

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT NO ÂMBITO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DO CEARÁ

Gabriela Pereira Souza¹
Sandro César Silveira Jucá²
Solonildo Almeida da Silva³

RESUMO

Este trabalho se propõe a demonstrar a utilização da matriz SWOT como instrumento para avaliação das ações pedagógicas dentro de escola pública do Estado do Ceará. Tem como objetivo principal compreender a atuação da Gestão Escolar através do conhecimento dos quatro pontos que versam a análise desta ferramenta, quais sejam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, pois desenvolver a cultura de avaliar pedagogicamente a instituição de ensino é disponibilizar para os gestores as condições necessárias para o (re)fazer pedagógico, o planejamento estratégico e o alinhamento de ações. Neste sentido, o artigo traz conceitos sobre a matriz SWOT, através de um estudo de caso, promovida por questionário online. O método de pesquisa foi baseado na análise de conteúdo dos princípios estudados por Bardin. E por fim, explana sobre gestão pública no âmbito escolar, sob a luz da Administração Pública. A presente pesquisa justifica-se pela busca de revelar a importância da construção deste processo, no intuito de aprimorar as ações necessárias na busca pela oferta de um serviço público de qualidade para todos. Foram analisadas as 26 respostas de participantes que compõem a comunidade escolar, em que foram questionados sobre as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças inseridas na escola EEM Deputado Manoel Rodrigues. Dentre os pontos mais relevantes, foi considerado o modelo de gestão democrática da escola, e a dificuldade social em que ela está inserida.

Palavras-chave: Análise SWOT, Gestão Escolar, Avaliação Pedagógica.

INTRODUÇÃO

O presente estudo acadêmico visa apontar a aplicação da matriz SWOT no âmbito da Gestão Escolar, como um instrumento de avaliação para a Gestão Escolar compreender o encaminhamento das ações planejadas e executadas. Partindo do princípio de que a gestão escolar possui um leque de atribuições, responsabilidades e princípios, estes são vislumbrados como pontos determinantes da Administração Pública.

A Análise Swot é um instrumento de verificação do planejamento estratégico. Traz em sua composição quatro palavras que formam um conjunto de conceitos importantes para

¹ Mestranda do Programa Profissional de Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal do Ceará - CE, gabriela.pereira62@aluno.ifce.edu.br

² Professor Doutor Orientador do Programa Profissional de Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal do Ceará - CE, sandrojuca@ifce.edu.br

³ Professor Doutor Coorientador do Programa Profissional de Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal do Ceará - CE, solonildo@ifce.edu.br

Gestão Pública, são elas: opportunities (oportunidades), threats (ameaças), weaknesses (fraquezas), strenghts (forças). Partindo de uma análise conjuntural no campo de pesquisa escolhido quanto à organização, e sua estrutura institucional, verificar-se-á claramente as potencialidades, competências, habilidades, forças e fraquezas, que possibilitam a elaboração de estratégias conforme se indicam as oportunidades.

A escola é um lugar para estudo, observação, pesquisa, análise e reflexão, que descortina a transformação da realidade e nessa perspectiva a pesquisa exibida tem como objetivo compreender a atuação da gestão escolar, uma vez que, ela está inserida no contexto da Administração Pública.

Este trabalho está dividido em três partes: Análise ambiental e organizacional – Identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; Planejamento Estratégico, Gestão Escolar e Avaliação Institucional e considerações finais.

Neste sentido, o trabalho tem como foco apresentar a atuação da gestão pública sob uma abordagem descritiva e reflexiva, através de uma análise documental, sendo apresentadas as principais atividades desenvolvidas na escola supracitada ante o eixo administrativo, compreendendo os resultados da atuação gestora e relacionando os conceitos práticos aos conhecimentos acadêmicos.

Inicialmente será demonstrada uma análise teórica das abordagens versadas por Libâneo (2004), ao que concerne aos conceitos de gestão e administração pública; e, Both (2012), no tocante ao ensino e a avaliação.

A seguir, trará as reflexões a partir de uma pesquisa sobre os componentes compostos da análise SWOT, realizada com toda comunidade escolar, através de uma pesquisa que não houve identificação de pessoas e escolas, contudo o questionário foi aplicado em escolas regidas pela esfera estadual, com intuito de compreender os direcionamentos e alinhamentos necessários para a garantia de uma gestão escolar pública e democrática.

