

**FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A ESCOLA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA  
COM A ANÁLISE SWOT**

**MANAGEMENT TOOLS FOR THE SCHOOL: A REPORT OF EXPERIENCE WITH  
THE SWOT ANALYSIS**

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA ESCUELA: UN RELATO DE  
EXPERIENCIA CON EL ANÁLISIS SWOT**

FONSECA, Josefa Sônia  
soniafonseca19@gmail.com  
UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz  
<http://orcid.org/0000-0003-2654-1887>

NUNES, Cristiane  
profacristavares@outlook.com  
UFS – Universidade Federal de Sergipe (Pesquisadora colaboradora)  
SEBRAE/SE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Sergipe  
<http://orcid.org/0000-0001-9428-8073>

**RESUMO** O objetivo do presente estudo é analisar como uma ferramenta de gestão pode dar pistas sobre a eficiência da avaliação da aprendizagem em uma gestão escolar democrática e de que forma se constrói no dia a dia da escola. No tocante à abordagem teórica, fundamenta-se nas ideias de Peter Drucker (2000) e Nóvoa (2002). A metodologia utilizada foi a etnográfica com abordagem qualitativa do tipo descritivo-exploratória, e os dados utilizados como objeto da análise foram obtidos por meio das técnicas do Grupo Focal (GF) e de entrevistas, que serviram para dirimir as dúvidas advindas no GF. Diante da análise, a pesquisa conclui que é evidente a contradição vivida na escola sobre o que queremos, o que fazemos e o cotidiano da gestão geral da escola, impactando, negativamente, no contexto da formação dos educandos.

**Palavras-chave:** Autonomia. Avaliação. Estratégia de Ensino. Gestão.

**ABSTRACT** The aim of this study is to analyze how a management tool can give clues about the efficiency of learning assessment in a democratic school management and how it is built in the school routine. Regarding the theoretical approach, it is based on the ideas of Peter Drucker (2000) and Nóvoa (2002). The methodology used was ethnographic with a qualitative approach of descriptive-exploratory type, and the data used as the object of analysis were obtained through the techniques of the Focal Group (FG) and interviews, which served to clarify the doubts arising in the FG. Given the analysis, the research concludes that it is evident the contradiction experienced at



school about what we want, what we do and the daily management of the school, negatively impacting the context of the education of students.

**Keywords:** Autonomy. Evaluation. Teaching Strategy. Management.

**RESUMEN** El objetivo de este estudio es analizar cómo una herramienta de gestión puede dar pistas sobre la eficiencia de la evaluación del aprendizaje en una gestión escolar democrática y cómo se integra en la rutina escolar. En cuanto al enfoque teórico, se basa en las ideas de Peter Drucker (2000) y Nóvoa (2002). La metodología utilizada fue la etnográfica con enfoque cualitativo de tipo descriptivo-exploratorio, y los datos utilizados como objeto de análisis se obtuvieron a través de las técnicas del Grupo Focal (FG) y las entrevistas, que sirvieron para aclarar las dudas surgidas en la FG. Dado el análisis, la investigación concluye que es evidente la contradicción experimentada en la escuela sobre lo que queremos, lo que hacemos y la gestión diaria de la escuela, impactando negativamente el contexto de la educación de los estudiantes.

**Palabras clave:** Autonomia. Estrategia de Enseñanza. Evaluación. Gestión.

## 1 INTRODUÇÃO

As ferramentas de gestão são pouco utilizadas nas escolas públicas brasileiras como um instrumento de estratégia que possa melhorar a eficiência da educação. Elas parecem pertencer apenas ao universo empresarial e a dificuldade em sua aplicação acontece, pois, os diretores das escolas, em sua maioria, não têm formação em gestão. Uma pesquisa realizada por Fonseca (2018), no Estado da Bahia, em 216 escolas entrevistadas, em um universo de 800, aponta que somente 4,3% gestores possuem curso superior em Administração. Quando perguntamos: o curso de graduação/licenciatura lhe preparou para ser gestor da escola? Obtivemos o seguinte resultado: 58,5% responderam que não preparou; 26,8% indicam que houve pouca preparação; 8,9% disseram que preparou e 5,8% afirmam que preparou muito. Normalmente, o universo do profissional que atua em educação possui titulação em Pedagogia ou em outra licenciatura e esse, quando muito, recebe uma pequena formação sobre gestão dada pelo Estado. Assim, o objetivo deste estudo é o de analisar como uma ferramenta de gestão pode dar pistas sobre a eficiência da avaliação da aprendizagem em uma gestão escolar democrática e de que forma se constrói no cotidiano escolar.

Nessa direção, iniciaremos este artigo com uma discussão sobre o conceito de gestor e o seu papel nas instituições ao longo do tempo.



