

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário da Educação
Adão Francisco de Oliveira

Subsecretária da Educação
Morgana Nunes Tavares Gomes

Grupo Técnico:

Delicia Feitosa Ferreira
Mironeide Feitosa Prado
Regina Rodrigues Renovato

SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
 - 4.1 MATRIZ SWOT
 - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
 - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
 - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
 - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas, por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

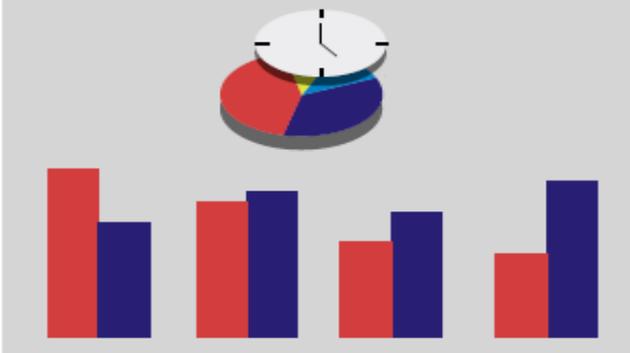
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

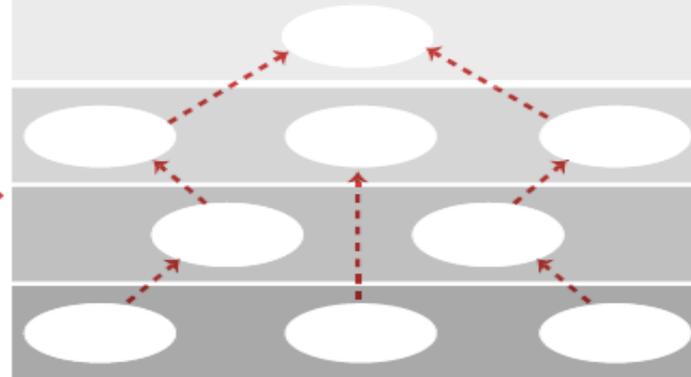
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.

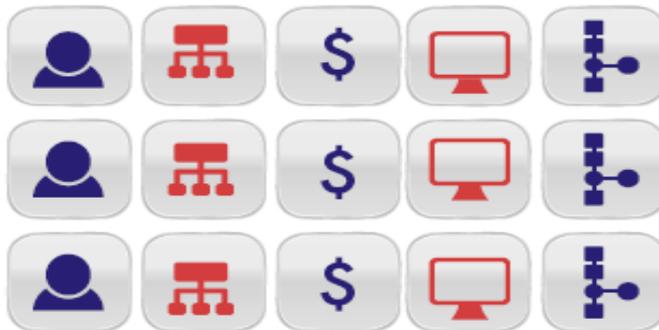
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



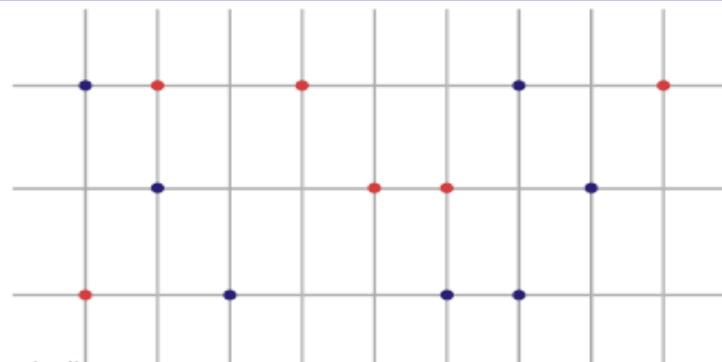
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

Uma nova Agenda de Desenvolvimento a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