Ato contínuo serão apresentadas as considerações finais sobre a atuação em gestão escolar, o cumprimento do compromisso com o plano de ação, as intervenções realizadas, almejando consolidar os conceitos que abrangem a teoria da prática, tendo como base a escola pública que é uma instituição regida pelos princípios da Administração Pública.

O fito deste estudo busca colaborar com o exercício de uma gestão escolar eficiente e eficaz, de forma que, os resultados encontrados sejam úteis para a instituição escolar.

METODOLOGIA

Através de análise de dados, no estudo de caso, e de uma abordagem qualitativa, os estudos foram fundamentados nos autores das temáticas em confronto com a coletas de dados através de pesquisa survey, disponibilizado um questionário online à comunidade escolar, composta por gestores, professores, funcionários, pais e alunos, todos inseridos no processo educacional, utilizando assim os pressupostos da análise de conteúdo segundo BARDIN (2010).

A pesquisa Survey é segundo Babbie (1999) é muito parecida com uma pesquisa censitária, pela associação dada à área social, porém o que a diferencia é o fato de que o "Survey examina uma amostra da população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda." (BABBIE, 1999, pg. 519).

A pesquisa Survey é realizada através de perguntas dispostas online, com uso de tecnologias e redes sociais. Este tipo de ferramenta disponibiliza ao pesquisador, uma coleta de dados que permite identificar opiniões, atitudes, valores, percepções, ou, qualquer que seja o questionamento desejado. Nesta pesquisa, as perguntas traziam as quatro palavras que caracterizam a Matriz SWOT que estuda os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades. Essa ferramenta de avaliação permite compreender os elementos referentes ao ambiente interno e externo da escola, possibilitando a reflexão da instituição em seu planejamento estratégico.

O método de pesquisa foi baseado na análise de conteúdo dos princípios estudados por Bardin, no qual conta com as seguintes fases de condução: organização da análise, codificação, categorização, tratamento dos resultados, inferências e a interpretação dos resultados. Dentre as fases de pesquisa por Bardin (2010) tem-se a exploração do material obtido, o tratamento dos resultados e a análise dos dados.

O trabalho em questão trata-se de um estudo de caso realizado através de uma pesquisa Survey disponível para vários membros da comunidade escolar, sem intenção de identificar os respondentes, buscando obter respostas livres e sem preocupações com o que a gestão da escola em que ele(a) trabalhe possa interpretar mediante suas respostas. Assim sendo, busca compreender os quatro fatores que compõem a análise SWOT no âmbito educacional.

O Estudo de caso, para Yin (2005, p. 32) trata-se de “uma investigação empírica” no qual se analisa “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real essencial ao momento em que as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que

dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195), assim como configura o ambiente escolar. Ressalta Martins (2008) que mediante um estudo aprofundado em determinado objeto de interesse, o estudo de caso contribui para o aprofundamento da realidade social, em que não significa apenas um levantamento amostral e análise unicamente quantitativa.

Para Ludke e André (1986, p.1921) o estudo de caso viabiliza a descoberta, possibilitando a compreensão no contexto vivenciado, descrevendo a realidade através de diversas fontes de informação, disseminando experiências numa linguagem mais simples e acessível. As discussões do estudo foram fomentadas por argumentações pertinentes sobre os estudos teóricos da análise SWOT, através de uma pesquisa FFOA, e, finalizando com o levantamento de dados e conclusões que permeiam o assunto abordado.

REFERENCIAL TEÓRICO

O foco principal deste estudo propõe uma aproximação concreta dos conhecimentos teóricos da Administração Pública com o desenvolvido do trabalho de Gestão Escolar, por compreender que estão intrinsecamente conectados.

No que versa sobre a Gestão Escolar, este grupo engloba diversas atribuições dentro da escola, conforme se depreende do educador Libâneo (2004, pág. 101), afirma que, [...] “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. De acordo com Libâneo (2004), esta é compreendida como agregadora de pessoas, que possui interações sociais, estabelecendo entre si e com contexto sociopolítico nas formas democráticas de decisões.

A partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), art. 216, inciso VI, e corroborado pela Lei de Diretrizes e bases da Educação, art. 3º, inciso VIII (BRASIL 1996), a gestão democrática escolar deve atuar conforme os princípios da educação e do ensino.

O princípio da gestão democrática zela pela participação de toda a comunidade escolar, bem como, a sociedade que a escola está inserida, de forma a garantir a missão a que se propõe. A gestão escolar deve coordenar toda a dinâmica sistemática de ensino cotidianamente, além de articular, implementar e avaliar as diretrizes e políticas educacionais e propor a construção e execução de projetos pedagógicos na escola. Bem como, administrar

os recursos humanos e financeiros de forma harmoniosa, atuando, inclusive como, como definidor de decisões importantes e mediador de conflitos gerados.

Para Martins (1999), administrar significa o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos, em busca de um objetivo ou meta a se cumprir. Ainda para este autor, a administração nasce da necessidade inevitável de solucionar um problema de interesse comum.

Considerando estes conceitos supra referidos à gestão pública escolar, é clarividente que os principais desafios dos gestores é a busca efetiva pela gestão democrática e colegiada, de forma que propicie uma participação mais ativa nas ações desenvolvidas pela escola, uma vez que ela está inserida no contexto social e territorial de cada comunidade. Destarte, visa-se a melhoria do processo de ensino e aprendizagem através de mudanças na postura estratégica da gestão escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996) especificando em seu artigo 14, prevê a gestão democrática da seguinte forma: um processo pelo qual há o envolvimento e a participação de toda comunidade escolar que é composta por: pais, alunos, professores e funcionários, consoante se demonstra:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes.

Nesta senda e sob a luz vygotkiana (1994), seria o sujeito modificando o seu meio social, ao mesmo tempo em que é mudado por ele, logo o cenário escolar deve ser apresentado por um lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base nos seus alunos. Nessa perspectiva, é prioridade o cumprimento efetivo de suas responsabilidades, que se resgate como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado em reflexões coletivas.

Por essa razão, democracia e participação são intrínsecas, ou seja, um conceito está intimamente relacionado ao outro. Para Demo (1999) a participação é o exercício da democracia. Em relação a isso, pode-se apontar que:

através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio de poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais (BOBBIO apud DEMO, 1999, p. 71).

Piletti (2002) aponta que uma maneira para a escola conhecer a realidade da comunidade deve ser pela comunicação constante e eficaz, ou seja, através do diálogo entre os

pares e a comunidade escolar. Assim sendo, a gestão escolar, de posse de informações in lócus, poderá dispor de ações que possam dirimir algumas implicações dentro do processo ensino e aprendizagem, que é o foco principal de uma instituição educacional.

Posto isto, o gestor escolar é responsável pela promoção de uma gestão democrática, de forma que este seja conhecedor das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades dentro da comunidade escolar, ou seja, conheça e utilize a ferramenta SWOT, muito utilizada na Gestão de Desempenho Empresarial e na Administração Pública.

A Sigla SWOT é derivada dos sinônimos inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, em tradução literal para o português, significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças dentro de um contexto de gestão. (BALDNER; DECOURT; NEVES, 2012). Assim sendo, através destas variáveis, é possível compreender o âmbito escolar, e assim, as intervenções sejam mais assertivas. Ao passo que a instituição consegue alinhar os pontos fortes com os fatores críticos, certamente, resultará na obtenção da qualidade necessária. (RODRIGUES, et al., 2005).

A Matriz SWOT permite que se tenha uma visão abrangente do funcionamento da instituição escolar, pois a partir desta análise, é possível compreender o delineamento de cada aspecto relativo à qualidade de ensino, sob o ponto de vista interno e externo ao ambiente estudado, servindo assim, para um planejamento (ou replanejamento) estratégico da instituição.

A função da análise SWOT, em português, é comumente conhecida como Análise FOFA, é compreender os fatores que influenciam no direcionamento das ações mais apropriadas para alcançar os objetivos almejados, para tanto, viabiliza uma devida avaliação institucional para correção de rotas, e juntamente com todos que compõem a instituição, replanejar e reconduzir as ações a tempo hábil.