## 2 O GESTOR E O GESTOR ESCOLAR

O gestor é o profissional que procura harmonizar os recursos com o intuito de atingir objetivos. Motta (2003, p. 22) nos esclarece que:

O dirigente é parte do processo decisório organizacional. Seu comportamento, como o de qualquer outro funcionário, é determinado por fatores internos e externos à organização. Valores, atitudes individuais, bem como experiência administrativa, são variáveis que determinam o comportamento de um indivíduo, independentemente de decisões em questão. Por outro lado, existem também condições específicas que influenciam apenas o comportamento de um dirigente, tornando-o ilógico segundo a visão racional da decisão.

Entendemos, portanto, que o dirigente da escola, o diretor, que aqui denominamos “gestor”, precisa ser preparado para o exercício de tal fim e de forma especial para a gestão de uma escola, em que o ambiente exige dele a formação pedagógica e administrativa.

Nosso propósito, quando procuramos analisar sobre o uso de uma ferramenta utilizada na gestão estratégica, investigada na escola, não é de comparar a gestão de uma empresa a de uma escola, mas de verificar a eficiência dela também nesse espaço. Compreendemos que as ferramentas, quando bem utilizadas, exigem da gestão aspectos da personalidade do gestor, na tomada de suas decisões.

Vivemos em uma sociedade extremamente dominada pelas organizações, quer públicas, quer privadas. Nelas, as pessoas trabalham, em conjunto, para atingir objetivos *comuns*, produzindo bens e serviços à sociedade. Em todas as fases da produção de bens e serviços, temos a mediação do *gestor*. Entretanto, nem sempre foi assim. Antes da Revolução Industrial, não existiam empresas formais como conhecemos hoje. O trabalho era artesanal e os trabalhadores (artesãos) faziam seus produtos em casa. Com o advento da Revolução Industrial (1870), as empresas surgiram como organizações e têm dominado a estrutura social.

A partir dos estudos publicados por Taylor em *Shop management* (1903) e *The principles of Scientific Management* (1911) é que a administração se tornou ciência, já que os estudos da época tinham o intuito de aplicar princípios científicos à administração, que reordenavam o modelo de produção, racionalizavam o trabalho,



definindo princípios de administração possíveis de serem aplicáveis a todas as formas de produção das empresas. Esse movimento ficou conhecido como administração científica e influenciou a administração da educação instalada somente nos anos 50, nos Estados Unidos, apropriando-se das técnicas de administração empresarial os princípios de racionalidade e os objetivos de eficiência dominados pela organização científica do trabalho.

Vale ressaltar que os estudos realizados sobre administração da educação, nesse período, receberam forte influência das pesquisas realizadas por engenheiros, e os considerados “administradores” (donos) das indústrias, que tinham suas ações pautadas na rotina do senso comum.

A partir dos anos 70 surgiu, nos Estados Unidos, um movimento denominado *New Movement*, com o objetivo de construir um quadro teórico próprio que sustentasse as questões particulares da administração da educação, utilizando-se de outras ciências sociais, por exemplo, sociologia, antropologia, psicologia e a administração geral como uma forma de equacionar as generalizações influenciadas pelas teorias das organizações empresariais. Pela sinergia dessas ciências, no entendimento de Barroso (2005, p. 11), a administração escolar como ciência “nasceu sob o signo da ambiguidade, comprimida entre dois territórios de conhecimentos [...]: as Ciências da Educação e as Ciências da Administração e Gestão”.

Hoje, porém, já se concebe uma diferença conceitual entre administração e gestão e a administração da educação caminha para propriedades que respondam às especificidades da área educacional. Aqui, nessa reflexão sobre a gestão escolar, seja em qualquer nível, pública ou privada, estabelecemos a diferença entre os conceitos de administração e de gestão.

A palavra administração, de origem latina, significa dirigir recursos: humanos, materiais e financeiros. O conceito obteve notoriedade a partir das pesquisas do francês Jules Henri Fayol, em 1949, determinando como funções da administração: “planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Essas são atuais em organizações de qualquer natureza, de grande ou pequeno porte, nas indústrias, no comércio, nas organizações com ou sem fins lucrativos.

Assim, a palavra administração está intimamente ligada aos aspectos técnicos com foco nos processos administrativos. Nesse sentido, o administrador é



responsável por conduzir as organizações, observando suas funções (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar).

Já o termo gestão, também de origem latina, *gerere*, é normalmente usado como sinônimo de administração e, ultimamente, está mais em voga. Entretanto, seus princípios fundamentais estão ligados ao *estímulo*, à *participação*, à *autonomia*, à *responsabilidade das pessoas aos processos*, à *autogestão* e à *democratização*. Dessa forma, entendemos que o termo *gestão* adequa-se mais às organizações modernas e, principalmente, àquelas voltadas à área da educação e é nessa direção que encaminharemos nossa reflexão, utilizando uma técnica da administração geral adequada às práticas da gestão democrática escolar.

