



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA
MESTRADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E DA QUALIDADE
EDUCACIONAL A PARTIR DAS ABORDAGENS
INSTITUCIONAL E PSICODINÂMICA**

CARLA DORNELLES DA SILVA

Fortaleza – CE
Julho - 2013

CARLA DORNELLES DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E DA QUALIDADE
EDUCACIONAL A PARTIR DAS ABORDAGENS
INSTITUCIONAL E PSICODINÂMICA**

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Curso de Mestrado Acadêmico em Educação Brasileira, Linha de Pesquisa: Avaliação Institucional, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Marcos Antonio Martins Lima, Dr.

Fortaleza – CE
Julho - 2013

CARLA DORNELLES DA SILVA

AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E DA QUALIDADE EDUCACIONAL A
PARTIR DAS ABORDAGENS INSTITUCIONAL E PSICODINÂMICA

Dissertação submetida à Coordenação do Curso Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação Brasileira. Área de concentração: Educação.

APROVADA EM: 31/07/2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Adriana Eufrásio Braga Sobral
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Monica Mota Tassigny
Universidade de Fortaleza (Unifor)

*Se quiseres fazer-te bom pratica
apenas três coisas e tudo andará bem.
Ei-las: alegria, estudo e piedade.*

Dom Bosco

AGRADECIMENTOS

À Deus por estar sempre a minha frente, iluminando o caminho.

À Dom Bosco por estar ao meu lado amparando-me nos momentos mais difíceis e a Nossa Senhora Maria Auxiliadora por dar-me discernimento necessário para findar esta jornada.

As minhas filhas, Larissa e Isabella, pela compreensão, pela colaboração, pelo amor, alegria e por sonharem comigo durante toda a jornada. Ao Rates pelo apoio, paciência e colaboração.

Aos meus pais, Luiz Golbér e Elizabeth que me ensinaram o caminho da leitura, do estudo e da caridade.

Ao Professor Marcos Antonio Martins Lima Dr. pelas orientações, sugestões e competência ajudaram-me alcançar meus objetivos.

Aos professores Neide Veras Dra., Adriana Eufrásio Dra., Tânia Vianna, Nicolino Trompieri Dr. que representam a dedicação e o sentido de ser educador. A professora Mônica Mota Tassigny pela disponibilidade e carinho ao avaliar este trabalho.

Ao José Airton por ter espírito salesiano, mesmo não sabendo, muito obrigada pela serenidade, atenção e ajuda nos momentos mais importantes.

A Gabrielle Marinho pelo coleguismo e respeito, acima de tudo por compartilharmos os momentos difíceis e, também, as muitas histórias.

A Ana Paula pelo olhar seguro e com seu jeito carinhoso que mostra o caminho.

A amizade de Liduína, mulher guerreira, determinada, disponível e amiga de fé. Ao Daniel, pela assistência dada.

A aluna Denize Mello que trouxe a juventude, o desejo de aprender e ensinar. Hoje minha amiga.

A todo grupo de pesquisa GPAGE, que me ajudaram a tornar-me pesquisadora.

A Universidade Federal do Ceará que me deu a oportunidade de fazer o Mestrado em Educação Brasileira.

A CAPES pela bolsa de estudos que me permitiu a participação em eventos e publicações e realizar um sonho.

Em especial a família Salesiana em Fortaleza que me abriu as portas para a pesquisa e continua ensinando-me e estimulando-me para a santidade no carisma salesiano de ser. Principalmente, ao Pe. Gilberto Silva que sempre esteve disponível, compreensivo e pelas publicações sobre Dom Bosco, a mim presenteadas.

A Ir. Maria José pela bondade e carinho em todas as vezes que fui à instituição que administra.

RESUMO

O objetivo do estudo é avaliar como se configura a gestão escolar da Rede Salesiana de ensino, aferida mediante a avaliação institucional e dos procedimentos psicodinâmicos. Trata-se, por conseguinte, de uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, em campo, com abordagens quantitativa e qualitativa consubstanciando um estudo de caso. Por meio de um questionário e de dois testes sociométricos, participaram do estudo 105 funcionários, sendo 16,19% gestores e 69,5 docentes. Para a análise qualitativa, utilizou a análise de conteúdo e em relação à análise quantitativa, aos cálculos de confiabilidade e extração de fatores, além da análise descritiva, os dados foram analisados através do SPSS versão 20.0; e, com base na análise fatorial dos itens, percebe-se que a Rede Salesiana tem vários aspectos positivos. Entretanto, necessita desenvolver estratégias de melhoria, principalmente, nos que se refere aos seguintes pontos: 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. No que refere-se à avaliação institucional, a instituição pode se desenvolver em relação aos dois fatores que estão relacionadas a i) atender aos objetivos da gestão escolar e ii) ao apoio a formação docente e de funcionários. Nos testes sociométricos, percebe-se que o grupo gestor tem 1) dificuldades de lidar com pontos negativos e 2) dificuldades de lidar com a autoridade de hierarquia. Considera-se que o estudo contribui para o aprimoramento do planejamento e ações do grupo gestor junto às ações pedagógicas e avaliativas institucionais, bem como potencializar em outras instituições de Educação Básica da Rede Salesiana de Ensino a reflexão da necessidade avaliar-se a fim de tomar decisões.

Palavras-chave: Avaliação institucional. Gestão Educacional. Sociometria.

ABSTRACT

The purpose of the study is to evaluate how to set up school management of Salesian Educational System, gauged by evaluating institutional procedures and psychodynamic. It is, therefore, a descriptive field in qualitative and quantitative approach through a case study. Through a questionnaire and two sociometric tests, 105 employees participated in the study, being 16.19% and 69.5 faculty administrators. For the qualitative analysis, we used content analysis and for the reliability calculations and extraction of factors in addition to descriptive analysis, were analyzed using SPSS version 20.0. Based on the analysis factorial the items, you realize that the Salesian System has several positive aspects, however, still needs to develop strategies for improvement, especially in relation 1) to support the management of educational activities, 2) the transparency of management and institutional assessment and 3) to maintain the quality of education. Regarding institutional assessment, the institution may develop in relation to two factors that are concerning to i) meet the objectives of the school management and ii) support for teacher training and staff. In sociometric tests, we realized that the management group has 1) difficulties of dealing with negatives and 2) difficulties of dealing with the authority of the hierarchy. We consider the study by contributing to the improvement of the planning and actions of the group manager with the actions pedagogical and evaluative institutional as well as leverage in other institutions Basic Education reflection of the need to evaluate in order to make decisions.

Keywords: Institutional Assessment, Management; Psychodrama

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	13
1.1 Polo epistemológico.....	13
1.1.2 Psicodrama: fundamentos filosóficos e existenciais da técnica.....	14
1.2 PÓLO TEÓRICO.....	26
1.2.1 Gestão organizacional escolar.....	26
1.2.2 A avaliação educacional.....	34
1.2.3 Psicodrama.....	37
1.3 PÓLO MORFOLÓGICO	42
1.3.1 Modelo de gestão aplicados a Teoria Psicodramática.....	42
1.3.2 Modelo de gestão aplicados na Rede Salesiana de Ensino.....	44
1.4 POLO TÉCNICO.....	47
1.4.1 Área de execução da pesquisa.....	47
1.4.2 Caracterização da população e da amostra.....	47
1.4.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados.....	49
1.4.4 Análise de resultados.....	51
1.4.5 Resultados referente à avaliação do modelo de gestão.....	51
1.4.6 Resultados referentes a avaliação institucional nas dimensões de ensino e gestão.....	56
1.4.7 Resultados referentes ao teste sociométrico.....	58
2 Discussão.....	64
2.1 Sobre a avaliação do modelo de gestão.....	64
2.2 Sobre a avaliação institucional nas dimensões de ensino e gestão.....	65
2.3 Sobre o teste sociométrico.....	67
3 Considerações finais.....	69
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A: Termo de Livre Consentimento e Esclarecido.....	76
APÊNDICE B: Carta de apresentação.....	77
APÊNDICE C: Formulário de pesquisa.....	78
APÊNDICE D: Protocolo Teste Sociométrico_1.....	81
APÊNDICE E: Protocolo Teste Sociométrico_2.....	84

INTRODUÇÃO

A avaliação é reconhecida por sua relevância ao estudar o processo de ensino e aprendizagem, o currículo, programas, projetos, políticas educacionais, como, também, as organizações no que diz respeito à gestão. Possibilita o questionamento de problemas fundamentais da Educação, da gestão e sobre posicionamento crítico do ato educativo. A avaliação institucional, por conseguinte, é um processo sistemático e complexo, com vistas à promoção do autoconhecimento que implica numa análise da estrutura, do caráter político, está fundamentada nos preceitos éticos, com o intuito de discutir e avaliar questões que tem por finalidade a melhoria e o aperfeiçoamento da qualidade das ações institucionais e educativas (SOBRINHO, 1996).

Ao adentrar na área da avaliação institucional percebe-se a diferença entre as avaliações praticadas no âmbito da sala de aula, tais como, rendimento, aprendizagem, de ensino que tem como meta os exames, as provas, testes, abarcando, também, exame como vestibular e concursos nacionais. Essas avaliações constituem-se em indicadores, abordagem quantitativa e qualitativa, orientação somativa e formativa que abalizam seu uso e implicações políticas (SOBRINHO, 1996).

Nesta perspectiva, a relevância em criar condições específicas para a realização de uma avaliação que certifique a autonomia do processo em suas múltiplas etapas: diagnóstico da instituição resultante da avaliação interna, “a partir da auto-avaliação desenvolve a avaliação externa por especialistas de outras instituições [...], e finaliza com um documento final” (TRINDADE, 1996, p. 13). Para tanto, este processo avaliativo deve ser sistêmico, isto é, a avaliação institucional tem como meta o aprofundamento das informações, estabelecer os parâmetros de qualidade educacional, por conseguinte, deve ser um processo contínuo, rotineiro, para o estabelecimento de padrões de excelência educacional e de gestão escolar.