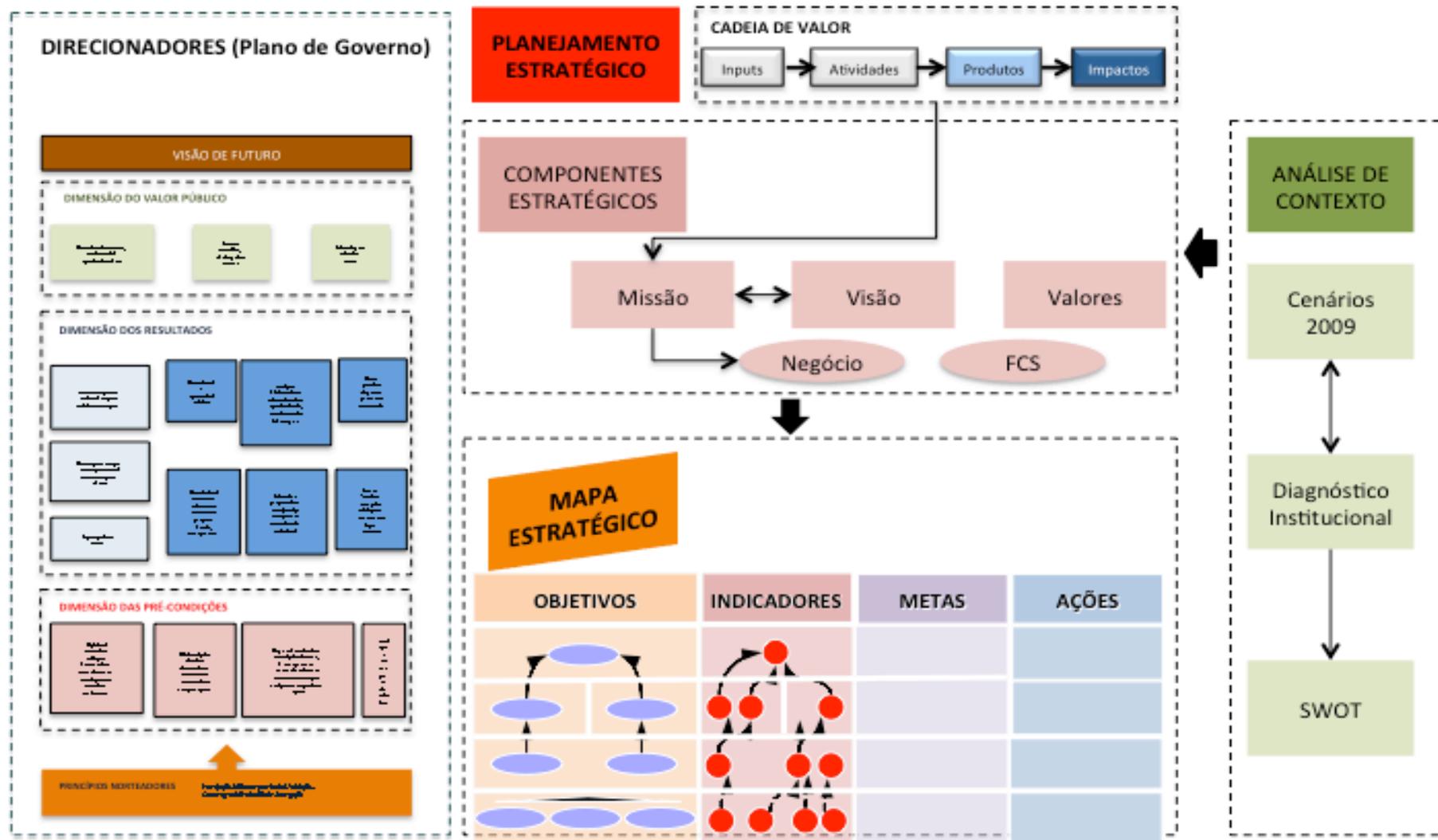
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

Um novo planejamento de médio prazo a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



3. A SECRETARIA

A Secretaria da Educação do Estado do Tocantins é um órgão da Administração Direta do Governo Estadual, com sede na Esplanada das Secretarias, Praça dos Girassóis, S/N, doravante denominada SEDUC.

Foi criada em 23 de janeiro de 1989, por meio da Lei Ordinária n.001, que dispõe sobre a organização básica do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública do Estado do Tocantins, com o nome de Secretaria de Estado de Educação e Cultura (SEEC).

Em 4 de abril de 2002, por meio da lei 1.311, foi criada a Fundação Cultura no Estado, já o Esporte e o Turismo foram desvinculados da Secretaria de Educação, com a criação de Unidades Administrativas. Ficando nesta pasta apenas as competências pertinentes à Secretaria Estadual de Educação e Cultura (SEDUC).

Atualmente a Lei 2.986 de 13 de julho de 2015, que dispõe sobre a organização da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo, dá a denominação para a pasta de Secretaria da Educação.