Como dito anteriormente, a eficiência da mediação dos serviços em qualquer organização está vinculada à qualidade da gestão. O gestor, independentemente da área da organização, é responsável por fazer acontecer, fazer escolhas e tomar decisões. Ele é o maestro e deve reger a orquestra de modo a propiciar aos ouvintes a melhor audição. Para isso, precisa harmonizar: flautas, teclados, metais, instrumentos de corda, percussão etc. no sentido de obter os *objetivos comuns* ao que a organização se propõe. Peter Drucker (2000, p. 87) enfatiza que “a administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da maior à menor”. Ou seja, qualquer organização moderna tem no desempenho do gestor a maior ou a menor eficiência no que se propõe.

Com o gestor de uma organização educacional não é diferente, seja pública, seja privada. E para o gestor escolar, em nosso julgamento, a responsabilidade pela harmonia e eficiência na apresentação de uma sinfonia é ainda maior. Ele tem sob sua batuta servidores técnicos, docentes, os pais dos discentes e, no ápice de seu objetivo, o próprio educando em formação, esperando que seu ouvido seja afinado para saber retirar o maior aproveitamento da sinfonia. Desse modo, o gestor escolar é mais que um cumpridor de objetivos ou metas. Ele é um *líder educador*. Apenas as ferramentas de gestão não são suficientes. É preciso que seja o exemplo da gestão e na gestão. Deve utilizar-se delas como instrumento de eficiência para a educação e essas servem para melhorar as estruturas e os procedimentos dos processos organizacionais.

Ao *líder educador*, ou seja, ao gestor escolar, consiste a responsabilidade de



(re)construir valores e princípios que possibilitem aumentar o grau de compreensão sobre si próprio e propiciem aos outros esse encontro. Senge (2005, p. 48) afirma que “a aprendizagem é, ao mesmo tempo, profundamente pessoal e inerentemente social; não apenas nos conecta com o conhecimento no abstrato, mas também uns com os outros. Por que outra razão seria tão importante um professor notar algo de especial em um aluno?”.

Nessa perspectiva, o gestor tem a capacidade de (re)criar uma escola. Não por decreto, mas pelo *compromisso* em (trans)formar os sujeitos que estão sob sua batuta. O *compromisso*, somado à *atitude*, forma uma das ferramentas para a gestão escolar. Uma boa reflexão pode ser lida em Whitty (2001, p. 218):

inspirando-se no exemplo belga, Philipp Perrenoud (2002) mobiliza o conceito de ‘poder organizador’ para sugerir novas modalidades de funcionamento das escolas. Há um campo aberto de possibilidades, entre visões extremas do ‘Estado’ e do ‘mercado’: O verdadeiro desafio consiste em evitar processos atomizados de decisão, consolidando uma responsabilidade coletiva pela educação, sem recriar lógicas de planejamento centralizado [...] que ajudaram a legitimar a tendência atual para considerar a educação como bem privado e não como responsabilidade pública.

Assim, historicamente, os arranjos organizacionais são feitos do topo para a base com estruturas burocráticas, gestores que atomizam os seus *stakeholders* e excluem a oportunidade de a escola ser inserida na contemporaneidade com a mesma rapidez que as organizações empresariais. Mais do que nas organizações empresariais, a escola é o *locus* do desenvolvimento individual para se obter o sucesso coletivo, já que a primazia do conhecimento é o que nos resta para competir em um mundo globalizado e o diagnóstico, em tempo real, uma ferramenta útil para a correção dos ajustes necessários para a aprendizagem.

Na próxima seção, descreveremos a ferramenta utilizada como diagnóstico do estudo realizado em uma escola, do Ensino Fundamental II, do Sul da Bahia.

### 3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Uma ferramenta de gestão importante para que se atinja a eficiência é o *diagnóstico*. Sem buscar culpados, esse é um instrumento que possibilita visualizar todos os aspectos (pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças) na organização.



Como estão as aulas? E a frequência de professores e educandos? Os recursos físicos e financeiros estão coadjuvando para a aprendizagem eficiente? Como está a imagem da escola junto à comunidade? Em que contexto a escola está inserida? Assim, como um *check-up* que o gestor precisa fazer anualmente para verificar suas condições de saúde física, é necessário que se faça, periodicamente, também na organização escolar.

Como ferramenta para a construção do diagnóstico, utilizamos a matriz *SWOT*. Essa analisa o ambiente e dá suporte para o planejamento, reordenação de objetivos e metas da organização, além de ser uma ferramenta que desenvolve a prática para a gestão democrática. As letras *SWOT* significam: (S) *strengths*, ou seja, quais são os seus *pontos fortes*; (W) *weaknesses* quais são as suas fraquezas no ambiente interno da organização e no ambiente externo; (O) *opportunities* quais são as suas oportunidades e as (T) *threats* quais são suas ameaças. É por meio da aplicação dessa matriz que a organização pode oferecer informações ao gestor, dando-lhe a oportunidade de melhorar o desempenho dela. No caso em análise, oportuniza-se o tempo de forma a corrigir rapidamente os fatores, internos e/ou externos, que estejam interferindo na eficiência da aprendizagem dos educandos ou mesmo potencializá-los.

