



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO

SCHOOL MANAGEMENT: CONTRIBUTIONS OF SWOT ANALYSIS IN TEACHING

GESTIÓN ESCOLAR: APORTES DEL ANÁLISIS FODA EN LA DOCENCIA

Ueudison Alves Guimarães¹, Rafaela da Conceição Martins dos Santos², Silvania Maria Roque³, Vania Grigório⁴

e422680

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i2.2680>

PUBLICADO: 02/2023

RESUMO

A presente pesquisa bibliográfica procurou discorrer a respeito da gestão escolar, sobre suas oriundas e inúmeras transformações sociais, econômicas, políticas, científicas e tecnológicas, que forçaram organizações e funcionários a buscar respostas aos desafios modernos, constituindo um fluxo para aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. A governança precisa realizar a gestão escolar e para dar suporte pode se utilizar da análise SWOT (abreviação do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* - em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – FOFA) que verifica os fatores externos e internos, positivos e negativos. O objetivo deste estudo é descrever os princípios da Gestão Escolar nos processos Democráticos e Pedagógicos no âmbito educacional, bem como as dimensões e implicações que correspondem ao tema em estudo que venham contribuir para uma melhor qualidade no ensino, através da utilização da análise SWOT.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Análise SWOT. Tecnologia.

ABSTRACT

This bibliographical research sought to discuss school management, about its origins and numerous social, economic, political, scientific and technological transformations, which forced organizations and employees to seek answers to modern challenges, constituting a flow for the acquisition, storage, distribution and use of knowledge. Governance needs to be carried out in school management and to support can use the SWOT analysis (short for Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - in Portuguese: Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats - FOFA) that verifies external and

¹ Pedagogia – Universidade Luterana do Brasil – (ULBRA), Química – Faculdade Cidade João Pinheiro – (FCJP), Matemática – Centro Universitário Claretiano - (CLARETIANO), Geografia – Faculdade Mozarteum de São Paulo – (FAMOSP) e Física – Centro Universitário Faveni – (UNIFAVENI); Especialista em Gênero e Diversidade na Escola – (UFMT), Educação das Relações Étnico-Raciais no Contexto da Educação de Jovens e Adultos – (UFMT), Metodologia do Ensino em Química – (FIJ-RJ), Libras e Educação Inclusiva – (IFMT) e Docência para a Educação Profissional e Tecnológica – (IFES); Mestrando em Educação: Especialização em Formação de Professores – Universidad Europea del Atlántico - Espanha (UNEA), Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação (Must University) e Mestrando Nacional Profissional em Ensino de Física pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

² Graduada em Pedagogia – Universidade Estadual Vale do Acaraú – CE (UVA); Graduanda em Letras – Língua Portuguesa - Formação Pedagógica - Universidade Estácio de Sá – (ESTÁCIO) ; Especialista em EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS – Centro Universitário Faveni – (FAVENI); Especialista em SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL E EDUCAÇÃO INFANTIL - Faculdade Instituto Brasil de Ensino – IBRA; Especialista em EDUCAÇÃO ESPECIAL - Faculdade Instituto Brasil de Ensino – IBRA; Especialista EM EDUCAÇÃO INFANTIL E ALFABETIZAÇÃO - Centro Universitário Maurício de Nassau – Recife; Especialista em EDUCAÇÃO ESPECIAL E INCLUSIVA - FACULDADE IBRA DE MINAS GERAIS – FIBMG; Mestrando em Educação: Especialização em Formação de Professores – Universidad Europea del Atlántico - Espanha (UNEA).

³ Graduada em Educação Física pela Faculdade Cidade João Pinheiro (FCJP), Pedagogia pelo Centro Universitário Faveni (UNIFAVENI) e Normal Superior (Unimontes Montes Claros). Especialização em Gestão e Administração Escolar, Inspeção Escolar, Orientação Escolar e Supervisão Escolar pela Associação Educativa do Brasil Faculdade de Janauba (SOEBRAS) e Mestranda em Educação: especialização formação de professores pela Universidade Europeia del Atlántico (UNEATLÁNTICO) – Espanha.

