

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: DELINEANDO NOVAS TENDÊNCIAS RELACIONADAS À GESTÃO ESCOLAR

Carla Dornelles Da Silva

Faculdade Vale do Jaguaribe (FVJ)

carladornelles@fvj.br

Marcos Antônio Martins Lima

Universidade Federal do Ceará (UFC)

ABSTRACT

The evaluation is intrinsically linked to human life, it is present in everyday life and has permeated every moment of human history. The evaluation contributed to the construction of the culture, the values and the human behaviors in the sense of its greater improvement. There are many gaps that need to be recouped with studies and research, because with the advancement of technology and society, information, man lives stunned, perplexed and eager to transform information into more meaningful knowledge. One perceives a moment of effervescence in science, which is why it is necessary to return to history to exhaust the essence of things. Evaluation, therefore, is recognized today for its relevance in studying, not only, the process of teaching and learning, but also organizations as their management. It makes possible the questioning of the fundamental problems of Pedagogy, the management and the critical positioning of the educational act. Therefore, the institutional evaluation must contemplate the multiple facets of this process, that is, understand the man in its totality, historicity, in its situational, relational context, finally, using both qualitative and quantitative instruments, in order to have a more reliable reality future actions.

Key-words: Institutional evaluation; School management; Psychodrama.

RESUMO

A avaliação está intrinsecamente ligada à vida humana, está presente no cotidiano e perpassou todos os momentos da história da humanidade. A avaliação contribuiu para a construção da cultura, dos valores e dos comportamentos humanos no sentido de seu maior aperfeiçoamento. Há muitas lacunas que precisam ser recuperadas com estudos e pesquisas, pois, com o avanço da tecnologia e da sociedade, da informação, o homem vive aturdido, perplexo e ávido em transformar as informações em conhecimentos mais significativos. Percebe-se um momento de efervescência na ciência, razão pela qual é necessário retornar à história para exaurir a essência das coisas. A avaliação, por conseguinte, é reconhecida, hoje, por sua relevância ao estudar, não somente, processo de ensino e aprendizagem, como, também, as organizações enquanto 4sua gestão. Possibilita o questionamento dos problemas fundamentais da Pedagogia, da gestão e do posicionamento crítico do ato educativo. Portanto, a avaliação institucional deve contemplar as múltiplas facetas deste processo, isto é, compreender o homem em sua totalidade, historicidade, em seu contexto situacional, relacional, enfim, utilizando instrumentais tanto qualitativos como quantitativos, a fim de se ter uma realidade mais fidedigna possível para auxiliar nas ações futuras.

Palavras-chave: Avaliação institucional; Gestão escolar; Psicodrama.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação institucional deve considerar o caráter dinâmico e sistêmico deste processo que prevê modificações importantes do contexto educacional, dos valores éticos, das ações interativas entre indivíduos e de suas projeções para o futuro (ANDRIOLA, 2004). Desta forma, surge este artigo que parte da observação de estilos de gestão escolar fundamentadas no autoritarismo que gera um clima organizacional competitivo, antagônico, submisso, instável, agressivo, que resultam em fracasso nas relações, no desempenho e na busca da almejada qualidade.

Ao observar uma instituição de ensino da rede particular, no Ceará, que atende a Educação Básica que passa por transformações significativas no âmbito da gestão. Propõe-se, por conseguinte, a romper com paradigmas educacionais atrelados a construtos tradicionais, a fim de ir para além da informação. Assim sendo, apresenta a necessidade de buscar uma educação formadora para a liberdade, para a criação de uma consciência crítica e da solidariedade.

Considerando que, nesta unidade escolar, a avaliação institucional tem ocupado importante espaço de discussão e de questionamentos, podendo resultar numa ruptura do o status quo e, com isto, estabelecer caminhos para o processo avaliativo e de gestão escolar com vistas a qualidade do ensino. Desta forma, a temática sobre avaliação centraliza discussões, ocorrendo em todos os níveis de educação, extrapolando os limites escolares e focando, assim, na busca pela qualidade dos programas em que a organização investe seus recursos.

A Avaliação Institucional, por conseguinte, é um processo que se constitui de valores ideológicos, políticos, econômicos, culturais, sociais que ao serem pesquisados podem determinar o planejamento das ações da gestão educacional (ANDRIOLA; SULIANO, 2015). Assim sendo, a gestão educacional tem suscitado muitas discussões e polêmicas no meio escolar, pois é uma prática que, ainda hoje, oscila entre os princípios capitalistas, burocrática e autoritária da administração escolar. Sendo, um dos entraves para o seu desenvolvimento e transformações nesse campo.

É fundamental compreender não só a função de escola em seu contexto capitalista, mas, no caso desta Rede de Ensino, em sua conjuntura confessional. Portanto, neste aspecto, a gestão escolar oferece subsídios técnicos, ideológicos com a finalidade de reproduzir e legitimar a sociedade sob a guarda de seus interesses, capitalistas e ou religiosos. Portanto, o objetivo fundante deste estudo é compreender as tendências para a gestão escolar de forma concreta e crítica, bem como, perceber as mudanças nas relações institucionais, na busca da qualidade do clima organizacional em uma escola da Rede Particular de Ensino Básico no Ceará. Visa compreender a valorização dos impactos sociais na gestão escolar, pois, também, constitui-se em conhecimento que podem levá-los a superação de paradigmas, para a instituição de uma gestão democrática escolar.

Portanto, a partir do que foi exposto surgiram questões específicas que corroboram para nortear este estudo, são elas:

- Identificar o modelo de gestão escolar da uma escola da Rede Particular de Ensino no Ceará.

- Desvelar os fundamentos teóricos que baseiam os modelos de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no Ceará.

- Delinear o perfil dos gestores da Rede Salesiana de Ensino considerando o carisma salesiano.

Partindo da premissa que, psicologicamente, para compreensão do homem em suas relações com o mundo, há uma necessidade premente em priorizar o respeito à realidade social, entendê-la no seu aspecto mais profundo. Visto que, o sujeito tem a necessidade de compreender o que está a sua volta, para tanto, usa a ação, a imitação e a representação, como meio de expressão, procurando explorar a natureza e as relações para viver melhor, pode ser a mola propulsora para o ato de avaliar.

E, também, para entender como as relações se estabelecem neste outro formato, nesta Unidade de Ensino no Ceará, pautou-se num estudo de caso, fundamentados, concomitantemente, na teoria e prática socionômica criada por Jacob Levy Moreno que prevê a superação de todos os condicionamentos histórico-culturais da sociedade pela transformação de pequenos grupos. Através de questionamentos sobre a realidade circundante, sobre a formação humana considerando suas necessidades, limitações e evolução, bem como a posição que cada indivíduo ocupa, considerando o movimento fenomenológico.

A proposta em fundamentar a avaliação institucional na teoria Socionômica, decorre do interesse em estudar as relações que se estabelecem na categoria do momento, isto é, aqui-agora, pois o homem é um ser eminentemente de ação e de impulsividade. Esta impulsividade de movimento-ação se manifesta, desde o surgimento da humanidade e de sua conseqüente cultura, através de uma atividade livre, alegre, prazerosa e divertida

Para buscar esta compreensão, utilizou-se a proposta de De Bruyne ET AL (1991), na qual apresenta um espaço metodológico quadripolar. Os pólos se complementam e interagem enquanto eixos de uma mesma prática metodológica. O pólo epistemológico é o responsável pela vigilância crítica, nele constam as questões norteadoras desta pesquisa; o pólo teórico é o guia que possibilita a formulação de hipóteses e dos conceitos; o pólo morfológico fundamenta e estrutura as regras por meio de uma figura ou modelo que permite a execução da pesquisa de campo fundamentada na teoria; o pólo técnico é composto pela coleta, análise e confronto dos dados com a teoria que os suscitou, oferecendo os resultados da pesquisa.

2 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: NA PRÁTICA EDUCACIONAL

A avaliação educacional, nesta sociedade globalizada, passa por um profundo questionamento levando a ruptura de paradigmas, estabelecendo novos rumos para este processo. Neste período marcado pelo enorme entusiasmo e pela expectativa por possibilidades, a avaliação institucional, conquista seu lugar nos múltiplos níveis administrativos. A avaliação extrapola os limites, propriamente ditos, escolares, foca na busca da qualidade, nos programas de excelência em que instituições, empresas, organizações investem (ANDRIOLA, 2000).

Para Lima (2008) a avaliação enquanto prática educacional é um fenômeno complexo, pois suas estruturas internas apresentam problemas filosóficos, epistemológicos, no seu caráter polissêmico de seus conceitos e das práticas em ambientes escolares e não escolares. Esta complexidade esta intrinsecamente ligada, em sua realização, ao comportamento condicionado de cada um, ao relacionamento pessoal, social e da própria instituição e, concomitantemente, sua prática recai sobre todas as variáveis do contexto educacional, desde sua concepção da ação educacional até sua

finalização, numa abordagem sistêmica, de reconstrução. A avaliação é reconhecida, hoje, por sua relevância ao estudar o processo de ensino aprendizagem, ela possibilita o questionamento dos problemas fundamentais da Pedagogia e ao posicionamento crítico que envolve o ato de aprender, bem como de resignificar programas educacionais, alinhando-os segundo as necessidades locais (CAVALCANTE; ANDRIOLA, 2012).

Lima (2002, p.4) enfatiza que, o ato de avaliar está intrínseco ao comportamento humano, serve para atender as necessidades básicas e de sobrevivência. Portanto, a avaliação contribuiu para a construção da cultura, dos valores e dos comportamentos humanos no sentido de seu aperfeiçoamento. O referido autor enfatiza que na organização a avaliação tem como ato prioritário:

A avaliação institucional, para constituir-se em um processo sustentável e que agregue qualidade e valor à Educação, deve adotar os princípios de globalidade, por ser um processo multidimensional; de participação de todos os seus atores-sujeitos; de continuidade, ou seja, deve ser permanente e contínua; e de visibilidade, dito de outra forma, transparência e demonstração do processo e dos seus resultados aos seus atores-sujeitos envolvidos.

Assim, conforme Lima (2008) a avaliação, enquanto fenômeno científico, é constituído pelos aspectos filosóficos de identidade no julgamento de valor e tomada de decisão a partir do conhecimento diagnosticado por este processo avaliativo. No tocante a tomada de decisões, objeto de vários estudos em diferentes áreas do saber, torna-se fundante considerar todas as alternativas, dos prováveis resultados de cada alternativa e utilidade de tais resultados. Basicamente, as diversas definições sobre avaliações podem ser apresentadas na forma de um continuum, valorizando os aspectos de juízo de valores e de tomada de decisões.

Portanto, a avaliação institucional, para instituir-se como um processo que seja capaz de suprir as necessidades da gestão, sem comprometer a capacidade de discernimento e que agregue qualidade e valor à Educação, deve adotar os princípios de globalidade (ANDRIOLA, 2014). Deve, também, desenvolver um processo multidimensional, visando a co-participação de todos os seus atores-sujeitos, isto é, deve ser permanente e contínua. Outro ponto importante refere-se à visibilidade, a transparência e a demonstração do processo, apontando os resultados aos seus atores-sujeitos envolvidos (ANDRIOLA, 1999).

Assim, outros fatores estão presentes nas diversas concepções sobre avaliação, citamos alguns: o foco, alunos, professores, aprendiz, treinando, os objetivos claros, os conteúdos, recursos, entre outros, para o desenvolvimento do programa educacional. Em relação aos critérios, consideramos: referencial da avaliação, discernimento, regras claras para julgar (avaliar).

Para Lima (2005, p.20) as sub-categorias que também serão consideradas são as seguintes:

A **avaliação institucional** como um processo de auto-crítica com avanços e retrocessos na busca da qualidade do fazer acadêmico em termos de ensino, pesquisa, extensão e gestão. É um processo de atualização, auto-regulação e melhoria institucional, e de auto-superação pelos seus atores-sujeitos. Adota os princípios de globalidade (processo multidimensional), participação (discentes, docentes, egressos, técnicos, especialistas e sociedade civil), continuidade (permanente e contínuo) e visibilidade (transparência e demonstração do processo

e dos seus resultados a todos os atores-sujeitos envolvidos). A **avaliação educacional** enquanto um ponto privilegiado para estudar o processo de ensino-aprendizagem. Abordar o problema da avaliação supõe questionar todos os problemas fundamentais da pedagogia. Oxímoro da avaliação: *“toda avaliação, ao mesmo tempo em que pode revelar alguma coisa, também esconde, pois representa recorte selecionado ou parcial”*. (DEMO Apud LIMA, 2005, p.21).

Segundo Japiassu (1996) avaliação origina-se, etimologicamente, do termo em latim a-valere que quer dizer dar valor a e, também, do latim valore, em seu sentido genuíno, coragem, valor, bravura, caráter do homem, significa aquilo que dá a algo um caráter bom, positivo. Desta forma, a concepção de avaliação deve se aproximar das questões voltadas para o saber, das discussões conceituais e teóricas. Algumas correntes filosóficas defendem que o valor dispensado a algo ou alguém, está ligado a tudo aquilo que promove a felicidade. Em outras concepções, os valores estão condicionados aos fins aos quais pretendem chegar, definindo, assim, o que é bom e o que é mau, podendo, também, ser intrínseco ou extrínseco ao sujeito.

Para Lima (2005, p. 65) a avaliação pressupõem uma complexidade e um caráter polissêmico, não somente ao que se refere aos construtos filosóficos e epistemológicos, mas no tocante aos conceitos e práticas no ambiente educacional.

A complexidade do fenômeno se materializa em sua realização que vem condicionada por inúmeros aspectos pessoais, sociais e institucionais e, ao mesmo tempo, sua prática incide sobre todas as demais variáveis do contexto educacional, desde a concepção da ação educacional até a sua finalização ou, numa abordagem sistêmica, reconstrução.

Nesta perspectiva, Lima (2005) apresenta a abordagem bachelardiana que faz uma crítica, sendo racionalista e sem intransigências, propõe uma análise estrutural dinâmica, considerando a historicidade e a formação humanista que busca entender a essência e normas desta formação, tem na avaliação como processo pertencente ao ato educativo, isto é, perceber os aspectos que contribuem a avaliação de programas educativos organizacionais.

Ao enfatizar que todo ato pedagógico funda-se na parte intuitiva da avaliação formativa, Perrenoud (1999) suscita uma questão a ser considerada, a formulação de instrumentos avaliativos diferenciados. Portanto, para que a avaliação se torne uma prática eficiente, com nova abordagem, é necessário que seja formativa e que fosse regra, bem como seja integrada a um dispositivo da pedagogia diferenciada. Estabelecendo, assim, um aspecto metódico, instrumentado e constante designando-lhe um caráter específico, uma cientificidade.

Outro ponto a ser considerado segundo Dias Sobrinho (1998), o objeto de estudos da avaliação institucional não fica reduzido especificamente aos testes, exames, as avaliações isoladas restritas a determinados planos de estudos e ao rendimento escolar. Embora não desconsidere sua importância, visto que devem ser incluídos ao plano global e sistemático da avaliação institucional, desde que seja coerente com a forma e metodologias definidas. Ao referir-se a avaliação, deve-se abordá-la em sua complexidade, observando um maior número de possibilidades.

É impossível falar de um sistema complexo de avaliação sem levar em conta as diversas avaliações restritas, inversamente, estas avaliações restritas ganham consistência quando passam a incorporar os processos avaliativos que buscam construir visões complexas e de conjuntos. (DIAS SOBRINHO, 1998, p.66)

Para que a avaliação institucional seja eficiente e eficaz, é fundante ser efetivada pelo viés da intencionalidade, seja resultante da necessidade e anseio político, isto é de um conjunto coerente de práticas deliberada e socialmente organizado, estruturado e implementado. (DIAS SOBRINHO, 1998, p.67). Embora entenda-se que a subjetividade pode vir a interferir nos resultados da avaliação, sendo este um ato social, este processo pode ser influenciado pelas conjecturas e dissensos inerentes as relações humanas, a este processo social.

