



INSTITUTO FEDERAL
Sul-rio-grandense

Câmpus
Passo Fundo

EDUCAÇÃO
PÚBLICA
100%
GRATUITA

Especialização em Gestão da Educação Básica

Disciplina: Planejamento Estratégico na Educação Básica

Professores:
Gustavo Born
Alexsander Carneiro

Planejamento Estratégico na Educação Básica

Ementa da disciplina

UNIDADE 1 - Fundamentos de Estratégia

1.1 Evolução do conceito de estratégia

1.1.1 Definição e diferentes abordagens de estratégia

1.1.2 Histórico e evolução do conceito 1.1.3 Leitura e discussão do livro

1.2 Tipos de estratégias

1.2.1 Tipos de estratégia no contexto educacional

1.2.2 Exemplos práticos de estratégias aplicadas a escolas

UNIDADE 2 - Aplicações de Estratégia

2.1 Diretrizes estratégicas: missão, visão e valores

2.1.1 Definição e construção de missão, visão e valores em escolas

2.1.2 Exemplos e atividades práticas

2.2 Ferramentas para análise do ambiente escolar

2.2.1 Análise SWOT aplicada ao ambiente escolar

2.2.2 Análise PEST e outras metodologias

2.3 Objetivos estratégicos e indicadores de sucesso

2.3.1 Definição de objetivos estratégicos para escolas

2.3.2 Indicadores de desempenho educacional

2.4 Elaboração e aplicação de um plano estratégico

2.4.1 Desenvolvimento de um plano estratégico completo para uma instituição de ensino

2.4.2 Discussão e apresentação dos planos

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1 - Definição de Missão, Visão e Valores.
- 2 - Análise dos ambientes interno e externo.
- 3 - Definição de metas e objetivos.
- 4 - Definição do plano de ação.
- 5 - Mensuração e acompanhamento de resultados.

ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **Missão** - define a razão de existência da empresa, e deve responder as seguintes perguntas básicas: O que a empresa faz? Por que ela faz? Quem a empresa é?
- **Visão** - define a imagem ou idéia que a empresa tem de si mesma. Orienta sua trajetória para o futuro, suas relações com clientes, como administrar os recursos disponíveis e seus objetivos.

ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **Objetivos** - são estabelecidos na fase de planejamento, os quais devem ser desafiadores, porém, realistas e com condições de serem alcançados. Para isso, há a necessidade de que sejam estabelecidos objetivos bem definidos, comunicados a todos os envolvidos com clareza, precisão, objetividade e simplicidade. A falta dessas condições pode comprometer o resultado do processo empreendedor e determinar o não atingimento dos objetivos traçados.

ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **Estratégias** - as estratégias dependem de diversos fatores, tais como: recursos humanos (os quais interferem diretamente na definição dessas estratégias, pois, dependendo da personalidade de cada um, usa-se uma ou outra estratégia), características da empresa e da concorrência, procurando utilizar estratégias que maximizem as forças de uma e as fraquezas da outra.

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Martins (2007) destaca que uma ferramenta bastante difundida e utilizada para a elaboração de um bom diagnóstico situacional é a Matriz SWOT (vindo do inglês strengths [forças], weaknesses [fraquezas], opportunities [oportunidades] e threats [ameaças]). Também conhecida como análise de equilíbrio, ela visa confrontar os aspectos negativos e positivos com relação às condições internas e externas que podem afetar de alguma forma a organização.

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

QUADRO 2: Síntese do Modelo SWOT

	Vantagens	Desvantagens
Aspectos Internos (Sob Controle das Escolas)	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Aspectos Externos (Fora do Controle das Escolas)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: REBOUÇAS (2006), Adaptado pelos autores.

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- **Pontos Fortes** - são os aspectos mais positivos da escola em relação ao seu serviço que oferece. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria Escola e relevantes para o planejamento estratégico da mesma. Algumas questões que podem ajudar nesse levantamento são listadas abaixo:
- O que fazemos bem feito e como somos reconhecidos?
- O que nossos clientes acreditam que fazemos bem feito?
- Quais são nossos ativos e patrimônio?
- Onde nossa organização é forte?
- Cobramos preços compatíveis com nosso nicho de mercado?

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Que forças temos em produtos, serviços e marcas?
- Que forças temos na comunicação e no relacionamento interno e externo?
- Que imagem nossa empresa, produtos e serviços possuem?
- Qual é a nossa força em vendas?
- Temos flexibilidade operacional?
- Temos capacidade de reagir rapidamente às mudanças solicitadas por nossos clientes?
- Nossa estrutura organizacional é voltada para a integração dos processos?

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- **Pontos Fracos** (ou Pontos a Melhorar) - são os aspectos mais negativos da escola em relação ao seu serviço. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico:
- Quais são nossas deficiências e onde devemos melhorar?
- Onde devemos concentrar nossos esforços?
- Onde atacaríamos nossa empresa se fôssemos os concorrentes?
- Qual é a nossa eficiência em recrutar pessoas qualificadas?
- Qual é a necessidade de substituição de gerentes e líderes?

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- **Oportunidades** - são os aspectos mais positivos do serviço da escola em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico:
- A empresa tem conhecimento de onde existe espaço de crescimento de consumo?
- A empresa tem conhecimento de onde existe espaço para aumento na participação de mercado?
- É possível ampliar e melhorar a oferta de produtos e serviços que concorrentes terão dificuldades para copiar rapidamente?