⁴ Graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG). Pós graduação em Políticas de Promoção da Igualdade Racial na sala de aula pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestranda em Educação – Especialização em Formação de Professores pela Uneatlântico – Espanha.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO
Ueudison Alves Guimarães, Rafaela da Conceição Martins dos Santos, Silvania Maria Roque, Vania Grigório

internal factors, positive and negative. The aim of this study is to describe the principles of School Management in democratic and pedagogical processes in the educational scope, as well as the dimensions and implications that correspond to the theme under study that contribute to a better quality in teaching, through the use of SWOT analysis.

KEYWORDS: *School Management. SWOT Analysis. Technology.*

RESUMEN

Esta investigación bibliográfica buscó discutir la gestión escolar, sobre sus orígenes y numerosas transformaciones sociales, económicas, políticas, científicas y tecnológicas, que obligaron a las organizaciones y empleados a buscar respuestas a los desafíos modernos, constituyendo un flujo para la adquisición, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento. La gobernanza debe llevarse a cabo en la gestión escolar y para apoyar puede utilizar el análisis DAFO (abreviatura de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas - en portugués: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FOFA) que verifica los factores externos e internos, positivos y negativos. El objetivo de este estudio es describir los principios de la Gestión Escolar en los procesos democráticos y pedagógicos en el ámbito educativo, así como las dimensiones e implicaciones que corresponden al tema en estudio que contribuyen a una mejor calidad en la enseñanza, a través del uso del análisis DAFO.

PALABRAS CLAVE: *Gestión Escolar. Análisis DAFO. Tecnología.*

1. INTRODUÇÃO

A atual sociedade está marcada por uma cultura de individualismos e um amplo desenvolvimento tecnológico, neste contexto, esta pesquisa busca abordar a gestão escolar como essencial diante da necessidade de promover um melhor planejamento da escola e melhoria no ensino, bem como as dimensões e implicações que correspondem ao tema em estudo.

O objetivo deste artigo é abordar os princípios da Gestão Escolar nos processos Democráticos e Pedagógicos no âmbito educacional, bem como as dimensões e implicações que correspondem ao tema em estudo que venham contribuir para uma melhor qualidade no ensino, através da utilização da análise SWOT. Buscou-se responder a seguinte questão: Quaisas possíveis contribuições da análise SWOT para Gestão Escolar?

Acredita-se que a Gestão Escolar é um trabalho que deve mobilizar, de forma permanente, professores, funcionários e demais integrantes da comunidade escolar para que todos se corresponsabilizem pela gestão do conhecimento e da aprendizagem. Desta forma a escola é chamada a rever suas práticas, encontrando-se num processo dinâmico de renovação de valores, princípios, conteúdos e formas, na perspectiva de uma ação significativa, competente e comprometida com a melhoria de vida da população e com o engajamento em uma nova época.

Diante deste contexto, este estudo visa mostrar o uso da análise SWOT para avaliação de instrumentos da gestão, e dessa forma realizar uma revisão bibliográfica para mostrar a utilização dessa análise. O processo de pesquisa deste estudo teve começo com um levantamento de fontes, seguido de leituras relacionadas ao tema definido.

Pensando nisso, este estudo apresenta como seu principal desígnio avaliar o modo como uma importante ferramenta de análise de gestão como a SWOT pode contribuir, mostrando a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO
Ueudison Alves Guimarães, Rafaela da Conceição Martins dos Santos, Silvanía Maria Roque, Vania Grigório

eficiência em resultados na aprendizagem por meio de uma gestão escolar que busca ser democrática, e como isso influencia no dia a dia de uma unidade escolar. Logo, mostrar a importância da análise SWOT como mecanismo para auxiliar tomadas de decisões na gestão escolar.