Em 2008 foram redefinidas as competências da Seduc por meio do Decreto n. 3.460, publicado no Diário Oficial do Estado de 12 de agosto de 2008, n. 2.709, Artigo 4º, Seção XII. A partir deste ato ficaram definidas as seguintes competências:

- a) desenvolver as políticas de educação;
- b) gerir o ensino oferecido pelo e no estado do Tocantins;
- c) assistir e apoiar o educando;
- d) apoiar estratégias e logisticamente o Conselho Estadual de Educação;
- e) coordenar, planejar, organizar, dirigir, executar, controlar, e avaliar as atividades do Sistema Estadual de Educação;
- f) cumprir as determinações do Ministério da Educação e as decisões dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação, em matérias da competência deste Órgão;
- g) cumprir e fazer cumprir as normas federais de educação.

SECRETÁRIO: Adão Francisco de Oliveira

www.seduc.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da HBS), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strengths*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SEDUC:

| ANÁLISE DO CONTEXTO | |
|--|---|
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Existência do Plano Nacional de Educação; | Baixos índices de rendimento escolar; |
| Financiamentos e parcerias com órgãos externos; | Intervenção política no cotidiano escolar; |
| Existência de avaliações externas (IDEB, ENEM, ENCCEJA, ANA, PROVA BRASIL SAEBE) | Falta de conhecimento técnico dos membros dos conselhos envolvidos na área da educação; |
| Ações integradas de governo | Falha na comunicação intergovernamental, gerando retrabalho. |
| Sistema Integrado de Gerenciamento de Documentos. | |
| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
| Autonomia administrativa e financeira do gestor da pasta; | Estrutura física inadequada para atender a demanda estrutural na Sede, DRE e UE; |
| Autonomia para planejar, executar, implementar e avaliar; | Falta de capacitação específica da área de atuação, para os técnicos da Sede, Delegacias, Escolas e do Sistema de Tecnologia da Informação; |
| Autonomia das escolas – Gestão compartilhada; | Execução parcial dos planos de ação; |
| Professores atuando na área de formação; | Dificuldade em alcançar os índices das avaliações externas (IDEB, ENEM); |
| Revisão do PEE- Plano Estadual de Educação. | Morosidade dos repasses de insumos financeiros, equipamentos e mobiliários; |
| | Número elevado de profissionais afastados pela junta médica. |

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SEDUC:

Garantir ao aluno o acesso, a permanência com sucesso na escola e o desenvolvimento da Educação Integral Humanizada, por meio da gestão democrática e inovação educacional.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o TCU, no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

NEGÓCIO DA SEDUC:

Educação

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

VISÃO DA SEDUC:

Ser uma Secretaria de referência pela qualidade e excelência dos serviços educacionais prestados, visando à formação cidadã do aluno.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

VALORES DA SEDUC:

Desenvolvimento integral do ser humano

Profissionalização e valorização dos Profissionais da Educação

Eficiência na oferta e nos resultados dos serviços educacionais

Compromisso e transparência na gestão pública democrática e uso correto dos recursos

Criatividade e inovação tecnológica

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SEDUC:

Educação Integral e Humanizada
Universalização da oferta de ensino

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business School*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).