Neste aspecto, considera-se o teor dinâmico e sistêmico da avaliação institucional que prevê modificações importantes do contexto educacional, dos valores éticos, das ações interativas entre indivíduos e de suas projeções para o futuro. Desta forma, surge esta proposta de pesquisa que parte da observação de estilos de gestão escolar. Algumas delas, fundamentadas no autoritarismo que gera um clima organizacional competitivo, antagônico, submisso, instável, agressivo, que resultam em fracasso nas relações, no desempenho e na busca de qualidade educacional.

Evidencia-se, na realidade empírica, que as organizações educativas, em especial as escolares, não investem na avaliação institucional com vistas a manter os pontos fortes, os êxitos da organização, bem como em redimensionar e superar os obstáculos e as dificuldades. O contexto educativo da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza-Ceará (RESE) demonstra que este fato, também ocorre nos procedimentos de gestão da instituição em apreço. Diante desta realidade, a finalidade desta pesquisa visa a averiguar como vem se efetivando a gestão escolar e a dinâmica da avaliação institucional da organização como objeto de estudo.

Torna-se imprescindível, portanto, descrever o contexto ambiental do objeto de estudo com o intuito de objetivar as ações de pesquisa que são implementadas e implantadas. A Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE, formada por três escolas que atendem a educação básica. Considerando que o conhecimento científico e tecnológico passa por transformações rápidas, por via de consequência, as instituições responsáveis pelo conhecimento acumulado e inovadores necessitam adequar-se ao desenvolvimento e transformações sociais, política, econômica e humanista. Nesta ótica, os gestores da RESE, demonstram uma inquietação com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e demais acervos pedagógicos, tais como: projeto pedagógico curricular, currículo e atividades pastorais a serem desenvolvidas.

A luz do exposto torna-se relevante contextualizar a gestão escolar das organizações confessionais salesianas que refletem um caráter histórico, filosófico e teológico (espiritual) e 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 religiosa, é prioritário perceber que a escola é consequência dos desejos humanos e, portanto, deve ser analisada na sua realidade histórico-social, visto que depende, intrinsecamente, de como esta sociedade se organiza para mantê-la, bem como servir aos preceitos da congregação mantenedora.

A gestão, neste sentido, tem como meta contradizer questões objetivas, a fim de inserir-se na realidade circundante, isto é, a gestão deve ser apreendida como:

[...] uma resposta socialmente gerada a partir da relação entre as diversas vontades humanas e as determinações sociais, a partir da dinâmica dialética de complementaridade e negação com a totalidade social. As qualidades internas da gestão são, pois, sempre uma resposta às necessidades objetivas das organizações, tomadas a partir de imperativos sociais. (WELLEN, 2010, p.12)

Cabe, portanto, analisar os fatores e princípios que estão arraigados nesta organização de ensino, bem como o conceito de eficiência e eficácia que perpassa aos grupos de gestores da

instituição em foco, no contexto social em que a organização se situa com vistas a configurar a realidade educativa em estudo.

A avaliação institucional é um processo axiológico composto de valores ideológicos, políticos, econômicos, culturais, sociais e teológicos que, ao serem pesquisados, podem determinar o planejamento das ações estratégicas da gestão educacional. A gestão educacional, em sentido amplo, tem suscitado discussões e polêmicas no meio escolar, pois é uma prática que oscila entre os princípios capitalistas e a prática burocrática e autoritária da administração escolar. Fato este contrário à concepção teológica que fundamenta a Rede Salesiana de Ensino, sendo, este um dos entraves para o desenvolvimento e transformações educativas e de gestão.

É fundamental compreender a função da escola cristã no contexto capitalista da educação brasileira, mas, no caso da Rede Salesiana de Ensino, em sua conjuntura confessional. Nesta lógica, a gestão escolar oferece subsídios técnicos, ideológicos com a finalidade de reproduzir e legitimar a sociedade sob a guarda de seus interesses pragmáticos e ou religiosos.

A avaliação institucional da Rede Salesiana de Ensino requer um cuidado sobre as peculiaridades da realidade da gestão, em cada unidade organizacional para não descaracterizar a dimensão interinstitucional. Assim, a gestão Salesiana apoia-se em um Conselho Inspetorial que demanda para cada cenário um suporte técnico que propicia à tomada de decisões de acordo com as premissas da Congregação Salesiana e o contexto histórico-social em cada segmento de ensino (OLIVEIRA, 2006).

Para uma compreensão mais consentânea deste objeto de pesquisa utiliza-se a proposta de De Bruyne *et al* (1977), a qual apresenta uma metodologia cognominada de quadripolar, em face de quatro vertentes (polos) de análise: Epistemológico, Teórico, Morfológico e Técnico. Os polos se complementam e interagem no mesmo eixo da práxis metodológica. O Polo Epistemológico é o responsável pela vigilância crítica, nele constam as questões norteadoras desta pesquisa; o Polo Teórico é o guia que possibilita a formulação de hipóteses e dos conceitos; o Polo Morfológico fundamenta e estrutura as regras por meio de um modelo que permite a execução da pesquisa de campo fundamentada na teoria; o Polo Técnico é composto pela coleta, análise e confronto dos dados com a teoria que os suscitou, oferecendo os resultados da pesquisa.

Neste estudo, para entender como as relações da gestão organizacional se estabelecem na Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza-CE, utiliza-se as diretrizes do estudo de caso em campo, mediante vários ambientes institucionais. Os procedimentos operacionais do estudo fundamentam-se, também, na teoria e na prática psicodramática de Moreno (1921)

que prevê a superação de todos os condicionamentos histórico-culturais da sociedade pela transformação dos grupos operativos. Os questionamentos sobre a realidade circundante sobre a formação humana consideram as necessidades, limitações e evolução das pessoas, assim como a posição que cada indivíduo na gestão organizacional Salesiana.

O Psicodrama é uma abordagem psicodinâmica, na qual o grupo externaliza os conflitos individuais e interpessoais, que tem como objetivo romper com paradigmas estabelecidos, bem como investigar como os aspectos psicológicos, inerentes a fenomenologia da experiência humana interferem nas escolhas sociométricas e na qualidade educacional e da gestão escolar. O psicodramatista Moreno (1978), assim como Freud (1856), Rogers (1902), Sartre (1905), entre outros, avaliam o pensar e o entender as questões subjacentes aos conflitos humanos, com vistas a esclarecê-los mediante um raciocínio construído a partir do grupo, sob uma lógica própria, uma vez que o cenário e o contexto psicodramático propiciam esta vivência. As diversas teorias humanas, a cultura construída e estabelecida na trama psicodramática favorece ao homem a possibilidade de exercer os papéis sociais que o representam na sociedade civil. Para tanto, faz-se uso de inúmeras técnicas, com consistência teórica e aplicável a uma gama de questões subjacentes ao ser em ação (FONSECA, 1980).

Em face do exposto, delinea-se o problema da pesquisa por meio da questão básica: como se configura a gestão organizacional da RESEC, aferida mediante a pesquisa e dos procedimentos psicodinâmicos, com vistas à atualidade da qualidade educacional?

Para desvelar a questão básica do estudo, elaboram-se os objetivos da pesquisa nas dimensões gerais e específicas. O objetivo fundante deste estudo é avaliar como se configura a gestão escolar da Rede Salesiana de ensino, aferida mediante a avaliação institucional e dos procedimentos psicodinâmicos, com vistas à qualidade educacional. Têm-se, por conseguinte, a operacionalização do objetivo geral se processa através dos objetivos específicos, a seguir: 1) Explicitar os fundamentos teóricos que baseiam o modelo de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE; 2) Avaliar o modelo de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE; 3) Realizar avaliação institucional para conhecer a situação da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE, aplicando o teste sociométrico entre os gestores considerando as dimensões de ensino e de gestão escolar, com vistas à qualidade educacional, e; 4) Caracterizar os procedimentos psicodinâmicos presentes na gestão escolar, através da aplicação do teste sociométrico, a fim de desvelar a configuração grupal da gestão em cada unidade educacional da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE.

Para compreender a finalidade precípua deste estudo, Lima (2008) relata que a avaliação institucional tem por finalidade rever as ações desenvolvidas no âmbito escolar, além de promover uma atividade com caráter autoavaliativo, visto que todos os grupos organizacionais: corpo docente, alunos, funcionários, pais e gestores são participantes ativos da comunidade escolar. Avaliar a instituição no seu todo tem como fim precípua enfatizar os pontos fortes e êxitos educativos e, também, resignificar os pontos fracos, obstáculos e inconsistência que mantém a instituição atrelada a construtos teóricos e de relacionamento inapropriados a sua missão e visão de futuro.

O próximo capítulo tem por finalidade apresentar a fundamentação teórica que consubstancializa o objeto de estudo, no caso, a gestão escolar numa abordagem institucional e psicodinâmica. Para garantir o caráter científico das ciências humanas, é fundante considerar o caráter de sistematicidade, de observar os fatos, conforme a subjetividade e intrasubjetividade dos pesquisadores em relação aos métodos e resultados adjudica a pesquisa social uma especificidade científica própria. Sendo assim, afere-se que o campo das ciências sociais é constituído por uma pluridisciplinariedade definindo metodologicamente o campo de análise.

1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Nos estudos na área das ciências humanas e sociais, onde encontra-se a ciência da Educação, torna-se prioritário uma consistência metodológica que possibilite a exploração, sob os múltiplos prismas, do seu objeto de pesquisa, ou seja, do objeto científico, constituindo um processo em construção permanente de natureza humana e política. Segundo Lima (2008) essa postura deve ter consonância entre o procedimento científico e o epistemológico para obter-se uma análise estruturada e fundamentada numa abordagem metodológica científica. Assim sendo, assegura o caráter científico e a aplicabilidade dos estudos de avaliação educacional.

O trabalho científico, por conseguinte, refere-se a domínios especializados, cujo conhecimento deve ser sistematizado para que se encontre um consenso intersubjetivo sobre conceitos, protocolos, critérios, análises, enfim sobre o objeto a ser pesquisado. Para tanto, utiliza-se o referencial metodológico de De Bruyne et al (1977) que defende a ideia de que os procedimentos mais apropriados para ultrapassar a subjetividade de um objeto de estudo é a abordagem quadripolar que fundamenta-se nas modalidades cognominadas de Polos, mediante quatro vertentes: Polo Epistemológico, Polo Teórico, Polo Morfológico e Polo Técnico que são explicitados no transcorrer deste tópico.