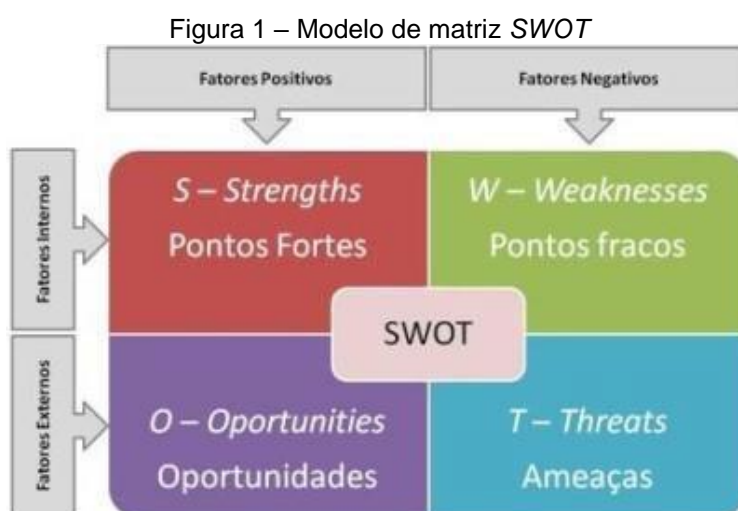
Para melhor entendimento, observe a figura, a seguir, e veja a forma mais conhecida de representação da matriz *SWOT*. Entretanto, pode ser produzida também numa lista como apresentaremos na seção dos resultados. O importante é o conteúdo que se consegue levantar a partir do seu uso. No ambiente interno, pontos fortes (forças) são todos os aspectos considerados bons, positivos da organização, por exemplo, a análise do corpo docente de uma escola. Em alguns casos, quando o diagnóstico indicar o corpo docente como ponto fraco (fraqueza), o gestor terá que encontrar condições para torná-lo forte por meio da formação de seus docentes e, assim, irá proceder com todos os recursos que compõem a organização escolar.

Na análise externa, podemos verificar de que forma as *ameaças* constantes para a educação pública e os cortes frequentes de verbas prejudicam, muitas vezes, o planejamento anual e a incerteza que temos com a falta de prioridade das políticas públicas voltadas para a formação docente; a descontinuidade de políticas públicas na troca de gestão, não existindo planejamento a longo prazo para a educação. E, por *oportunidade*, podemos considerar alguma desregulamentação governamental que



dê maior flexibilidade à gestão como, por exemplo, o Programa Dinheiro na Escola; “autonomia” universitária, plano de incentivo à carreira docente etc.

A ferramenta *SWOT* mostra, então, a fotografia do momento presente da organização, proporcionando alternativas de conclusões para definir estratégias de ações práticas. Sua apresentação, em forma de matriz, auxilia a apresentação, a análise e o entendimento.



Fonte: Imagem criada por Humphrey (1970), retirada da Google Imagens (2017).

O uso da matriz *SWOT* é muito comum em organizações privadas, e sua *ameaça externa* está ligada à instabilidade econômica e a sucessiva falta de demanda adstrita à grande concorrência. Por *oportunidade*, os exemplos dependem da criatividade de seus gestores, tais como: ganho com economia de escala; adaptação do parâmetro curricular; número maior que o permitido de educandos em sala de aula; disciplinas consideradas “menos importantes”, que são ofertadas na modalidade a distância etc. Tais estratégias levam apenas ao bom resultado financeiro, mas provocam uma catástrofe com relação à qualidade do ensino.

Enfim, via de regra, um grande desafio na gestão são as *pessoas* e sem elas nada pode ser realizado. Pensamos que o gestor escolar deva desenhar uma gestão baseada no que Nóvoa (2002, p. 22) define como o desenvolvimento das três famílias de competências que são pensadas para o professor:

Defenderei que os programas de formação têm de desenvolver três famílias de competências – saber relacionar e saber relacionar-se, saber organizar e





saber organizar-se, saber analisar e saber analisar-se – que são essenciais para que os professores se situem no novo espaço público da educação.

Defendemos que tais famílias também se adequem ao papel do gestor escolar. Assim, entendemos que essa visão de Nóvoa (2002) corrobora com nossa ideia de que o gestor da escola precisa desenvolver a cultura de *líder educador* tendo, em um só ambiente, o objeto e o sujeito ao mesmo tempo. Dessa forma, faz do espaço da gestão um lugar para aprender e ensinar na busca constante da eficiência na formação e na aprendizagem dos educandos e da equipe. Nessa acepção, nas duas últimas décadas, algumas iniciativas de formação de gestores e professores vêm sendo implantadas e implementadas pelos governos federal e estadual, como tentativa de ampliar e melhorar a educação nas dimensões administrativas e pedagógicas atendendo, assim, uma nova configuração que se faz presente na nova ordem social (CASTELLS, 2002), com potencialidades para transformar atividades sociais, pedagógicas e formativas.