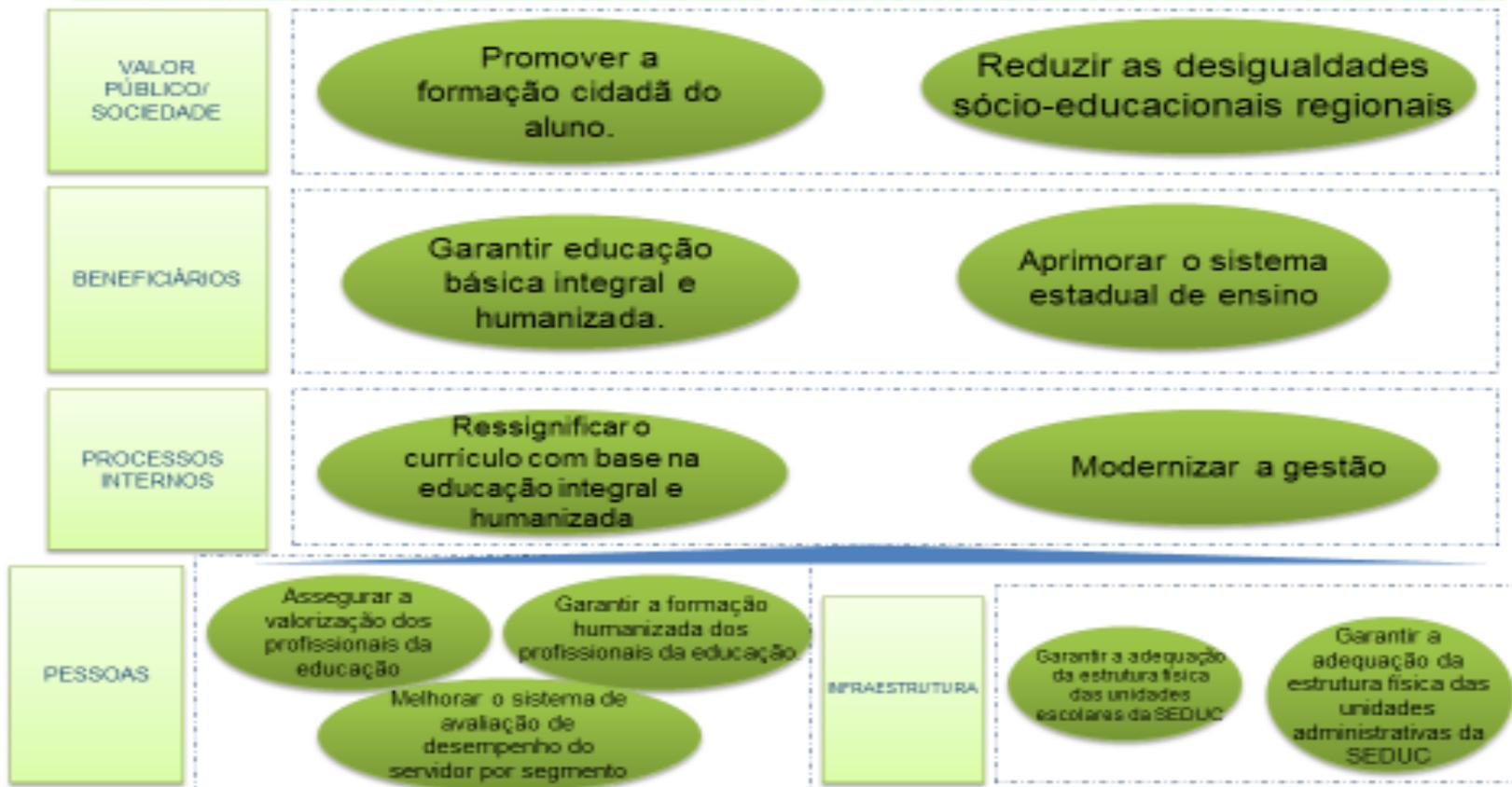
MAPA ESTRATÉGICO SEDUC

MISSÃO:

Garantir ao aluno o acesso, a permanência com sucesso na escola e o desenvolvimento da Educação Integral Humanizada, por meio da gestão democrática e inovação educacional.

VISÃO:

Ser uma Secretaria de referência pela qualidade e excelência dos serviços educacionais prestados, visando à formação cidadã do aluno.



4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | INDICADORES | Vo | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
|------------------|---|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| SOCIEDADE | Promover a formação cidadã do aluno | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB - Anos finais do Ensino Fundamental | 3,7 | _ | 4,8 | _ | 5,1 | |
| | | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB - Anos finais do Ensino Médio | 3,2 | _ | 4,2 | _ | 4,5 | |
| | | Índice Estadual de Aproveitamento dos alunos (Sistema de avaliação permanente da aprendizagem do Estado do Tocantins - SisAPTO) | 4,34 | 4,77 | 5,25 | 5,78 | 6,35 | |
| | | Índice Estadual de Aproveitamento dos alunos dos anos finais do ensino fundamental (Sistema de avaliação permanente da aprendizagem do Estado do Tocantins - SisAPTO) | 3,86 | 4,25 | 4,67 | 5,14 | 5,65 | |
| | | Índice Estadual de Aproveitamento dos alunos do ensino médio(Sistema de avaliação permanente da aprendizagem do Estado do Tocantins - SisAPTO) | 2,97 | 3,27 | 3,59 | 3,95 | 4,34 | |
| | Reduzir as desigualdades socio-educacionais regionais | Índice de Desenvolvimento Socio-Educacional - IDSED | 0,546 | _ | 0,601 | _ | 0,601 | |
| | | Índice Nutricional dos Alunos (INA) "Adolescentes" -Sistema Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional do Tocantins - SISVAN/TO. | 74,31 Eutrófico (peso ideal) | 75,56 | 78,06 | 80 | 90 | |
| | | Índice Nutricional dos Alunos (INA) "Adultos do Estado do Tocantins" -Sistema Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional do Tocantins - SISVAN/TO. | 42,88 Eutrófico (peso ideal) | 43,88 | 45,08 | 46,28 | 48 | |
| | BENEFICIÁRIOS | Garantir educação básica integral e humanizada | Índice de Formação Integral e Humanizada no Ensino Fundamental (Sistema de Gerenciamento Escolar - SGE) | 83,44% | 87,44% | 91,44% | 95,44% | 96,94% |
| | | | Índice de Formação Integral e Humanizada no Ensino Médio (Sistema de Gerenciamento Escolar - SGE) | 83,71% | 85,21% | 86,91% | 88,71% | 90,71% |