1.1 Polo Epistemológico

No transcorrer da história da humanidade emergiram pressupostos epistemológicos decorrentes do pensamento sobre a civilização na busca de compreender o homem e sua organização cultural, política, social, psicológica e como o conhecimento se constrói. Algumas áreas da ciência, entre elas, a Filosofia, Antropologia, Sociologia, Pedagogia e a Psicologia de acordo com os esquemas cronológicos e agrupamentos temáticos ampliam o repertório conceitual adotado pelas escolas que investigam e centralizam o conhecimento como perspectiva e ampliação da visão de mundo, enfatizando o diálogo interdisciplinar para o entendimento das correntes que constituem o mundo intelectual.

O polo epistemológico, por conseguinte, estabelece as condições de objetividade dos conhecimentos científicos, da maneira de observar e de experimentar, considera-se de forma igualitária as relações entre as teorias e os fatos. Desempenha o papel de vigilância crítica para avaliar a cientificidade da pesquisa e utiliza-se de métodos e ferramentas que determinam a lógica inerente à abordagem do pesquisador.

Segundo DE Bruyne (1991):

Para discernir o papel e a contribuição de uma instância epistemológica no processo de pesquisa, convém distinguir duas funções da epistemologia. Pode-se qualificá-la de metaciência na medida em que vem após e diz respeito às ciências: reflexão sobre os princípios, fundamentos, a validade das ciências. Mas ao lado desse caráter metacientífico, a epistemologia revela também um caráter intracientífico e, como tal, representa um pólo intrínseco à pesquisa científica. (DE BRUYNE, 1991, p. 41)

A epistemologia provê os questionamentos de ideias que se fundam nos primórdios das ciências. Nesta perspectiva, para se desvelar um campo conceitual composto de noções equivalentes, é necessário um construto teórico historicizado e contextualizado, com o objetivo de delinear a questão geradora do estudo: como se configura a gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino, aferida mediante a pesquisa e dos procedimentos psicodinâmicos, com vistas à qualidade educacional?

Considerando-se que a questão básica da pesquisa é estudada à luz: i) dos procedimentos psicodinâmicos; ii) da gestão escolar; e iii) da avaliação institucional, torna-se oportuno, também, expor os referenciais teóricos que fundamentam estas abordagens conceituais, que são, a seguir, explicitadas.

1.1.2 Psicodrama: fundamentos filosóficos e existenciais da técnica

A Teoria Socionômica de Moreno (1921) constitui-se de uma abordagem de ação individual ou em grupo, em que a representação dramática é usada como núcleo facilitador e para a manifestação da psique humana, bem como das relações vinculares. Tem por objetivo fundante, estudar a sociedade sob a variância da teoria dos papéis da sociometria e de outras concepções teóricas com a finalidade de romper com o *status quo* da sociedade, isto é, traz em seu projeto a crítica social, a inovação que propõem a ruptura da força social determinista. Baseia-se em um referencial histórico-filosófico fundamentado no viés culturalista da psicanálise, no existencialismo, na sociologia do conhecimento e nos construtos psicodramáticos (FONSECA, 1980).

O percurso histórico-filosófico fundamenta-se em conhecimentos e valores, sendo resultantes de múltiplas variantes, tais como fatores econômicos, políticos, geográficos, culturais, religiosos, éticos, tecnológicos, morais, entre outros, que se integram e interagem, concomitantemente, possibilitando distintas reações e, assim, “aproxima a ideia de história da ideia de dinâmica das transformações sociais” (BRITO1998, p. 18).

Consubstanciando esta premissa, a formação da concepção de homem parte, também, da percepção que o mundo está num movimento contínuo, em constante transformação, denotando uma crise no campo do saber, resultando, assim, em significativas rupturas.

A inauguração da dimensão da temporalidade trouxe a historicidade e o homem passou a se entender como um ser histórico, como produto e agente de sua realidade. Com essa manobra mental, a história, até então relato compreensivo de fatos relevantes, passa a ser vista por vários teóricos e políticos como uma espécie de energia inerente à coletividade, um destino interno inevitável que impele as sociedades rumo a estágios previsíveis. Esta ideia é aparentada com as noções biológicas de organismo, evolução e instinto. (BRITO, 1998, p. 18).

Contextualizar a ação psicodramática faz-se necessário, entender sob a perspectiva científica, tanto como ciência sociológica, como psicológica, portanto, como se define e como se delimita. Torna-se prioritário que se configure claramente a extensão e, por conseguinte, o marco referencial que a científica. Brito (1998) apresenta uma perspectiva histórico-filosófica, cuja característica principal é a visão religiosa da existência humana.

A partir desta cosmovisão, a natureza, a sociedade e o homem eram produtos de uma intenção divina, ou seja, eram determinados por uma ordem sobrenatural. O homem era visto como uma criatura fraca e imperfeita, em ente sujeito às tentações de Satanás, tendo para o pecado e para a conseqüente culpa. Possuía, entretanto, uma alma imortal que poderia atingir a beatitude da eternidade celestial. Esta salvação se daria se o vivente reconhecesse como verdade as virtudes e definitivos os dogmas propalados pela Igreja Católica, expiasse suas culpas e seguisse os mandamentos dos procuradores da divindade. (BRITO, 1998, p.19)

Este mundo, carregado pelo zéfiro do sagrado, considerado como antropocêntrico, onde o homem era concebido como a imagem de Deus. Neste contexto histórico, a teoria geocêntrica postulava que o universo era pequeno, estático, regido por leis inquestionáveis e por valores que não mudavam. O homem era considerado de acordo com o meio em que nascera, ou seja, cada um era determinado conforme o extrato de seu nascimento, as ideias de cidadão e indivíduo não existiam (BRITO,1998).

A evolução deste modelo estrutural deu origem a civilização ocidental, período que se estende de 400 a.C., até, aproximadamente, 1400d.C.. Segundo Brito (1998, p. 20) “a estrutura cultural desta época deriva de uma mescla, de uma fusão do cristianismo primitivo de Roma com os costumes bárbaros de origem germânica. No decorrer histórico, predominou, progressivamente, o pensamento cristão.” Por volta do século VIII d.C., os senhores feudais e os clérigos organizaram a cobrança das obrigações devidas pelo povo, isto acontece nos castelos, nos mosteiros e burgos, tem-se, neste período, o início da burocracia e do serviço público.

Conforme Brito (1998) nos séculos XI e XII, surgem às monarquias regionais e fronteiras das nações são demarcadas, as relações comerciais são intensificadas, aumenta o poder dos mercadores e organizam as corporações de ofício e os burgos transformam-se em cidades, aumentando significativamente sua população.

No século XIII, inicia-se o movimento social denominado campesinato, onde os trabalhadores rurais alugam seus serviços aos senhores feudais, um esboço do atual boia fria ou sem terra. Brito (1998, p. 20) salienta que:

O fortalecimento da organização urbana implicará escapar o poder controlador feudal, e este novo território será a placenta do embrião da futura burguesia. As corporações de ofício, compostas pelo artesão mestre, seus jornaleiros – diaristas depois denominados operários – e seus aprendizes, são as sementes da empresa, da associação mercantil e dos conselhos e sindicatos do futuro. O artesão mestre, que é o dono da oficina e das ferramentas, é o protótipo do patrão. A pequena corte original, grosseira e primitiva que zumbia em torno dos seus chefes, evoluirá em torno dos séculos seguintes, desenvolvendo um sofisticado código de refinamentos, até se constituir na nobreza das monarquias e, assim, na mãe da aristocracia.

A partir do século XIV, os mercadores de diferentes cidades instituem uma nova forma de comércio, organizam-se em importantes ligas. Sendo a Liga Hanseática, chefiada por Hamburgo que liderava e coordenava o comércio de, aproximadamente, oitenta cidades. A posição geográfica da Itália possibilitou o avanço comercial, isto é, expandiu as relações comerciais a outros países e povos diferentes. A troca de informações e conhecimento entre as nações favoreceu ao movimento cultural do Renascimento, atingindo toda a Europa.

O século XV foi marcado por profundas transformações causadas pelos conceitos das civilizações sarracenas e bizantina, como, também, pelo ressurgimento da cultura Greco-romana. Para Brito (1998) a crise espiritual estabelece-se, ou seja, o mundo espiritual começa a ser questionado pelo laico e profano. Outro ponto que insurge pela demarcação das fronteiras entre os países, é o sentimento nacionalista, resultando no aparecimento do Estado. As navegações representaram um salto tecnológico fundamental para o desenvolvimento dos povos europeus, permitiram à expansão, a conquista, o colonialismo, o imperialismo e o escravagismo, canalizando as riquezas para a Europa.

O grande marco tecnológico foi em 1448 quando Gutenberg inventou a máquina de imprimir livros, as ideias poderiam ser difundidas, embora poucos soubessem ler. Brito (1998, p. 21) ressalta que o resultado “concreto é que a velha escolástica medieval, a espinha dogmática do pensamento católico, começou aí a ser corroída e a perder o seu monopólio.” A igreja reagiu violentamente com a inquisição, mas concomitantemente, rascunha documentos que atestam sua verdade séculos depois.

Entre os séculos XIV e XV ocorreu uma ruptura epistemológica, resultando na mudança do pensamento filosófico, principalmente, na concepção de homem em seus aspectos sociais, políticos, sociais, morais, literários, artísticos, religiosos e científicos. Segundo Reale (1990, p.16) este processo foi complexo;

E tornou-se bem mais complexa ainda pelo fato que as pesquisas se tornaram predominantemente analíticas e setoriais, e os estudiosos apresentarem a tendência de fugir das grandes sínteses ou até simplesmente das hipóteses de trabalho de caráter global ou das perspectivas de conjunto.

Torna-se fundante abordar o conceito sobre o humanismo, tendo sido usado pela primeira vez por Friedrich Immanuel Niethammer (1766 – 1848), filósofo e teólogo alemão, em sua obra sobre a crítica a Pedagogia do Iluminismo. Segundo Reale (1990, p. 17) “o termo humanista [...] está calcado nos termos legista, jurista, canonista e artista, para indicar os professores e cultores de gramática, retórica, poesia, história e filosofia moral”. Há registros que no século XIV, usavam os termos *studia humaniora* e de *studia humanitatis* para referir-se a essas disciplinas.