Esse novo modelo traz conceitos fundamentados nos princípios da autonomia, da participação, da aprendizagem colaborativa e da democracia “em que as atividades administrativas contam com a participação de todos os atores da comunidade escolar, cujas responsabilidades são definidas em Projetos Políticos Pedagógicos” (CASTRO, 2007, p. 29), retratando a escola e sua comunidade (professores, gestores, coordenadores, alunos, funcionários, pais e comunidade). Eis a marca/presença dos *stakeholders* (todos os interessados), ou seja, líderes e liderados criam juntos objetivos a serem alcançados com responsabilidades delegadas entre si e os resultados constantemente monitorados. Essa concepção mostra que o todo é maior que a soma das partes. Como enfatiza Lima (2013, p. 46):

[...] Tudo porque, afinal, as práticas democráticas envolvem riscos, as mudanças sociais não são simplesmente ditadas por um quadro absoluto e superior de racionalidade, política e técnica, porque governar *com* outros é mais difícil do que governar *sobre* outros, porque, em suma, proceder a transformações democráticas e participativas a partir de decisões autoritárias, não partilhadas mas impostas, representa uma contradição fatal para o governo democrático e o exercício da cidadania.

Dessa forma, procuramos experimentar, na escola estudada, como uma ferramenta de gestão pode dar pistas e se, por meio do estudo da dimensão e da



avaliação da aprendizagem, perceberíamos os matizes da gestão democrática e de que forma se constrói no dia a dia da escola.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

Trata-se de uma escola do Ensino Fundamental II, que fica em um município no Sul do Estado da Bahia. A aplicação da ferramenta matriz *SWOT* teve o propósito de examinar a dimensão da avaliação da aprendizagem. Além disso, procuramos analisar os condicionantes estruturais da avaliação utilizados na escola, bem como a aplicabilidade desses instrumentos, por meio do indicador de eficácia educativa que garanta uma gestão escolar democrática, participativa e coletiva para aprendizagem do aprendente (qualidade) e da efetividade (impactos), buscando avaliar o serviço desenvolvido pela gestão para promover a melhoria contínua do processo educativo.

A escola conta com 272 alunos matriculados, no período matutino, 15 professores, sendo oito efetivos e sete contratados; a gestão da escola conta com dois diretores, dois vice-diretores, dois secretárias e dois coordenadores pedagógicos.

A escolha dessa dimensão – avaliação da aprendizagem do aprendente – justifica-se a partir da compreensão de que o processo avaliativo que a escola utiliza, orienta toda a prática pedagógica por meio de uma concepção democrática, possibilitando identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades do contexto educacional no que se refere, mais especificamente, à aprendizagem, além de buscar garantir a participação de todos no processo de ensino-aprendizagem a intervir para melhorar sua qualidade de acordo com seus próprios critérios e prioridades.

A avaliação da aprendizagem é entendida, na escola, como um tema não-pronto, acabado. Ela se constrói no processo e seu resultado depende da configuração proposta no objetivo a ser alcançado na avaliação e na determinação da métrica no padrão de qualidade, devendo ser previamente estabelecido e conhecido pelo aprendente. Ela precisa ser dinâmica para que possibilite a sua reestruturação, conforme o resultado do *feedback* contínuo. Como bem indica Haydt (2000, p. 9):

Medir significa determinar a quantidade, a extensão ou o grau de alguma coisa, tendo por base um sistema de unidades convencionais. Na nossa vida



diária, estamos constantemente usando unidades de medidas, unidades de tempo. O resultado de uma medida é expresso em números. Daí a sua objetividade e exatidão. A medida se refere sempre ao aspecto quantitativo do fenômeno a ser descrito.

A avaliação como diagnóstico descreve os avanços dos aprendentes com relação à aquisição/transformação/criação dos conhecimentos, aptidões adquiridas num espaço de tempo. Por outro lado, serve de diagnóstico para que o docente identifique as dificuldades do aprendente em tempo hábil e possa procurar outras estratégias, que possibilitem recuperar a aprendizagem perdida e, nesse sentido, a avaliação tem foco formativo. Souza (1993, p. 27) afirma que:

a finalidade da avaliação é fornecer, sobre o processo pedagógico, informações que permitam aos agentes escolares decidir sobre as intervenções e redirecionamentos que se fizeram necessários em face do projeto educativo, definido coletivamente, e comprometido com a garantia da aprendizagem do aluno. Converte-se, então, em um instrumento referencial e de apoio às definições de natureza pedagógica, administrativa e estrutural, que se concretiza por meio de relações partilhadas e cooperadas.

Assim, a avaliação formativa alerta ao docente e ao educando a localização das deficiências de forma a recuperá-las no tempo e no espaço, determinando a posição de cada discente na unidade de ensino, além da possibilidade de servir como instrumento de motivação.

No ambiente da escola, a avaliação aplica-se segundo o Ato Normativo da Secretaria Municipal da Educação de Ubatuba, Portaria n.º 001, de 1º de outubro de 2015 (BAHIA, 2015) e compreende três dimensões básicas: 1) a autoavaliação da aprendizagem (modelo anexo), em que o educando avalia a si próprio como uma estratégia de aprendizagem e construção da autonomia, que facilita a tomada de consciência de seus avanços, suas dificuldades e suas possibilidades. Aqui, a avaliação deve ser compreendida como um instrumento participativo de toda a comunidade escolar para a melhoria da qualidade da escola; 2) a avaliação dos conteúdos, realizada por meio de provas, estudo em grupo e observações realizadas pelo docente com relação ao desenvolvimento das habilidades objetivadas em cada unidade; e, por último, 3) as avaliações interna e externa, que proporcionam a visão do funcionamento de todos os aspectos da escola e de suas relações com os *stakeholders*. Os resultados também auxiliam na garantia da democracia na escola e



asseguram a participação de todos.

## 5 METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia utilizada na pesquisa foi o uso de Grupo Focal (GF) como uma técnica de investigação qualitativa, buscando analisar as questões que afetam os processos de interação do GF na compreensão do uso da ferramenta *SWOT* e a validade de seus resultados. Para isso, adotou-se como método a etnografia e abordagem qualitativa do tipo descritivo-exploratória e os dados obtidos por meio das técnicas do GF e de entrevistas foram utilizados para complementar as dúvidas que escaparam no GF. A ferramenta da matriz *SWOT* buscou identificar os recursos disponíveis à escola em relação às forças, às fraquezas, às oportunidades e às ameaças. Assim, a análise, no GF, possibilitou o exame da inserção dos participantes como sujeitos ativos da pesquisa.

Foram realizadas três reuniões com o GF, assim distribuídas: a primeira, serviu para explicar sobre a matriz *SWOT*, expondo sobre as experiências já usadas em outras áreas, sua importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional democrática e, por fim, como utilizá-la, além da explicação do funcionamento do GF; quanto às outras reuniões, serviram para a aplicação propriamente dita da pesquisa, com avanços e recuos de forma que todas as dúvidas apresentadas no ato da técnica fossem dirimidas.

Não houve seleção dos sujeitos, pois toda a equipe do período matutino quis participar voluntariamente, assim como não houve a oportunidade de aplicação da pesquisa em outro turno, por questão de logística dos pesquisadores. Desse modo, participaram do GF quinze professores, dois diretores e dois vice-diretores, dois coordenadores pedagógicos e duas secretárias. Em alguns momentos o GF ocorreu com a participação de todo o grupo e em outras situações com a ausência dos diretores que, por livre decisão, entenderam ser melhor o seu afastamento, para que o grupo se sentisse mais à vontade para suas colocações. O grupo compreendeu, também, ser importante a presença das duas secretárias, visto que estão envolvidas na gestão da escola, por meio do contato com os pais, os educandos, os professores



em geral e, até mesmo, com a comunidade, o que permite uma visão geral da escola, ouvindo prós e contras de todos os *stakeholders*.

Após os encontros para o levantamento dos pontos da matriz *SWOT*, ocorreu um último momento para que se procedesse a análise e a discussão dos resultados.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados sobre a dimensão da avaliação foram observados conforme o Ato Normativo da Secretaria Municipal da Educação, Portaria n.º 001, de 1º de outubro de 2015, que dispõe sobre a avaliação da aprendizagem, no Ensino Fundamental, anos finais da Rede Municipal em que determina:

Artigo 1º – O processo avaliativo orienta toda a prática pedagógica, através de uma concepção democrática.

Artigo 2º – No ambiente das Escolas de Fundamental II, a Avaliação compreende duas dimensões básicas: Avaliação institucional interna e externa e Avaliação da aprendizagem.

Artigo 6º – Segundo a modalidade, a avaliação da aprendizagem será de caráter diagnóstico, formativo, emancipatória e somativa como suporte para o planejamento/replanejamento do trabalho pedagógico.

Artigo 8º – Em consonância com os domínios conceitual, procedimental e atitudinal são considerados meios para operacionalização da avaliação.

Artigo 10 – A matriz da avaliação das disciplinas, por área do conhecimento, obedecerá ao quadro a seguir:

Quadro 1 – Matriz de Avaliação da Escola

Domínio	Instrumento de avaliação	Pesos
Conceitual	Teste/Prova	70%
Procedimental	Fichas de observação do trabalho; apresentação oral e escrita de trabalhos; atividades de enriquecimento. Relatórios/trabalho experimental/trabalho em sala de aula	25%
Atitudinal	Comportamento/atitude/valores/participação e interesse (ficha de observação das aulas – autoavaliação)	5%

Fonte: Portaria da Secretaria Municipal de Educação de Ubaitaba, n.º 001/2015.

O quadro indica que as percentagens propostas nas diferentes modalidades e instrumentos de avaliação são suscetíveis de alteração, dependendo do diagnóstico



e dos ajustamentos necessários previstos na Lei para o(a)s alunos(as) com Necessidades Educativas Especiais (NEE).