A escola é um espaço de reflexão, e uma das grandes dificuldades dos gestores é compreender a avaliação do planejamento estratégico, para instrumento para replanejar as ações da instituição.

O planejamento estratégico compreende o estabelecimento dos objetivos organizacionais, delimitando as etapas e os direcionamentos a serem seguidos. O principal sentido do planejamento estratégico dentro da escola está em definir as relações entre os profissionais e professores com os alunos. Assim sendo, trata-se de planejar projetos, ações, metodologias, procedimentos administrativos e processos de avaliação. Com o fito de orientar o planejamento pedagógico de forma a nortear a ação docente.

Segundo Bateman (2006, p. 121) afirma que “o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo” e sob essa mesma égide, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) consideram que “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa”.

Por esta seara, o planejamento estratégico visa lançar um olhar antecipado para o que se estabelece alcançar pelas metas e pelos objetivos propostos. E a avaliação institucional visa espelhar como está o andamento das atividades estabelecidas para alcançar o que se propõem. A partir de uma análise, através da escuta dos envolvidos, é que se pode compreender a realidade, e assim, corrigir rotas, replanejar.

O planejamento é a principal ação dentro de um espaço que pretende transformar pessoas, e conseqüentemente a sociedade. Porém, para planejar é preciso conhecer, o que está para além daquilo que se entende por resultados, que muitas vezes, são refletidos por notas, e por resultados dos alunos entre um ano e outro. “Planejar significa estabelecer o que queremos a curto, médio e longo prazo; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades; avaliar” (Perfeito, 2007).

Posto isto, compreende-se que as concepções que regem a gestão escolar versam pela gestão democrática e participativa, segundo Libâneo:

[...] concepção democrática-participativa que baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.[...]

Neste sentido, para que o ambiente escolar tenha um bom clima, é importante que se tenha uma boa integração entre todos os membros que compõem a comunidade escolar. Para tanto, todos devem participar de todos os processos, desde a elaboração dos planos, a execução das ações, às avaliações. Assim, é necessário um pensar e repensar, planejar e replanejar, de forma contínua, compreendendo a ligação estreita que existe entre o planejamento e a avaliação, sem medir as ordens entre elas, uma vez, uma das mais significativas ferramentas para gestão escolar está na avaliação diagnóstica.

Nesta perspectiva, a Análise Swot como ferramenta para diagnosticar os caminhos que a escola está seguindo vem relevar os resultados positivos ou não, ou seja, buscando visualizar os aspectos fortes e fracos e oportunidades e ameaças, na organização, possibilitará a gestão escolar realinhar seu planejamento estratégico para que se atinja a eficiência que finda com uma qualidade de ensino e o aprendizado dos alunos.

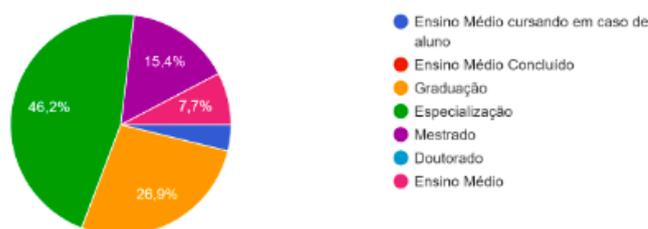
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Both (2002) o ensinar e o avaliar estão entrelaçados, e quando desvinculados perdem a razão de ser, não obstante, a avaliação é uma ação imprescindível em qualquer momento do processo que envolve o ensino aprendizagem.

Consoante a isto, uma pesquisa foi realizada, por amostragem, os entes que compõem a comunidade escolar, através de um questionário Survey, destinado aos todos componentes a citar: gestores, professores, funcionários, pais e alunos, sendo escolhida uma parcela de cada eixo para responder o questionário online. Os pesquisados foram escolhidos por amostragem em cada componente da comunidade escolar, totalizando 26 questionários respondidos, sendo 2 professores assumindo cargo de gestão, 12 professores distribuídos pelas áreas, 6 funcionários, 2 pais e 4 alunos.

Apresentam-se, a seguir, os gráficos das respostas obtidas quanto à escolarização dos pesquisados, tempo de atuação e de vivência nesta escola. Inicialmente foi perguntado sobre a titulação de cada participante, levando em consideração que por se tratar da comunidade escolar, em que se conta com a participação de pais e alunos, as opções visavam atender a priori as possibilidades de respostas viáveis.

