



Formação de **GESTORES ESCOLARES** 2018

Público: Diretores e Coordenadores Pedagógicos

Data: 02/02/2018

Conteúdo: Planejamento Estratégico: gestão orientada para resultados

Professora: Conceição Castelo Branco



PROGRAMA
**PACTO PELA
APRENDIZAGEM**



EDUCAÇÃO
Secretaria de Estado
da Educação / SEDUC



OUVIDORIA
162
FACILITE PARA DENUNCIAR

“Se planejar é sinônimo de conduzir conscientemente, então não existe alternativa ao planejamento. Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro. Quem não planeja é governado pela contingência, por outros atores que planejam e têm certas vontades e determinados interesses sobre a realidade.”

(Carlos Matus)

Gestor que não
planeja é...



Gestor bombeiro



Portanto:



Planejar é necessário, mas é preciso fazê- lo de forma estratégica.



Mas ...

O que é planejamento estratégico? Em que é diferente de planejamento tradicional e de planejamento participativo?

- “Planejamento estratégico é um processo contínuo de, **sistematicamente**, e com o maior conhecimento possível do **futuro** contido, tomar **decisões** atuais que envolvam riscos; organizar, sistematicamente, as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o **resultado** dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.”(Peter Drucker)
- “Planejamento estratégico o esforço **disciplinado e consistente**, destinado a produzir **decisões** fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para **resultados** , com forte e abrangente **visão de futuro**.”(Heloísa Luck)

Tipos de Planejamento	Características
Tradicional (funcional)	Caráter normativo (determinista) e genérico, rígido, estrutural, ênfase nos procedimentos, visão fracionada da realidade, formal (peça burocrática), poucas possibilidades de adaptação às mudanças.
Estratégico	Técnico, instrumental, disciplinado, consistente, baseado em tomada de decisões fundamentadas em julgamento avaliativo de dados e informações, orientado para resultados, flexível, considera os diferentes olhares da realidade.
Participativo	Visão multidimensional e integradora, coletivo, adaptável às modificações das estruturas organizacionais, comprometido com a transformação social.

O planejamento estratégico enfatiza, em especial, o conteúdo, a orientação e os **resultados** da organização proposto no plano resultante. Já o planejamento participativo enfatiza o **processo** envolvido na elaboração do plano, considerado como legitimador do mesmo.

No contexto das empresas destaca - se, em primeiro plano, no planejamento estratégico, a **dimensão técnica e analítica da realidade**, sem consideração à dimensão política, deixando desse modo de levar em conta a correlação de forças entre os atores das ações e seus usuários, de que resulta, paradoxalmente, falta de visão estratégica.