Conforme Reale (1990) a palavra *humanitas* indica a educação e formação humana, portanto, as disciplinas como artes, letras, poesia, filosofia tinham um papel fundamental para a formação espiritual. Estas disciplinas consubstancializam a compreensão sobre a visão de homem em sua essência, dando a possibilidade de conhecer a natureza humana, de fortalecê-la e potencializá-la, ou melhor, mostram o homem como ele o é, conforme sua natureza espiritual.

Um aspecto de suma relevância do humanismo está fundamentado na concepção de homem, segundo Erasmo de Rotterdam (1467-1536), na qual o homem é liberto do pecado original, será visto pelo viés da bondade, ou melhor, tem uma bondade inata. Contudo, é a ignorância, a superstição e o ódio é que o levam a cometer atos irracionais, essas ideias fundamentam a instauração de um novo modelo de homem, tem o início do humanismo.

Em contraponto a visão de homem bondoso, Maquiavel (1469-1527) torna-se defensor do absolutismo difundia que os governantes não deveriam aceitar as limitações éticas para manter sua autoridade ou beneficiar suas nações. Na política, por conseguinte, não se pode contar com a boa vontade do homem, pois, entende que não é natural ao ser humano ser bom ou mau, mas podem ser, concomitantemente, apresentar comportamento e atitudes boas e más. Parte, entretanto, do princípio que todas as pessoas são más e que, em algum momento, manifestarão essa maldade. Nas relações de poder, por conseguinte, deve agir conforme a necessidade política. Segundo Maquiavel (2008, p. 174), “é necessário que um príncipe saiba muito bem disfarçar sua índole e ser um grande hipócrita e dissimulador”, visto que na política

não se deve justificar as ações sob a égide da moral, mas construir uma sociedade organizada e, se possível, em liberdade, considerando que o homem agir de acordo com a situação.

Destarte com as descobertas de Copérnico (1473-1543), houve uma ruptura epistemológica em relação à visão de homem e de mundo, ao afirmar que o sol é o centro do universo modificou o sistema geocêntrico para o heliocêntrico. No século XVI o aparecimento do mecanicismo, à revelação do heliocentrismo, o crescimento do pensamento humanista, do naturalismo, o nascimento do empirismo e da dedução. As verdades eternas foram substituídas pelas verdades elaboradas pelo pensamento humano conforme sua lógica. O fato importante desta época é Reforma protestante, causando uma cisão no mundo religioso europeu.

O pensamento de Rabelais (1490-1553), a partir dessa cisão, traduz uma visão individualista, naturalista, anticlerical, confiava na bondade inerente do homem e era assumidamente pagão. Acredita que as pessoas compartilham do bom senso, da prosaica sabedoria que define o universo através das sensações e dos movimentos sensoriais, realiza a observação do homem com precaução e rigorosidade. Apresenta uma teoria da educação baseada no desenvolvimento da personalidade, surgindo às primeiras conceituações sobre o desenvolvimento humano que concebe a singularidade humana, isto é, na qual enfatiza a relação com a vida, na peculiaridade de cada um e “hoje o vigor das invenções oportunas” (RABELAIS, 1931, p.60).

A partir do século XVII, Michel de Montaigne (1553- 1592), no final do período renascentista, discorre sobre do pensar e sentir como expressão nas múltiplas formas da criação natural. Imprime ao racionalismo a relevância de observar-se e conhecer-se, sendo esses princípios da ação. Esta configuração de razão constitui-se de uma crítica veemente a vitalidade renascentista e ao entendimento da psique e do pneuma, princípio espiritual considerado como o quinto elemento. Destarte, a explicação sobre a vida e ao homem estará intrinsecamente ligada ao esquema mecanicista.

Concomitante a este pensamento, Giordano Bruno (1548 – 1600) conclui que Deus se manifesta por intermédio da natureza, considerado panteísta, acredita que o universo se constitui de um único corpo, segue uma ordem precisa e que as coisas estão interligadas pelas ideias, princípios eternos e imutáveis. Valoriza a memória para a compreensão da realidade, para que o homem possa entender como o universo pode ser uno e múltiplo, ao mesmo tempo. A capacidade mnemônica evita a confusão da mente devido ao número elevado de informações, imagens, conceitos, fórmulas e representações que o ser humano está exposto. Considera as representações como sombras das ideias divinas e a memória fixa na mente esse

cabedal de estímulos. Enfatiza, deste modo, a importância da capacidade que o homem possui para armazenar na mente conteúdos significativos a experiência do homem com Deus.

Rompendo com estes estudos, Galileu (1564- 1642) propõe que a ciência seja livre da cultura e da teologia, pois as questões científicas devem fundamentar-se na experimentação e na observação sobre o objeto pesquisado, portanto, as afirmativas devem ser refutadas ou aceitas através da ciência. Para interpretar e transcrever o fenômeno observado, o homem precisa usar a razão, com auxílio da matemática para formular teorias científicas que expliquem os fatos.

No século XVII, por conseguinte, determinam outros progressos da racionalidade e do desenvolvimento científico, período definido como início da Filosofia Moderna, cuja ênfase se dá na subjetividade, os estudos sobre epistemologia são divulgados. No que resulta na ruptura nos paradigmas educacionais, surgindo à doutrina escolástica. Tem em Francis Bacon (1561-1626) o criador do empirismo metódico e da intuição, por conseguinte, o método indutivo. Este método consiste em, antes de observar o objeto, limpar a mente dos ídolos. Os ídolos são os pressupostos pessoais e os dogmas estabelecidos como verdadeiros pela sapiência local. O homem para adquirir o conhecimento deve esvaziar a mente para permitir que a ciência construa-se, ou seja, abrir espaço para o pensamento fenomenológico, para o entendimento do fenômeno observado.

Partindo do movimento filosófico fenomenológico revela a concepção dualista da realidade, Descartes (1596-1650) enfatiza o raciocínio dedutivo em que a verdade é encontrada pela lógica segundo premissas evidentes. “A verdade é revelada, pelo discurso autoritário é negada. É, entretanto, dualista, por acreditar na matéria e no espírito. Entende o mundo como uma grande máquina, e os seres, como automáticos” (BRITO, 1998, p. 22). A relevância dos construtos teóricos filosóficos e científico estabelecidos por Descartes (1596-1650) são estudados, discutidos e as metodologias aplicadas nas áreas do saber, tais como: a epistemologia, metafísica, lógica e ética, na política e nas ciências.

O pensador Hobbes (1588 – 1679), entretanto, refere-se ao espírito como uma função cerebral, refuta o livre arbítrio, pois considera o homem como escravo dos seus pensamentos, desejos e aversões. “O bem e o mal não existem como absolutos e, sim, como relativos às concepções humanas” (BRITO, 1998, p.22). Aborda a utilidade e a praticidade da Filosofia como ciência, estuda os corpos na busca da explicação das causas e das propriedades que os constituem. Os corpos devem ser pesquisados como objetos inanimados, como o estado; as

peças são animadas, nesta perspectiva, a função da ciência é dominar a natureza e, conseqüentemente, maximizar o poder do homem sobre o meio circundante, sobre a natureza.

No final do século XVII e início do século XVIII, John Locke (1632-1704) criou uma nova noção de Estado, de modo a que cada cidadão tenha direito às suas propriedades e defende que o estado tem origem numa espécie de contrato social em que as pessoas aceitam livremente submeter-se à autoridade de um governo civil; entregando o poder legislativo a quem faz as leis tendo em vista o bem comum e poder executivo a quem as aplica. Considera que esse contrato dá origem à transição do estado de natureza para a sociedade civil, diz-se que a teoria da justificação do estado é contratualista. Defende que esta lei descobre-se com o uso da razão natural, pelo que é comum a todas as pessoas, independente de quaisquer convenções humanas impostas.

Deste modo, distingue a lei natural das chamadas leis positivas da sociedade civil. As leis positivas são as que resultam das convenções humanas; são as leis que realmente existem nas sociedades organizadas em estados. Enquanto no estado de natureza, as pessoas nada têm acima de si, a não ser a lei natural, na sociedade civil as pessoas consentem em submeter-se à autoridade de um governo. A única lei que vigora no estado de natureza é, pois, a lei natural.

Partindo deste princípio Newton (1642-1727) elaborou a lei da gravidade, por conseguinte, inaugura a ideia de que todos os fenômenos da natureza são regidos por leis universais passíveis de conhecimento pela ciência humana. A lógica da ciência amplia seu conflito com a lógica da fé. O mecanicismo, como doutrina filosófica, concebia que a física rege a causalidade, sendo esta a única forma de compreender o mundo e as relações, bem como estabelece os limites entre o mundo real, negando a existência do mundo espiritual.

Corroborando com esta ideia, o filósofo Kant (1724-1804) considera que a lógica e a ciência são eficazes quanto aos chamados *phaenomena*, ou seja, os fatos concretos percebidos. Mas afirma que *noumena*, a essência pura do conhecimento só pode ser alcançada pela fé, pela intuição ou pela convicção. Ao concluir que a realidade última é feita de ideias, inaugurou o idealismo, compreendendo que, na visão Kantiana, o conhecimento é resultante do processo de interação entre conceitos, onde a forma parte das estruturas inatas e dos conteúdos constitui-se das percepções, crenças e sensações da realidade em que o homem está inserido.

Voltaire (1694 – 1778) ressalta a visão de homem único, individual, ou seja, cada ser humano apresenta uma realidade própria, rejeitando a visão dualista de homem. Inimigo da Igreja Católica e de qualquer forma de tirania, divulgou o materialismo e o racionalismo em linguagem acessível e contundente. Para defender os direitos civis, combater o absolutismo, mostrar o potencial do livre comércio, sendo veemente contra o controle do estado nas relações

econômicas. Considerado importante pensador do iluminismo e suas ideias foram determinantes para a Revolução Francesa e Independência dos Estados Unidos da América.

