

A background image showing hands assembling puzzle pieces, overlaid with a green tint. The puzzle pieces are interlocking, symbolizing strategy and planning.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PARA A
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO





Neste e-book são exibidas estratégias para mobilizar todos os recursos na garantia da efetividade das ações da secretaria de educação, são abordados os seguintes temas:

Debate público	1	7	Etapa 5 do planejamento estratégico Controle e ação
Como o planejamento estratégico pode ajudar a melhorar a educação?	2	8	O fator humano no planejamento estratégico
Etapa 1 do planejamento estratégico Quem somos?	3	9	O planejamento estratégico no âmbito educacional
Etapa 2 do planejamento estratégico Onde estamos?	4	10	A gestão estratégica no âmbito educacional e o Proesc.com
Etapa 3 do planejamento estratégico Para onde queremos ir?	5	11	Referências bibliográficas
Etapa 4 do planejamento estratégico Como chegar lá?	6		



LUZETE GÓES FERREIRA

Contato: luzete.ap@gmail.com

SOBRE A AUTORA

Mestre em planejamento e políticas públicas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, Especialista em Planejamento e Orçamento pela Faculdade SEAMA, Especialista em Metodologia do Ensino Superior pelo Centro de Ensino do Amapá – CEAP, Socióloga, formada pela Universidade Federal do Pará – UFPA
Coach formada pela Associação Brasileira de Coaching - Abracoaching.



FELIPE FERREIRA

CEO da Startaup Proesc.com
(Sistema de gestão escolar online)
e Fundador/Diretor Executivo
da empresa InovaDados.

SOBRE O AUTOR

MBA em Engenharia de Software e Bacharel em Sistemas de Informação.
Especialidades:
Gestão educacional de cidades inteligentes,
Gestão da Secretaria de educação,
Migração de dados do Censo,
Empreendedorismo, Startups, Soluções tecnológicas para a educação,
Desenvolvimento de software e métodos ágeis de desenvolvimento.



INTRODUÇÃO

Existe uma discussão que se arrasta há anos no Brasil acerca do tamanho e do papel do Estado.

Uma abordagem mais crítica desse debate, que tem cunho político, acaba por revelar sua fragilidade e superficialidade.

Talvez fosse mais profícuo abordar em que grau se faz essencial a atuação do Estado enquanto condutor da variável estratégica, tendo por escopo o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento humano e a qualidade do ambiente social, em quesitos como Justiça, segurança e educação.

A partir dessa abordagem, a educação se insere como variável de alto valor estratégico, abrangendo todo esse escopo, razão que impõe ao processo educacional a condição de parte primordial das políticas de estado.

No plano das políticas municipais de educação, há duas variáveis que devem condicionar qualquer esforço de planejamento estratégico.

A primeira delas, sem dúvida alguma, é a política global. É imprescindível que a política educacional das prefeituras e secretarias de educação estejam basicamente alinhadas com a política global, no que diz respeito às suas diretrizes e objetivos estratégicos.

Isso não quer dizer que uma prefeitura não possa e não deva ter suas próprias políticas, diretrizes e objetivos, os quais devem ser complementares.

A segunda variável é a questão orçamentária. Levando-se em conta que um planejamento estratégico é um esforço de longo prazo, é necessário que se estipule qual a verba que será destinada à educação no curso dos anos aos quais se aplicará o planejamento estratégico.

Sem dúvida alguma, ter diretrizes federais e estaduais é um fator importante e salutar, na medida em que o planejamento já parte da contemplação de alguns caminhos a serem seguidos.





01 DEBATE PÚBLICO

É essencial para a elaboração de boas políticas públicas que a educação municipal seja amplamente debatida com a sociedade em todos os aspectos.

O ponto de partida deve ser a formação de um time, com conhecimento de todas as informações da Secretaria de Educação e com capacidade de participar do processo de construção do planejamento estratégico e da gestão estratégica, enquanto momento novo para a Secretaria.

Ao longo do esforço de planejamento estratégico, os responsáveis pelo processo devem dar início a um permanente trabalho de brainstorm, que deve ser conduzido e direcionado para as metas e objetivos de cada etapa do planejamento. É importante a elaboração de um cronograma de atividades, definindo as datas do planejamento, para garantir a participação do maior número de pessoas da Secretaria.



02

COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PODE AJUDAR A MELHORAR A EDUCAÇÃO?

Antes de ir às etapas do planejamento estratégico, é essencial que fique claro a importância de se utilizar essa ferramenta e como ela irá contribuir para a melhora do ensino. Para Chiavenato "O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz." (CHIAVENATO, 2008, p. 348)

O planejamento estratégico é, em essência, uma ferramenta empresarial, que serve para estabelecer um rumo a ser seguido para se atingir objetivos claros e específicos, levando em conta uma abordagem realista das oportunidades, ameaças, dificuldades, potencialidades e limitações do mercado e da empresa.

Ainda que não tenha fins lucrativos, uma secretaria de educação tem diretrizes a cumprir e resultados a atingir. Esses resultados não podem ser abordados de forma genérica. Eles devem ser transformados em objetivos claros, quantificáveis e realistas, a serem alcançados dentro de prazos determinados. O planejamento estratégico determina e documenta o que será feito ao longo do período para atingir os objetivos. Ele deve orientar o debate, a prospecção de ideias e os projetos que serão incorporados à agenda da educação municipal. Por isso o planejamento estratégico é uma ferramenta perfeitamente utilizável na gestão pública.



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NÃO É UMA LINHA RETA

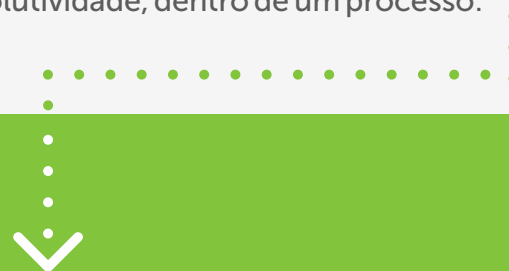
Parte de sua dinâmica consiste em fazer revisão constante, seja a partir da análise dos resultados obtidos, ou dos novos problemas e oportunidades que surgem, o que indica um aperfeiçoamento de forma sistemática.

Assim como ocorre nas empresas, no âmbito da prefeitura ou de qualquer esfera do poder público, o planejamento estratégico canaliza esforços para maximizar resultados. Não será diferente com a educação, mas isso ficará mais claro a partir da abordagem das etapas do planejamento estratégico, que em geral pode ter um prazo definido de acordo com a necessidade da instituição. Chiavenato fala de um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2008, p. 348). No início do Planejamento a gestão decide por quanto tempo será o planejamento estratégico.

Essa abordagem pode ser feita através das perguntas que orientam o processo de elaboração do planejamento. Processo que vai sendo definido de acordo com a realidade de cada Secretaria de Educação e suas demandas.

