda a população do Estado de São Paulo. Engajar a rede e a sociedade para a promoção de uma educação do Século XXI de excelência e com equidade é, ao mesmo tempo, condição fundamental e desafio a ser superado.

São objetivos desse projeto:

- Comunicar para a rede e engajá-la em torno da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da secretaria, criando um ambiente de abertura, escuta, transparência e proximidade por meio da criação de canais institucionais de comunicação;
- Mobilizar a sociedade, as famílias, os professores e os estudantes, de forma que todos estejam engajados e comprometidos com a melhoria da aprendizagem.

DESAFIOS

- Melhorar a comunicação interna e externa
- Mobilizar e engajar a comunidade escolar no processo educacional e todos os atores envolvidos com a educação pública de São Paulo

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Novos canais de comunicação
- Novas seções no site oficial
- Proximidade com a sociedade
- Material de qualidade, transparente e de utilidade pública

• Novo Modelo de Gestão e *Compliance* (Conformidade)²⁹

Este projeto tem como objetivo estruturar novo modelo de gestão da secretaria, ajustar a estrutura organizacional para implementação dos projetos prioritários, otimizar processos e mitigar riscos por meio de um sistema de *compliance* (conformidade). Para isso, serão feitos mapeamento e redesenho de processos prioritários, automatização (*softwares* e sistemas de gestão), estruturação de escritório de evidências, padronização de procedimentos e gestão de risco. Para oferta de uma educação para o século XXI é condição necessária melhorar a gestão da secretaria como um todo.

²⁹ *Compliance* é um termo em inglês cuja tradução mais próxima é conformidade. *Compliance* refere-se a um conjunto de práticas preventivas de gestão de risco, padronização de procedimentos, cumprimento de normas e realização de controle interno, visando maior segurança, eficiência, transparência e confiança nas tomadas de decisão.

A estruturação de *compliance* (conformidade) visa dar maior transparência e consistência aos contratos e serviços públicos e tornar a tomada de decisão mais segura e confiável. Essa frente se articula com os mecanismos de controle interno e a atuação dos órgãos de controle da administração pública (Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e Tribunal de Contas da União) e está em consonância com os valores ética e transparência.

DESAFIOS

- Melhorar a gestão e otimizar processos

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Novo modelo de gestão implantado
- Automação e otimização de processos
- Escritório de evidências estruturado
- Sistema de gestão de risco implantado

• Eficiência Operacional

Esse projeto tem como objetivo aumentar a eficiência operacional da secretaria por meio de sistemas informatizados, melhorias na prestação dos serviços de transporte escolar, limpeza, alimentação escolar e nas demais atividades administrativas e operacionais, visando reduzir o volume de atividades realizadas nas diretorias de ensino e nas escolas para que o foco seja a aprendizagem de todos os estudantes.

Aliado a isso, busca-se promover melhorias do gasto público, racionalizando e otimizando despesas correntes para ampliar os investimentos em obras de construção e reformas de escolas, adequação dos ambientes de aprendizagem, incluindo salas de professores e de planejamento coletivo, aumento da conectividade, atualização do parque tecnológico das escolas e unidades administrativas e possibilitar maior valorização do magistério.

DESAFIOS

- Melhorar a eficiência operacional
- Aumentar a capacidade de investimentos com otimização de despesas correntes

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Novos modelos de prestação dos serviços de suporte à educação
- Adequação dos ambientes de aprendizagem
- Atualização do parque tecnológico das escolas e das unidades administrativas
- Criação do Programa Estadual Dinheiro Direto nas Escolas (PEDDE)

ESCOLA + BONITA

O Escola Mais Bonita tem como objetivo melhorar a infraestrutura física das escolas da rede estadual, visando adequar os ambientes de aprendizagem para a educação para o século XXI. O projeto prevê manutenção, pintura e reformas de escolas em todo o Estado. As obras serão feitas gradativamente com base em critérios de prioridade e de análise técnica.

DESAFIOS

- Melhorar a infraestrutura física das escolas

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Realização de obras de manutenção, pintura e reforma de escolas
- Adequação dos ambientes de aprendizagem

• Segurança nas Escolas

O projeto Segurança nas Escolas compreende diversas ações de prevenção e medidas de segurança com os objetivos de proteger os estudantes, os profissionais da educação e toda a comunidade escolar e aumentar a sensação de segurança no ambiente escolar. E, além disso, de inibir e diminuir casos de agressão, ameaças, vandalismo, depredação e demais ocorrências que perturbem o funcionamento adequado das unidades escolares.