Contrapondo-se ao racionalismo, Rousseau (1712-1778) seguia os sentimentos e os instintos, concebia os direitos naturais como inalienáveis ao indivíduo, sendo anteriores instituição do estado, na visão de estado-poder, sendo assim, os direitos naturais sobrepõem-se ao poder do estado. Época do romantismo considerava o homem puro e bom, recomendava uma volta à natureza, com ideias de liberdade e igualdade para o povo, bem como o conceito de soberania das massas, fundamental para a noção de democracias e como ideais para futuros movimentos revolucionários.

O naturalista Lamarck (1744-1829) propõe a ideia da evolução humana, abalando o dogma das espécies fixas desde a criação. Na obra *Philosophie Zoologique* (1809) grifa duas questões fundantes do estudo sobre a evolução das espécies: a) os seres vivos evoluem para um grau de complexidade e perfeição significativo; b) a segunda questão parte do uso e desuso, o que significa dizer que, órgãos, membros que não são utilizados ficam atrofiados e o que tem utilidade, desenvolve-se, aprimora-se e é transmitido a outras gerações, formulando, assim, o conceito de hereditariedade (FERREIRA, 2007).

Contudo, Hegel (1770-1831) via o homem através do universo e as instituições sociais como um fluxo que evolui pela permanente tensão entre opostos que se fundem, criando outras oposições até que tudo se estabilize. É a dialética hegeliana guiada por uma razão universal, propôs o sistema filosófico denominado de idealismo absoluto, compreende as múltiplas áreas do saber, como Política, Filosofia, Psicologia, Arte, Religião, entre outras. Este estudo está fundamentado na concepção de que as contradições e dialéticas ao serem solucionadas resultam em um modelo que traduz-se no espírito ou no Estado político.

Enquanto na esfera intelectual as ideias e teorias efervesciam, acontecia uma revolução tecnológica, em 1712 surge à máquina a vapor; em 1771, Richard Arkwright monta uma fábrica impulsionada pelo tear hidráulico. A tecnologia começa a mudar o mundo e a criar um ente extraordinário: a Máquina, e o cenário, a Fábrica. O patronato e o proletariado começam a delinear seus papéis e a definir suas relações. A família, como unidade econômica produtiva, vai se fragilizar, minada pelo parque industrial. O ano de 1789 é considerado um marco na história, com a Revolução Francesa. O espírito do século XVIII pode ser captado pela emblemática declaração de Diderot: os homens jamais serão livres enquanto não for enforcado o último rei nas tripas do último padre.

O século XIX começa dividido entre as concepções idealistas e materialistas e entre as visões racionais e sentimentais a respeito do homem, da vida e do mundo. Os discípulos de

Smith deram prosseguimento ao pensamento do liberalismo econômico. O Estado não deve intervir na dinâmica dos negócios, e os mercados vão, portanto, ser regidos pela concorrência.

A humanidade, segundo Comte (1798-1857), para compreender o mundo real e a vida passou pelas seguintes atitudes espirituais: o teológico, estágio que predominam as forças sobrenaturais retratadas nos mitos; o metafísico, marcado pelas críticas insípidas, sem sentido e, principalmente, vazias resultado do liberalismo; e, o positivismo, como único caminho da verdade era o procedimento científico. Para Comte (1972) a ciência que abrange a totalidade do conhecimento, da humanidade é a Sociologia, por conseguinte, apresenta duas leis que a representam uma é a estática que diz respeito à ordem e a outra é a dinâmica social referente ao progresso, com o intuito de avaliar a unidade e sistematização da vida humana.

Nietzsche (1844-1900), em outra perspectiva, enfatiza que o objetivo do homem não deveria ser a ascensão da humanidade, mas deveria ter vistas a seleção natural à espécie humana. Era contra as ideias religiosas vigentes considerava-as portadoras dos valores dos fracos e covardes. Cria o termo super-homem significando indivíduos potencialmente fortes e capacitados, sob este prisma, a sociedade serve como instrumento de empoderamento do homem, conseqüentemente, através da educação desenvolver o indivíduo, pela qual o corpo e a alma doutrinar-se-iam a disciplina.

A concepção marxista sobre o homem arrima-se no materialismo, por conseguinte, percebe a matéria como única realidade. Assim, rompe com a ideia metafísica da origem do homem, o que significa dizer que, Deus não existe na filosofia para Marx (1818-1882). Nesta ótica, constata-se que o homem através das relações sociais que são constituídas, também, pelas relações de produção. A que a estrutura econômica da sociedade, portanto, determina as conseqüências pessoais, propõe a luta de classe derivada da aplicação do materialismo dialético. A doutrina da mais valia e a teoria da evolução socialista completa o quadro do seu sólido ataque ao sistema capitalista que aliena o trabalhador.

Em 1959, Darwin (1809-1882) sistematizou o evolucionismo pela variação e pela seleção natural, estabelecendo um ancestral antropóide para a raça humana. Rompendo com a concepção religiosa sobre a criação do mundo e de homem, colocando subjude a moral, posto que a origem da vida fora questionada. As premissas fundamentais são: a evolução do homem e das espécies com a finalidade em adaptar-se ao meio; em 1872, estudou a função da mente e das emoções nos animais e nos homens, influenciando os estudos na área da Psicologia do Desenvolvimento; percebe que cada indivíduo é único; e, as mutações estabelecidas por De Vries (1848-1919) e a hereditariedade, trabalhada por Mendel (1822), completam o quadro dessa visão biológica do ser humano (CARMO; MARTINS, 2006).

Spencer (1820) extrapola a ideia evolucionista para os ciclos das culturas humanas e para o universo em geral. As estrelas vão nascer, brilhar e morrer assim como os homens, as espécies e as civilizações. Essa dimensão cósmica de seu pensamento o conduz a região contígua às especulações místicas. Acredita na força que está por trás de tudo: o Desconhecido.

O século XX entra em cena uma visão romântica e uma visão idealista de uma razão Cósmica. Em 1901, nasce a United State Steel Corporation, com apoio de J.P.Morgan & Co., este fato marca que o Capitalismo Industrial, de produção, está passando a capitalismo financeiro de exploração, mais adiante surge o capitalismo especulativo. Surgiram, nesta época, as expressões, ideias e práticas tais como: monopólio, investimentos, ações, holding, multinacional, transnacional, cartel, mercado, dumping e megaempresa.

Em 1917 acontece a Revolução Comunista na Rússia, que se estabelece como um contra ponto do mundo organizado capitalista. Neste ínterim, Frazer (1854-1941) desvenda as leis das associações simbólicas pelo estudo do pensamento primitivo e revela o fato das religiões modernas serem reorganizações de mitos ancestrais, influenciando em sobre maneira a Psicologia Humana. Trazendo uma concepção inovadora sobre as funções mentais superiores, considerando o homem como ser mítico, envolto a uma cultura que influencia o pensamento, raciocínio e a forma de ver e relacionar-se com a realidade e com o mundo.

Concomitantemente, Freud (1856-1939) desvela o lado inconsciente da mente humana e mostra o homem como egoísta, movido por impulsos de poder, da autopreservação e do sexo. Adquire uma relevância na área da psiquiatria, visto que os conceitos apresentados são infiltrados em áreas consideráveis ao conhecimento e a saúde mental. A constituição da teoria psicanalítica, como ação psicodinâmica, constitui-se como ruptura narcísica para o conhecimento, destituindo do zéfiro sagrado a razão e a consciência. Como ciência da saúde mental propõe uma forma de tratamento através da fala como intervenção terapêutica, a fim de acessar os conteúdos inconscientes, da sexualidade e, como técnica, a transferência. Transferência significa:

O processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de certo tipo de relação estabelecida entre eles e, eminentemente, no quadro da relação analítica. Trata-se aqui de uma repetição de protótipos infantis vivida com uma sensação de atualidade acentuada. [...] A transferência é classicamente reconhecida como terreno em que se joga a problemática de um tratamento psicanalítico, pois são a sua instalação, as suas modalidades, a sua interpretação e a sua resolução que caracterizam este (LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J.B, 1983, p. 669).

Contextualizando a visão de homem, na contemporaneidade, o pensador Dilthey (1833-1911) envereda pela fundamentação das ciências históricas e das ciências do espírito humano. O autoconhecimento e a consciência histórica se complementam pela vivência,

compreensão e conexão. A vida não tem outros significados fora de si mesmos e nem se refere a qualquer absoluto. A história não tem outro sentido além daquele que lhe é dada pela própria vida. Outro conceito importante é o da cosmovisão, a *Weltanschauung*, que relativiza e subordina o conhecimento humano às condições gerais de sua produção cultural.

Partindo desta premissa, Bergson (1859-1941) concebe a vida como um permanente processo de brotar de si mesma. A natureza é dotada de impulsos, o elo vital, que a faz evoluir e diferenciar-se. Lévi-Strauss (1976), por conseguinte, adapta o estruturalismo da linguística de Jakobson para a antropologia social e influencia toda uma geração de pensadores. A análise estrutural dos mitos abriu uma possibilidade nova de raciocínio em relação ao pensamento da humanidade (LÉVI-STRAUSS, 1976). Ampliando esta ideia, Malinowski (1884-1942) ressalta a importância em pensar os elementos da cultura em razão de sua função na dinâmica da coletividade. A ideia central é a de um organismo, o que acentua os processos sinérgicos ou cooperativos em detrimento dos antagônicos, que ficam parecendo disfuncionais ou indesejáveis.

Corroborado nesta visão sobre o homem do mundo, o psicodrama, como prática terapêutica foi idealizada por Jacob Levi Moreno (1889-1974), médico judeu nascido em Bucareste, na Romênia. Segundo Fonseca (1980) a obra de Moreno (1889-1974) articulada com a religião, principalmente, pelo Hassidismo, seita religiosa originada da Cabala. Influenciando a concepção teórica moreniana pela crença de que a relação com Deus deveria ser horizontal, pois Deus estaria aqui na Terra.

Tudo conteria centelhas divinas – note-se que esta expressão é encontrada várias vezes na obra de Moreno. Essas centelhas, conforme as situações, poderiam ser libertadas (espontaneidade-criatividade de Moreno). Na medida em que o ser humano consiga a libertação é como alcançasse Deus. (...) O Deus moreniano se caracteriza pela subjetividade e pela criatividade. É o Deus que sabe falar simples, como no Hassidismo (FONSECA, 1980, p.5).

O pensamento de Moreno (1889-1974) durante a primeira fase, a religiosa, completa do sentido onipresente no mundo, pois tudo que existe, existe porque Deus existe. O Deus que Moreno se refere está no Livro do Gênesis. Como tudo foi criado por Deus e, portanto, tem a Sua centelha, o Hassidismo traz o aspecto otimista diante da vida, portanto, todos os caminhos levam a Deus e todas as ações estão na categoria dos sacramentos.

Conforme Garrido (1996) para entrar em contato com Deus, com a criação, com os homens, é fundamental abstrair da palavra, dos livros, dos intermediários, é comunicar os sentimentos, é pela intuição. Acontece no aqui-agora, na categoria do momento que Moreno

(1889-1974) traz da sua formação hassídica, onde o silêncio leva o homem a encontrar-se com Deus, com a bem-aventurança, com a criação.

O Hassidismo foi excomungado pelo judaísmo ortodoxo porque se opunha à sua doutrina, à sua explicação oficial, aos seus livros, às suas tradições, à sua organização e aos seus costumes. A tudo o que é “conserva”. (...) Como toda a doutrina religiosa, o hassidismo também tinha seus apóstolos, seus pregadores ou seus profetas, com a missão de mostrar aos homens essa centelha de Deus que existe em todo o ser criado e, por meio dela, fazê-los entrar em contato imediato com a divindade, através do silêncio, do retiro, do sentimento e da intuição, da alegria sem intermediários, sem palavras, sem livros (...). (GARRIDO, M. E., 1996, p.31).

Para a compreensão da relevância Hassidismo para a teoria psicodinâmica, torna-se imprescindível correlacioná-la a Filosofia de Martin Buber (1923), denominando-a Filosofia do Encontro, do diálogo. Rompe, por conseguinte, com o judaísmo tradicional e estabelece um modelo de relacionamento entre os fiéis, ou seja, no “Hassidismo o contato pessoal torna-se mais forte do que os textos religiosos” (FONSECA, 1980 p. 6). Martin Buber (1923) destacou que não existe vida sem comunicação, sem diálogo, e para que o exista é necessário que ocorra a interação entre o sujeito e o objeto. Na obra buberiana ressalta-se a relação, usando a expressão: no princípio era a relação; na obra moreniana configura-se a semelhança em: no começo foi o encontro (FONSECA, 1980).

Na obra de Martin Buber (1977) a concepção de relação funda-se em perceber a dualidade humana, a dualidade do Eu, portanto enaltece a relação Eu-Tu (as palavras-princípio) e a experiência Eu-Isso que traduzem a dimensão filosófica da existência do diálogo do homem com o ecossistema. Segundo Fonseca (1980), o relacionamento acontece a partir do fenômeno Eu-Tu, visto que baseia-se no diálogo, na responsabilidade para com o outro, no encontro entre os sujeitos ou entre o sujeito e o objeto, considerando a intersubjetividade inerente a concretização dos papéis e contrapapéis vinculados pelos indivíduos nas relações.

O Psicodrama, para Moreno (1993) é um método universal que trabalha as relações vinculares e constitui-se pela ação dramática, entende-se por “drama uma [...] ação ou uma coisa feita. Portanto o psicodrama pode ser definido como a ciência que explora a “verdade” por métodos dramáticos (MORENO, 1993, P. 17)”. Desta forma, o fenômeno a ser investigado no psicodrama refere-se aos atos comportamentais do indivíduo manifestos que envolvem a ação, linguagem da ação e dos eventos motores.

Neste estudo o polo epistemológico da estratégica metodológica evoca as questões que nortearam a análise e investigação de proposições de elucidações teóricas e técnicas auxiliares. Assim sendo, os polos teórico e morfológico a seguir baseiam-se nestas indagações sobre a formação humana, gestão educacional e avaliação institucional fundante ao desenvolvimento.

1.2 PÓLO TEÓRICO

A construção do objeto científico baseia-se na teoria para a formulação de conceitos e definições, na reconstrução de construtos teóricos que permitam a ruptura epistemológica. Segundo Lima (2005, p. 42) “a função da teoria, enquanto polo da presente estratégia metodológica, é ser um instrumento que permita a ruptura epistemológica e o avanço do conhecimento científico”.

O polo teórico, portanto, é o cenário no qual ocorre a confluência dos demais polos metodológicos: “o epistemológico com sua exigência de pertinência, o morfológico com sua exigência de coerência, o técnico com sua exigência de testabilidade. [...] uma teoria válida será idealmente ao mesmo tempo falsificável, coerente e pertinente” (DE BRUYNE et al, 1977, p.114).

1.2.1 Gestão organizacional escolar

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, se constitui numa rede transdisciplinar que, através das análises de políticas educacionais, formatam modelos, figuras e intervenções que auxiliam na interpretação das políticas educacionais.

A designação gestão escolar provoca discussões em âmbito educacional sobre a adequação conceitual às múltiplas realidades organizacionais, no tocante as formas de utilização frente aos desafios, impostos pelos administradores em diferentes contextos sócio-educacionais. Segundo Alonso (2003, p. 23) a atuação dos diretores escolares tem sido alvo de inúmeras críticas provocando um questionamento sobre a relevância e significado para a consecução dos objetivos educativos a serem alcançados, com vistas à qualidade no processo de ensino e aprendizagem, ressalta a formação do gestor.

Alonso (2003) ressalta que, atualmente, a função do gestor escolar está no cerne do modelo de Educação sob a ótica estrutural, organizacional e funcional, no que tocante ao modo em que desempenha seu papel e nos construtos nos quais se apoia para estabelecer a excelência no processo de ensino e aprendizagem, conseqüentemente, tornar a escola referência. Ao gestor

educacional cabe promover e inserir as mudanças na perspectiva de enfrentar os desafios, para tanto, é fundamental instrumentalizar-se e ao corpo docente.

Tendo em vista esta relação dialética entre a sociedade e a escola, torna-se fundante considerar a influência dos termos aplicados a processos organizacionais que são análogos, segundo Libâneo (2004,p. 97):

Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; *administrar* é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas ou funções; *gerir* é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão *organização escolar* e frequentemente identificada com *administração escolar*, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso dos recursos [...], coordenar e controlar o trabalho das pessoas. [...] os termos *gestão e direção*, ora tomados como sinônimos, ora o primeiro praticamente se confundindo com administração e o segundo com um aspecto do processo administrativo.

Como constata-se o termo organização sugere um espectro de definições concebendo-a como unidade social que agrega pessoas com objetivos em comum e que agem sob uma estrutura e processos organizativos característicos a instituição. A escola, portanto, é uma unidade onde as relações interpessoais são prioritárias, por isso propõe-se a promoção humana. Em suma, os objetivos da organização e gestão, são: i) manter o funcionamento da escola e do processo ensino e aprendizagem; ii) motivar as pessoas para o trabalho, realizar avaliações sobre o processo educativo, e, iii) garantir a qualidade da aprendizagem dos educandos e do desempenho dos educadores (LIBÂNEO, 2004, p. 97)

Tanto a organização como a gestão compõe-se de uma gama de condições e meios pertinentes ao funcionamento da instituição escolar que se propõe a excelência dos objetivos esperados. A escola constitui o “conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso dos recursos humanos, materiais e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas” (LIBÂNEO, 2012, p. 411).

Um ponto enfatizado por Libâneo (2012) diz respeito:

A racionalização do uso dos recursos humanos compreende-se a escolha racional de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização dos recursos, que assegure a melhor realização possível desses fins. Por *coordenação e acompanhamento* compreende-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, articular e integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns. Para que essas duas características mais gerais de uma instituição se efetivem, são postas em ação as funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar. A condução dessas funções, mediante várias ações e procedimentos, é o que designa *gestão*, a atividade que põe em ação um sistema organizacional. (LIBÂNEO, 2012, p.412).

A partir dessas definições são abalizadas duas consequências relevantes, a primeira é que organização e gestão são meios; a segunda a gestão faz parte da organização por dois motivos: i) a escola está intrinsecamente ligada a formação humana, fortalece as relações sociais, culturais e afetivas; e ii) a escola deve ter um caráter democrático, envolver toda a comunidade escolar, ou seja, enfatizar a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação (LIBÂNEO, 2012).

Este movimento interativo, que envolve a participação dos diretores, coordenadores, do corpo docente, discente e dos funcionários, a organização escolar adquire traços culturais próprios, estabelece os valores, crenças, significados, ações, criando, assim, uma identidade que estabelece um clima organizacional com vistas à qualidade na gestão escolar.

Para Lück (2010) esta 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 inclusos, 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.

Lück (2010) ressalta que a gestão escolar requer a ação participativa, envolvimento das pessoas no processo decisório, mobilização para realização das diversas propostas da gestão. Esta abordagem amplia o cabedal de habilidades, conhecimento e de experiências que servem de base para o exercício da gestão nas organizações escolares. Embora cada escola siga um sistema de gestão escolar participativa, elencam-se os 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. 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 da comunidade escolar e local às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar (LÜCK, 2010, p. 18)

O movimento para a democratização e descentralização da gestão, portanto, arrima-se em três vertentes, i) à importância da comunidade em participar do processo de escolha dos gestores escolares; ii) criar um colegiado/conselho escolar com poder de decisão; e iii) repasse de verbas para que cada gestão tenha autonomia. Assim, para que essas mudanças estruturais e de procedimentos se realizem, é fundamental priorizar a qualificação escolar. É de suma importância um projeto pedagógico curricular alinhado com as diretrizes educacionais, com preceitos éticos de justiça e valorização humana.

Libâneo (2012, p. 415), por conseguinte, concebe o sistema de ensino arrimado em três instâncias: o próprio sistema de ensino, as escolas e as salas de aula. As educacionais seguem as políticas e as diretrizes curriculares, a organização do sistema escolar e as ações didático-pedagógicas em sala de aula. “A escola é, assim, o espaço de realização tanto dos objetivos do sistema quanto dos objetivos e aprendizagem.”

Nesta conjuntura, torna-se imprescindível reconhecer a relevância da função da escola na sociedade, segundo Alonso (2003) deve formar um cidadão consciente de seu papel na sociedade; formar uma pessoa atuante e livre de preconceitos; promover ações que desenvolvam as competências; prepara aos alunos para o mundo do trabalho, capaz de lidar e superar os obstáculos inerentes ao cotidiano.

Destarte as unidades escolares estão inseridas num processo de mútua influência entre a sociedade, o sistema de ensino, a instituição escolar e os sujeitos interferindo na constituição das subjetividades entre docentes e discentes. A gestão das ações desenvolvidas na instituição escolar perpassam as questões intrinsecamente ligadas ao poder e ao saber, as relações de poder estão fundamentadas em dois pilares: poder e saber, onde, também a educação se estrutura.

Neste ponto, torna-se importante abordar aspectos do poder, que, segundo Foucault (1990), é disciplina ou poder disciplinar. É 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. Fica claro que a disciplina atua sobre o corpo, modulando o comportamento do homem como forma de dominação e manipulação de seus elementos tornando necessária a perpetuação dos interesses de uma classe.

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. Há 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 percebe-se o compartilhamento de experiências entre as pessoas do grupo. É de suma importância fazer com que o grupo reconheça 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, funcionário 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.

Segundo Libâneo (2012) é relevante que o corpo docente reconheça e compreenda as relações de poder entre as instâncias das políticas educacionais e a sociedade. Visto que somente através do conhecimento de como e porque são tomadas as decisões no sistema de ensino que afetam os vínculos em sala de aula. As relações de poder, ideias e sobre o perfil de aluno e a maneira que será educado, como avaliarem e controlar o trabalho educacional, com vistas à responsabilização de cada parceiro da organização educacional.

Compete ao gestor escolar, compreender que as transformações no fazer administrativo partem do trabalho pedagógico, propriamente dito, das reivindicações da comunidade escolar e das demandas educacionais, condição *sine qua nom* para direcionar a gestão, na busca da qualidade do ato pedagógico, facilitando a relação com os alunos e professores, enfim, desenvolver as propostas curriculares da escola. Desta forma, a organização e gestão escolar atuam de maneira educativa ao ajustar o comportamento, atitudes, pensamentos e ações tanto do corpo escolar.

Para Libâneo (2012, p. 420) “a organização e a gestão são meios para atingir as finalidades de ensino”. Para consolidar a qualidade dos processos de ensino aprendizagem a instituição escolar deve priorizar os procedimentos pedagógico-didáticos que resultam em metas e índices melhores nas avaliações internas e externas. Somente, assim, as ações de gestão democrática, inovações tecnológicas na educação, metodologias, terão atingido os objetivos educacionais perante a sociedade, isto é, ao ratificar o processo de aprendizagem.

Lima (2005) enfatiza que a organização escolar deve ser vista como um sistema, no qual a horizontalidade caracteriza as relações organizacionais, através da interconexão e da interação, isto é, estabelece uma rede de comunicação interconectada e de ação contínua, num estruturalismo-sistêmico-historicizado. O estruturalismo trata com cientificidade o objeto, isto é, trata com um rigor científico o fenômeno para descobrir sua estrutura, chegar à essência, a lei da formação e da intelegibilidade de vários conjuntos, na organização educacional.

Em sua análise Lima (2005) conclui sobre noção de sistema e 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 contrario, 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.52).

Considerar estes aspectos da gestão escolar é buscar compreender todo um processo repleto 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.

Outro ponto relevante a considerar em relação à gestão escolar é sobre a relevância em manter claros e definidos os papéis e funções de cada um neste processo, visto que, a participação nas decisões não implica em igualitarismo entre as funções e papéis desempenhados na organização de ensino. A ênfase que a gestão deve estar arraigada à natureza e características em que a escola propõe-se a funcionar, primando pelos objetivos da escola e da aprendizagem, neste caso da RESEC, para tanto, é fundante a delimitação da atuação de cada ator envolvido.

A escola é um sistema de relações humanas e sociais que interagem e diferenciam-se entre si, com características específicas, funcionando por estruturas e processos organizativos peculiares a RESEC, propondo-se a atingir os objetivos educativos. Neste processo, portanto, cabe ao gestor as seguintes funções planejamento, organização, direção e controle, tanto das ações pedagógicas, como técnico-administrativas. O centro da organização e do processo administrativo, por conseguinte, constitui-se pela tomada de decisão que determina os demais processos intencionais e sistemáticos educativos. Libâneo (2012) baseia-se na visão sociocrítica para a compreensão de dois aspectos ligados a gestão escolar: a) a organização como uma construção social determinada pela cultura e subjetividade das pessoas; e b) a construção sob um processo mediado pela realidade sociocultural e pelas políticas educacionais de forma abrangente.

Esta visão valoriza os construtos internos da organização, contudo:

Constitui, pois, desafios à competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores: saber gerir e, frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos. (LIBÂNEO, 2012, p.444)

Para compreender-se como a organização e os processos de gestão constituem-se em múltiplas modalidades de acordo com a concepção em que fundamentam-se, considerando: as finalidades sociais, as políticas da Educação e a formação dos alunos. Nesta perspectiva, Libâneo (2012) ressalta as seguintes concepções de organização e de gestão escolar: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática participativa (sociocrítica).

Na concepção técnico-científica tem como característica a burocracia e o tecnicismo, a gestão é centralizadora, as decisões são impostas ao corpo técnico e de funcionários, o planejamento é executado, sem ser questionado pelos professores e alunos. Este modelo de

escola valoriza a estrutura, o organograma de cargos e funções, a hierarquia, normas e regulamentos, a fim de atingir alto grau de eficiência e eficácia nos processos educativos. Na concepção autogestionária fundamenta a ação na responsabilidade coletiva, isto é, a gestão é descentralizada e a participação de todos se dá de forma igualitária e direta. Neste tipo de gestão não cabe a figura de autoridade e de poder, bem como uma gestão sistemática, pois instituindo as próprias regras, normas e procedimentos, denominando-os de elementos instituintes.

Na concepção interpretativa a gestão é fundante analisar os elementos subjetivos do processo da organização que se constituem das intenções e parte da interação das pessoas, com vistas à construção social que se baseia nas experiências profissionais e de vida de cada um. Esta concepção propõe que as normas, estratégias e procedimentos organizativos sejam construídos pela comunidade educacional. Na concepção democrático-participativa a ênfase ocorre na relação dialética entre a direção e a participação do corpo docente, valoriza o trabalho em equipe para atingir os objetivos da organização. Torna-se prioritário que a tomada de decisões seja realizada pela coletividade, bem como cada um deve responsabilizar para o êxito no processo de ensino e aprendizagem, garantindo, também, a coordenação e a avaliação contínua da execução das deliberações (LIBÂNEO, 2012).

Conceber a autonomia escolar como peça relevante do processo de gestão educacional participativa e do projeto pedagógico. Tornando-se condição *sine qua non* para a instituição auto-governar-se, isto é, é de suma importância que a gestão da escola possa decidir, tomar decisões e determinar a estrutura educativa. Desta forma, a escola pode envolver os professores, alunos e toda a comunidade como corresponsáveis pelo êxito da instituição. Assim, escola torna-se um espaço educativo, de trabalho em equipe e constitui-se no processo de ensino aprendizagem efetivo e eficaz.

Corroborando com esta ideia, Lück (2010) enfatiza a gestão participativa para a obtenção de resultados propostos no planejamento estratégico da organização escolar, esta ação deve fundamentar-se no conceito de autoridade compartilhada. Nesta prática o poder é dividido e perpassa a comunidade escolar e local, cujas responsabilidades são assumidas em conjunto. Apresenta três tendências globais para o desenvolvimento da gestão escolar participativa: 1) como elemento significativo entre as variáveis identificadas nas escolas eficazes; 2) novo papel do gestor educacional, e; 3) a influencia das múltiplas variáveis para autonomia escolar ou gestão descentralizada.

O quadro a seguir apresenta as principais características das concepções de organização e gestão escolar.

Quadro 1 – Concepções de organização e gestão escolar

CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR			
Técnico-científica	Autogestionária	Interpretativa	Democrático-participativa
<p>Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar.</p> <p>Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns tem mais autoridades do que outros.</p> <p>Ênfase na administração regulada (rígido sistemas de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar.</p> <p>Comunicação linear (de cima para baixo) baseada em normas e regras.</p> <p>Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.</p>	<p>Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político).</p> <p>Decisões coletivas (assembleia, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder.</p> <p>Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções.</p> <p>Recusa a normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva</p> <p>Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.</p> <p>Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.</p>	<p>A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva.</p> <p>Privilegia menos o ato de organizar mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhados.</p> <p>A ação organizadora valoriza muito as interpelações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.</p>	<p>Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.</p> <p>Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.</p> <p>Qualificação e competência profissional.</p> <p>Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais.</p> <p>Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.</p> <p>Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.</p> <p>Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.</p>

Fonte: LIBÂNEO (2012, p. 449).

1.2.2 A avaliação educacional

A avaliação é reconhecida pela relevância ao estudar o processo de ensino aprendizagem, uma vez que possibilita o questionamento dos problemas fundamentais da Pedagogia e o posicionamento crítico que envolve o ato de ensinar e aprender, bem como de reestruturar programas educacionais, alinhando-os segundo as necessidades locais. A avaliação, portanto, extrapola os limites escolares, foca a busca da qualidade, dos programas de excelência em que instituições, empresas, organizações investem os recursos, visando a concorrência de mercado.

Face ao exposto, é importante abalizar etimologicamente o teor da expressão avaliação. Japiassu (1996) explica que o termo emerge de duas palavras do latim *a-valere* que significa dar valor a, e de *valore* no sentido de coragem, valor, bravura, caráter de homem. Em síntese, avaliação significa aquilo que expressa um caráter bom, positivo, satisfatório entre outras conotações similares. 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 dos quais pretendem chegar, definindo, assim, o que é bom e o que é inadequado, podendo, também, ser intrínseco ou extrínseco ao sujeito.

A avaliação, como prática educacional, é um fenômeno complexo, uma vez que as estruturas internas apresentam questões filosóficas, epistemológicas, no caráter polissêmico dos conceitos e das práticas em ambientes escolares e não escolares. Esta complexidade esta intrinsecamente ligada, a realização, ao comportamento condicionado, ao relacionamento pessoal, social e da própria instituição e, concomitantemente, sua prática recai sobre todas as variáveis do contexto educacional, desde concepção da ação educacional até a finalização, numa abordagem sistêmica, de reconstrução (LIMA, 2005).