O Planejamento Estratégico responde a quatro perguntas básicas: Quem somos? Onde estamos? Para onde queremos ir? E como vamos fazer para chegar lá?

O planejamento estratégico ajuda a estabelecer uma agenda de trabalho consistente, propõe valores e condutas, evitando que tempo e trabalho sejam desperdiçados. É como os trilhos para o trem, cabe ao maquinista manter o trem nos trilhos e ele chegará ao destino. Para Pereira, o planejamento estratégico tem o objetivo de formulação das estratégias e das ações estratégicas a serem definidas com vistas a resolutividade, dentro de um processo:



É um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2010, p.47)



03

ETAPA 1 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: QUEM SOMOS?

O primeiro passo é a definição do que faz uma secretaria de educação, que é a elaboração, a instrumentalização e o acompanhamento de políticas educacionais no âmbito da prefeitura. Saber qual é a sua missão, sua visão de futuro e seus valores vai definir que é a secretaria de educação.



3.1 MISSÃO

Esse é um ponto fulcral de qualquer planejamento estratégico. A missão é aquilo que o órgão pretende entregar à sociedade, e passa pela definição da própria missão da educação. Segundo Oliveira, "A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a instituição quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da instituição." (OLIVEIRA, 2002, p. 76).

Na construção da Missão é muito importante a participação do maior número de pessoas da Instituição. Para que haja engajamento e a construção do sentimento de pertencimento e corresponsabilidade.

É por isso que um planejamento estratégico precisa ser elaborado em conjunto, porque há uma questão de mérito e também de cunho político-ideológico que permeia a questão e evita a geração de conflitos.

A educação é um direito social Constitucional, ao lado de outras políticas públicas importantes, conforme dispõe o artigo 6º: "São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados." (CONSTITUIÇÃO, 1988). O que amplia a missão institucional da Secretaria de Educação, levando a reflexões como:

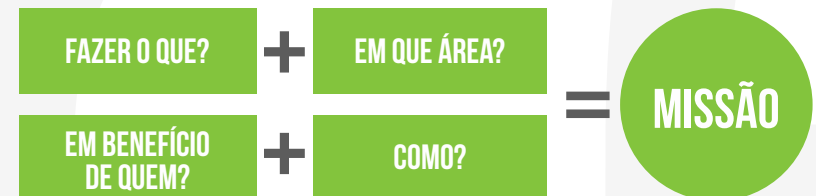
Seria a missão de uma secretaria de estado formar pessoas? O que isso quer dizer? Como tal declaração de missão norteará as políticas estratégicas de educação? Construindo escolas, oferecendo salas de aula e professores?

Talvez fosse uma declaração de missão bastante razoável dizer que "Nossa missão é formar cidadãos fortemente comprometidos com o permanente desenvolvimento individual e da coletividade, do ponto de vista econômico, social e humano, com alto poder de análise, senso crítico, criatividade e consciência ambiental".

Essa parece ser uma missão capaz de orientar todos os esforços e gerar resultados de alto valor para a sociedade. Isso é uma missão.

Na construção da missão é importante responder algumas questões como: Fazer o que? Em que área? Como? Em benefício de quem?

O que corresponde a fórmula abaixo, que segue como sugestão, para ajudar a definir a missão:



SEGUEM ABAIXO A MISSÃO DE ALGUMAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO

SECRETARIA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE

Organizar e disseminar a informação para a produção do conhecimento, dando suporte à formação dos professores e aos trabalhos educacionais e culturais da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.



SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DA PREFEITURA DE CAMPINAS

Promover cursos de capacitação profissional e formação cidadã para a população da Região Metropolitana de Campinas, tendo como prioridade, apoiar a realização do projeto de vida das pessoas, gerar oportunidade profissional e promover a inclusão social.



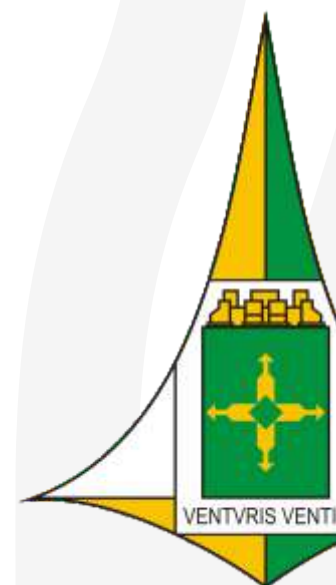
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO TOCANTINS

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



SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

Oferecer serviço educacional com qualidade necessária ao êxito do processo de ensino-aprendizagem, de modo a gerar a satisfação dos atores envolvidos (profissionais de educação e estudantes) e a garantir a igualdade de oportunidades, com vistas à construção da cidadania.



3.2 VISÃO



A visão responde às expectativas futuras da Instituição. Ela estabelece um prazo, que potencializa o seu pleno crescimento. Segundo Oliveira, ela “[...] proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.” Ela estabelece o que a Instituição quer ser. (OLIVEIRA, 2002, p88)

Um exemplo de visão pode ser: “Ser uma referência em ensino público através do reconhecimento do município como um dos cinco do Brasil a proporcionar os melhores resultados em educação, até 2022”.

Em outras palavras, a visão é o sonho que precisa ser alcançado. Na construção da visão o que pode facilitar é responder a fórmula abaixo.



SEGUEM ABAIXO AS VISÕES DE ALGUMAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Ser referência pela excelência em educação básica, com qualidade e equidade.



SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO TOCANTINS

Ser uma Secretaria de referência pela qualidade e excelência dos serviços educacionais prestados, transparência e compromisso com a gestão pública democrática e por ações de educação integral humanizada visando à formação cidadã do aluno.



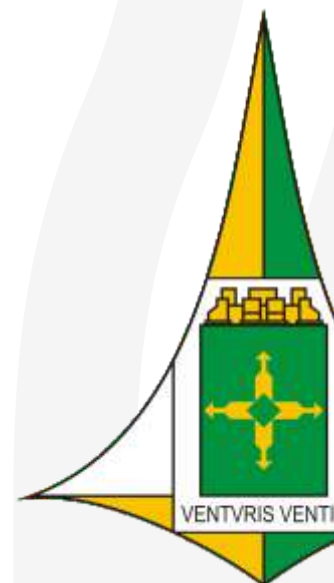
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DA PREFEITURA DE CAMPINA

Ser referência de qualidade em educação profissionalizante do Brasil, fortalecendo as políticas públicas nos campos da formação profissional e desenvolvimento humano até meados de 2016.



SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

Ser referência nacional na prestação de serviços educacionais de qualidade.



3.3 VALORES

Os valores podem ser entendidos como um código moral que deve ser seguido à risca, ao ponto de ser capaz de conferir identidade própria à Secretaria de Educação.

Um exemplo de valor para uma secretaria de educação seria:

Equidade - Trabalhar incessantemente para garantir oportunidades iguais para todos no campo da educação.

Para Tavares os Valores “Consistem em tornar explícitas as crenças nas quais a organização irá apoiar-se e nas quais possa pautar suas ações, em face das situações presentes e futuras relacionadas à implementação do processo de gestão estratégica e a sua própria vida”. (TAVARES, 2010, p. 64)

SEGUIE A APRESENTAÇÃO DOS VALORES DE ALGUMAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO:

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

- Qualidade
- Inclusão e equidade
- Diversidade
- Ética
- Eficiência
- Transparência
- Responsabilidade pública
- Gestão democrática
- Sustentabilidade
- Criatividade e Inovação

SECRETARIA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE

- Excelência
- Ética profissional
- Gestão democrática
- Inovação
- Respeito à diversidade
- Transparência
- Valorização do ser humano

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO TOCANTINS

- 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

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DA PREFEITURA DE CAMPINAS

- Ética
- Transparência
- Comprometimento
- Valorização e respeito às pessoas
- Construção do conhecimento
- Educação inclusiva
- Processos de melhoria contínua
- Inovação tecnológica
- Gestão sustentável
- Bom uso do dinheiro público



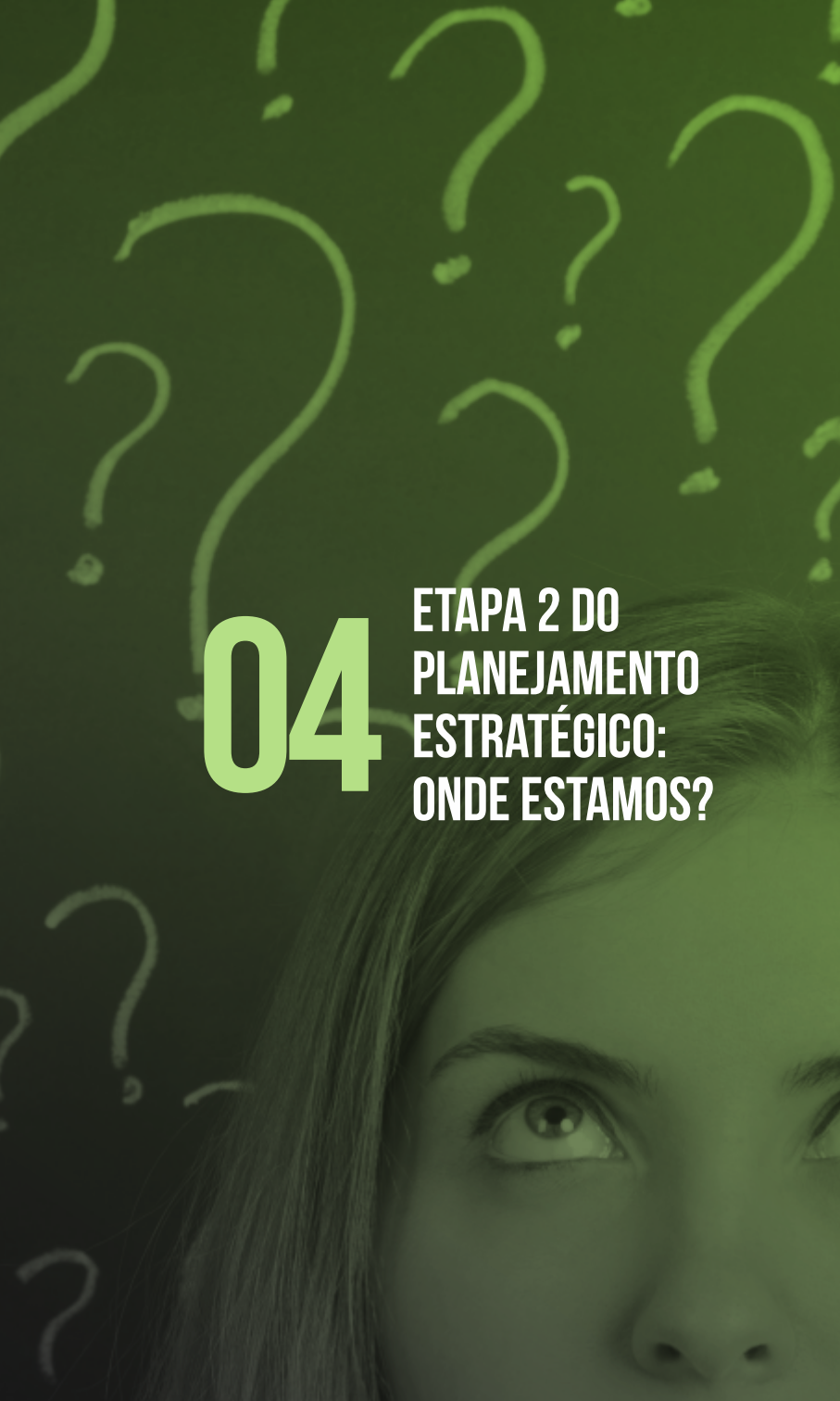


É interessante na construção dos valores reunir todo o time da Secretaria de Educação, para que os valores das pessoas estejam alinhados aos valores institucionais, pois há uma afirmativa feita por Tavares que reforça essa necessidade: “ As pessoas, quando orientadas por valores, trabalham mais do que apenas em troca de seus rendimentos ou de algum aprendizado.” (TAVARES, 2010, p. 114). Há uma satisfação pessoal de trabalhar em uma Instituição em que seus próprios valores não se chocam com os da Instituição.

No momento da definição dos valores, Tavares ainda recomenda que sejam específicos, públicos, claros, obrigatórios e passíveis de reformulação:

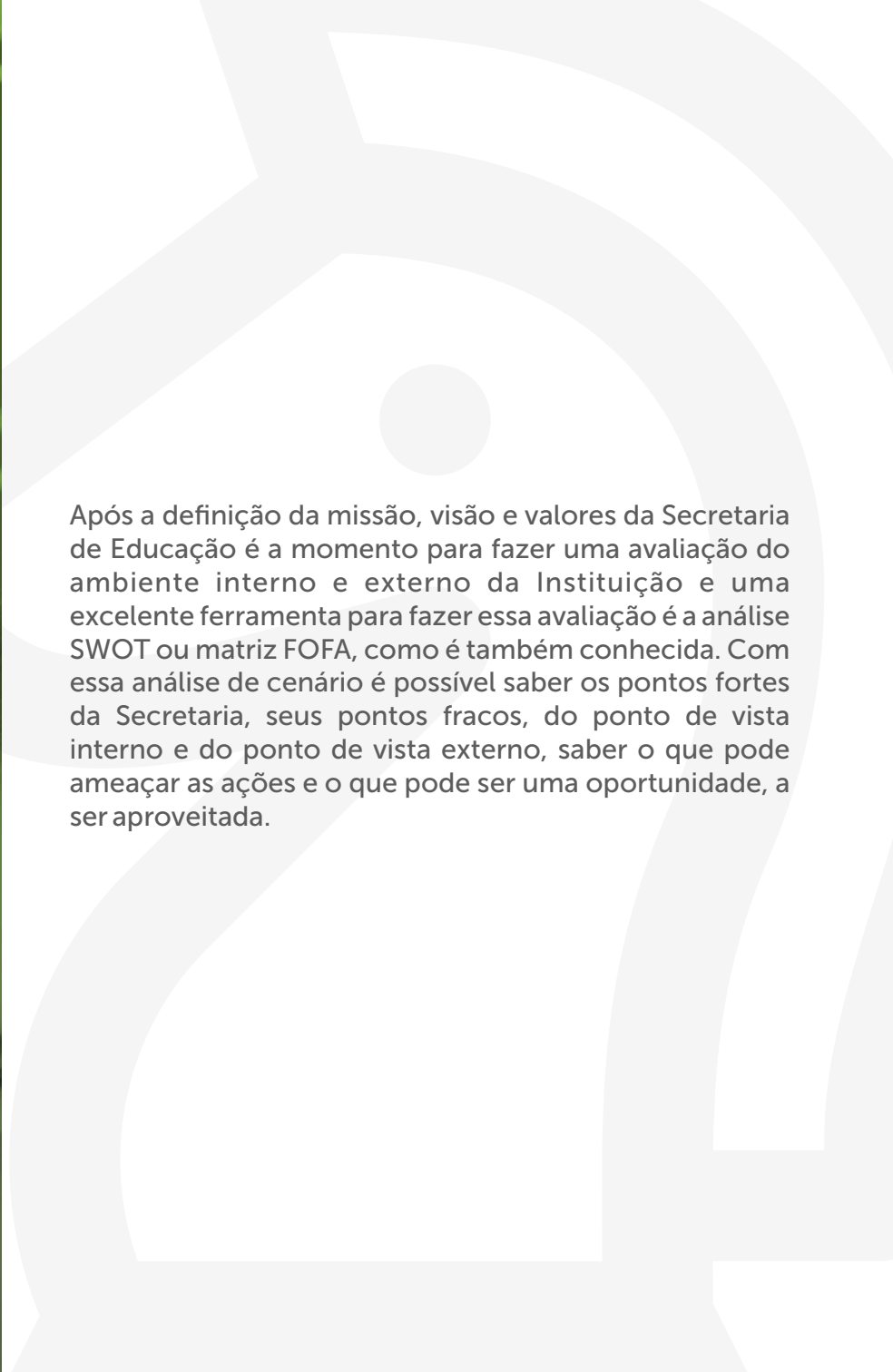
Para serem viáveis, os valores precisam atender a determinados requisitos, entre eles: Ser específicos, para permitir que as pessoas possam determinar exatamente como devem ser suas ações; Ser públicos, para permitir o acesso amplo; Ser claros, para permitir sua compreensão objetiva; Ser obrigatórios, para orientar o comportamento de todos em todas as situações e Ser passíveis de reformulação, de maneira a atender às necessidades de mudanças. (TAVARES, 2010, p. 114)





04

ETAPA 2 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ONDE ESTAMOS?



Após a definição da missão, visão e valores da Secretaria de Educação é a momento para fazer uma avaliação do ambiente interno e externo da Instituição e uma excelente ferramenta para fazer essa avaliação é a análise SWOT ou matriz FOFA, como é também conhecida. Com essa análise de cenário é possível saber os pontos fortes da Secretaria, seus pontos fracos, do ponto de vista interno e do ponto de vista externo, saber o que pode ameaçar as ações e o que pode ser uma oportunidade, a ser aproveitada.

4.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta que pode ser utilizada com a participação do maior número de pessoas da Secretaria. Quanto mais participação, mais engajamento. Ao explicitar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades será possível a definição das estratégias a serem adotadas, que servirão para potencializar as forças, reduzir as fraquezas, neutralizar as ameaças e explorar ao máximo as oportunidades.

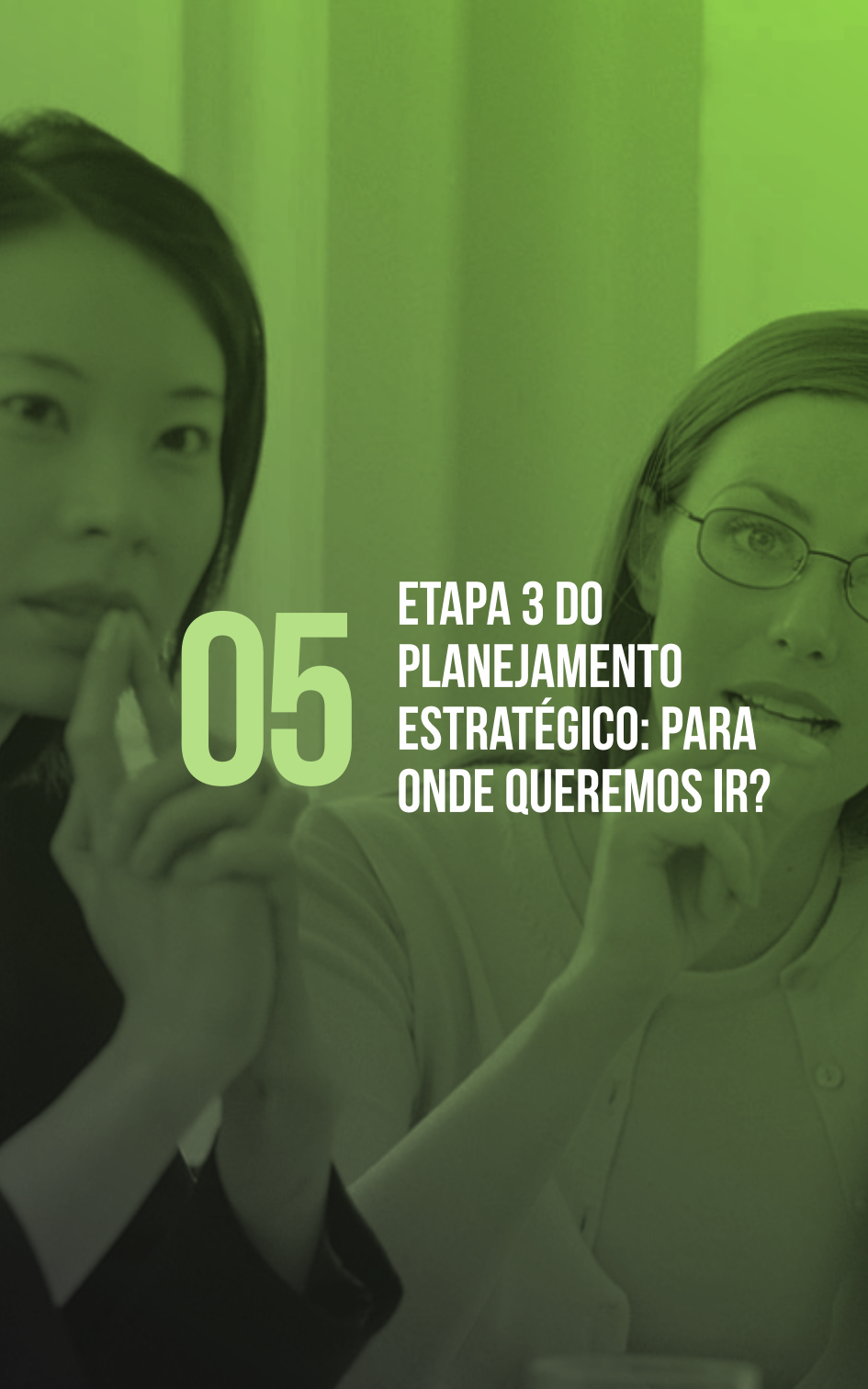
Há uma afirmativa de Lobato que: "A avaliação estratégica realizada a partir da matriz Swot é umas das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva." (LOBATO, 2003, p. 67)

No âmbito da educação municipal, há uma série de perguntas que precisam ser respondidas. Os propósitos são os melhores possíveis, mas há professores em quantidade suficiente? Os profissionais estão à altura da missão? Há dinheiro suficiente? Quais são as orientações políticas em conflito nos âmbitos federal, estadual e municipal? Quais seriam as consequências de uma mudança política ríspida? As perspectivas econômicas da prefeitura garantem uma continuidade nas verbas? Quantos alunos estão matriculados? Quantos em idade escolar estão fora da escola? Qual a previsão de ingresso de novas crianças na idade escolar ano a ano?

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
INTERNO	 FORÇAS	 FRAQUEZAS
EXTERNO	 OPORTUNIDADES	 AMEAÇAS

Pode-se dizer que essa etapa do planejamento é o choque de realidade que vai condicionar o que se quer fazer ao que se pode fazer e fornecer elementos consistentes para a etapa seguinte, que é o modo como fazer. São as chamadas "informações estratégicas".





05

ETAPA 3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PARA ONDE QUEREMOS IR?

A partir do momento em que a secretaria de educação tenha feito um levantamento de todas as variáveis estratégicas, ela terá condições de traçar metas e objetivos realistas. Sem perder de vista a sua visão de futuro. Essa é a etapa que separa o desejo da ação e os condiciona.

É importante que as metas sejam claras e que os objetivos sejam realistas e mensuráveis. Para Almeida: "O objetivo é o ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e data a serem alcançadas, de modo geral ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior." (ALMEIDA, 2003, p. 30).

Pode-se estabelecer como objetivo, por exemplo, "ter, dentro de dez anos, todos os alunos em idade escolar nas salas de aula".

É possível fixar mais de um objetivo. Dentro da missão proposta, seria bem razoável melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb, que é calculado com base no aprendizado dos alunos em português e matemática. São objetivos claros e que podem ser facilmente mensuráveis.

O município pode, também, criar uma prova anual para alunos de todas as séries e também para aqueles que concluírem o ensino fundamental. Seria uma prova qualitativa. Uma meta anual, com base no desempenho médio, o qual seria quantificado através de nota.



SEGUEM ABAIXO ALGUNS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO

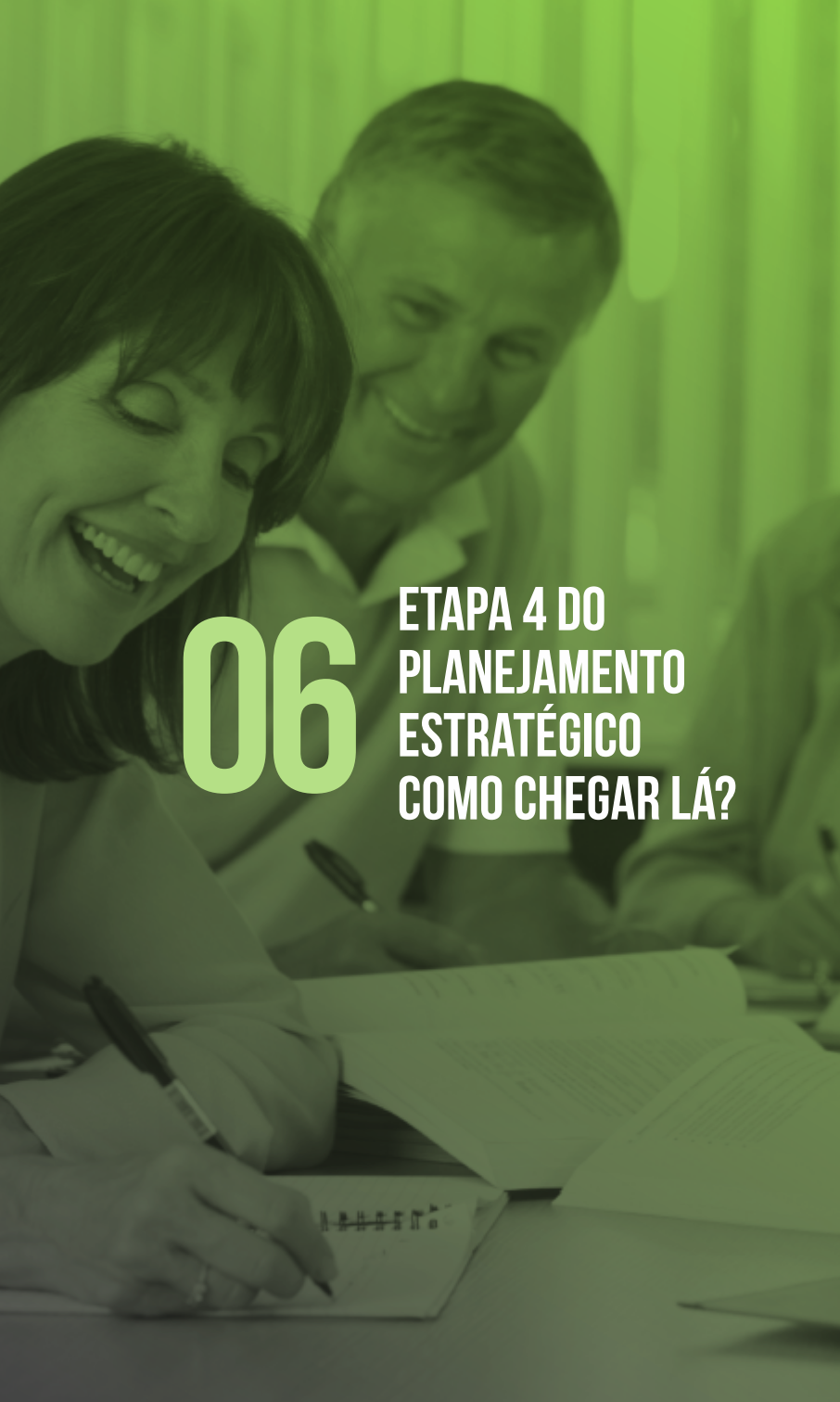
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

- Melhorar e Desenvolvimento do Sistema Estadual de Ensino, por meio da Educação Integral.
- Promover a formação humanizada do profissional da educação.
- Modernizar e consolidar a gestão democrática.
- Inovar o programa permanente de avaliação.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

- Ampliar significativamente o atendimento em todas as etapas e modalidades de ensino, prioritariamente para a Educação Infantil (0-5 anos), de modo a promover um ambiente escolar com infraestrutura favorável ao ensino e às aprendizagens.
- Democratizar o acesso à rede pública de ensino e assegurar a permanência, com êxito, dos estudantes, por meio da melhoria do fluxo e, sobretudo, da garantia das aprendizagens, de modo a promover condições de igualdade de oportunidades com vistas à construção da cidadania.
- Promover a melhoria dos indicadores da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal por meio de ações que contemplem as dimensões de equidade, relevância, pertinência, eficácia e eficiência.
- Fortalecer o sistema público de ensino por meio da valorização, da formação, continuidade e da otimização do quadro de profissionais; e assegurar a gestão participativa e democrática.
- Implantar e implementar sistema de avaliação e monitoramento da Rede de Ensino com vistas à garantia do direito às aprendizagens dos estudantes do Distrito Federal.





06

ETAPA 4 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CHEGAR LÁ?

Essa é a parte em que um conjunto de estratégias é escolhido para ser colocado em prática de forma que os objetivos e metas sejam atingidos.

Pode-se, por exemplo, criar um programa para aperfeiçoamento dos professores, através do contato com novas propostas e metodologias pedagógicas, reciclagem de conhecimentos e adequação à nova filosofia da educação municipal.

Outra estratégia, havendo déficit no número de unidades escolares, é a construção de X escolas.

Podem ser definidos projetos especiais que possam melhorar o relacionamento dos alunos, na perspectiva da educação para paz, por exemplo.

Enfim, o importante é que as estratégias estejam alinhadas com os objetivos. Por isso o planejamento estratégico é tão importante, pois confere lógica a tudo que é feito. Os esforços, os recursos e as estratégias são canalizados.





Oliveira lembra que: “ A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.” (OLIVEIRA, 2002, p. 192), para o Autor: “ A estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável”. (OLIVEIRA, 2002, p. 193).

Se a finalidade da estratégia é estabelecer a ação, esta deverá seguir um Plano, pois: “ O Plano de ação descreve como colocar em prática o planejamento estratégico.”

Uma boa ferramenta para construir o plano de ação é a 5W2H, que responde às seguintes perguntas: O que?, Quem? Quando? Onde? Porque? Como? E Quanto?.

Para uma rápida identificação dos elementos necessários à sua implementação, o plano de ação pode estruturar-se através da ferramenta 5W2H, que significa:

WHAT	O que será feito? Define os objetivos;
WHO	Quem fará o quê? Determina os responsáveis pelo planejamento e realização dos objetivos;
WHEN	Quando será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
WHERE	Onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos;
WHY	Porque será feito o quê? Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
HOW	Como será feito o quê? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos;
HOW MUCH	Quanto custará o quê? Determina os custos para a realização dos objetivos.



MODELO PREENCHIMENTO DO PLANO DE AÇÃO



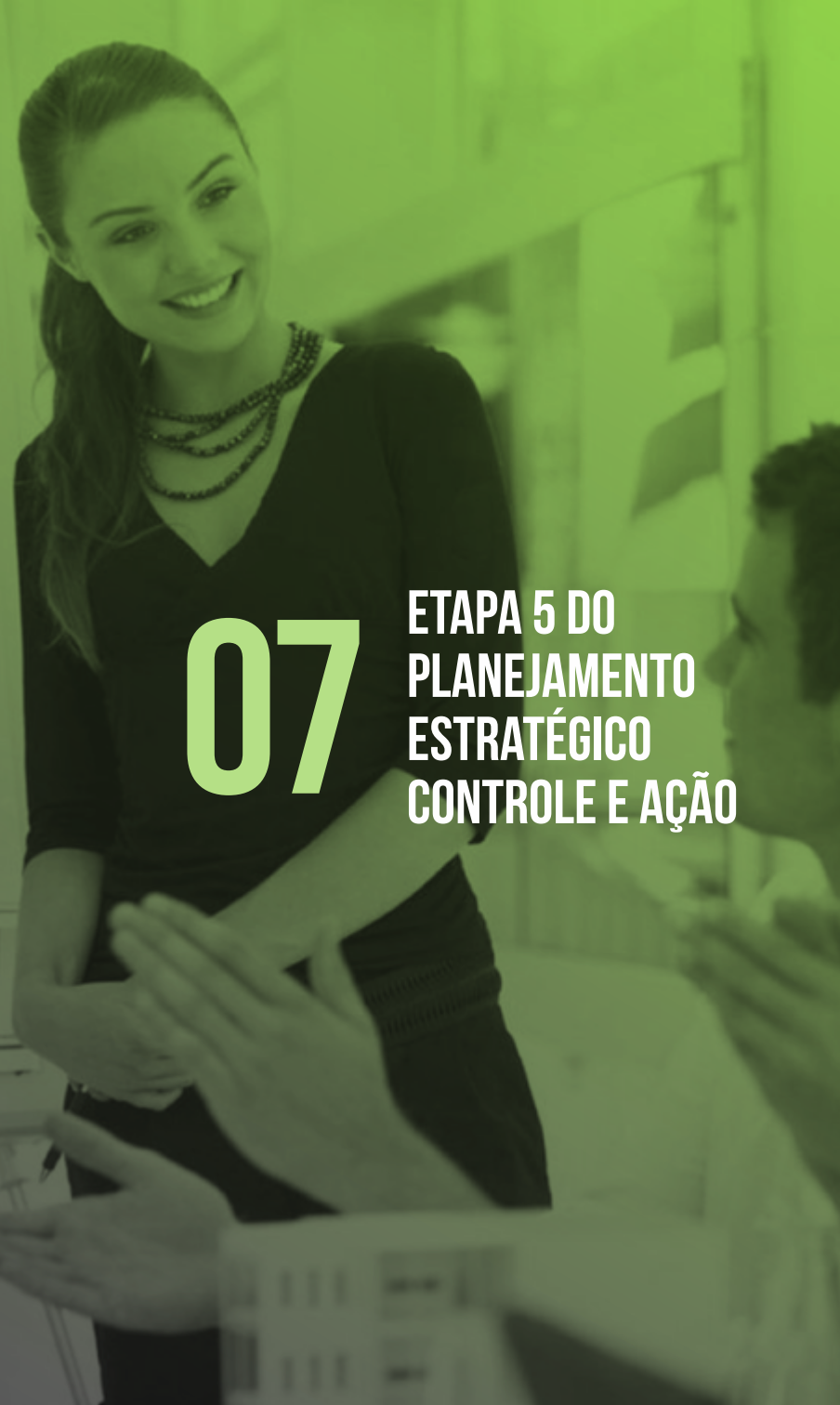
Nessa perspectiva o Plano de Ação deve ser construído indicando as ações, os responsáveis, o prazo, local onde será feita, justificativa porque será feita, como será feita e quanto vai custar. Na construção do Plano de Ação é possível dividir as ações por eixo, como por exemplo:

- | | | | |
|---|-------------------------------------|---|----------------------------|
| 1 | Políticas Educacionais | 5 | Modernização da Gestão |
| 2 | Responsabilidade Social e Ambiental | 6 | Gestão de Pessoas |
| 3 | Comunicação e Marketing | 7 | Tecnologia da Informação |
| 4 | Gestão Financeira | 8 | Infraestrutura e Logística |

COM AS AÇÕES DIVIDIDAS POR EIXO FICA MAIS FÁCIL A EXECUÇÃO, O ACOMPANHAMENTO E O CONTROLE.

O QUE SERÁ FEITO?	QUEM FARÁ?	QUANDO SERÁ FEITO?	ONDE SERÁ FEITO?	PORQUE SERÁ FEITO?	COMO SERÁ FEITO?	QUANTO CUSTARÁ?





07

ETAPA 5 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONTROLE E AÇÃO

É fundamental, para que essa etapa cumpra seu papel, que esteja claro e que seja do conhecimento de todos a quem caberá o controle da execução das ações e da avaliação dos resultados.

Para evidenciar na Secretaria de Educação, a importância do controle e avaliação, uma equipe deverá ser nomeada por portaria, com o número de pessoas suficiente para fazer a atividade, podendo ser 3(três) pessoas, por exemplo, para controlar as ações e fazer com que o Planejamento Estratégico não vá parar em uma gaveta, esquecido e sem ação.

Importante chamar atenção para esse detalhe. Não adianta controlar os resultados de forma eficiente se não houver um controle rigoroso da implementação das ações. Se isso ocorre, há sério risco de que a avaliação fique contaminada, o que pode levar os gestores a tomarem decisões erradas.

Decisões essas que devem, sim, ser tomadas com base nos resultados. Como já foi observado, o planejamento não é um documento engessado que será sempre seguido à risca. É, igualmente, um caminho a ser seguido, que deve ser alterado caso não esteja levando aos resultados desejados.

Por isso é preciso reavaliar sempre e, mais ainda, estar atento às novas ideias, tecnologias e recursos pedagógicos. Uma boa estratégia pode ser o realinhamento anual do planejamento estratégico.





08

O FATOR HUMANO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos dias atuais, as organizações cada vez mais colocam o fator humano como centro de suas políticas estratégicas. E a figura central de um planejamento estratégico em uma secretaria de educação é o aluno.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão única, que se aplica a qualquer situação em que estejam envolvidos uma organização, resultados a serem alcançados e seres humanos.

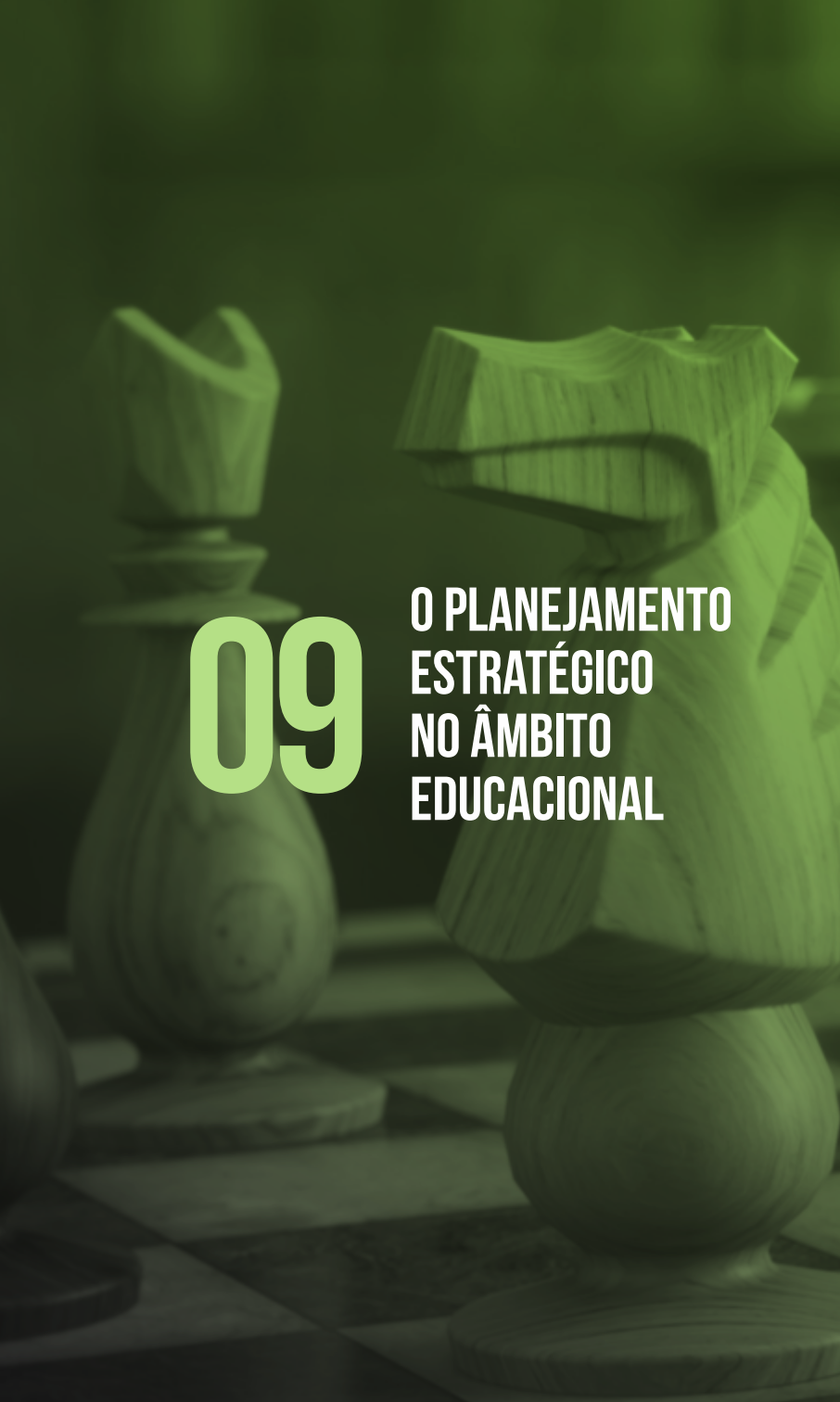
No contexto de tudo, o que move uma Secretaria de Educação e dita a assertividade de suas políticas é tanto a satisfação de quem usufrui os bens e serviços produzidos e entregues, que são os alunos, quanto daqueles que estão envolvidos no processo de produção.