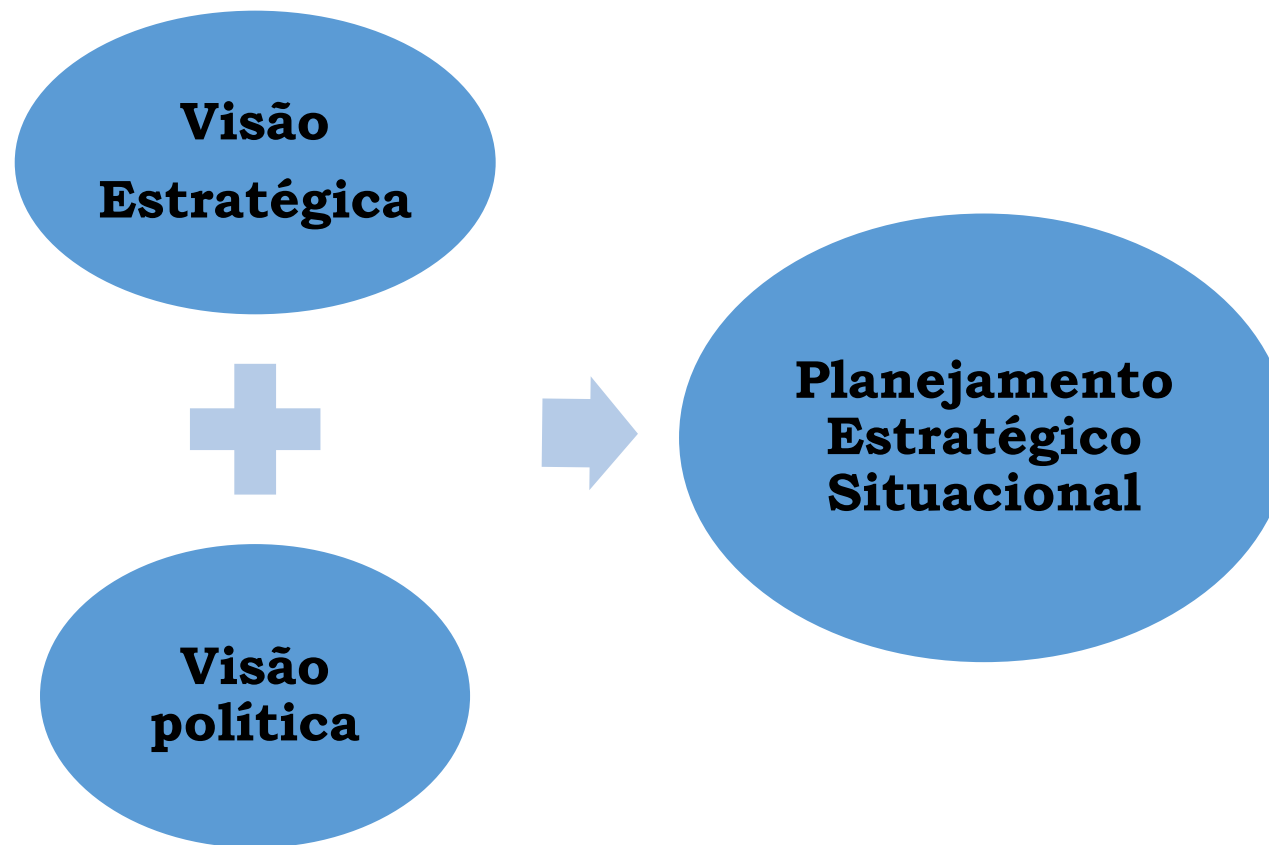
Nesse contexto, portanto, o emprego do planejamento estratégico é limitado e se aproxima mais ao planejamento funcional, com visão mais alargada e abrangente.



Então ...

Por que adotar o planejamento estratégico na escola? Não é esta uma metodologia empregada nas empresas e, portanto, adequada apenas a organizações voltadas para o capital e o lucro? Não seria uma metodologia limitada, direcionada pela técnica, em detrimento da dimensão social e humana? O planejamento estratégico é compatível com a gestão democrática da escola?

