

## -XVII -

# O GESTOR DA ESCOLA E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA COM A ANÁLISE SWOT

**Josefa Sônia P. da Fonseca**

Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Brasil.  
soniafonseca19@gmail.com

**Cristiane T. F. de Moraes Nunes**

Universidade Federal de Sergipe (UFS), Brasil.  
profacristavares@outlook.com

### Introdução

O objetivo do presente estudo foi o de observar, em uma escola pública do Ensino Fundamental II da região sul do Estado da Bahia, como a utilização de uma ferramenta de gestão poderia interferir na dimensão da avaliação da aprendizagem, sob a ótica da gestão “democrática”. A pesquisa alicerçou-se nas teorias da administração geral e na administração escolar, utilizando uma das ferramentas de administração estratégica: a matriz *SWOT*. O estudo inspirou-se em Michael Porter e António Nóvoa. A metodologia utilizada na pesquisa foi o método etnográfico com abordagem qualitativa do tipo descritivo-exploratória, e uso da técnica do Grupo Focal (GF). Os resultados apontaram que a função burocrática da escola sobrepõe-se à pedagógica.

A partir dos estudos publicados por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), é que a administração tornou-se ciência, reordenando o modelo de produção e racionalização do trabalho. Esse movimento ficou conhecido como administração científica e influenciou a administração da educação.

A partir dos anos 70, surgiu, nos Estados Unidos, um movimento com o objetivo de construir um quadro teórico próprio que sustentasse as questões particulares da administração da educação, utilizando-se de outras ciências sociais. 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”.

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 menor eficiência no que se propõe.

O gestor escolar, responsabiliza-se em (re)construir valores e princípios, que aumentem o grau de compreensão sobre si próprio e propicie aos outros esse encontro. Senge (2005, p. 48) afirma que:

“a aprendizagem é, ao mesmo tempo, profundamente pessoal e inherentemente 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 liderança.

### Ferramentas de gestão

Uma ferramenta de gestão importante para que se atinja a eficiência é o diagnóstico. É um instrumento que possibilita visualizar todos os aspectos (pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças) na organização. Como estão as aulas e frequência? Se os recursos físicos e financeiros estão coadjuvando para a aprendizagem eficiente? Como está a imagem da escola junto à comunidade? Assim, o uso do diagnóstico periodicamente aumenta a eficiência da escola.

Como ferramenta para a construção do diagnóstico utilizaremos a matriz *SWOT*. Ela analisa o ambiente e dá suporte para o planejamento, reordena objetivos e metas da organização, além de ser uma ferramenta que desenvolve a prática para a gestão democrática. As letras *SWOT* significam: (S) *strengths*, seus pontos fortes; (W) *weaknesses* as suas fraquezas no ambiente interno da organização e no ambiente externo; (O) *opportunities*, as oportunidades e as (T) *threats* quais são suas ameaças.

O uso da matriz *SOWT* 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. Tais estratégias levam apenas ao bom resultado financeiro, mas provocam uma catástrofe com relação à qualidade do ensino.

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 (NÓVOA, 2002, p. 22).

Esse foco exposto por Nóvoa corrobora com nossa ideia de que o gestor da escola precisa desenvolver cultura de líder educador, que tem, em um só ambiente, o objeto e sujeito, fazendo do espaço da gestão um lugar para aprender e ensinar com eficiência.

Assim, nesse estudo, procuramos experimentar na escola estudada, como uma ferramenta de gestão poderia dar pistas sobre os resultados da avaliação da aprendizagem, na gestão democrática construída no dia-a-dia escolar.

## Caracterização da área de estudo

Trata-se de uma escola do Ensino Fundamental II, que fica em um município do sul do Estado da Bahia. A aplicação da ferramenta matriz *SWOT* teve o propósito de examinar a dimensão da avaliação da aprendizagem. A escola conta com 272 alunos matriculados, no período matutino, 15 professores; a gestão da escola conta com: 2 diretores, 2 vice-diretores, 2 secretárias e 2 coordenadores pedagógicos.

A avaliação como diagnóstico descreve os sintomas dos estudantes com relação à aquisição/transformação/criação dos conhecimentos, suas aptidões adquiridas. Por outro lado, serve de diagnóstico para que o docente identifique as dificuldades do estudante em tempo real e procure outras estratégias que recuperem a aprendizagem.

## Metodologia do estudo

A metodologia utilizada 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. Adotou-se como método etnográfico. A ferramenta da matriz *SWOT* identificou os recursos disponíveis à escola em relação às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Foram realizadas três reuniões com o GF assim distribuídas: a primeira, serviu para explicar sobre a matriz *SWOT*, expondo sobre as experiências já utilizadas em outras áreas, sua importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional democrática e, por fim, como utilizá-la.

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

## Análise dos resultados

Os resultados foram observados segundo a Portaria SME:

| 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 | 25%   |
| Atitudinal    | Comportamento/Atitude/Valores/Participação e interesse; (Ficha de observação das aulas – autoavaliação)                                    | 5%    |

Fonte: Portaria SME, N° 001/2015

O quadro indica que as percentagens propostas nas diferentes modalidades e instrumentos de avaliação são suscetíveis de alteração dependendo do diagnóstico e ajustamentos necessários previstos na lei para os alunos com Necessidades Educativas Especiais.

Os indicadores apontaram que a escola possui um referencial teórico apropriado ao desenvolvimento de uma gestão democrática, mas os resultados práticos apontaram ainda para dificuldades nas práticas democráticas de avaliação da aprendizagem e de gestão, conforme mostra o resultado da matriz *SWOT* preenchida pelo GF:

|   |   |
|---|---|
| <p><b>PONTOS FORTES DA ESCOLA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>01 • Tentativa de uma avaliação na perspectiva da gestão democrática.</li> <li>02 • Proposta curricular interdisciplinar.</li> <li>03 • Dialogo e reflexão das práticas pedagógicas a partir dos resultados internos da escola.</li> <li>04 • Instrumentos diversos utilizados pelos professores.</li> </ul> | <p><b>PONTOS FRACOS DA ESCOLA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>01 • O não envolvimento do gestor na dimensão pedagógica da escola.</li> <li>02 • Baixo índice de aproveitamento acadêmico.</li> <li>03 • Ausência do protagonismo do educando no processo de aprendizagem.</li> <li>04 • Falta de efetividade do Conselho Escolar à dimensão pedagógica.</li> </ul>   |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>01 • Formação em rede.</li> <li>02 • Portaria de Avaliação Sistematizada no Município.</li> </ul>  | <p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>01 • O <b>poder de decisão</b>, da escolha do gestor escolar, centralizada nas mãos dos políticos.</li> <li>02 • A descontinuidade da gestão por conta de fatores políticos.</li> <li>03 • A descontinuidade do quadro docente (contratados), também por questões políticas.</li> <li>04 • A <b>(não) intervenção/papel</b> da Secretaria de Educação frente aos resultados das avaliações externas e internas.</li> </ul> |

Figura 2: Análise da Matriz *SWOT*.

Dos resultados obtidos, fica demonstrada a contradição vivida na escola sobre o que queremos, o que fazemos e a formação das competências idealizadas que perdem-se nas práticas cotidianas da gestão burocrática escola, com resultados que impactam negativamente no contexto da formação dos educandos.

Observou-se que os docentes anseiam em desempenhar seu trabalho com qualidade, mas sentem-se isolados na aquisição de novos conhecimentos que permitam novas estratégias e inovações de ensino aprendizagem.

## Referências

BAHIA. PORTARIA nº 001 de 1º de Outubro de 2015. **Dispõe sobre a Avaliação da Aprendizagem, no Ensino Fundamental Anos Finais da Rede Municipal.** Ato Normativo da Secretaria Municipal da Educação.

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

BRASIL, Lei 9394 , de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. DF, 1996.

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: Atlas, 2011.

GOOGLE IMAGES (2017). Disponível em: <<https://www.google.com.br/search>> Acesso em: 29 mar. 2017.

NÓVOA, A. **Formação de Professores e Trabalho Pedagógico.** Lisboa: Educa, 2002.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** São Paulo: Ed. Campus, 1991.

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