2. DESAFIOS E CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR

Os grandes avanços tecnológicos e sociais presentes na sociedade atual são incontáveis, porém a maneira como é estabelecida a relação ensino e aprendizagem no interior de uma sala de aula praticamente nenhuma alteração sofreu. Os materiais didáticos continuam os mesmos, o giz e o quadro, pois parece que nada melhor conhecemos. Basta lembrar a clássica história da professora que ascende as luzes da sala para continuar sua aula sobre eclipse, enquanto o próprio fenômeno ocorre lá fora (FREIRE, 1998). Nessa perspectiva, é necessário pensar sobre o perfil da escola deste século e qual o modelo de escola deve existir para atender às necessidades atuais.

A gestão escolar está sendo muito discutida, pois buscam-se soluções para as mudanças no sistema atual de ensino, uma das mudanças que se destaca é a descentralização do poder, a necessidade de um trabalho mais abrangente com a ampla participação de todos os segmentos da escola e da comunidade buscando envolver a sociedade como um todo.

Parafraseando Buzzi (2015), estudos demonstram que a gestão escolar democrática, é o caminho para possibilitar e provocar mudanças de paradigmas, pressupondo um compromisso com a aprendizagem dos alunos e com uma educação para a cidadania. Apresenta também como referência, envolver todos os atores desse processo numa construção coletiva, em busca da excelência da educação, partindo de valores, concepções, princípios e crenças presentes em todo o grupo e que dizem respeito ao futuro do homem e da sociedade, sua melhor maneira de adquirir, transmitir e produzir conhecimentos capazes de orientar seu percurso no mundo.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº. 9.394/96, as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática. A Gestão Democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola. Assim, é imprescindível que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel quanto participante da comunidade escolar.

A LDB, preza pelo princípio da gestão democrática no ensino público e a regulamenta. Esta implantação decorre do reconhecimento e da aplicação de princípios fundamentais, como Igualdade; Liberdade; Pluralismo; Gratuidade; Valorização dos Profissionais; Gestão democrática do ensino público; Garantia de padrão de qualidade.

Segundo Lima *et al.*, (2003, p. 63) para que a democratização da gestão aconteça de fato faz-se necessário a assimilação dos agentes educacionais do que seja a construção do processo democrático no cotidiano da escola. Alguns instrumentos que ajudam a compor a gestão



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO
Ueudison Alves Guimarães, Rafaela da Conceição Martins dos Santos, Silvanía Maria Roque, Vania Grigório

democrática, são eles: o Projeto Político Pedagógico - PPP, o provimento do Cargo de Diretor, o Conselho Deliberativo de Escola e a Associação de Pais e Professores - APP.

Neste sentido, Buss (2013) enfatiza que a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está integrada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos segmentos e níveis de autoridade que compõem a escola e o sistema educacional. De acordo com a autora, a gestão democrática é fundamentalmente caracterizada pelo valor dado à participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

Luck (2006) escreve que a Gestão Escolar caracteriza-se por uma atuação que enfoca promover a organização, mobilização e articulação das condições que garantam o avanço do processo socioeducacional e promoção do aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

O trabalho escolar está fundamentado numa metodologia participativa, de uma responsabilidade assumida coletivamente e embasado nos pressupostos teóricos da pedagogia histórico-cultural-crítica, na qual enfatiza os seguintes aspectos: a aprendizagem significativa, onde todo conhecimento deve ser questionado; o interesse pelas múltiplas dimensões do saber; a importância da aprendizagem para a vida e sua possível aplicabilidade para a solução dos problemas sociais.

3. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR, TECNOLOGIA E A ANÁLISE SWOT

A gestão escolar, como qualquer outra, engloba diferentes esferas. A democratização e a descentralização delegaram à escola, a missão de gerir todos os seus recursos, funções pedagógicas e financeiras, incluindo recursos humanos, físicos e materiais. Assim, a escola possui atuação que permeia cinco esferas: resultados, pedagógico, participação, pessoas, recursos físicos e financeiros.

Segundo Libâneo (2001), a teoria básica que fundamenta muitos sistemas de gestão está relacionada à ideia de que os dirigentes formulam estratégias, põem em prática essas estratégias, avaliam as consequências das ações e, finalmente, usam esse controle para ajustar suas estratégias, fazendo com que o ciclo planejamento, ação e controle repita-se.

A busca pela qualidade do ensino está presente no dia a dia de gestores, professores e demais envolvidos na gestão escolar. Por isso, é preciso avaliar constantemente os processos internos e acompanhar os indicadores de qualidade para encontrar falhas e buscar soluções para cada problema.

Ao utilizar indicadores de qualidade da gestão escolar para embasar as decisões, é possível mensurar o desempenho da escola, comparar resultados, estabelecer padrões e desenvolver novos projetos para garantir a satisfação de toda a comunidade escolar.

Em Santa Catarina, as escolas Estaduais que possuem a Gestão Democrática utilizam o Sistema Avaliação da Gestão Escolar – SAGE, que possibilita avaliar a atuação da gestão por meio da coleta de dados sobre as várias dimensões da escola, trazendo subsídios para a gestão e a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO
Ueudison Alves Guimarães, Rafaela da Conceição Martins dos Santos, Silvania Maria Roque, Vania Grigório

comunidade escolar entenderem os avanços e entraves, para intervir, agir, problematizar, interferir e redefinir os rumos e caminhos a serem percorridos.

O gestor escolar, deste modo, deve levar em conta os progressos e o processo de globalização nos diversos segmentos da sociedade visto que o mundo vem mudando radicalmente, e têm requerido que a maioria destes segmentos, inclusive o público, busque a utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs). Isso deve-se ao fato de os meios tecnológicos disponíveis possibilitarem que as pessoas tenham maior controle e tomem decisões com mais agilidade e segurança nas áreas em que atuam.

As TDICs, ganham espaço diariamente nos ambientes educacionais, pode-se enumerar nove benefícios advindos das TDICs pertinentes ao ensino, são eles: 1- Criação de ambientes de aprendizagem mais favoráveis; 2- Aprimoramentos dos conhecimentos; 3- Incentivo a aprendizagens individuais; 4- Ensino colaborativo; 5- Implementação de um *Learning Management System* (LMS) (Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA); 6- Preparação para o futuro; 7- Possibilidade da continuidade dos estudos pós ensino regular; 8- Benefício na preparação das aulas; 9- Busca de estratégias de gestão das instituições, os gestores buscam plataformas integradas, elaboram estratégias, tomam decisões e aplicam avaliações nos estabelecimentos educacionais.

Sendo assim, os gestores podem criar ou mudar estratégias buscando melhorias nas suas ações. Os gestores devem observar minuciosamente esse progresso dos discentes, haja visto que esta ação terá resultados significativos quando os profissionais envolvidos tiverem entendimento das melhorias que a tecnologia pode trazer efetivamente. É sem dúvida um grande desafio fazer com que os gestores das escolas descubram o quanto as TDICs podem se tornar grande valia para toda equipe escolar.

De acordo com Haydt (2000):

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 (HAYDT, 2000, p. 91).

Percebe-se ainda que o aproveitamento do uso da matriz SWOT se apresenta muito comum em instituições privadas, onde a ameaça externa se revela tanto ligada à inconstância econômica quanto à contínua carência de pleito ligado à grande concorrência neste setor, o que se percebe salientado nos estudos de Barroso (2005).

4 CONSIDERAÇÕES

O conceito de Gestão Escolar foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Foi instituído a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados, sobretudo, à ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias, cooperativas e associativas e ao fomento às associações de pais. Assim, no âmbito da gestão escolar, o



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO
Ueudison Alves Guimarães, Rafaela da Conceição Martins dos Santos, Silvania Maria Roque, Vania Grigório

estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com uma cultura e identidade própria, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

A Gestão Escolar engloba as competências que as escolas precisam elaborar e executar a proposta pedagógica, administrativa dos profissionais e os recursos materiais e financeiros. Entretanto, o modelo de gestão democrática e participativa aprecia a participação da comunidade no processo de tomada de decisão, por fim construindo os objetivos de forma coletiva. Para que haja uma verdadeira gestão democrática que construa uma escola em que a participação seja uma realidade depende, portanto, da ação de todos: gestores escolares, docentes, discentes, funcionários, pais de estudantes e comunidade em geral.