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | INDICADORES | Vo | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| PROCESSOS INTERNOS | Ressignificar o currículo com base na educação integral e humanizada | % de escolas com autonomia de currículo | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| | Modernizar a gestão | % de implementação da avaliação institucional | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% |
| | | % de unidades escolares com média igual ou superior a 70 pontos na Autoavaliação | 36,56% | 40,22% | 44,24% | 48,66% | 50% |
| PESSOAS | Assegurar a valorização dos profissionais da educação | % de servidores afastados por motivos de doença | 5,84 | 5,32 | 4,79 | 4,21 | 3,67 |
| | | Nº de profissionais liberados para estudos | 25 | 35 | 45 | 55 | 65 |
| | Melhorar o sistema de avaliação de desempenho do servidor por segmento | Índice de servidores avaliados por segmento. | 60,26% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| | Garantir a formação humanizada dos profissionais da educação | % de profissionais com Formação Inicial/2ª licenciatura | 7% | 30% | - | 70% | - |
| | | % de profissionais com Formação Continuada | 19.000 | 3.800 | 7.600 | 11.400 | 15.200 |
| INFRAESTRUTURA | Garantir a adequação da estrutura física das unidades escolares da SEDUC | Nº de unidades Escolares construídas/reformadas/ampliadas | 155 | 41 | 58 | 57 | 43 |
| | Garantir a adequação da estrutura física das unidades administrativas da SEDUC | Nº de Regionais construídas/reformadas/ampliadas | 18 | 3 | 7 | 7 | 4 |

4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | Ação | Responsável pela Ação | Data de Início | Data de Término |
|----------------------|---|--|---------------------------------------|----------------|-----------------|
| SOCIEDADE | Promover a formação cidadã do aluno | Ampliação da oferta de Educação em Tempo Integral de forma a atender os(as) alunos(as) da Educação Básica. | Divino Mariosan Rodrigues de Siqueira | jan/16 | dez/19 |
| | | Universalização do acesso das populações de 4 (quatro) a 17 (dezesete) anos de idade com Deficiência, Transtornos Globais do Desenvolvimento e Altas Habilidades/Superdotação à educação básica e ao atendimento educacional especializado, assegurando também a oferta para a população acima desta faixa etária. | Noraney de Fátima | jan/16 | dez/19 |
| | | Garantia da Educação Básica com qualidade em todas as etapas, níveis e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem. | Rosangela Souza Terreço | jan/16 | dez/19 |
| | Reduzir as desigualdades socio-educacionais regionais | Elevação da escolaridade média da população de 18 (dezoito) a 29 (vinte e nove) anos de idade, para as populações do campo, da região de menor escolaridade no Estado e dos 25% (vinte e cinco por cento) mais pobres, e igualar a escolaridade média, entre negros(as) e não negros(as) declarados à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. | Felipe Carvalho Vitoriano | jan/16 | dez/19 |
| | | Elevação da taxa de alfabetização da população com 15 (quinze) anos de idade ou mais e redução do analfabetismo. | Ana Stella Rodrigues Ferreira | jan/16 | dez/19 |
| | | Ampliação da oferta do Ensino Fundamental e Médio, no ensino regular e na modalidade de jovens e adultos, às pessoas privadas de liberdade em todos os estabelecimentos penais e unidades socioeducativas. | Felipe Carvalho Vitoriano | jan/16 | dez/19 |
| BENEFICIÁRIOS | Garantir educação básica integral e humanizada | Garantia da oferta com qualidade social, do Ensino Fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos de idade. | Rosangela Souza Terreço | jan/16 | dez/19 |
| | | Universalização do atendimento escolar para toda a população de 15 (quinze) a 17 (dezesete) anos de idade. | Maristélia Alves Santos | jan/16 | dez/19 |
| | Aprimorar o Rede Estadual de Ensino | Ampliação da oferta de matrículas da Educação de Jovens e Adultos, nos Ensinos Fundamental e Médio, na forma integrada à Educação Profissional. | Lúcia Lopes da Silva Oliveira | jan/16 | dez/19 |
| | | Expansão das matrículas da Educação Profissional técnica de nível médio. | Lúcia Lopes da Silva Oliveira | jan/16 | dez/19 |