Uma nova proposta de planejamento estratégico*



* Carlos Matus

Premissas do PES

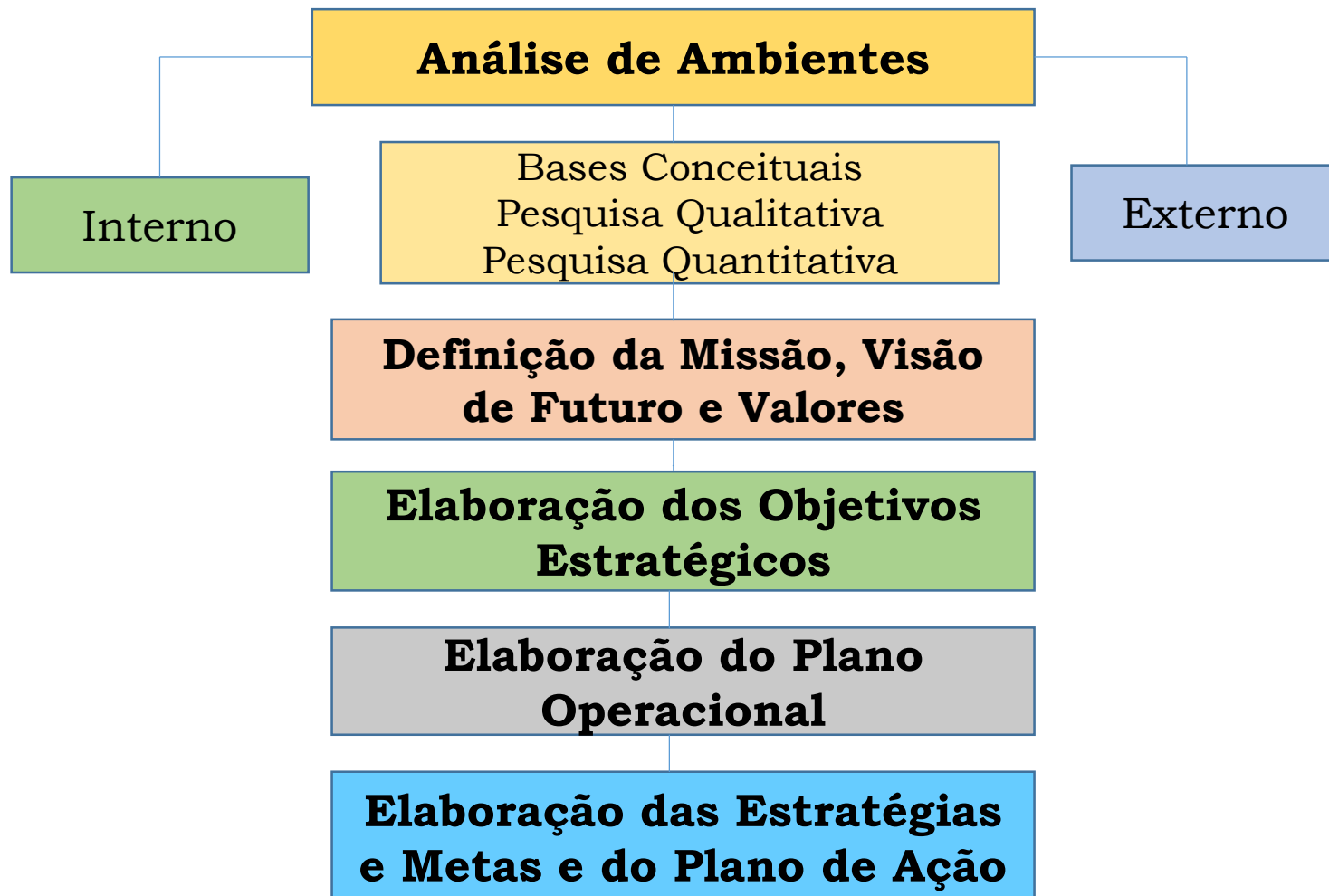
<p>Planejamento é processo técnico (requer conhecimento) e político (requer mobilização de vontades)</p>	<p>Não existe dicotomia entre pensar e agir, ou seja: não existem pessoas especializadas em executar o que os outros pensam.</p>
<p>Planejamento é reflexão e ação, logo todos os que executam ações participam do planejamento.</p>	<p>O esforço do planejamento tem que considerar a relação ação – resultado, a curto, médio e longo prazos.</p>

PES

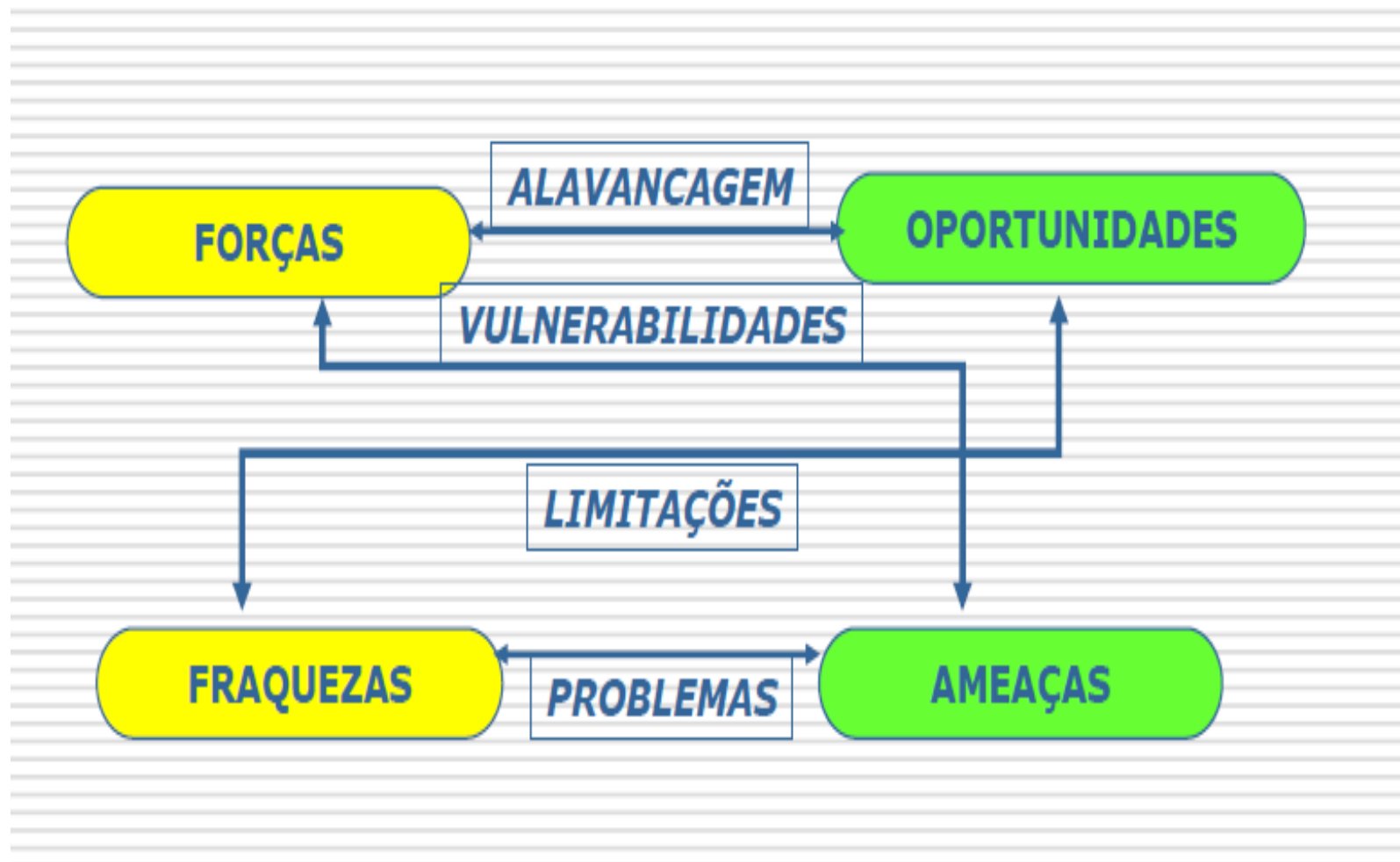
Os elementos fundamentais do planejamento estratégico