Nesse aspecto, é fundamental que se tenha em mente a satisfação, a inclusão e a percepção de importância e pertencimento de toda a rede humana envolvida neste processo, razão pela qual se faz mandatório ouvir e envolver todas as partes.

Ouvir é conhecer os anseios das pessoas e da sociedade, seus valores, suas aspirações e suas necessidades. Daí a necessidade da Secretaria criar uma área de Gestão de Pessoas, com uma Política definida, Plano de Capacitação e Projetos de valorização dos servidores.

Uma grande secretaria de educação faz exaustivas e sistemáticas pesquisas com os alunos e professores para entendê-los e, assim, elaborar ofertas que são desejáveis, bem como se preocupam com seus colaboradores. Colaboradores satisfeitos, envolvidos com os resultados, cientes de que atingi-los é gerar benefícios para toda a coletividade, dos professores aos coordenadores e alunos, são mais produtivos.





09

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO EDUCACIONAL

O planejamento estratégico, no terreno educacional, precisa ser conhecido e abraçado por todos, razão pela qual não basta elaborar algo excelente e ter condições materiais para implementá-lo. É preciso transparência e convencimento. Políticas públicas devem ser devidamente comunicadas à população, com base, sobretudo, na abordagem dos benefícios que serão gerados para todos.

Profissionais devem estar convencidos de que o proposto gerará crescimento profissional e ganhos financeiros. Pais de alunos devem estar convencidos de que as políticas propostas farão de seus filhos pessoas melhores preparadas para vida, capazes de tomar decisões e contribuir para que a sociedade seja mais justa, próspera e feliz.

Os próprios alunos devem estar convencidos de que a educação e o ensino são um caminho que leva ao sucesso, ao bem estar e à felicidade. Esse esforço de convencimento deve estar nas salas de aula, no ambiente e na forma como se dá o relacionamento com professores, diretores e demais profissionais envolvidos no esforço pedagógico.

Em resumo, é preciso ter em mente que o planejamento estratégico não é um fim, mas um meio para levar bem estar e organização, razão pela qual o ser humano tem que estar no centro, pois as pessoas são o fim de todos os esforços.



10

A GESTÃO ESTRATÉGICA NO ÂMBITO EDUCACIONAL

Tão importante quanto o planejamento estratégico é a gestão estratégica da Secretaria de Educação. Para Costa, ela é mais abrangente que o Planejamento estratégico:

O conceito de gestão estratégica é mais abrangente que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégia, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidade para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, os processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização. (COSTA, 2012, p. 51)

A Gestão estratégica inicia com a decisão de fazer o planejamento estratégico, com o envolvimento de todos na sua elaboração e no esforço diário para sua implementação. Tavares afirma que: "A gestão estratégica exercita a prática do processo decisório, a partir de maior clareza em sua direção orientada para a visão e missão da organização. Estimula a busca do futuro em todos os níveis, encorajando a inovação e a criatividade e aumentando a motivação das pessoas pelo trabalho." (TAVARES, 2010, p.57)





Uma boa estratégia é adotar como aliado nesse processo, sistemas informatizados de gestão, como o PROESC.COM. e o CAIXANET. Que são duas ferramentas testadas e atualizadas, de fácil execução e que podem responder a várias situações na Secretaria de Educação.

Em tempos de globalização é uma boa solução para a Secretaria de Educação acompanhar as atividades das escolas, creches, professores e dos alunos. A boa gestão da educação pressupõe transparência, controle social, planejamento e efetividade nos gastos públicos.



PROESC.COM - É uma ferramenta completa para gestão escolar, o sistema permite a informatização da secretaria de educação, incluindo escolas e creches. Possibilita o acompanhamento de toda a vida escolar do aluno em tempo real. Com capacidade de integrar todas as áreas da Instituição, proporcionando agilidade e qualidade nos serviços prestados, com caderneta ou diário eletrônico, que permite ao professor o cadastro do conteúdo das aulas dadas, lançamento de notas de cada instrumento do bimestre e a realização de chamadas. O boletim eletrônico do aluno é uma forma do aluno ou responsável acessar e acompanhar em tempo real, via internet, as notas e frequências bimestrais e anuais.



CAIXANET - É um SISTEMA CORPORATIVO DE GESTÃO E CONTROLE DE CAIXAS ESCOLARES, contendo os módulos de Pessoas, Usuários, Financeiro, Orçamentário, Administrativo, Prestação de Contas e Transparência.



11. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de Planejamento Estratégico. 2. ed - São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado Federal.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica Fácil. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LOBATO, David Menezes. Estratégia de Empresas/David Menezes Lobato, Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Alambet Rodrigues. - 8. Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e Práticas. 17. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 3. ed - São Paulo: Atlas, 2010.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/missao-e-valores>

http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=educacao&lang=pt_BR&pg=5564&tax=42697

<http://seduc.to.gov.br/institucional/conheca-a-seduc/missao-visao-e-valores/>

[https://www.ceprocamp.sp.gov.br/?q=node/135:](https://www.ceprocamp.sp.gov.br/?q=node/135)

<http://www.se.df.gov.br/sobre-a-secretaria/a-secretaria.html>

<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/missao-e-valores>

http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=educacao&lang=pt_BR&pg=5564&tax=42697

<http://seduc.to.gov.br/institucional/conheca-a-seduc/missao-visao-e-valores/>

[https://www.ceprocamp.sp.gov.br/?q=node/135:](https://www.ceprocamp.sp.gov.br/?q=node/135)

<http://www.se.df.gov.br/sobre-a-secretaria/a-secretaria.html>

<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/missao-e-valores>

http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=educacao&lang=pt_BR&pg=5564&tax=42697

<http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/missao.php>

http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/planejamento_estrategico_mar16.pdf

E-book

INADIMPLÊNCIA:
Saiba como reduzir
em sua escola

Baixe grátis





E-book

Guia definitivo para
captação de alunos

Baixe grátis



www.proesc.com

O Proesc é o melhor e o mais completo sistema de gestão escolar online. Ideal para escolas, cursos e secretarias de educação. Onde você conta com recursos de gestão financeira, que facilitam a realização dos pagamentos por boleto registrado e cartão de crédito, automatizando o processo de cobrança.

Acesse o site: www.proesc.com e saiba mais.
Central de Vendas (96) 98144-2924 /  (96) 98144-2924