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | Ação | Responsável pela Ação | Data de Início | Data de Término |
|--------------------|--|---|--|----------------|-----------------|
| PROCESSOS INTERNOS | Ressignificar o currículo com base na educação integral e humanizada | Garantia da abordagem da Educação Ambiental de forma contínua e permanente em todos os níveis e modalidades da educação. | Roselice Ferreira Silva | jan/16 | dez/19 |
| | | Universalização das diretrizes nacionais para a educação em direitos humanos na Rede Estadual de Ensino. | Rosimar Mendes Silva | jan/16 | dez/19 |
| | | Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação das relações étnico-raciais e para o ensino de história e cultura afro-brasileira, africana e quilombola. | Erialdo Augusto Pereira | jan/16 | dez/19 |
| | | Universalização da oferta de educação escolar indígena diferenciada, bilíngue, intercultural e comunitária, em todas as etapas e modalidades da Educação Básica, em conformidade com as características e especificidades de cada povo indígena. | Cleide Araújo Barbosa Mecnas | jan/16 | dez/19 |
| | Modernizar a gestão | Garantia de recursos e apoio técnico para efetivar a gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos e a consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas estaduais. | Luciene Alves Pereira | jan/16 | dez/19 |
| PESSOAS | Assegurar a valorização dos profissionais da educação | Implementação da política pública de valorização e condições de trabalho dos profissionais do magistério da educação básica da rede pública estadual. | Ângela Maria Engel Junglat | jan/16 | dez/19 |
| | Melhorar o sistema de avaliação de desempenho do servidor por segmento | Manutenção do sistema permanente de avaliação de desempenho dos servidores da SEDUC, por função, através de: capacitação, elaboração, revisão e aplicação dos instrumentos, tabulação dos resultados e estudos comparativos entre os rendimento dos alunos e o resultado das avaliações dos servidores. | Ângela Maria Engel Jungblut | jan/16 | dez/19 |
| | Garantir a formação humanizada dos profissionais da educação | Garantia da formação de todos os professores da educação básica em nível superior público, obtida em curso de licenciatura na área de atuação. | Maria Eunice Costa Rodrigues | jan/16 | dez/19 |
| | | Implementação do programa de formação continuada para profissionais da Educação Básica, estabelecendo monitoramento sistemático. | Maria Eunice Costa Rodrigues | jan/16 | dez/19 |
| INFRAESTRUTURA | Garantir a adequação da estrutura física das unidades escolares da SEDUC | Garantia de obras, equipamentos e mobiliários a toda a Rede Estadual de Ensino, bem como o acesso à energia elétrica, abastecimento de água tratada, recursos tecnológicos digitais de qualidade e acessibilidade às pessoas com deficiências. | Giovanni A. Assis Silva/Ila Leão Ayres Kochino | jan/16 | dez/19 |
| | | Desenvolvimento de sistema de acompanhamento e monitoramento dos equipamentos, mobiliários e obras. | Giovanni A. Assis Silva/Ila Leão Ayres Kochino | jan/16 | dez/19 |
| | Garantir a adequação da estrutura física das unidades administrativas da SEDUC | Garantia de obras, equipamentos e mobiliários a toda a Rede Estadual de Ensino, bem como o acesso à energia elétrica, abastecimento de água tratada, recursos tecnológicos digitais de qualidade e acessibilidade às pessoas com deficiências. | Giovanni A. Assis Silva/Ila Leão Ayres Kochino | jan/16 | dez/19 |
| | | Desenvolvimento de sistema de acompanhamento e monitoramento dos equipamentos, mobiliários e obras. | Giovanni A. Assis Silva | jan/16 | dez/19 |

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.





Secretaria da Educação
Praça dos Girassóis – CEP 77.001-910



Trabalho realizado no âmbito do Projeto PDRIS / Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e Orçamento

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix