

ANÁLISE DE NECESSIDADES PEDAGÓGICAS EM ESPAÇOS ESCOLARES: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO¹

Mickele Ahnert Oliveira²

Rute de Souza Santos³

Daniela Reis⁴

Vânia Hirle Almeida⁵

RESUMO

Ao considerarmos a complexidade da gestão educacional na contemporaneidade buscou-se apresentar os desafios que o gestor escolar enfrenta em um mundo que está em constante mudança. O gestor é o articulador principal da dimensão escolar, pois o mesmo mobiliza todos os recursos, sejam eles de ordem material, humana ou física, necessárias para garantir o avanço do processo sócio-educacional do estabelecimento de ensino. O objetivo deste estudo é analisar as necessidades pedagógicas desse gestor contemporâneo, tendo como campo de estudo a instituição K, pertencente a rede privada de ensino, localizada na cidade de Cruz das Almas, no recôncavo baiano. Este estudo tornou-se exeqüível através de uma abordagem mista, em que foram utilizados como instrumentos para a coleta de dados o questionário e a observação do trabalho do coordenador pedagógico e da sua equipe, nos quais se buscou analisar três dimensões da gestão escolar. Os dados analisados evidenciaram que muitos fatores contribuem para a qualidade da educação na escola K, mas há algumas práticas que necessitam ser reavaliadas.

Palavras - chave: Necessidades Pedagógicas. Gestor escolar. Contemporaneidade. Análise de Necessidades.

¹Trabalho apresentado à Faculdade Adventista da Bahia no Curso Lato Sensu em Gestão Educacional como requisito obrigatório final para conclusão de curso.

² Pós-graduanda no curso Lato sensu em Gestão Educacional.

³ Pós-graduanda no curso Lato sensu em Gestão Educacional.

⁴ Professora Mestre no curso Lato sensu em Gestão Educacional. (Orientadora específica).

⁵ Professora Doutora no curso Lato sensu em Gestão Educacional. (Orientadora metodológica).

RESUMEN

Al considerar la complejidad de la administración de la educación contemporánea trató de presentar los desafíos que enfrenta el administrador de la escuela en un mundo que está cambiando constantemente. El gerente es el principal organizador de tamaño de la escuela, ya que moviliza todos los recursos, ya sean de un material, humano o físico, necesario para garantizar el avance del proceso de desarrollo socio-educativa de la escuela. El objetivo de este estudio es analizar las necesidades pedagógicas del director contemporáneo, cuyo campo de estudio de la institución K, pertenecientes a las escuelas privadas, que se encuentra en la ciudad de Cruz das Almas, en Recôncavo. Este estudio se ha convertido en posible, usando un enfoque mixto, utilizando un cuestionario y la observación del coordinador pedagógico y su equipo, que trata de analizar las tres dimensiones de la gestión escolar. Los datos analizados encontraron que muchos factores contribuyen a la calidad de la educación en la escuela de K, pero hay algunas prácticas que necesitan ser reevaluados.

Palabras clave: Necesidades pedagógicas. Escuela de gerente. Contemporaneidad. Análisis de las necesidades.

1 INTRODUÇÃO

O gestor está inserido na complexidade dos processos educacionais, logo, constantemente se vê repleto de afazeres que sobre seus “ombros” são colocados. Em meio às mudanças, não apenas a escola desenvolve a consciência de que precisa se atualizar, mas a própria sociedade demanda que ela o faça. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer grupo social, por conseguinte, essa perspectiva é um grande desafio para os gestores escolares, pois exige deles novas atenções, conhecimentos e habilidades.

Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas exigências, torna-se indispensável que se conheça a realidade e que se tenham as competências necessárias para realizar nos ambientes educacionais os ajustes de

acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e interna da escola (LUCK, 2009).

As mudanças que ocorrem no mundo atingem a escola, e o mundo espera que seus alunos sejam capazes de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os enigmas cada vez mais complexos da sociedade. Encurralada a esta atual conjuntura, a gestão escolar objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a aprendizagem significativa dos alunos.

O gestor atua sempre no espaço de mudança, e é visto como o agente que promove a mudança, mas para que isso possa acontecer ele precisa estar atento (ALMEIDA, 2007), às necessidades do espaço em que atua e então buscar solucioná-las, desta forma, gestão escolar é uma dimensão, um meio, e não um fim em si mesma, uma vez que seu objetivo final é a aprendizagem efetiva do aluno, dando-lhe condição para o exercício da cidadania responsável.

Propomos aqui, um debate sobre este assunto, oportunizando um novo olhar para o trabalho do gestor, pois compreendemos como é fundamental uma gestão equilibrada e eficiente, uma vez, que a proposta deste estudo é uma análise de necessidades pedagógicas em espaços escolares: reflexões e proposições sobre os processos de gestão.

Gerir a educação é um desafio da contemporaneidade e no contexto escolar se constitui uma desafiadora tarefa conhecer as especificidades básicas que a envolvem. Para tanto, uma análise de necessidade é viável para que possamos pontuar e desenvolver um projeto que sane as dificuldades enfrentadas. A análise de necessidade nos permite com maior eficácia analisar as necessidades prioritárias no âmbito educacional e torna as ações desenvolvidas mais promissoras.

Estruturaremos o presente trabalho respondendo os três primeiros objetivos específicos através de autores que falam e discutem essa problemática. Discorreremos os demais objetivos específicos, através de uma pesquisa de campo em que se ponderou a aplicação de questionários bem como a observação da realidade como instrumentos para que se procedesse à coleta dos mesmos, por fim, apresentaremos para o campo de estudo uma proposta de intervenção. Desta forma, os objetivos específicos que buscaremos estudar são: conhecer os desafios da gestão educacional na contemporaneidade; discutir as dimensões da gestão

escolar com ênfase na gestão pedagógica; definir necessidades e análises de necessidades, suas características e relevância para o planejamento educacional; identificar as necessidades pedagógicas da instituição K; e por fim, desenhar uma proposta de intervenção.

O principal objetivo deste estudo é analisar as necessidades pedagógicas os desafios contemporâneos da gestão escolar, em face das novas demandas que as escolas enfrentam, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma tendo como referência de estudo a instituição de ensino K, pertencente à rede privada de ensino, localizada no município de Cruz das Almas – BA.

Esta pesquisa foi possível através de um estudo de abordagem mista, que se fez exeqüível por meio de um questionário e da observação do trabalho do coordenador pedagógico e da sua equipe. Ao discorrermos sobre alguns desafios da gestão escolar pretendemos fomentar uma medida de intervenção através do modelo de Stufflebeam (1985), que possibilite atender as necessidades corriqueiras do gestor. Os teóricos que embasarão o estudo são: Almeida (2002; 2007), Almeida (2010), Luck (2009), Rivas (2007), e Silva (2000).

2 GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS QUESTÕES

O gestor da contemporaneidade está e estará em constante formação, uma vez que em um dinâmico contexto não tem em mãos todas as soluções possíveis e cabíveis para satisfazer as necessidades de todos ao seu redor. Desta forma, o gestor é um ser aprendente que não tem respostas prontas e soluções instantâneas para todos os desafios enfrentados no seu cotidiano.

Limitações não nos isentam da busca constante de competência conceitual, para exercer de maneira mais eficiente nossa função, sendo assim, buscamos em poucas palavras descrever a vida de um gestor que vive sucessos e insucessos no seu campo de trabalho. Estruturamos esta primeira sessão em dois sub-tópicos que são: desafios da gestão educacional na contemporaneidade e indicadores de qualidade na educação escolar. Em cada sub-tópico buscaremos descrever os desafios enfrentados pelo gestor em um mundo em constantes mudanças e apontar o que seria então uma educação de qualidade.

2.1 DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

Observa-se que nos últimos anos, o mundo do trabalho e, por conseguinte as organizações sofreram mudanças significativas; a sociedade vigente vive um momento de transformações expressivas, sendo um dos motivos principais a globalização mundial. Considerando a realidade em que se encontram as nossas escolas, os profissionais de educação enfrentam vários desafios para atuar nesta sociedade, levando-os a ter um pensamento crítico-reflexivo sobre sua própria formação e prática, além disso, os meios sociais estão repletos de recursos tecnológicos que tem reforçado as diferenças e conseqüentemente a exclusão, exigindo cada vez mais profissionais capacitados.

Ao mencionarmos esse mundo globalizado em que estamos submergidos, ressaltamos a importância do gestor educacional, que é visto como um agente de transformação da escola, e precisa estar sempre atento as questões da contemporaneidade. É válido pontuar que,

um dos elementos para compreender o processo de mudança que vivemos é o aumento progressivo da dependência dos países, dos governos, das empresas e dos indivíduos em relação ao conhecimento. [...] a maneira como os homens partilham o conhecimento, criando outros, é facilitada pela tecnologia da informática. (DAVIS; VIEIRA, 2002, p.25).

A escola é um dos principais ambientes de formação do indivíduo, é necessário que a mesma esteja vigilante a essas mudanças que ocorrem na sociedade, principalmente quando diz respeito ao conhecimento. Os gestores responsáveis por mediar o processo de ensino aprendizagem precisam ter em mente que a qualidade impreterivelmente deve sobrepor à quantidade, ou seja, o importante é o conhecimento adquirido e não a quantidade de conteúdos que minha escola transmite aos educandos.

O gestor da atualidade tem à frente uma demanda de desafios que a gestão educacional da contemporaneidade lhe impõe, dentre as suas diversas atividades estão: o planejamento, a manutenção da rotina escolar, o acompanhamento do professor em sala de aula, o atendimento a alunos e pais, e a elaboração da proposta pedagógica e do regimento escolar. Entretanto, para que um gestor desempenhe da melhor forma seu papel é necessário conhecer o que faz. Segundo Davis; Vieira (2002, p.27) “aprender a conhecer significa não tanto a aquisição de

um vasto repertório de saberes, mas o domínio dos próprios instrumentos do conhecimento.”

Durante sua carreira profissional, o gestor vive sucessos e insucessos inerentes no ofício da gestão, que exigirá dele possíveis inovações e a busca por novos saberes. Tardif (2002, p.212) pontua que o saber é “um sentido bem amplo que engloba os conhecimentos, as habilidades (ou aptidões) e as atitudes dos docentes, ou seja, tudo que foi muitas vezes chamado de saber, de saber-fazer e de saber-ser.” E acrescenta (p.11) “O saber é sempre o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer.”

É peculiar, ao gestor conciso desenvolver as competências imprescindíveis no ato de gerir pessoas, adquirindo assim, “saberes” de como trabalhar em grupos, organizações e compreender de forma bem específica as necessidades que envolvem seu trabalho. Mas, para aplicar os conhecimento e as habilidades é necessário ter atitudes de iniciativa, de flexibilidade, de lidar com pessoas, de inovação e, de acompanhar os resultados avaliativos, dentre outros. Enfim, o gestor é visto como aquele que procura atender aos interesses de todos com foco humanizado, tendo em vista à concretização dos resultados propostos.

Vale salientar que para o gestor da contemporaneidade colocar em ação estratégias que possam alcançar os resultados pré-estabelecidos é necessário ter uma equipe pedagógica bem estruturada, pois sozinho o processo se tornará inviável. O verdadeiro gestor reconhece o valor das pessoas ao seu redor, aceitando-as com seus defeitos, habilidades e talentos únicos, estabelecendo dessa maneira os vínculos interpessoais, a confiança e a comunicação, estes são uns de seus desafios na atualidade.

Libâneo (2004) acrescenta que,

o gestor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, pedagógico, secretária, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). Em outros tempos, muitos dirigentes escolares foram alvo de críticas por práticas excessivas burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadas. [...] Hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativas, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (LIBÂNEO, 2004, p.217)

Em suma, gestor que não sabe trabalhar em grupo, que não divide e compartilha suas ideias e aprende com as do outro, dificilmente irá suportar as exigências do mercado de trabalho. A assertividade do líder se evidencia na ação.

Gerir não é comandar e nem dar ordens e, sim, discutir pensamentos e melhores caminhos para percorrermos no exercício de suas atividades.

Mas para atuar de forma eficaz, o gestor precisa saber o limite de suas funções, “eles mesmos não sabem os limites de seu papel e, por isso, aceitam todas as demandas que lhes são dadas, fazendo coisas demais por não ter a compreensão de que são, antes de tudo, formadores” (SERPA, 2011, p. 16). Essa é mais uma prova de que falta a clareza sobre quais são as tarefas primordiais, secundárias e opcionais dos gestores escolares.

Compreendendo as múltiplas faces da educação e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, é importante destacar, como já supracitado, a diversidade de atividades que um gestor precisa ter para desenvolver diferentes tarefas que compõem a sua rotina, salientando a importância da dimensão pedagógica no contexto escolar.

2.2 INDICADORES DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO ESCOLAR

Definir se uma escola oferece realmente uma educação de qualidade, é uma questão que precisa ser analisada, pois, vários são os fatores que contribuem para avaliar a qualidade na educação. De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) (2001, p.1),

a qualidade se transformou em um conceito dinâmico que deve se adaptar permanentemente a um mundo que experimenta profundas transformações sociais e econômicas. Os antigos critérios de qualidade já não são suficientes. Apesar das diferenças de contexto, existem muitos elementos comuns na busca de uma educação de qualidade que deveria capacitar a todos, mulheres e homens, para participarem plenamente da vida comunitária e para serem também cidadãos do mundo.

A UNESCO aponta que um conjunto de variáveis interferem na qualidade da educação, é fundamental, portanto, não perder de vista que “qualidade é um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço, vinculando-se às demandas e exigências sociais de um dado processo.” (MEC, 2009, p.30).

Esse “conjunto de variáveis” pode ser definido como os indicadores da qualidade na educação, que tem como objetivo principal ajudar a comunidade escolar a compreender os pontos fortes e fracos, mensurar e melhorar a qualidade da escola.

São seis os indicadores de qualidade existentes: ambiente educativo; prática pedagógica e avaliação; gestão escolar democrática; formação e condições de

trabalho; espaço físico escolar e permanência e sucesso dos alunos. Dentre eles apenas três foram utilizados na realização deste trabalho: gestão escolar democrática; prática pedagógica e avaliação; e Espaço físico escolar, pois os mesmos são determinantes para atingir os objetivos que foram propostos. Ratificamos portanto, que neste estudo trataremos da análise de necessidades no que tange a três dimensões que a seguir serão detalhadas.

O primeiro indicador a ser abordado é a dimensão democrática, ela está associada ao preparo de ações que desencadeiam a participação da sociedade no planejamento, na tomada de decisões na definição do uso de recursos para o investimento da escola, e também no processo de avaliação das políticas educacionais que norteiam a instituição.

Gadotti (2000, p.46) afirma que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática. “A primeira razão é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino.”

A escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados para que todos tenham acesso a uma educação de qualidade, este é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96) em seu art. 3º. Inciso VIII, que demanda a participação conjunta de toda comunidade escolar de forma aberta, flexível e criativa nos processos educacionais.

A gestão democrática é um caminho a ser percorrido para atingir a universalização do ensino de qualidade. De acordo com Luck (2009, p.70),

dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. [...] a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

Nessa dimensão, o gestor tem um papel fundamental, cuidar e manter a construção do ambiente democrático e participativo dentro da escola através da gestão compartilhada onde se incentive a produção do conhecimento, e da construção da identidade da escola através do projeto político-pedagógico (PPP).

A segunda dimensão a ser abordada é a Prática Pedagógica e Avaliação, que tem como objetivo central a aprendizagem efetiva e significativa do alunado. A

escola tem um papel diferenciado das outras instituições sociais, ela é o lugar, que por excelência, o processo intencional de ensino aprendizagem ocorre.

Sendo assim, a escola é a instituição de ensino do mundo moderno responsável pela transmissão do conhecimento sistematizado e a única diretamente responsável pelo ensino formal, ressaltamos dessa maneira a importância de seu papel explícito na sociedade no processo de aprendizagem e, conseqüentemente, no processo de desenvolvimento dos indivíduos, através de uma atuação sistemática.

A boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem suas competências para a vida, mas para atingir seus objetivos, os alunos precisam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte. Portela; Atta (2001, p.25) destacam “o papel que a escola desempenha no desenvolvimento das habilidades complexas necessárias à construção da cidadania.”

Deste modo, os profissionais que trabalham na escola desempenham uma função pedagógica importantíssima, cabe-lhes a tarefa de fazer a mediação entre o aluno e o saber, de iniciá-lo no conjunto de normas e regras que regem o mundo letrado, possibilitando assim, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que lhe permitirão participar, como cidadão ativo, no mundo contemporâneo.

De acordo com Rivas (2007, p.13),

no ato de gestão, a mediação é, provavelmente, a maior expectativa e a que suscita maior dúvida e discussão no cotidiano. Tal preocupação se instala por se entender que os processos didático-pedagógicos vivenciados em sala de aula entre professor e estudante, precisam ser mediados, visto que o objeto do trabalho do gestor é o resultado da relação que ocorre entre o professor que ensina-e-aprende e o aluno que aprende-e-ensina.

A observação e mediação pedagógica tratam-se, portanto, de um processo inerente ao trabalho daqueles que são responsáveis pela liderança e orientação da qualidade do ensino. Somente tendo esse olhar voltado à sala de aula é que os gestores poderão encontrar uma lógica para a realização das muitas atividades que lhe são atribuídas. É necessário, entretanto, uma avaliação contínua de suas atividades para melhor aperfeiçoamento de sua função, e uma de suas avaliações imprescindíveis são a avaliação e a execução do PPP e o espaço físico que é outro ponto que merece a sua atenção.

Um espaço adequado e organizado é imprescindível ao falamos de qualidade na educação, uma vez que este será cenário de experiências únicas do alunado, para tanto, os gestores precisam planejar e organizar este ambiente de forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento de sua aprendizagem. Deste modo, a terceira dimensão a ser pontuada como indicador de qualidade é a dimensão espaço físico escolar.

Nos dias de hoje, cada vez mais, as crianças ficam dentro de apartamentos minúsculos, onde o espaço para o brincar é reduzido, e as ruas e praças ficam vazias devido à insegurança em que vivemos, percebe-se que o desenvolvimento e o aprendizado do viver coletivo estão cada vez mais restritos. A escola tem a oportunidade de oferece a seu aluno um espaço físico convidativo e acolhedor que lhe propicie aprendizagens significativas no convívio com o outro.

De acordo com Lima (1995, p.187).

Para qualquer ser vivo, o espaço é vital, não apenas para a sobrevivência, mas sobretudo para o seu desenvolvimento. Para o ser humano, o espaço, além de ser um elemento potencialmente mensurável, é o lugar de reconhecimento de si e dos outros, porque é no espaço que ele se movimenta, realiza atividades, estabelece relações sociais.

Desta forma, personalizar o ambiente é muito importante para a construção da identidade pessoal, pois o mesmo propicia a independência e a autonomia da criança, oportunizando o controle do próprio corpo. Ao oferecer um ambiente rico e variado se estimulam os sentidos que são essenciais no desenvolvimento do ser humano.

3 ANÁLISE DE NECESSIDADES

Necessidade é uma palavra utilizada diariamente pelas pessoas, sempre estamos necessitando de algo ou de alguma coisa. No ambiente educacional isso não é diferente, pelo antagonismo presente, percebemos que é *in loco* que as reais necessidades são vistas e muitas vezes deixadas de lado por seus atores que abarrotados de tantas urgências não conseguem priorizar as fidedignas necessidades.

Buscou-se nesta sessão destacar a importância de se realizar uma análise de necessidade no ambiente educacional, de forma que, a mesma contribua

positivamente pelo bom andamento das questões educacionais. Sabe-se que a seu cumprimento é imprescindível ao gestor da atualidade que quer de forma mais precisar realizar o seu trabalho.

3.1 CARACTERÍSTICAS E RELEVÂNCIA

Necessidade é uma palavra implexa para ser definida, pois está relacionada às discrepâncias existentes nos diversos níveis biológicos do ser humano, tais como: fatores sociais, emocionais, financeiros, que avaliam ser em primeira instância necessário seu suprimento para a satisfação pessoal.

Desse modo, necessidade é algo que está relacionado ao bem-estar do ser humano, trata-se de um conceito complexo, dependendo, portanto, de quem a define, sente, de seus valores e ideologia, pois necessidade varia de pessoa para pessoa. De acordo com Silva (2000, p.43) “não é possível falar de necessidades absolutas. As necessidades têm de ter perspectivas em relação aos indivíduos e aos contextos em que ocorrem, uma vez que decorrem de valores, pressupostos e crenças.”

Vários são os tipos de necessidades existentes, estas, porém, envolvem não só o ambiente escolar como unidade de ensino, mas como ambiente diversificado de indivíduos que tem necessidades coletivas e individuais que precisam de alguma forma serem correspondidas. Conforme Rodríguez y Esteves (1993), as necessidades podem ser classificadas como:



Fonte: Silva (2000), adaptado pelas pesquisadoras.

O termo “necessidade” é a expressão chave de “análise de necessidade”. Suarez (1985), afirma que análise de necessidades é um processo de recolha e análise de informação, que permite identificar áreas deficitárias que devem ser melhoradas e planificar ações que visam melhorá-las, relativamente aos indivíduos, grupos, instituições, comunidades ou sociedades. Ao se fazer essa análise de necessidades nas escolas, estamos contribuindo principalmente para o desenvolvimento da gestão pedagógica.

É imprescindível a análise de necessidade no ambiente escolar para se conhecer os desafios da gestão educacional na contemporaneidade, pois a presença da mesma possibilita debates e reflexões para que os objetivos da escola alcance positivamente o resultado desejado, suprimindo assim, as demandas institucionais ou sociais, carências pessoais, interesses e dificuldades profissionais.

Imbernón (2007, p.22) destaca a relevância em identificar as necessidades antes de desenvolver qualquer tipo de ação, quando ressalta que “fazer uma identificação prévia das necessidades permite estabelecer um planejamento coerente.”

Para Pennington (1985), uma necessidade, no âmbito da educação, é a discrepância que pode ser reduzida ou anulada através de uma intervenção planeada nesse sentido. Ao definir necessidade como discrepância entre a situação em que estamos e aquela em que deveríamos estar, a análise de necessidades torna-se o processo que permite identificá-la para que seja suprida. Avaliar as necessidades permite identificar e analisar os valores de uma determinada população que são elementos fundamentais para a tomada de decisões no planejamento e desenvolvimento de programas educativos.

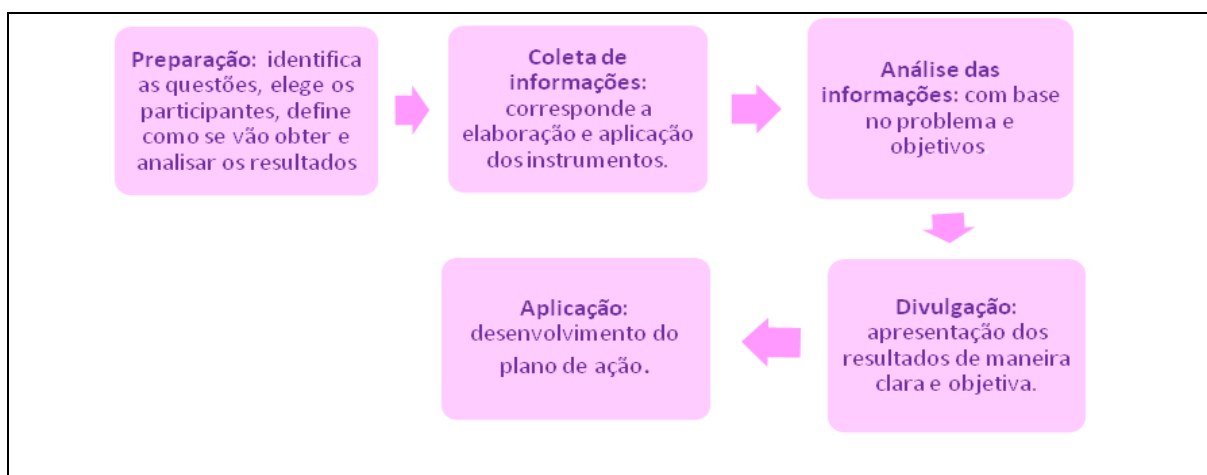
Mckillip (1987) aponta que a análise de necessidade auxilia no desenvolvimento e implantação de programas, visto que sua identificação permite o conhecimento das condições do ambiente, diminuindo improbabilidades que venham a surgir durante o processo.

Desta forma, portanto, é indispensável utilizar a análise de necessidade nos ambiente educacional, pois, além da economia de tempo e recursos gastos, a mesma serve como uma importante via para o planejamento e a implementação do trabalho a ser desenvolvido, permitindo que os objetivos propostos sejam atingidos.

Para que essa análise seja realizada, existem diferentes modelos de análise de necessidades propostos por teóricos da área, os quais se podem destacar os

modelos de Bradshaw (1972); Mckillip (1987); Kaufman (1973); Pérez-Campanero (1999); Stufflebeam (1985); e Witkin e Altschuld (1995), ambos feitos referência por Almeida (2010). No desenvolvimento deste estudo, o modelo utilizado foi o de Stufflebeam (1985), pois o mesmo nos dará um parecer correlativo ao objetivo que pretendemos alcançar. Este modelo se constitui em um conjunto de três fases: Preparação, coleta de informações, análise das informações, divulgação e aplicação.

MODELO DE STUFFLEBEAM (1985)



Fonte: Almeida (2010), adaptado pelas pesquisadoras.

O modelo de Stufflebeam (1985), como já supracitado, não é o único existente, mas foi escolhido por possibilitar ao estudo uma linha de raciocínio lógico, permitindo que os objetivos propostos sejam alcançados, por conseguinte, é um modelo que não apresenta um fim em si mesmo, mas viabiliza meios capazes de minimizar os problemas existentes no ambiente escolar.

4 METODOLOGIA

A metodologia é a base para a efetivação de todo estudo, pois a própria, direciona os caminhos que pretendemos seguir e qual a melhor forma de alcançar nossos objetivos. No campo científico, é impraticável a realização de qualquer trabalho sem o seu uso, portanto destacamos aqui seu valor para este trabalho.

Esta sessão foi dividida em dois sub-tópicos que são: sujeitos da intervenção e abordagem e instrumentos da intervenção que de forma clara e objetiva enfatizam o campo de estudo e o método de pesquisa.

4.1 SUJEITOS DA INTERVENÇÃO

Os sujeitos participantes no processo de intervenção são: a coordenadora e os professores do Ensino Fundamental I, da escola privada K, localizada na cidade de Cruz das Almas no Recôncavo Baiano.

4.2 ABORDAGEM E INSTRUMENTOS DA INTERVENÇÃO

O presente estudo foi realizado com base numa abordagem mista de pesquisa, a fim de obter dados necessários para a concretização do estudo. Entretanto, antes de analisá-la, é importante descrever sobre as abordagens qualitativas e quantitativas.

De acordo com Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa é um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Para Creswell (2007, p. 35) a abordagem qualitativa “[...] se utiliza de estratégias de investigação como as narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos baseados em teorias ou estudos embasados na realidade.” Creswell (2007, p.184) acrescenta que “na abordagem qualitativa emprega-se diferentes alegações do conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados.”

Este tipo de pesquisa é importante porque leva o investigador a ter acesso a interações e experiências em seu contexto natural, e assim conseguir um melhor resultado na obtenção dos dados.

A abordagem quantitativa, no entanto, segundo Michel (2009, p.37), “se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas.” Assim como Michel (2009), Creswell (2007, p.35), também afirma que esta abordagem “[...] emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos).”

A abordagem mista por sua vez, envolve coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos em um único estudo. Este tipo de pesquisa é novo nas ciências sociais como uma técnica distinta de pesquisa. De acordo com Creswell

(2007, p. 32) ela teve início “quando Campebell e Fiske usaram métodos múltiplos para estudar a validade das características psicológicas. Eles encorajaram outros a empregar seu ‘método multimétodo’ para examinar técnicas múltiplas de coleta de dados em um estudo”.

Apesar deste tipo de pesquisa apresentar grandes desafios para o pesquisador, exigindo do mesmo familiarização com as formas qualitativas e quantitativas, necessitando também de ampla coleta de dados e maior espaço de tempo, é utilizada para gerar informações em diferentes níveis ou unidades de análise, triangular diferentes fontes de dados e confirmar seus resultados. Deste modo, Creswell (2007, p.35) define a abordagem mista, “[...] como aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações do conhecimento em elementos pragmáticos, [...] e emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou seqüencial para melhor entender os problemas da pesquisa.”

Quanto ao tipo de estudo adotado, optou-se pelo levantamento, porque é uma pesquisa que se procede à solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do fato estudado. Como afirma Gil (2008, p.70),

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Segundo Bell (2008, p. 20), este tipo de estudo tem como objetivo, “obter informações sobre uma parcela representativa da população e, a partir dessa amostra, conseguir apresentar as conclusões como representativas da população como um todo”.

Como o intuito foi estudar um caso específico, ou seja, analisar as necessidades enfrentadas pelos gestores no desempenho de seu ofício, optou-se por dois instrumentos de coleta de dados, a observação do trabalho da coordenação, e para garantir determinado nível de objetividade houve o registro da observação subordinada à amostragem focal, “que envolve a observação de uma unidade num tempo definido e o registro das diversas facetas de seu comportamento.” (GIL, 2008, p.107), este tipo de instrumento é uma técnica que apresenta vantagem, em comparação a outras, pois os fatos são percebidos diretamente pelo pesquisador sem a intervenção de nenhum mediador, reduzindo significativamente qualquer subjetividade que possa existir. Conjugada a esta, foi

aplicado um questionário de caráter misto envolvendo toda a população do estudo, onde suas respostas proporcionaram as informações requeridas para descrever as necessidades que envolvem a instituição.

Para a análise dos dados quantitativos foi utilizada como ferramenta de cálculo o SPSS.17, fazendo um embasamento com os teóricos envolvidos.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Antes de adentrarmos na análise de dados, é significativo ressaltar informações básicas da instituição em que a pesquisa concretizou-se, para situar o leitor quanto às questões aqui apresentadas. Deste modo, convém salientar que a escola é de cunho particular, localizada no município Cruz das Almas, situada no recôncavo Sul da Bahia, distanciando-se 146 quilômetros da capital do Estado, Salvador, a qual liga-se pela via BR 101 e 324, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), sua população estima-se em 58.606 habitantes.

A instituição tem como público-alvo a classe média e classe média alta. O método de ensino utilizado tem como objeto, o homem como um todo, e visa fundamentalmente respeitá-lo como ser humano, oportunizando-o a consciência de si mesmo, da sua própria vida, dos outros, do mundo e de Deus. Nele o educando é educador de si mesmo, tendo a possibilidade de escolher o seu trabalho, de se mover por conta própria, de se tornar responsável pelo seu progresso e conhecimento numa atitude autodirigida.

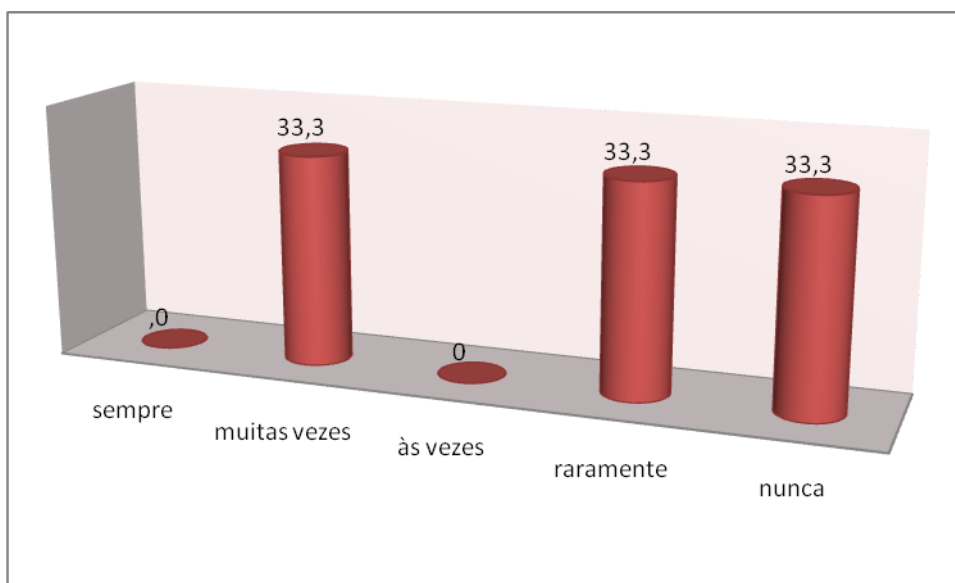
Pelo fato da escola ser de grande porte e oferecer toda a educação básica, delimitamos a pesquisa apenas à coordenação e professores do ensino fundamental I, para que houvesse um estudo mais preciso do contexto. Todas as pessoas que responderam ao questionário são do sexo feminino, a coordenadora, auxiliar e professoras, a idade prevaiente é de 31 a 40 anos, totalizando 83,3%. Com relação ao tempo de atuação, 33,3% tem menos de 2 anos, 50% tem de 3 a 5 anos e 16,7% mais de 8 anos na unidade escolar.

Logo abaixo estão descritos os dados obtidos nas três dimensões escolhidas para o desenvolvimento deste estudo.

A primeira dimensão refere-se à gestão democrática escolar, ou seja, a participação de todos os segmentos da escolar, professores, alunos, pais e

comunidade na tomada de decisões para a melhoria da qualidade do ensino. Reconhecendo a importância desse trabalho coletivo, uma das questões do questionário era a seguinte:

Gráfico 1: O colegiado escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar (inclusive alunos) e sua composição possui o mesmo número de pessoas entre funcionários (incluindo professores) e não-funcionários?



Fonte: questionário aplicado a equipe pedagógica da escola K.

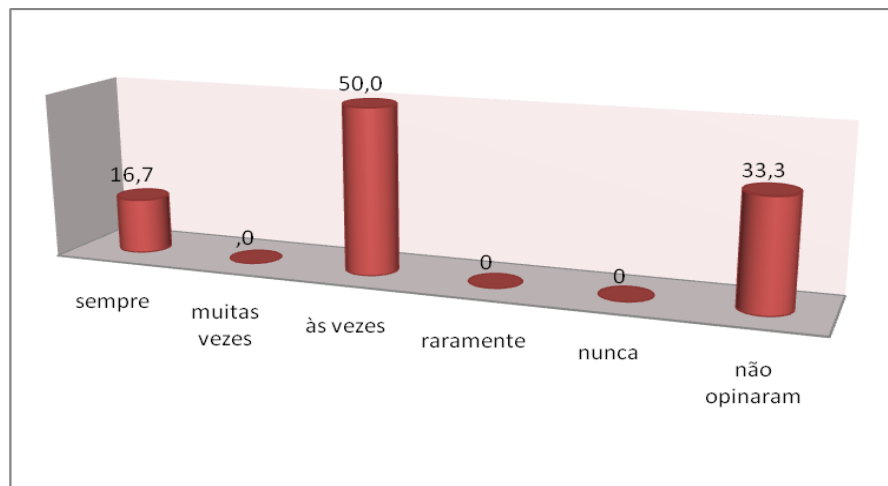
É possível notar, que essa ação é meio que negligenciada, pois nem sempre todo o grupo participa da mesma, apesar de 83,3% das pessoas responderem que a comunidade sempre tem acesso livre à direção escolar para dar sugestões e fazer considerações sobre o trabalho da escola, a participação democrática no planejamento é imprescindível para alcançar a educação de qualidade.

É papel do gestor, cuidar para que o ambiente escolar seja democrático e participativo através da gestão compartilhada, servindo como um instrumento de transformação das práticas escolares. “Este é o maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico [...] Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas.” (BASTOS, 2002, p. 55).

O gestor precisa saber que uma escola eficaz tem o apoio e a participação da família e comunidade, ou seja, a ação pedagógica é uma ação coletiva que permeia todo ambiente escolar.

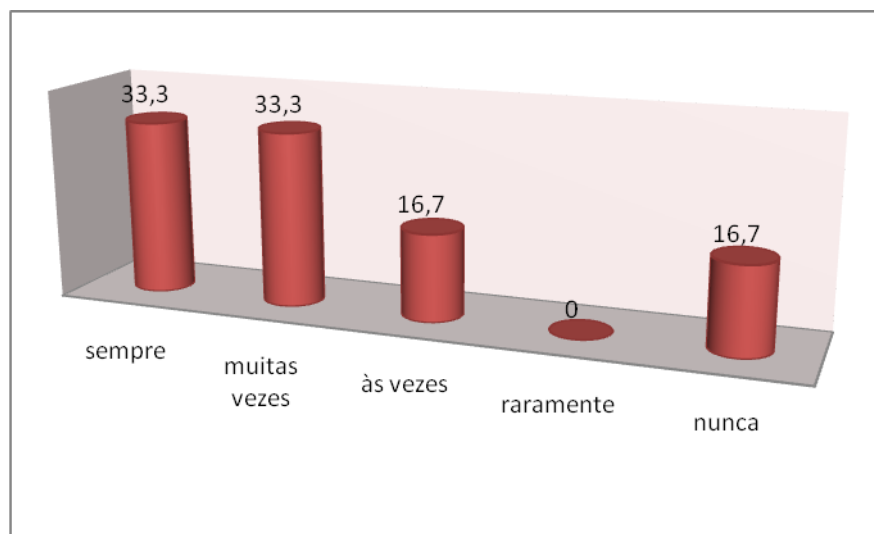
A segunda dimensão de qualidade refere-se à prática pedagógica e avaliação. Segundo Rivas (2007, p.2), o gestor deve trabalhar “na construção e permanentemente reconstrução do PPP”, sendo ele, não o construtor e/ou reconstrutor principal, mas o articulador primordial. Ao analisarmos os dados pesquisados, podemos perceber a realidade da instituição K, referente à participação, execução e conhecimento do mesmo.

Gráfico 2: Professores, pais, alunos, diretor, funcionários e outros membros da comunidade escolar participaram ativamente da elaboração do projeto político-pedagógico da escola?



Fonte: questionário aplicado a equipe pedagógica da escola K.

Gráfico 3: Todos os que trabalham na escola, pais e alunos conhecem o projeto-pedagógico da escola?



Fonte: questionário aplicado a equipe pedagógica da escola K.

Com base nos dados analisados, podemos perceber que a participação dos membros da escola K, a família e comunidade na elaboração e execução do PPP não tão é significativa, pois apenas 16,7% dos participantes afirmaram que todos compartilham dessa ação, e a mesma porcentagem não conhecem esse documento imprescindível no desenvolvimento de uma boa prática pedagógica, através de seu cumprimento diário e participativo. Segundo Luck (2009, p. 141).

O PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por conseqüência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que se deseja promover, do tipo de cidadão que se pretende formar. Constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica. É um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional.

Analisando ainda mais sobre os dados referentes a esse indicador, podemos pontuar que, na resposta de nossas entrevistadas, 83% delas concordam que a escola possui um bom acompanhamento pedagógico para os professores e alunos, ao realizarem sistematicamente uma auto-avaliação de seus trabalhos realizados.

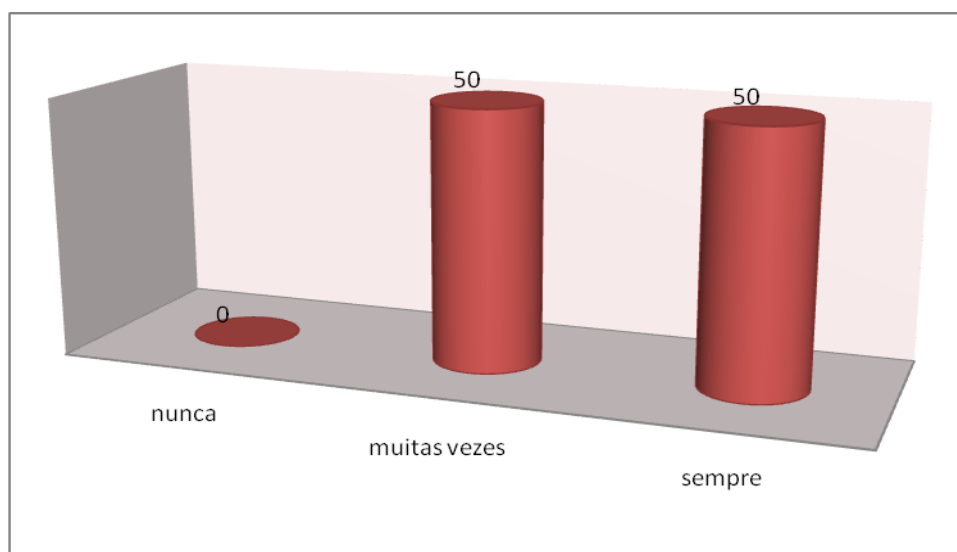
Observando a realidade dessa instituição de ensino K através do estágio, podemos perceber que a mesma é comprometida com a educação que oferece a seus discentes, buscando não só adicionar conteúdos, mas preparar os alunos para a vida. Segundo Freire (1996, p.47) “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”

A escola K é referência de ensino na comunidade na qual está inserida, isso porque, todos os que compõem a escola desde a gestora até os funcionários de serviços gerais estão comprometidos com a educação.

No que diz respeito ao espaço físico escolar, a terceira dimensão escolhida, a instituição K conta com uma infra-estrutura privilegiada, além de uma grande área de lazer, proporcionando às crianças um clima agradável para a construção da aprendizagem. Todas as disciplinas oferecidas dispõem de uma sala totalmente equipada de materiais pedagógicos, e como a escola preza pela autonomia do educando, todos os ambientes em que as crianças têm acesso, principalmente as salas de aula, são adaptados de forma que tenham alcance a todos os recursos disponibilizados para a construção desse processo.

A instituição K é privilegiada por sua bela estrutura e a diversidade de materiais didáticos que oferece. Um de seus diferenciais é oportunizar aos seus educandos uma bagagem no que diz respeito à teoria e prática nos conteúdos. Isso tudo só é possível por sua estrutura bem planejada e arquitetada para oferecer a todos os que dela fazem parte uma excelente educação. Baseando-se nessa concepção foi feita a seguinte indagação:

Gráfico 5: Há espaços em boas condições de uso para a brincadeira e prática de esportes na escola.



Fonte: questionário aplicado com gestor e docentes.

A escola K possui boas condições para brincadeiras, experiências, práticas educativas e esportivas. No questionário respondido por nossas entrevistadas podemos perceber que, de fato o seu espaço físico proporciona um desenvolvimento significativo na aprendizagem dos alunos. De acordo com Luck (2010, p.147).

O processo educacional depende de ambiente propício a experimentação, ao espírito da descoberta, a participação, assim como um ambiente onde tudo funcione bem e com segurança para garantir aquelas práticas. Portanto, as escolas onde os alunos mais aprendem e se desenvolvem cuidam continuamente de sua limpeza e organização, da manutenção da qualidade de seu espaço e de seus materiais e equipamento.

De fato, o espaço físico da escola contribui para um melhor crescimento integral do aluno, pois o mesmo é indispensável para a sobrevivência do ser humano. As escolas precisam ter um espaço amplo para que seus alunos possam movimentar, brincar e para desenvolver as atividades escolares, como já supracitado, um ambiente rico e variado estimula os sentidos essenciais do ser humano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES

Depois dos dados tabulados e analisados, percebeu-se na escola K a necessidade de algumas mudanças no que diz respeito às seguintes dimensões: Gestão escolar democrática e prática pedagógica e avaliação. Segue abaixo algumas proposições de melhorias.

Dimensão	Indicador	Problemas	O que fazer?	Responsáveis	Prazo
Gestão escolar democrática	Falta da participação da diretora nas questões pedagógicas	Ausência de apoio pedagógico à coordenadora pedagógica.	Desempenhar um planejamento para que a diretora, apesar de sua carga de trabalho nas questões	Diretora e coordenadora.	Início do ano letivo de 2012.

			administrativas, possa apoiar a coordenadora pelo menos um dia na semana.		
Gestão escolar democrática	Ausência de um orientador educacional.	Sobrecarga de trabalho à coordenadora que precisa desempenhar as duas funções.	Contratação de uma orientadora pedagógica em tempo integral.	Diretora.	Para o ano letivo de 2012.
Gestão escolar democrática	Participação mínima da família e da comunidade quanto às questões políticas da escola.	Comunidade excluída do processo de desenvolvimento político da escola.	Todos os gestores desenvolverão um projeto para situar a comunidade sobre a importância da sua participação na escola mediante o colegiado.	Diretor, coordenador e futuro orientador.	Início do ano letivo de 2012.
Prática pedagógica e avaliação	Insuficiência da democratização do PPP da escola.	Carência de conhecimento da filosofia, missão e visão da unidade escolar.	Articular a participação efetiva de todos na sua elaboração, implementação e avaliação.	Diretor, coordenador, orientador, professores, funcionários e comunidade.	Durante todo o ano letivo.

Sabemos que a aprendizagem é constante, portanto ao propormos essas melhorias ao campo de estágio, buscamos contribuir juntamente com a equipe pedagógica um avanço na qualidade da educação oferecida pela instituição. Pois de

acordo com Freire (1996, p.77) “ninguém pode estar no mundo com o mundo e com os outros de forma neutra.”

Desta forma, a análise explanada mostra um caminho que deve ser levado em demasiada importância na busca de novas respostas que direcionem novos olhares no fazer pedagógico necessário ao contexto educacional em que estamos inseridos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de et al. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

_____. **O coordenador pedagógico e as questões da contemporaneidade**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

ALMEIDA, Vânia Hirle. **Análisis de necesidades formativas pedagógicas del profesorado de las FADBA**. 2010. 301f. Tese. (Doctorado en Métodos de Investigación Diagnostico en Educación). Universidad de Barcelona, Barcelona, ES, 2010.

BASTOS, J. B. (Org). **Gestão democrática**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Tradução de Magda França Lopes. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRADSHAW, J. A. A taxonomy of social need, en G. Melachlan (Ed.). **Problems and progress in medical care**. London: Oxford University Press, 1972.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n.º 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

CRESWELL, Jonh. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIS, Cláudia; VIEIRA, Sofia Lerche Vieira (et al). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro:DP&A, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. População de Cruz das Almas – BA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 21 nov. 2011.

IMBERNÓN, F. **La formación y el desarrollo profesional del profesorado: hacia una nueva cultura profesional**. Barcelona: Graó, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiania: Alternativa, 2004.

LIMA, M. W. S. **Arquitetura e educação**. São Paulo, Studio Nobel, 1995.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Gestão de cultura e do clima organizacional da escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MCKILLIP, J. **Needs Analysis. Tools for the Human Services in Education**. London: Stage Pub, 1987.

MEC. **Documento Referência: Conferência Nacional de Educação**. Brasília: MEC, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2009.

OLIVEIRA, Gracilda Gomes de. **Gestão Pedagógica: Desafios e impasses**. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 11 out. 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e terra, 1996.

PENNINGTON, F. **Needs assessment in adult education international**. Encyclopedia of education, ed. Husen e Postle tharte. U.K. Pergamon Press, 1985.

PORTELA, Adélia; ATTA, Dilza. **Guia de consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação – PRASEM III**. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001.

RIVAS, Selena Castelão. **A coordenação pedagógica itinerante: o cotidiano em duas gestões municipais**. 2007. 285f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Seção 4.

RODRIGUES, A.; ESTEVES, M. **A Análise de Necessidades na Formação de Professores**. Porto: Porto Editora, col. Ciências da Educação. 1993.

SERPA, Dogmar. Coordenador Pedagógico vive crise de identidade. **Nova Escola**, São Paulo, n.06, p.14-18, jun. 2011.

SILVA, Maria Odete Emygdio da. **A análise de necessidade de formação na formação contínua de professores: um caminho para a integração escolar**. 2000. 286f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2000.

STUFFEBEAM, R. et al. **Conducting educational needs assessment**. Boston: Kluwer- Nijhoff Pub, 1985.

SUAREZ, T. M. **Needs Assessment Studies**. International Encyclopedia of Education, ed. HÚSEN e POSTLETHAITE. U. K: Pergamon Press, 1985.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, Vozes, 2002.

UNESCO, 2001. **Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (20052014)**. Brasília: Unesco.