Portanto, existem instrumentos que são fundamentais no desenvolvimento da gestão democrática de acordo com a LDB, nas mediações da escola, sendo eles: a elaboração do PPP da escola, contando com a participação dos profissionais da educação; a participação das comunidades escolar e em Conselhos Escolares ou equivalentes. Todavia, na gestão democrática o gestor continua sendo o principal responsável pela instituição escolar, no entanto, o gestor divide sua responsabilidade com a comunidade, professores, coordenadores e supervisores.

Entretanto, o papel do gestor em uma gestão escolar democrática implica em desenvolver os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelecem as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de liderança e de controle.

As plataformas integradas nas administrações escolares, desempenham inúmeros benefícios para toda a rede de ensino e os resultados das tecnologias nas atividades de rotina no ambiente escolar tornam-se positivos é o caso da análise SWOT que auxilia a definir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – com base nisso, gestores podem pensar o planejamento estratégico como parte do todo, sendo assim as escolas precisam se olhar como empresa e, com base nisso, desenvolver visão estratégica. Assim como qualquer organização, as instituições de ensino precisam ter um plano sólido e bem estruturado. É necessário identificar suas forças e fraquezas, conhecer seu público, mercado e concorrência. Dessa forma, é possível definir metas e planejar investimentos. O êxito se completa com a verificação das ações tecnológicas praticadas no gerenciamento educacional.

O papel do gestor é desenvolver planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos. O gestor é aquele que concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de liderança que motive sua equipe a colaborar e agir na busca pela qualidade do ensino.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO
Ueudison Alves Guimarães, Rafaela da Conceição Martins dos Santos, Silvania Maria Roque, Vania Grigório

REFERÊNCIAS

- BARROSO, J. **Políticas Educativas e Organização Escolar**. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.
- BUSS, R. B. P. **Gestão Escolar**. Indaial: Uniasselvi, 2013. 194 p. ISBN 978-85-7830-660-1. Brasil.
- BUZZI, V. M. **Pornografia de Vingança: contexto histórico-social e abordagem no direito brasileiro**. Florianópolis-SC: Empório do Direito, 2013.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- HAYDT, R. C. **Avaliação do processo ensino-aprendizagem**. São Paulo: Ática, 2000. HUMPHREY, A. **Impressão sob Demanda**. São Paulo: Book on Demond Ltda, 2013.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: [s. n.], 2001.
- LIMA, A. C. B. *et al.* **Caderno Pedagógico Gestão e Organização da Escola Pública Brasileira**. Florianópolis: UDESC/CEAD, 2003.
- LUCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Coleção Cadernos de Gestão).
- MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. São Paulo: Globo, 2008.
- MILLER, J. **Amazing Benefits of Technology in the Classroom**. [S. l.: s. n.], 2019 (+18 Best Ways to Incorporate Technology). Disponível em: <https://www.jenreviews.com/classroomtechnology/> Acesso em: 15 set. 2022.
- MINDTOOLS. **Análise SWOT: Como desenvolver uma estratégia para o sucesso**. [S. l.]: Mindtools, s. d. Disponível em https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm. Acesso em: 16 set. 2022.
- PICKTON, D. W. S. What's swot in strategic analysis?. **Briefings in Entrepreneurial Finance**, v. 7, n. 2, p. 1101-119, mar./abr, 1998. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/246915222_What's_SWOT_in_strategic_analysis. Acesso em: 15 set. 2022.
- VITAN, D. The SWOT Analysis of Pre-university Education. **Ovidius University Annals: Economic Sciences Series**, v. XVII, n. 1, p. 601-605, 2017.