1. Informações sobre os elementos internos e externos da organização
2. Análise de implicações futuras e globais de decisões atuais e ações locais
3. Exploração de alternativas de ação
4. Aplicação de pensamento inovador e criativo
5. Construção de referencial avançado
6. Visão Estratégica
7. Objetividade, simplicidade e clareza
8. Orientação para resultados e responsabilidade social

A aplicação do Planejamento Estratégico na Escola: Etapas



Análise Estratégica - FOFA



Análise Estratégica

		MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA							
		Ambiente externo							
Ambiente interno		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	Capacidade Ofensiva capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.				Capacidade Defensiva poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	Incapacidade Ofensiva quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.				Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade) quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Análise Estratégica - FOFA

Finalidade: identificar

a) do ponto de vista interno:

- Forças mais relevantes;
- Fraquezas mais prejudiciais



b) do ponto de vista externo

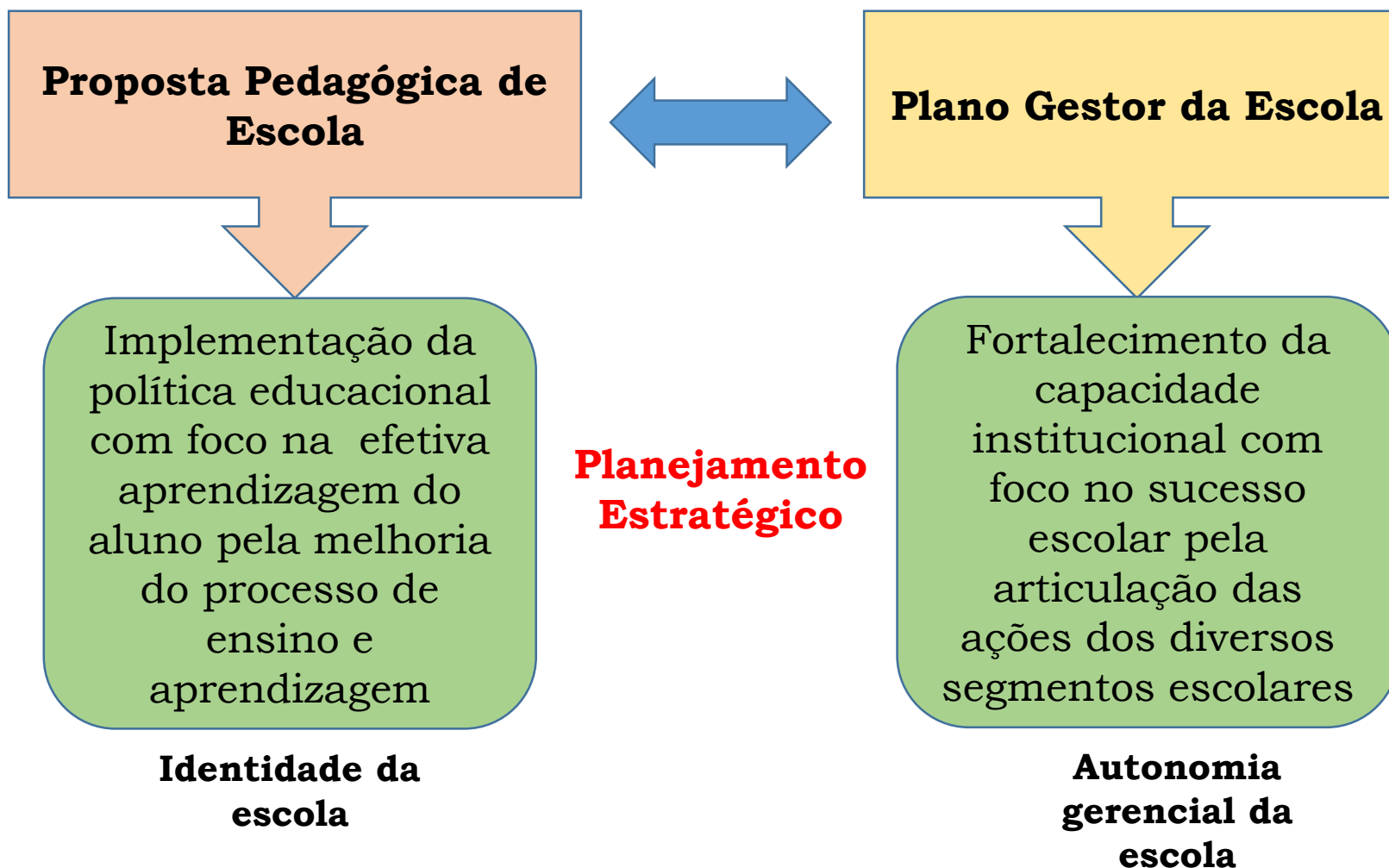
- Oportunidades mais relevantes
- Ameaças mais impactantes

**Definição de
estratégias
institucionais mais
efetivas e eficazes
para o alcance dos
objetivos projetados**

Vantagens do Planejamento Estratégico

- Agiliza as decisões
- Melhora a comunicação
- Aumenta a capacidade gerencial na tomada de decisões
- Promove a consciência coletiva
- Proporciona uma visão de conjunto
- Favorece a delegação de responsabilidade
- Direciona toda a organização para o foco definido
- Orienta programas de qualidade
- Melhora o relacionamento da organização com o seu ambiente interno e externo.

Os instrumentos básicos da Gestão Escolar Estratégica





Será que

- ✓ Os gestores escolares ao utilizarem o planejamento estratégico como um instrumento de gerenciamento das ações do cotidiano escolar privilegiam ações efetivas para proporcionar uma melhoria da aprendizagem dos alunos? Se privilegiam, quais são elas?
- ✓ O uso do planejamento estratégico contribui para articular suas ações enquanto gestor?

O que nos diz a experiência concreta de planejamento estratégico na escola pública

- ✓ A maioria das escolas apontam como prioridade, em seus planos estratégicos, ações estratégicas efetivas para proporcionar uma melhoria na aprendizagem dos alunos.
- ✓ Nem sempre tais ações estão articuladas entre si; focam apenas um aspecto específico.
- ✓ Nem sempre tais ações estão coerentes com os objetivos estabelecidos e as metas traçadas.
- ✓ Nem sempre tais ações contemplam as diversas dimensões do contexto educacional.
- ✓ No entanto, a adoção do Planejamento Estratégico, na escola pública, trouxe mudanças significativas para a gestão escolar.



Será que ...

O Planejamento Estratégico se conclui com a elaboração da Proposta Pedagógica e do Plano Gestor da Escola?

Planejamento Estratégico requer o monitoramento das ações estratégicas implementadas e a avaliação dos resultados alcançados

- Monitoramento e Avaliação são ferramentas valiosas no processo de planejamento estratégico. Permitem:
 - identificar os problemas e suas causas
 - sugerir soluções possíveis para problemas
 - levantar questões quanto às estratégias e às previsões realizadas
 - encaminhar providências a partir das informações coletadas
 - aumentar as possibilidades de êxito das ações desenvolvidas

Obrigada pela atenção!
Conceição Castelo Branco
E-mail:
ceicacb@Hotmail.com
Fone: **(86) 99243726**