Portanto, segundo Dias Sobrinho (1998) a avaliação institucional deve ser vista em seu aspecto eminentemente pedagógico. Está para além do estado da arte, significando que deve construir, reconhecer as formas e a qualidade das relações na instituição. Dentro de uma perspectiva de articulação, de integração das ações objetivando a interrelação entre o sistema e seus subsistemas, ou seja, expandir a área de atuação, estabelecendo novas formas de relacionamento entre a comunidade educacional e a sociedade.

Toda a avaliação, intencional ou não, leva a uma decisão anterior a qualquer ação, trata-se de uma avaliação ex-ante ou avaliação de marco zero. A avaliação “pré-decisão” ou “ante-ação” funciona como coleta de informações necessárias ao processo decisório. Sob o ciclo da ação, a avaliação pode ocorrer no principio do processo da ação, ao longo da sua execução ou in-processu e mesmo ao seu final. Outro movimento avaliativo, geralmente predominante nas concepções pseudo-científicas como sendo a única avaliação presente, mas que representa, neste aspecto, um reducionismo, é a pós-avaliação, post-facto ou ex-post. O conjunto destes estágios avaliativos tem o poder de ensinar o novo conhecimento sobre o objeto avaliado, materializando o seu progresso científico. Carece ainda, porem, de uma meta-avaliação, ou seja, um repensamento do próprio processo avaliatório como forma de lhe garantir a sua auto-regulação e o seu feedback, dentro do conceito bachelardiano de vigília epistemológica que considera os erros como fontes de desenvolvimento científico e, principalmente, o progresso do conhecimento sobre o objeto avaliado. (LIMA, 2008, p.209)

Segundo Lima (2008) para que se obtenha uma avaliação científica é importante que se conheça o objeto a ser pesquisado, a fim de transformar o conhecimento em um novo conhecimento. Partindo da premissa que, psicologicamente, para compreensão do homem em suas relações com o mundo, há uma necessidade premente em priorizar o respeito à realidade social, entendê-la no seu aspecto mais profundo. Visto que, o homem tem a necessidade de compreender o que está a sua volta, para tanto usa a ação, a imitação e a representação, como meio de expressão, procurando explorar a natureza e as relações para viver melhor, pode ser a mola propulsora para o ato de avaliar.

2.1 GESTÃO EDUCACIONAL: REVALORIZANDO A ESCOLA

O ato de avaliar resulta na revalorização da escola, da gestão escolar e, conseqüentemente, do processo ensino e aprendizagem. Desta forma, suscitando

pesquisas e estudos sob a lógica da Sociologia, Pedagogia, Psicologia, da Administração, entre outras, constitui-se de uma rede transdisciplinar que, através das análises de políticas educacionais, formatam outros modelos, figuras e intervenções que auxiliam na interpretação das políticas educacionais.

Torna-se relevante contextualizar que a gestão escolar reflete um caráter histórico, filosófico e espiritual que partem das diretrizes religiosas que, também traduzem os construtos do saber da sociedade a partir das tendências e contratendências resultantes do seu desenvolvimento. Segundo Wellen (2010) para compreender a realidade da gestão escolar, é prioritário, perceber que a escola é consequência dos desejos humanos e, portanto, deve ser analisada no sua realidade histórico-social, visto que depende de como esta sociedade se organiza para mantê-la. Contudo, é de suma importância reconhecer que a gestão escolar compõe-se por ações estudadas, organizadas e planejadas com critérios claros e definidos, pois expressam um sentido preciso:

É um resultado histórico das tendências e contratendências oriundas do desenvolvimento da sociedade. Como vivemos numa sociedade capitalista, a tendência é que a gestão escolar tenha a sua base nos pilares que estruturam esse ordenamento social e, como todas as instituições sofrem diretamente as determinações sociais da organização da produção capitalista, a escola também é condicionada pela lógica do capital e, assim, serve para manter e legitimar suas regras. O primeiro passo necessário para compreender a realidade da gestão escolar é, portanto, entender que a escola não se estabelece num campo ideal, mas sim é um resultado das vontades humanas e, como tal, recebe uma carga de influência muito grande da forma histórica como a sociedade se organiza para produzir as condições materiais de sobrevivência. (WELLEN, 2010, p.08)

Destarte, não se trata de realizar uma mera análise dicotomizada do contexto econômico, mas de uma análise profunda da sociedade educativa em suas múltiplas esferas. Contudo, buscar entender como esta sociedade se organiza para sanar as necessidades físicas, materiais e humanas da organização escolar e, concomitantemente, como estabelece as relações de interdependência entre os diversos sistemas. “Nesse sentido, a escola não pode ser vista como a base que estrutura a sociedade, mas como entidade que existe numa relação dialética de causa e efeito.” (WELLEN, 2010, p.9).

Como a sociedade em que vivemos está sob o sistema capitalista, logo, a escola está inserida numa sociedade estratificada, a escola e gestão apresentam, hegemonicamente, um sentido preciso, para Wellen (2010, p.9): fornecer subsídios técnicos e ideológicos para a reprodução e legitimação da sociedade, sob a tutela dos interesses da classe dominante, ou seja, da classe capitalista.

Para tanto, torna-se fundante considerar com criticidade a função de uma gestão capitalista voltada para o lucro e que, paulatinamente, afasta-se do sentido recíproco da relação humana distanciando-se da mística salesiana. Desta forma, a gestão pode tornar-se uma prática engessada e solitária, burocrática e centralizadora, alienada e distante do processo democrático e da gestão participativa.

Segundo Lück (2010) a participação caracteriza-se por uma ação consciente, cujos indivíduos de uma mesma unidade social percebem que são detentores de um poder e, que, desta maneira podem influenciar e transformar núcleo social em que estão inseridos, bem como sua cultura e os resultados. Este poder é resultante da vontade de compreender e do comprometimento para decidir e agir sobre as questões significativas a esta realidade.

Para Lück (2010) na gestão escolar a ação participativa requer maior envolvimento das pessoas no processo decisório, maior mobilização para realização das diversas propostas da gestão. Esta abordagem aumenta o cabedal de habilidades, conhecimento e de experiências que servirão de base para o exercício da gestão nas organizações escolares. Embora cada escola siga um sistema de gestão escolar participativa, pode-se elencar alguns princípios que os gestores seguem:

Dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar, e ao desenvolvimento de experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação. (LÜCK, 2010, p. 18).

A gestão escolar participativa é fundamental para:

- Melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- Garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Aumentar o profissionalismo dos professores.
- Combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores.
- Motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas.
- Desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

. Quadro 1 – para que optar pela participação na gestão escolar. Fonte: Lück (2010, p18)

Para tanto, o movimento para a democratização e descentralização da gestão centra-se em três vertentes fundamentais, Lück (2010) refere-se à importância da comunidade participar do processo de escolha dos gestores escolares; criar um colegiado/conselho escolar com poder de decisão; e repasse de verbas para que cada gestão tenha autonomia. Assim, para que essas mudanças estruturais e de procedimentos aconteçam é necessário priorizar-se a qualificação escolar, para isso, é de suma importância um projeto político pedagógico alinhado com as diretrizes educacionais, com preceitos éticos de justiça e valorização humana.

Para tanto, é imprescindível realizar uma análise que desnude o conhecimento sobre o objeto de estudo, identificando os atributos em sua essência, isto é, “precisa somar as experiências concretas com sua validade dentro da totalidade social.” (WELLEN, 2010, p. 13). Assim sendo, a participação organizada e democrática abre a possibilidade aos professores, alunos, funcionários e conselho dos pais em julgar e valorar as ações necessárias para um projeto educativo fundamentado na tomada de decisões.

Participar é um direito reclamado e conquistado através da afirmação de certos valores (democráticos) e da negação de outros que estiverem na base de uma situação de não participação forçada ou imposta. (LIMA L.C., 2011, p.77).

Neste ponto, torna-se fundante abordar aspectos do poder, que, segundo Foucault (1990), a disciplina ou poder disciplinar, como um instrumento de poder, que permite o controle exaustivo das funções do corpo e o submetem constantemente exaurindo suas

forças resultando numa relação de docilidade-utilidade. Evidenciando que a disciplina atua sobre o corpo, modulando o comportamento do homem como forma de dominação e manipulação dos elementos tornando necessária a perpetuação dos interesses de uma classe, neste caso, dominante..

Para Foucault (1990) há quatro características básicas da disciplina: a) é uma forma de organizar o espaço, mantendo a hierarquia; b) a disciplina para o controle do tempo, a fim de obter rapidez e eficiência; c) vigilância como controle permanente; d) disciplina, como registro contínuo de conhecimento. O autor salienta duas formas de entender o saber: o saber dominado; e o saber desqualificado, não competente.

Desta forma o saber fica particularizado não possibilitando uma troca, permanecendo num nível baixo onde não se percebe o compartilhamento de experiências entre as pessoas do grupo. É de suma importância fazer com que o grupo perceba que tem poder de influência sobre a instituição. A falta de consciência do poder de participação resulta em situações negativas para a organização e para os gestores, docentes, discentes, funcionários e demais pessoas que compõem a comunidade escolar. Faltas, omissões, dificuldades de relacionamento, desqualificação do outro, incompetência são aspectos que denigrem a instituição e dificultam a harmonia no ambiente escolar.

Corroborando com este posicionamento, Lück (2010) enfatiza que cada pessoa exerce um poder sobre a outra, sobre o contexto e o faz de forma inconsciente e independentemente de sua atividade. Acarretando uma falta de consciência do poder de participação que possui e, principalmente, traz aspectos negativos para as pessoas implicadas no processo educativo, na organização educacional e para a comunidade que compõe o ambiente escolar.

Neste momento, uma questão relevante surge qual é o papel que desempenha o gestor na organização de ensino? Segundo Alonso (2003) neste mundo globalizado exige profissionais qualificados e capazes decidirem sobre situações subjacentes as relações organizacionais na área da educação. Entretanto para que o gestor possa tomar decisões próprias e realizar escolhas é importante que tenha formação, que tenha consciência, maturidade ao enfrentar problemas complexos e que devem ser vistos em sua totalidade.

Cabe ao gestor escolar compreender que as transformações no fazer administrativo partem do trabalho pedagógico, propriamente dito, das reivindicações da comunidade escolar e das novas demandas educacionais condição sine qua nom para direcionar sua gestão, na busca da qualidade do ato pedagógico, facilitando a relação com os docentes e discentes, enfim, desenvolver as propostas de trabalho da escola. Para enfrentar o dia a dia nas escolas, ao gestor são exigidas;

[...] habilidades especiais que são desenvolvidas a partir da capacidade de aprender a aprender, que deveria construir o objetivo de todo o trabalho pedagógico, uma vez que ela será necessária para o desenvolvimento de novas ideias e soluções (ALONSO, 2003, p.28).

Segundo Lima (2005) é necessário perceber a organização escolar como um sistema, onde as relações perpassam a horizontalidade nas relações organizacionais, através da interconexão e da interação, isto é, estabelece-se uma rede de comunicação

interconectada e de ação contínua, num estruturalismo-sistêmico-historicizado. Em sua análise Lima (2005) conclui sobre noção de sistema apresenta uma estrutura dialética:

[...] a **intencionalidade** implica os pares antitéticos sujeito-objeto, consciência-situação (toda a consciência é consciência da alguma coisa). A **unidade** se contrapõe à **variedade**, mas também se compõe com ela para formar o conjunto. A **coerência interna**, por sua vez, só pode se sustentar desde que articulada com a coerência externa. Do contrário, ela será mera abstração. Por descuidar do aspecto da **coerência externa** é que os sistemas tendem a se desvincular do plano concreto esvaziando-se em construções teóricas. (LIMA, 2005, p.51).

Entretanto, Lima (2005) enfatiza que, torna-se fundante conceituar o estruturalismo, visto recebe diversas abordagens que abarcam o abstrato, o concreto, o dialético, o fenomenológico, o semiológico, o historicizado ou epistêmico, o neo-estruturalismo e o pós-estruturalismo que trata com cientificidade o objeto, isto é, trata com um rigor científico o fenômeno para descobrir sua estrutura, chegar a sua essência, a lei da formação e da inteligibilidade de vários conjuntos, na organização educacional.

Considerar estes aspectos da gestão escolar é buscar compreender todo um processo recheado de complexidade e, concomitantemente, de especificidades, portanto a organização escolar deve ser vista tanto como uma unidade social como composta por múltiplos grupos multifacetados que interagem, buscam a compatibilidade de ideias e, também, divergindo-as em prol do bem comum. A gestão, neste sentido, tem como meta obtemperar questões objetivas, a fim de inserir-se a realidade a sua volta. Assim, cabe analisar os fatores e princípios que estão arraigados nesta organização de ensino, bem como o conceito de eficiência e eficácia que perpassa aos grupos, a sociedade e que configura a realidade.

2.2 PSICODRAMA: UMA VISÃO FENOMENOLÓGICA E EXISTENCIAL

A Teoria Socionômica de J.L. Moreno (1889-1974) pode ser dividida em cinco fases: a primeira constituiria a fase religiosa; a segunda como a da criação do psicodrama; a terceira como a da psicoterapia de grupo; a quarta como a da sociometria; e a quinta como a da psiquiatria. Portanto, a raiz deste método está baseada em várias correntes religiosas, sociológicas, filosóficas e psicológicas, sendo fenomenológica-existencial. De fato, Moreno (1978), como Freud (1856), Rogers (1902), Sartre (1905), entre outros, que se propuseram a pensar e entender as questões subjacentes aos conflitos humanos, visando esclarecê-los dentro de um raciocínio sob uma lógica própria. Assim, considerando as diversas teorias, é construída e estabelecida a cultura, à trama para que o homem possa exercer os papéis sociais que o representam na sociedade.

O Psicodrama, por conseguinte, é um método de trabalho que tem como meta romper paradigmas histórico-culturais impostos pelo contexto social ao ser humano. Pressupõe uma investigação participativa, também, dos aspectos psicológicos inerentes a fenomenologia da experiência humana. Para tanto, utiliza-se uma gama de técnicas com aplicação em inúmeras áreas, tem consistência teórica com aplicabilidade em uma faixa bem ampla de questões subjacentes ao ser-em-ação.

Segundo Blatner (1988) tanto o psicodrama como os métodos correlatos foram criados para cultivar e suscitar a criatividade nas diversas áreas em que o homem atua e em seus múltiplos contextos. Isso se realiza associando o poder da imaginação, a flexibilidade do drama, o estímulo da ação e os insights da psicologia. Desta maneira,

[...] o psicodrama destaca-se entre as psicoterapias por sua capacidade de abranger um amplo espectro de questões: passado, presente e futuro; dinâmica intrapsíquica, interpessoal e de grupo de apoio, educação, expressão e cognição; aspectos espirituais, artísticos, políticos e de lazer; prevenção, diagnóstico e tratamento; comunicação não-verbal; setting e acessórios; e tempo para aquecimento. (BLATNER, 1988, p. 9)

A abordagem Psicodramática serve para potencializar ações construtivas, busca a valorização do ser, desperta a emoção que os move a cada dia para novas descobertas, num processo criativo e espontâneo do ato de co-gestor e parceiro da instituição. Assim, torna-se evidente o caráter holístico desta abordagem, a abrangência desta ação denota um valor terapêutico significativo para os envolvidos, pois ao englobar situações tão importantes da vida, da existência humana, evidência um respeito pela verdade de cada um, permitindo a experiência das várias possibilidades. O criador do psicodrama, J.L. Moreno (1921) desvendou que a espontaneidade e a criatividade eram componentes indissociáveis, como, também, as ações que nutriam a responsabilidade e a liberdade pessoais e interpessoais estavam intrinsecamente interligadas ao processo criativo. Para tanto,

Drama é uma transliteração do grego, que significa ação, ou uma coisa feita. Portanto, o psicodrama pode ser definido como a ciência que explora a “verdade” por métodos dramáticos. O método psicodramático usa, principalmente, cinco instrumentos – o palco, o sujeito ou paciente, o diretor, o staff de assistentes terapêuticos ou egos auxiliares, e o público. O primeiro instrumento é o palco. Por que um palco? Ele proporciona ao paciente um espaço vivencial que é flexível e multidimensional ao Maximo. O espaço vivencial da realidade da vida é amiúde demasiado exíguo e restritivo, de modo que o indivíduo pode facilmente perder seu equilíbrio. No palco ele poderá reencontrá-lo, devido à metodologia da Liberdade – liberdade em relação às tensões insuportáveis e liberdade de experiências e expressão. O espaço cênico é uma extensão da vida para além dos testes de realidade da própria vida. Realidade e fantasia não estão em conflito; pelo contrário, ambas são funções dentro de uma esfera mais vasta – o mundo psicodramático de objetos, pessoas e eventos. [...]. Os delírios e alucinações recebem o corpo – consubstanciação no palco – e igualdade de status com as percepções sensoriais normais. (MORENO, 1993, p. 17)

O indivíduo , enquanto grupo, é o agente transformador do seu contexto, possibilitando a autonomia, a existência e a coletividade. A socionomia apoia-se em dois eixos importantes: a constituição individual da pessoa e o seu caráter social. Por isso, vê o homem como um ser social, como um produto do meio ao qual está inserido, através de suas relações interpessoais. Cabe, neste momento, enfatizar que o jogo é crucial e fundamental na cultura dos povos, está ligado à arte, à política, ao poder, à guerra como sendo o elemento do comportamento que está unido ao ato de explorar.

O homem em pleno domínio da situação, pois vive e convive com a fantasia e realidade, é capaz de passar de uma a outra, criando múltiplas possibilidades de elaboração, através de respostas rápidas a situações novas ou respostas novas a situações vividas, conceito este que é ponto central da teoria Moreniana: a espontaneidade. A beleza do jogo está na possibilidade e na capacidade de vir a ser espontâneo, fazendo surgir no jogo o sentido de liberdade, de permitir recriar, descobrir novas formas de atuação. O ato lúdico tem um incomensurável poder de instrumental avaliativo, pois mexe com as emoções, com o comportamento e na consigna do como se, onde tudo torna-se possível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa fundamentou-se no modelo quadripolar proposto por De Bruyne ET AL (1991), no qual apresenta os seguintes pólos: o pólo epistemológico que é responsável pela vigilância crítica, neste encontram-se as questões norteadoras suscitadas; o pólo teórico que é o guia que viabiliza a formulação de hipóteses e dos conceitos; o pólo morfológico que fundamenta e estrutura as regras utilizando-se de uma figura ou modelo que possibilita a execução da pesquisa de campo fundamentada na teoria socionômica; o pólo técnico é composto pela coleta, análise e confronto dos dados com a teoria que os suscitou, oferecendo os resultados da pesquisa. A pesquisa realizou-se com os gestores nas duas unidades educativas de uma escola da Rede Particular de Ensino, em Fortaleza, no estado do Ceará. Foi realizado uma técnica psicodramática, o sociodrama e aplicação d questionários para coleta de dados

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise qualitativa da pesquisa propôs-se a compreender a realidade a partir de significados, de opiniões sob a óptica do entrevistado, para tanto, serão usadas técnicas de análise a narrativa, o discurso, o conteúdo, e análise de conteúdo, a técnica fenomenológica de análise, as mais utilizadas. A abordagem qualitativa arrima-se em três fases: i) pré-análise, realizada após a observação, entrevistas, dos documentos e anotações em campo; ii) análise do material ou descrição analítica do conteúdo, estudo aprofundado sobre o material coletado na pesquisa de campo referenciado a questão norteadora e a teoria, e; iii) interpretação dos resultados, etapa que fundamentado aos resultados estabeleça a relação entre o conteúdo do material a ser pesquisado a base teórica referencial com vistas a torná-los significativos e válidos (ZANELLA, 2009).

Os procedimentos sociométricos, por conseguinte, são utilizados para avaliar as relações vinculares entre os gestores de cada unidade de educacional da RESE, visto que o teste sociométrico constitui-se de uma técnica de investigação que objetiva o entendimento das redes vinculares que configuram a estrutura dos grupos humanos

(BUSTOS, 1979). Segundo Moreno (1951) no teste sociométrico é utilizado dois questionários: i) o teste sociométrico objetivo que averigua como cada elemento do grupo é escolhido e como faz suas escolhas a partir de um critério (objetivo); e, ii) o teste sociométrico perceptual, este teste indica como cada elemento do grupo acredita ser escolhido e percebido pelos demais participantes do grupo.

A aplicação do teste sociométrico evidencia e explica os conflitos grupais, a partir de situações relevantes à reorganização dos vínculos, distribuição de tarefas, diagnóstico de conflitos grupais, estabelece as funções e papéis desempenhados pelos profissionais da gestão educacional, tendo como premissa critérios claramente estabelecidos. No caso da RESE, a investigação vincular terá como objetivo escolher um parceiro para desenvolver ações da gestão escolar.

4 CONSIDERAÇÕES

Para retomar os objetivos do estudo, iniciou-se por avaliar o modelo de gestão escolar de uma escola Rede Particular de Ensino no município de Fortaleza- CE. Com base na análise dos itens, percebeu-se que a escola tem vários aspectos positivos, no entanto, ainda necessita desenvolver estratégias de melhoria, principalmente, nos que se refere 1) ao apoio da gestão as ações educativas, 2) a transparência da gestão e da avaliação institucional e 3) a manter a qualidade da educação.

Para que a gestão se consolide cabe usar os dados e informações coletados de maneira fidedigna para que faça análises sob os vários prismas, de maneira segura das questões subjacentes à realidade educativa e, possa assim, construir soluções adequadas aos problemas suscitados. Para tanto, a democratização das informações torna-se imprescindível e envolve todos os meios de comunicação que propiciem o conhecimento das decisões e sua implementação. Ressalta-se, por conseguinte, a necessidade do controle das ações da organização escolar, isto implica numa avaliação contínua e mútua entre os atores da comunidade educacional.

Em relação a avaliação institucional para conhecer a situação das unidades de ensino, considerando as dimensões de ensino e de gestão escolar, com vistas à qualidade educacional, pode-se considerar que a instituição pode se desenvolver em relação aos dois fatores que estão abaixo da nota esperada i) atender aos objetivos da gestão escolar e ii) ao apoio a formação docente e de funcionários.

A perspectiva da avaliação processual possibilita investigar e refletir sobre a ação do aluno e do professor instigando a transformação através e além do contexto da sala de aula. A equipe escolar deve investir, constantemente, nas mudanças nas formas de relacionamento, de planejamento, de execução, de avaliação, devem, portanto pautarem as ações no consenso e no diálogo.

Na caracterização nos procedimentos psicodinâmicos presentes na gestão escolar, através da aplicação do teste sociométrico, a fim de desvelar a configuração grupal percebemos que o grupo gestor tem 1) dificuldades de lidar com pontos negativos e 2) dificuldades de lidar com a autoridade de hierarquia.

Na ação sociodramática, torna-se uma possibilidade de reviver, re-experimentar um conflito social que, pelos meios tradicionais parecia insolúvel, parte da dramatização corporal, com auxílio de diversas técnicas e jogos psicodramáticos, momento de dar

visibilidade ao drama. A sociometria, portanto, adquire um caráter democrático, arrimada na linha humanista e fenomenológica, cujo processo sociológico parte da ação criativa do indivíduo.

Considera-se que o estudo pode contribuir para o aprimoramento do planejamento e ações do grupo gestor junto as ações pedagógicas e avaliativas institucionais, bem como potencializar em outras instituições de Educação Básica, a reflexão da necessidade de avaliar-se, a fim de tomar decisões.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. V. FERREIRA, D. L. MORAES, C. R. de. SILVA, R. F. G. **A formação do pedagogo para atuar em espaços não escolares: desafios e perspectivas.** Disponível em: < http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT4/GT4_Comunicacao/CeilaRibeirodeMoraes_GT4_integral.pdf >. Acesso em 15 de outubro de 2015.

ANDRIOLA, W. B. Evaluación: la vía para la calidad educativa. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 25, p. 355-368, 1999.

ANDRIOLA, W. B. Calidad educativa y efectividad escolar: conceptos y características. **Educación em Debate**, Fortaleza, v. 1, n. 39, p. 7-14, 2000.

ANDRIOLA, W. B. Avaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): organização de sistema de dados e indicadores da qualidade institucional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 9, n. 4, p. 33-54, 2004.

ANDRIOLA, W. B. Estudo de egressos de cursos de graduação: subsídios para a autoavaliação e o planejamento institucionais. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 54, p. 203-219, 2014.

ANDRIOLA, W. B.; SULIANO, D. C. Avaliação dos impactos sociais oriundos da interiorização da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 96, n. 243, p.282-298, 2015.

ALONSO, M. Gestão Educacional e tecnologia. In: **A gestão: administração educacional no contexto da atualidade.** São Paulo: AVERCAMP, 2003.

BALLY, G. **El Juego como Expresión de Libertad.** Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1964.

BLATNER, A. e BLATNER, A. **Uma visão global do psicodrama:** fundamentos históricos, teóricos e práticos. São Paulo: Ágora, 1996.

BUSTOS, D. M. **O teste sociométrico:** fundamentos, técnica e aplicações. São Paulo: editora Brasiliense, 1979.

CAVALCANTE, S. M. A.; ANDRIOLA, W. B. Avaliação da eficiência dos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceara (UFC) através da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 5, p. 291-313, 2012.

DE BRUYNE, P. HERMAN, J. DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: pólos da prática metodológica. Trad. De Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. (orgs.). **Avaliação Institucional** – teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 2000.

DIAS SOBRINHO, J. **Funcionamento e modos sociais da avaliação institucional. Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 03, n. 02, jun. 1998. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440771998000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 09 abr. 2012.

DIAS, V. R. C. **Psicodrama**: Teoria e Prática -. - Ed. Àgora, 1987.

DIAS, V. R. C. **Análise Psicodramática** - Ed. Àgora, 1995.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1990

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, M. A. M. **Avaliação de Programas Educacionais em Organizações**: contrato de avaliação e indicadores de aproveitamento. Fortaleza: Editora UFC, 2005.

LIMA, M. A. M. **Auto-avaliação e desenvolvimento institucional na educação superior: projeto aplicado em cursos de administração**. Fortaleza: Editora UFC, 2008.

LÜCK, H. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. São Paulo: Cortez, 2003.

MONTEIRO, Regina Fourneaut - **Jogos Dramáticos**- São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979

HUIZINGA, J. **Homo Ludens**. Editora Perspectiva, São Paulo, 1971,p.4

BALLY, G. **El Juego como Expresión de Libertad**. Fondo de Cultura Econômica, Buenos Aires,1964, p.10.

MORENO, J. L. **Psicodrama**. 2ª ed. São Paulo, Ed. Cultrix, 1978

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1988.

PERRENOUD, P. **Avaliação**: Da Excelência à Regulação das Aprendizagens. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999.

WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar**: uma análise crítica. Curitiba: IBPEX, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/ UFSC. Brasília [CAPES]: UAB, 2009.