O peso de 70% do domínio conceitual é dividido, no mínimo, em dois instrumentos durante a unidade didática. Deverá ser observada a satisfação dos envolvidos, dos sujeitos da escola, principalmente, a dos educandos por meio das avaliações internas, das autoavaliações, verificando as inovações e a criatividade nas aulas que permitam estimular e desafiar o educando.

Para verificar a satisfação do aprendiz no processo, foram considerados os *indicadores de eficácia (qualidade)*, com enfoque na satisfação dos envolvidos, por exemplo: a qualidade de inovação pedagógica; aulas criativas, estimulantes, desafiadoras etc.; o outro indicador utilizado foi o de *efetividade (impacto)* que tem a ver com o valor agregado, a mais-valia, ou seja, com as transformações produzidas no contexto geral; relação direta com o desempenho da escola; nesse caso, as taxas de aprovação e de reprovação dão ideia sobre o aproveitamento da aprendizagem. Assim, foram realizados os primeiros questionamentos que respondessem a formação dos indicadores para, em seguida, formarmos os componentes da matriz *SWOT*.

Os indicadores apontaram que a escola possui um referencial teórico apropriado ao desenvolvimento de uma gestão democrática, mas os resultados práticos indicaram que há ainda uma dificuldade no alinhamento entre os pares e as práticas democráticas de avaliação da aprendizagem e a gestão como um todo, isto é, não existe coerência entre o discurso e a prática como mostra o quadro 02.

Os pesquisadores procuraram mostrar ao GF que não se conhece aquilo que não se mede e, conseqüentemente, caso não tenha diagnóstico, torna-se impossível adotar medidas de correção e de melhoramento. O processo fica estabelecido como uma retroalimentação de um ciclo vicioso ao invés de virtuoso.

A seguir, apresentaremos o próximo ponto da pesquisa, os resultados da matriz *SWOT* identificados com o GF.



Quadro 2 – Matriz dos Indicadores de Resultados

Indicador de eficácia (qualidade)	Indicador de efetividade (impacto)
<p>1 – <i>Monitoramento do processo de aprendizagem</i></p> <p>1.1 – Os educandos participam da definição e da organização dos meios de avaliação?  <b>Resposta: Não. A decisão é do docente.</b></p> <p>1.2 – Os educandos são orientados pelos docentes a fazer autoavaliação (falar, escrever, expressar o que aprenderam)?  <b>Resposta: Apenas no final da unidade. É pontual.</b></p> <p>2 – Existe avaliação do trabalho dos profissionais da escola?  <b>Resposta: Existe, mas é sempre corporativa. “Não vou avaliar mal ninguém, porque não quero gerar inimizade com ninguém”.</b></p> <p>2.1 – Existe na escola algum procedimento formalizado para autoavaliação institucional?  <b>Resposta: Sim. Todos são avaliados no final do ano, por diversos segmentos da sociedade.</b></p> <p>2.2 – Após a avaliação, os envolvidos recebem <i>feedback</i>?  <b>Resposta: Sim. Todos recebem e opinam. Isso gera alguns aborrecimentos e inimizades.</b></p>	<p>1 – <i>Resultado da aprendizagem</i></p> <p>1.1 – Qual o último Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) da escola?  <b>Resposta: Em 2015, foi 2,2.</b></p> <p>1.2 – Esse resultado foi discutido na escola?  <b>Resposta: Foi discutido apenas entre professores e diretor da escola, mas alguns não se sentiram responsáveis pelo resultado.</b></p> <p>1.3 – Quais as ações para melhorar o resultado do Ideb?  <b>Resposta: Fica sempre no plano das discussões. De concreto mesmo até agora nada.</b></p> <p>1.4 – Existe alguma estatística sobre os egressos da escola? Onde eles estão? Como estão?  <b>Resposta: Não. Sabemos de um caso ou outro. A cidade é pequena e todos se conhecem.</b></p>

Fonte: Resultado da pesquisa.

## 6.1 Resultados da matriz Swot

O objetivo da análise da matriz *Swot* foi o de auxiliar o gestor na construção de uma visão geral sobre a escola de forma a auxiliá-lo na determinação dos objetivos e das metas da escola, potencializando os pontos fortes e oportunidades, bem como reduzir as ameaças e os pontos fracos.

Após ouvir os sujeitos, foram identificados, nos aspectos internos, os pontos fortes e fracos; e no aspecto externo, as oportunidades e as ameaças dos quais obtivemos os resultados identificados na matriz a seguir:

Figura 2 – Resultado da Análise SWOT da Escola



	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tentativa de uma avaliação na perspectiva da gestão democrática</li> <li>- Proposta curricular interdisciplinar</li> <li>- Diálogo e reflexão das práticas pedagógicas a partir dos resultados internos da escola.</li> <li>- Instrumentos diversos utilizados pelos professores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O não envolvimento do gestor na dimensão pedagógica da escola.</li> <li>- Baixo índice de aproveitamento acadêmico.</li> <li>- Ausência do protagonismo do educando no processo de aprendizagem.</li> <li>- Falta de efetividade do Conselho Escolar à dimensão pedagógica.</li> </ul>
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação em rede.</li> <li>- Portaria de Avaliação Sistematizada no Município</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O <b>poder de decisão</b>, da escolha do gestor escolar, centralizada nas mãos dos políticos.</li> <li>- A descontinuidade da gestão por conta de fatores políticos.</li> <li>- A descontinuidade do quadro docente (contratados), também por questões políticas.</li> <li>- A <b>(não) intervenção/papel</b> da Secretaria de Educação frente aos resultados das avaliações externas e internas.</li> </ul>

Fonte: Resultado da Pesquisa.