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- É possível melhorar a comunicação sobre os produtos ou serviços com os clientes, distribuidores e funcionários?
- É possível reduzir os custos?
- É possível aumentar os lucros?
- Existem investimentos gerando vantagem competitiva para nossa empresa com relação aos nossos concorrentes?
- O governo está criando incentivos, novas linhas de crédito ou permitindo novos financiamentos em nossa área de atuação?
- Nossas políticas de relacionamento e marketing realmente transferem valor para nossos clientes?

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- **Ameaças** - são os aspectos mais negativos dos serviços da escola em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser fatores que não podem ser controlados pela própria escola e relevantes para o planejamento estratégico.
- O que pode dificultar ou impedir que a nossa organização atinja os objetivos de lucro, participação de mercado e de segmentação que pretendemos?
- Como nossos principais clientes se relacionam com nossos concorrentes diretos?

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Nossos concorrentes diretos estão criando algum diferencial competitivo que seremos impossibilitados de copiar e/ou melhorar rapidamente?
- Qual o volume de investimentos dos nossos concorrentes diretos?
- Existe alguma tarifa, taxa ou serviço regulado pelo governo que pode vir a impactar nossos custos operacionais?
- Podem surgir alterações na legislação que rege nosso negócio que venham a modificar nosso mercado e nos atrapalhar?
- Quais são as condições da economia nacional e internacional?
- O que nossos clientes, funcionários e fornecedores esperavam de nós e que não conseguimos cumprir?

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Com o diagnóstico realizado, temos condições de relacionar ações e metas, para que vinculadas aos valores institucionais, executamos a missão institucional em sua plenitude.

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Link PDI 2020-2024 do IFSul
- <https://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/1334-pdi-2020-2024-ifsul>

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

QUADRO 3: Os Ambientes da Matriz SWOT

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Fatores Econômicos, Sociais, Políticos, Legais e Tecnológicos	Avaliação dos serviços oferecidos, dos recursos humanos, das práticas de gestão, da estrutura administrativa utilizada, dos recursos materiais e instalações.

Fonte: REBOUÇAS (2006), Adaptado pelos autores

QUADRO 4: Possíveis Indicadores para Diagnóstico Interno em Escolas

Contexto interno	<p>História da escola</p> <p>Recursos materiais (instalações e equipamento)</p> <p>Recursos humanos (I) Corpo docente</p> <p>Recursos humanos (II) Corpo técnico-administrativo</p> <p>Alunos (população escolar – características)</p>
Organização e gestão	<p>Órgãos de administração e gestão</p> <p>Estruturas de orientação educativa</p> <p>Política educativa da escola</p> <p>Estratégias de publicitação da escola e de admissão dos alunos</p> <p>Formas de liderança</p> <p>Níveis de decisão curricular</p> <p>Projetos educacionais</p> <p>Desenvolvimento profissional</p> <p>Orientação escolar e vocacional</p> <p>Relação com o ensino superior e com o mercado de trabalho</p> <p>Envolvimento dos pais</p> <p>Parcerias e apoios</p> <p>Práticas monitorização e auto-avaliação</p> <p>Comunicação</p>

Ensino e aprendizagem	Planificação e articulação curricular Estratégias de sala de aula Relação pedagógica Mobilização pedagógica de recursos (ex, TIC, centro de recursos) Práticas de avaliação das aprendizagens Participação e responsabilidade dos alunos no seu processo de aprendizagem Coerência entre aprendizagem na escola e fora dela
------------------------------	---

<p>Cultura da escola</p>	<p>Identidade (visão compartilhada, imagem de escola)</p> <p>Empenho dos alunos</p> <p>Rigor e exigência</p> <p>Disciplina e segurança</p> <p>Aprezabilidade do espaço escolar</p> <p>Expectativas acerca dos alunos</p> <p>Motivação dos professores</p> <p>Participação na liderança e em processos de tomada de decisão</p> <p>Trabalho em equipe</p> <p>Ênfase no ensino e na aprendizagem</p> <p>Reconhecimento (Reforço positivo)</p> <p>Aprendizagem e desenvolvimento profissional</p> <p>Relação com a comunidade</p> <p>Relacionamento entre atores educativos</p>
<p>Resultados educacionais</p>	<p>Resultados acadêmicos (I): classificações internas</p> <p>Resultados acadêmicos (II): classificações externas</p> <p>Outros resultados educacionais</p>

Fonte: Adaptado pelos Autores.

QUADRO 5: Exemplo de Pontos Fortes e à Melhorar - Promoção da Língua Portuguesa

PONTOS FORTES:	PONTOS A MELHORAR:
. Promoção do gosto pela leitura (feiras do livro nas diferentes escolas; divulgação e concretização do (PNL) Plano Nacional de Leitura).	<p>. Apoio na aprendizagem de Língua Portuguesa (mais recursos humanos/ materiais e formação de professores).</p> <p>. Criar mais recursos (tais como: livros, salas, computadores, armários,...).</p> <p>. Viabilizar o sucesso integral do PNL.</p>
. Promoção da comunicação através da divulgação de trabalhos; jornais escolares e projeto de dinamização de expositores ao longo do ano.	
. Projetos com a biblioteca da escola e biblioteca municipal (encontros com escritores nas escolas e na Biblioteca Municipal).	
. Idas ao Teatro.	
. Resultados das Provas de Aferição.	

Fonte: MAIA (2009)

MUITO
OBRIGADO

Gustavo Born

www.ifsul.edu.br
gustavoborn@ifsul.edu.br
(53)98114.4472