O programa está organizado em quatro frentes de atuação. Na primeira, referente às medidas de segurança, prevê parceria com forças policiais e integração de informações e dados. Desde a tragédia de Suzano, na E.E. Raul Brasil, a Secretaria de Educação tem atuado em conjunto com a Polícia Militar para a otimização da ronda escolar, inclusive com a disponibilização de uma linha de comunicação direta entre as diretorias de ensino e a força policial, para atendimento prioritário às ocorrências que se dão na rede de ensino. Além disso, foi criado na secretaria de Educação o Gabinete Integrado de Segurança Escolar, formado por oficiais da Polícia Militar designados para atuar no planejamento de segurança da rede. Outra ação prevista nessa frente é a ampliação das escolas com videomonitoramento e integração do videomonitoramento de escolas que o tenham contratado de maneira descentralizada.

A segunda frente refere-se à organização escolar, ou seja, a instituição de normas voltadas à proteção da comunidade escolar e a revisão de protocolos. Essa frente tem como principais entregas planejadas a criação de um Regimento Comum Escolar a ser seguido por todas as escolas estaduais, as quais podem editar normas complementares. O Regimento Comum Escolar incluirá dispositivos sobre os direitos e deveres de alunos, profissionais, e comunidade escolar, bem como medidas disciplinares. Atualmente, as Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais³⁰ servem apenas como diretrizes para as escolas, as quais criam seus próprios regimentos e não são obrigadas a seguir as normas emitidas pela secretaria.

A terceira frente refere-se à melhoria do clima escolar e da relação entre funcionários, alunos e pais. Para tanto, será instituído o Método de Melhoria de Convivência, iniciativa de identificação e planejamento de ações para prevenção e mediação de conflitos, em parceria com o Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral (Gepem), que reúne pesquisadores da Universidade Estadual Paulista (Unesp) e da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Além disso, serão alocadas equipes multiprofissionais nas diretorias de ensino, compostas por psicólogos e assistentes sociais, a fim de desempenhar atividades de apoio à melhoria da convivência escolar, como formação de profissionais, desenvolvimento de habilidades socioemocionais aliadas ao currículo escolar, entre outras.

A última frente do programa é a responsabilização. Tendo em vista casos recentes, como o vandalismo ocorrido na E.E. Maria de Lourdes Teixeira em 30 de maio de 2019, a secretaria liderará a implementação de regulamentações para prevenção da violência contra profissionais da educação, e maior rigidez com relação à violência e à depredação. Além disso, é necessário corresponsabilizar as famílias por reparar danos dos jovens às escolas, bem como implementar medidas educativas para os jovens causadores de danos.

DESAFIOS

- Proteger os profissionais da educação e a comunidade escolar
- Aumentar a sensação de segurança no ambiente escolar
- Inibir e diminuir casos de agressão, ameaças, vandalismo, depredação e demais ocorrências que perturbem o funcionamento adequado das unidades escolares

PRINCIPAIS ENTREGAS À SOCIEDADE

- Sistema de videomonitoramento nas escolas integrado e ampliado
- Procedimentos básicos de segurança nas escolas definidos
- Aproximação da comunidade escolar com as forças de segurança
- Programa de melhoria da convivência e do clima escolar implantado
- Regimento Comum Escolar publicado com normas básicas seguidas por todas as escolas

³⁰ Aprovadas pelo parecer nº 67/98 do Conselho Estadual de Educação.

2.6 Fundamentos

Quatro fundamentos alicerçam o plano estratégico, devendo orientar todos os projetos e ações: cuidar das pessoas, zelar pelos recursos públicos, ampliar o uso de tecnologia e otimizar processos.

Cuidar das pessoas

Cuidar das pessoas é tratá-las com respeito e atenção, acolhê-las e buscar oferecer o melhor atendimento e as soluções possíveis a seus problemas de acordo com suas especificidades e diferenças. Portanto, é essencial cuidar dos estudantes, dos pais ou responsáveis, dos professores, dos gestores e de todos os profissionais da educação.

Utilizar os recursos públicos de forma eficiente

Fazer mais, gastando menos e zelando pelos recursos públicos, utilizar os recursos públicos de forma mais efetiva, alinhando a alocação de recursos ao plano estratégico para que sejam destinados conforme as prioridades e de maneira eficiente, para que os resultados almejados sejam alcançados.

Ampliar o uso de tecnologia

Automatizar todos os processos, visando melhorias na gestão, e ampliar o uso de recursos tecnológicos para fins pedagógicos para avanços na aprendizagem.

Otimizar processos

Identificar oportunidades de otimização e melhorias de processos, buscando maior agilidade e eficiência na prestação de todos os serviços.

3.

Modelo de gestão e governança do plano estratégico 2019-2022

Um plano estratégico só gera valor se é efetivamente implementado. A Secretaria de Educação adotará um modelo de gestão e monitoramento dos projetos por meio do estabelecimento de metas anuais e trimestrais.

O monitoramento será realizado pelo gabinete por meio do Escritório de Planejamento e Projetos da Secretaria de Educação. Para dar agilidade aos processos, será utilizado um sistema informatizado de gestão estratégica de projetos em tempo real, o Sistema de Monitoramento do Governo do Estado de São Paulo www.monitoramento.sp.gov.br.