Perfil: qual a sua formação?
26 respostas



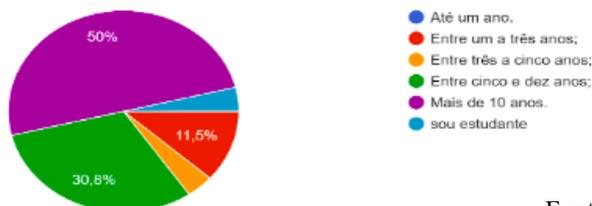
Fonte: os autores (2022)

Considerando o número de participantes que são professores, que atua na regência em sala de aula e na gestão escolar, 61,6% dos docentes possuem pós-graduação lato ou stricto sensu, possuindo, outra parcela considerável na titulação da graduação em licenciaturas, uma vez que se trata de um requisito básico para atuação na Educação Básica, coadunando com o art. 62 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei 9394/96. Demais participantes da comunidade escolar, transitam na etapa final da Educação Básica e na graduação em áreas afins.

A pergunta seguinte se refere ao tempo de atuação no âmbito educacional da Educação Básica, ou seja, quanto tempo eles trabalhavam efetivamente em escolas. Neste sentido, não

foi considerada uma pergunta obrigatória para os estudantes e pais da escola aqui representados.

Levando em consideração, apenas aos profissionais que atuam na escola, dentro da comunidade escolar. Quanto tempo você trabalha em escolas de Educação Básica?
26 respostas



Fonte: os autores (2022)

Analisando estes dados, fica compreendido que estes profissionais possuem muitos anos de experiências profissionais dentro de escolas da Educação Básica. Aproximadamente 30% possuía entre 5 e 10 anos de experiência, e metade dos entrevistados tinham mais de 10 anos de atuação profissional escolar.

O tempo de vivência na escola, mais de 45% dos participantes desta pesquisa estão atuando há mais de cinco anos na educação.

A seguir as perguntas realizadas exigiam respostas subjetivas, que foram catalogadas conforme os fatores de análise SWOT, e assim sintetizadas a seguir:

A atuação do núcleo gestor, na categoria das forças dentro da instituição escolar, foi o mais apontado pelos entrevistados pela atuação democrática, transparência, empenho e dedicação nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, propiciando a participação coletiva, enfatizando o engajamento, o suporte e empatia com todos que compõem a comunidade escolar, contribuindo assim para organização escolar e valorização do professor, conforme relato do entrevistado A:

Sem dúvida é gestão e por conseguinte, o professor. A gestão proporciona as condições, é presente e respalda a atuação do professor. Acho imprescindível uma gestão forte e atuante pois motiva e torna o ambiente mais organizado e agradável para toda a comunidade escolar. Feedback e comprometimento da gestão.

A escola não possui diário de papel, pois utilizam tecnologias de ensino disponibilizadas pela Secretaria de Educação, assim sendo, o uso do diário online, dentre outras ferramentas digitais disponíveis e utilizados pela escola, é compreendido pela comunidade escolar uma força para interdisciplinaridade e transversalidade de disciplinas.

A Estrutura física foi apontada como adequada por possuir laboratório, biblioteca, auditório e quadra e ótimo clima escolar, estímulos aos trabalhos em equipe e comunicação efetiva.

Sobre as respostas em relação às fraquezas visualizadas pelos entrevistados versam sobre a gestão escolar quanto a flexibilidade nas decisões e maneira de comunicação com as pessoas, a participação da família na escola, a dificuldade com a situação de violência na comunidade, falta de eventos extracurriculares, indisciplina e desinteresse dos alunos, infrequência dos alunos nas aulas, ausência de livros didáticos para o turno da noite, dificuldade no uso das tecnologias. Segue depoimento de um dos entrevistados:

Infelizmente é a condição socioeconômica da nossa clientela e as adversidades inerentes à vida em comunidade. A ausência da família, que reflete essa condição, é um fator que prepondera e dificulta nossa atuação e por consequência, o sucesso escolar.

Neste relato fica evidente que as características da sociedade em que a escola está inserida, tais como, as condições sociais e econômicas das famílias, contribuem para a ausência dos pais nos assuntos educacionais dos filhos, fato que, dificulta o processo de ensino-aprendizado.

As circunstâncias potenciais relatadas no questionamento sobre as ameaças das condições educacionais foram: a violência no entorno da escola, a infrequência e a evasão, principalmente no turno da noite, ausência de interdisciplinaridade e a falta de compromisso de alguns alunos e docentes.

Finalizando a pesquisa, atendendo aos quatro componentes da pesquisa SWOT, foi perguntado sobre as oportunidades disponíveis para os alunos com as ações da escola, em que foi respondido pelos entrevistados, um grande potencial da escola está na oferta do turno noite, com dois anexos, nas modalidades em ensino regular e Educação de Jovens e Adultos (EJA), oportunizando aos alunos trabalhadores a conclusão do Ensino Médio, ofertas de estágios e cursos de línguas estrangeiras em Instituição de Idiomas da própria rede de ensino, além da, padronização, parametrização e melhoria da qualidade de ensino com o uso de novas tecnologias educacionais.

Mediante o exposto, a escola busca o melhoramento do seu Planejamento Estratégico, comprometendo-se com as ações previstas, em busca dos resultados almejados, para tanto, zela pela atuação democrática do Núcleo Gestor; busca discernir os conteúdos escolares relevantes a partir da realidade, das necessidades e dos interesses dos alunos, de forma que tenham real significado e aplicabilidade em suas vidas, respeitando as especificidades e particularidades do contexto social, cultural e regional no qual a escola está inserida; e proporciona o incentivo para que os professores desenvolvam uma metodologia de ensino atualizada e adequada à realidade e necessidades da escola, aproveitando todo o suporte

pedagógico disponível como recursos multimídia, aulas práticas nos laboratórios, aulas de campo, atividades extraclasse, dentre outros, no intuito de conquistar o interesse do aluno em aprender, principalmente os do período noturno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos teóricos foi constatado que a matriz SWOT tem um papel fundamental na definição do planejamento estratégico e plano de ação de uma instituição, pois busca identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, levando em consideração as inferências internas e externas da organização.

A escolha pela escola, para aplicação da matriz SWOT, é justificada por ser um lugar onde é possível encontrar uma ampla cultura organizacional formada principalmente por pessoas e pelas suas diversidades. Dentro de uma análise conjuntural, quanto a organização, e a sua estrutura organizacional, pode-se verificar claramente as potencialidades, competências, habilidades, forças e fraquezas, que possibilitam a elaboração de estratégias conforme se apresentam as oportunidades.

Tendo como base o ótimo clima escolar e a empatia com os alunos, os professores devem buscar uma prática de ensino eficiente, que tenham uma postura crítica frente à realidade, em destaque a periculosidade na comunidade, mas que atenuam de forma responsável, participes do contexto social no qual estão inseridos não meramente como críticos, mas também como sujeitos reflexivos, capazes de perceberem a realidade e, a partir dela, assumirem coerentemente uma postura educativa, capaz de promover a transformação educacional e social.

A escola preocupa-se em consolidar um sistema de avaliação que permita ao professor diagnosticar a realidade do aluno no intuito de realizar uma ação pedagógica eficiente a partir da realidade e das necessidades do aluno, possibilitando a este se perceber como um cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo e como agente impactador e influente nas mudanças necessárias na sociedade em que vivem, integrando-a a comunidade escolar.

Conclui-se que a pesquisa atinge seu principal propósito que é demonstrar a importância de conhecer as informações através da visão dos envolvidos no processo, utilizando-se de uma ferramenta de análise estratégica que possa contribuir para o redirecionamento das ações e alinhamento do planejamento pedagógico e administrativo da escola estudada.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- BOTH, Ivo José. **Avaliação planejada, aprendizagem consentida: é ensinando que se avalia, é avaliando que se aprende**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996. Estabelece a **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton R.; BALDNER, Paulo R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5º ed. Editora Alternativa. Goiânia, 2004.
- LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. **The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management**. An International Journal, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E., M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Vygotsky, L. S. A formação social da mente. São Paulo, Martins Fontes, 1994.
- PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. 26. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.