Dos resultados obtidos, fica evidente a contradição vivida na escola sobre o que queremos, o que fazemos e as competências idealizadas por Nóvoa (2002, p. 22) “saber relacionar e saber relacionar-se, saber organizar e saber organizar-se, saber analisar e saber analisar-se” – perdem-se nas práticas cotidianas da gestão geral da escola e da gestão da sala de aula. Assim, esses resultados impactam negativamente no contexto da formação dos educandos, e a finalidade da educação fica perdida mais uma vez no tempo e no espaço, permitindo que a escola seja mais um instrumento de desperdício dos recursos públicos, já que não atinge seu fim fulcral determinado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996):

Art. 2º – A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS





Do conjunto de informações obtido na escola, consideramos que a gestão ou a administração de qualquer organização requer, além do conhecimento da própria atividade e seu entorno, algumas competências e habilidades imprescindíveis e específicas da gestão, como, por exemplo: liderança formativa, relacionamento interpessoal, empatia, visão do todo, multiculturalismo etc., além de saber trabalhar em equipe, o planejamento, a organização, a liderança e a monitorização são conhecimentos indispensáveis para qualquer tipo de gestão.

Sendo assim, embasados nesses resultados, ponderamos que devemos continuar na luta, pressionando os gestores públicos da educação por políticas públicas efetivas, tanto na formação docente como na específica para que o gestor possa atuar mudando paradigmas, bem como alterar a cultura organizacional da escola em buscar novas formas de gestão realizadas por tensões permanentes entre os polos do *desejo* e da *ação*, do *presente* e do *futuro* expressados no querer, poder, saber e fazer.

### **JOSEFA SÔNIA FONSECA**

Doutora em Educação, Mestrado em Administração, professora adjunta da Universidade Estadual de Santa Cruz no Programa de Mestrado em Educação (PPGE) e no Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DCAC) e autora do livro *Gestão de Organizações de Ensino*.

### **CRISTIANE NUNES**

Pós-Doutorado; Doutorado em Educação; Mestrado em Administração e Educação; foi professora, gestora acadêmica e diretora da Faculdade São Luís de França (1998 a 2015); assessora do SEBRAE/SE e autora do livro *A Universidade de Coimbra e a Reforma Pombalina de 1772*.

### **REFERÊNCIAS**

BARROSO, J. *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.

BAHIA. Secretaria Municipal de Educação de Ubaitaba. Portaria Nº 001, de 1º de outubro de 2015. *Diário Oficial de Ubaitaba*, BA, 2015.



BRASIL. Ministério da Educação. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial* [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 1996.

CASTELLS, M. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. Vol. I.

CASTRO, M. A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais. *RBP AE*, v. 2, n. 23, mai./ago. 2007.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, Controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1949.

FONSECA, S. *Gestão de Organizações de Ensino: uma perspectiva pedagógica*. Curitiba: Appris, 2018.

HAYDT, R. C. *Avaliação do processo ensino-aprendizagem*. São Paulo: Ática, 2000.

HUMPHREY, A. *Impressão sob Demanda*. São Paulo: Book on Demand Ltda, 2013. Disponível em:

<[https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA\\_enBR792BR792&q=imagens+da+m+atriz+swot&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwiH5ubiuYnjAhXB4lUKHXnCKsQsAR6BAgGEAE&biw=1217&bih=616](https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA_enBR792BR792&q=imagens+da+m+atriz+swot&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwiH5ubiuYnjAhXB4lUKHXnCKsQsAR6BAgGEAE&biw=1217&bih=616)>. Acesso em: 29 mar. 2017.

LIMA, L. C. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NÓVOA, A. *Formação de professores e trabalho pedagógico*. Lisboa: Educa, 2002.

SENGE, P. *Escolas que aprendem*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SOUZA, M. P. R. *Psicólogos na saúde e na educação: a busca de novos caminhos na compreensão da queixa escolar*. Insight: Psicoterapia, 1993.

TAYLOR, F. W. *Shop management*. New York: American Society of Mechanical Engineers. 1903. E-Book disponível em:

<<https://ie.on.worldcat.org/search?queryString=no%3A597567199#/oclc/597567199>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

TAYLOR, F. W. *The principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911. E-Book disponível em:



<<https://ucm.on.worldcat.org/search?queryString=no%3A1026225132#/oclc/1026225132>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

WHITTY, G. *Sociology & School Knowledge: curriculum Theory, Research and Politics*. United Kingdon: Routledge Library Editions Soc. 2001.