As metas e os projetos serão acompanhados com base em uma estrutura de governança de quatro níveis que abará toda a Secretaria de Educação, o Conselho de Gestão da Educação de São Paulo, o Conselho Estadual de Educação e o Governador.

Semanalmente, serão realizadas reuniões dos líderes de projeto com suas equipes, assim como dos líderes de projetos com os coordenadores da secretaria e destes com o secretário da pasta, secretário executivo e chefe de gabinete para apresentação do andamento das ações e deliberações necessárias. Mensalmente, será realizada reunião com o Conselho de Gestão e, bimestralmente, com o Conselho Estadual de Educação para discussão do andamento dos projetos prioritários. Por fim, trimestralmente, será realizada reunião com o Governador para apresentação do andamento dos projetos e do atingimento das metas trimestrais.

Ao final de cada ano, todas as metas dos projetos prioritários serão analisadas com o objetivo de identificar o nível de cumprimento de cada uma das ações. Aquelas que forem apenas parcialmente atingidas deverão ser justificadas pela área responsável e poderão ser revistas com o aval do secretário da pasta e do secretário executivo.

O plano estratégico indica as prioridades da Secretaria de Educação para o período 2019-2022, apontando um caminho que promoverá uma educação de excelência para todos os estudantes e fará de São Paulo uma referência de educação no Brasil e no mundo. Além disso, o plano lançará as bases para a sustentabilidade e a continuidade dos projetos e ações para além dessa gestão.

Figura 5 : Governança da Estratégia 2019-2022



Para que os resultados desejados sejam alcançados, é fundamental o envolvimento da sociedade paulista, especialmente dos próprios estudantes e de suas famílias, apropriando-se do plano e cobrando resultados, e que o Estado de São Paulo o transforme em prioridade da gestão, orientando os processos e as tomadas de decisão de todos os órgãos direta e indiretamente envolvidos em sua implementação.

Governo do Estado de São Paulo

GOVERNADOR

João Agripino da Costa Doria Junior

VICE-GOVERNADOR

Rodrigo Garcia

Secretaria de Educação

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO

Rossieli Soares Silva

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Haroldo Corrêa Rocha

CHEFE DE GABINETE

Renilda Peres de Lima

SUBSECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO DO INTERIOR

Valesca Penteado de Toledo Honora

SUBSECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO DA GRANDE SÃO PAULO

Maria Elisabeth Gambini

COORDENADORIA PEDAGÓGICA

Caetano Siqueira

ESCOLA DE FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Cristina de Cássia Mabelini da Silva

COORDENADORIA DE INFORMAÇÃO, TECNOLOGIA, EVIDÊNCIAS E MATRÍCULA

Thiago Guimarães Cardoso

COORDENADORIA DE INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS ESCOLARES

Eduardo Malini

COORDENADORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

José Carlos Francisco

COORDENADORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

William Bezerra de Melo

FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

Leandro José Franco Damy

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

Hubert Alquéres (Presidente)

Ghisleine Trigo Silveira (Vice-presidente)

Ana Teresa Gavião Almeida Marque Mariotti

Bernardete Angelina Gatti

Claudio Mansur Salomão

Décio Lencioni Machado

Denys Munhoz Marsiglia

Eliana Martorano Amaral

Francisco Antonio Poli

Francisco de Assis Carvalho Arten

Guiomar Namó de Mello

Iraíde Marques de Freitas Barreiro

Jair Ribeiro da Silva Neto

Laura Margarida Josefina Laganá

Luís Carlos de Menezes

Marcos Sidnei Bassi

Maria Cristina Barbosa Storópoli

Mauro de Salles Aguiar

Roque Theóphilo Júnior

Rosângela Aparecida Ferini Vargas Chede

Sylvia Figueiredo Gouvêa

Teresa Roserley Neubauer da Silva

Thiago Lopes Matsushita

CONSELHO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Mozart Neves Ramos (Presidente)

Ana Maria Diniz

Denis Mizne

Gustavo Ioschpe

Jair Ribeiro

Mário Anseloni

João Alberto Fiorini Filho

Paulo Hartung

Raquel Teixeira

Ricardo Henriques

Viviane Senna

Ficha Técnica

COORDENAÇÃO GERAL

Haroldo Corrêa Rocha

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Maria Cecília Gomes Pereira

ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E PROJETOS

Renata Kuniy Aguirre

EQUIPE TÉCNICA

Vinicius Gonzales Bueno

Vivian Dibi Gimenes

Vitor Knobl Moneo Chaves

EQUIPE DE APOIO

Victoria Gerenutti Klarosk

Willian Teixeira Mairynck

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Lucia Tiyo Saito Carvalho