A avaliação, a luz do fenômeno científico, é constituída pelos aspectos filosóficos de identidade, de julgamento de valor e tomada de decisões a partir do conhecimento diagnosticado pelo processo avaliativo. A tomada de decisões, objeto de estudos em diferentes áreas do saber, exige que se considerem as alternativas dos prováveis resultados de cada alternativa e utilidade dos resultados. Basicamente, as definições sobre avaliações podem ser apresentadas na forma de um *continuum*, valorizando os aspectos de juízo de valores e de tomada de decisões.

Outros fatores que estão presentes nas diversas concepções de avaliação são: o foco, os alunos, professores, aprendizes, treinandos, objetivos, conteúdos, recursos, entre outros, com vistas ao desenvolvimento do programa ou projeto educacional. Em relação aos critérios, convém referenciar avaliação como discernimento, regras claras para julgar (avaliar) e indicador para a tomada de decisão. As subcategorias que devem ser consideradas são:

[...] 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) (LIMA, 2005).

Dias Sobrinho (1998) ao tratar da avaliação institucional enfatiza que o objeto de estudo do processo avaliativo não se reduz especificamente aos testes, exames, avaliações isoladas e restritas a determinados planos de estudos e rendimento escolar. Não desconsidera, porém, a importância destes instrumentos, visto que fornecem dados, informações e indicadores que devem ser incluídos ao plano global e sistemático da organização educacional e os seus pressupostos avaliativos, desde que os procedimentos sejam coerentes com a forma e metodologias definidas. Ao referir-se a avaliação, por conseguinte, deve-se abordá-la em sua complexidade, observando que:

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 (SOBRINHO, 1998, p.66).

A avaliação institucional constitui-se de um relevante instrumental e funda-se em questões consubstanciadas nas ações e significados políticos inerentes a comunidade escolar. A avaliação, posto que se torna complexa, multifacetada, num processo onde são elencadas questões prioritárias que possibilitam a discussão. “Deve-se compreender o caráter operativo da avaliação que consiste, portanto, sobretudo em sua dimensão política” (SOBRINHO, 1995, p. 15). O caráter político das ciências sócias deve ser considerado nas relações educacionais, sendo a avaliação institucional uma questão pública, observa-se o conhecimento técnico, mas, principalmente, o aspecto político.

A avaliação institucional deve ser concebida mediante seu aspecto pedagógico, uma vez que o ato de avaliar está além do estado da arte, significando que se deve estabelecer, reconhecer e qualificar as modalidades das relações na instituição. Numa perspectiva de articulação, de integração das ações, objetivando a inter-relação entre o sistema e seus

subsistemas, convém expandir a área de abrangência da avaliação, por via de consequência, torna-se oportuno estabelecer 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 princípio 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 ensejar o novo conhecimento sobre o objeto avaliado, materializando o seu progresso científico. Carece ainda, porém, 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)

Avaliação científica pressupõe que se conheça o objeto de estudo da pesquisa avaliativa, a fim de desvelá-lo e transformar o conhecimento e a realidade. Este fato parte 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 aspecto mais profundo. O homem tem a necessidade de compreender o que está à 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. Estes acontecimentos podem ser a mola propulsora para o ato de avaliar.

A avaliação institucional, portanto, para instituir-se como um processo capaz de suprir as necessidades da gestão, sem comprometer a capacidade de discernimento, para agregar qualidade e valor à Educação, deve adotar os princípios da globalidade. Deve desenvolver um processo multidimensional, visando à coparticipação dos 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 envolvidos (RISTOFF, 2005).

Para Luckesi (1999), ainda vive-se a “pedagogia do exame” no contexto escolar, que é permeada por uma prática autoritária, disciplinadora e classificatória que mantêm e reproduz a sociedade hegemônica. Assim, mesmo que os instrumentos avaliativos sejam diversificados o tratamento para com os resultados continua os mesmos e não promovem as mudanças esperadas. Isto denota a falta de atenção aos erros que detectam as não aprendizagens e considera-se o que fazer para suplantar as dificuldades. Cabe aos professores definirem uma prática contínua de avaliação, Luckesi (1999) destaca que faz-se mera verificação dos

resultados obtidos pelos educandos alunos. Nessa perspectiva as práticas avaliativas reforçam a ideologia sutil e complexa de controle e reprodução social, principalmente, quando enfatizam testes que objetivam medir, verificar e classificar a aprendizagem dos alunos,

Ao avaliar, o professor pode reforçar uma realidade social seletiva ou excludente ou mobilizar-se para a construção de alternativas de avaliação que visam construir efeitos democráticos. Cabe destacar que a escola seja de fato democrática no sentido de oferecer condições concretas de inclusão à aqueles que se encontram excluídos. Desta forma, a avaliação serve para definir políticas públicas, de implementação de projetos e modificação de currículos de maneira continuada, considerando todos os níveis do sistema educacional, os impactos causados e inserir mudanças.

Corroborando com esta ideia, Perremoud (1999), destaca:

A avaliação inflama necessariamente as paixões, já que estigmatiza a ignorância de alguns para melhor celebrar a excelência de outros.[...] Certos adultos associam a avaliação a uma experiência gratificante, construtiva; para outros, ela evoca, ao contrário, uma sequência de humilhações. [...] avaliar é – cedo ou tarde – criar hierarquias de excelências, em função das quais se decidirão a progressão no curso seguido, a seleção no início do secundário, a orientação para diversos tipos de estudos, a certificação antes da entrada no mercado de trabalho e, frequentemente, a contratação [...] avaliar é também privilegiar um modo de estar em aula e no mundo, valorizar formas e normas de excelência, definir um aluno modelo, aplicado e dócil para uns, imaginativo e autônomo para outros (PERRENOUD, 1999, p. 09).

Para Perrenoud (1999) ao focalizar a avaliação percebe-se a existência de duas lógicas: uma lógica de seleção e uma lógica formativa. A democratização do ensino e a busca de uma pedagogia diferenciada fez surgir, logo em seguida, difundir, a lógica formativa, de modo que as forças e a legitimidade de ambas estão equilibradas (PERRENOUD, 1999).

Ao questionar os critérios de avaliação apresenta duas lógicas, afirma a avaliação deve promover o ser humano (avaliação formativa). Sob a luz do saber o professor cuida do espírito, da razão, da formação dos alunos. Portanto, torna-se relevante refletir sobre o status da prática da avaliação, surge à missão social do ato educativo, com o intuito de valorizar aos professores, isto é, não diluir-se na hierarquia social.

2.3 1.Psicodrama

O Psicodrama é uma abordagem psicodinâmica em grupo, na qual os participantes dramatizam os conflitos individuais e interpessoais. Trata-se de 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 ampla de questões subjacentes ao ser-em-ação (FONSECA, 1980).

Desta maneira, o psicodrama possibilita o desvelamento da gestão escolar em face da:

[...] 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 teoria psicodramática apoia-se em dois eixos importantes: a constituição individual da pessoa e o caráter social, assim sendo, compreende o homem como ser social em pleno domínio da situação, 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 já vividas, conceito este que é ponto central da teoria Moreniana: a espontaneidade e criatividade (MONTEIRO, 1979).

Para Jacob Moreno (1976) o homem nasce espontâneo e para a espontaneidade, as condições inatas da pessoa são a espontaneidade, a criatividade e a sensibilidade. Desde o nascimento traz consigo aspectos favoráveis ao desenvolvimento, visto que não estão programados com tendências destrutivas. Contudo, as relações podem ser corrompidas pelo contexto social no qual o homem está inserido, destarte a recuperação dos fatores vitais faz-se através das relações afetivas e da ação psicodramática.

A técnica Psicodramática permite que o indivíduo atue como agente transformador do contexto organizacional, constituindo-se num processo multifacetado que se caracteriza pela autonomia, existência e coletividade, aspectos intrínsecos ao grupo e a gestão escolar. Bally (1964) refere-se ao incomensurável poder de instrumental avaliativo a ação e o jogo dramático que mexe com as emoções, com o comportamento e na consigna do como se, onde tudo se torna possível, constitui-se num espaço de segurança onde o indivíduo permite-se vivenciar a realidade e expor o drama comum ao grupo.

Segundo Kellermann (1998, p. 24):

Tanto a comunicação verbal como a não verbal são utilizadas. No aqui-agora, são representadas várias cenas que retratam, por exemplo, situações vividas de maneira incompleta, conflitos íntimos, fantasias, sonhos, preparação para futuras situações de risco ou expressões improvisadas de estados mentais. Essas cenas tanto se aproximam de situações reais de vida como representam a externalização de processos mentais interiores. Quando necessário, os outros papéis podem ser desempenhados pelos demais membros do grupo ou por objetos inanimados.

Kellermann (1998) ressalta as múltiplas aplicações e estilos das práticas avaliativas e cita as dimensões que devem ser incorporadas ao processo, são: contexto, focalização, afiliação, teoria subjacente, objetivos, intervenção, fatores da organização enfatizados, duração e frequências das intervenções e clientela. Essas variáveis que, isolada ou conjuntamente, estabelecem os requisitos concernentes ao planejamento da pesquisa. Este delineamento do psicodrama implica em ratificar as condições sem as quais não podem deixar de acontecer para a promoção do desenvolvimento e crescimento da pessoa.

Neste caso, o psicodrama tem como meta remover os bloqueios ao desenvolvimento psicossocial, permitindo assim ao indivíduo aspirar a uma auto-realização mais completa e espontânea, a atitudes mais efetivas perante a vida e a relacionamentos mais gratificantes (KELLERMANN, 1998, p.38).

Em face ao exposto, a teoria psicodramática traz como pilar o conceito de papel, como elo entre a psicodinâmica social e a individual, como método para tornar o homem consciente e criativo ao desempenhar os papéis aos quais se dispõem a realizar. O que significa concebê-la como arcabouço para a psicologia que, implicitamente, há uma diferenciação “entre a identificação psíquica com um complexo de comportamentos e o potencial do self em escolher alternativas” (BLATNER, 1988, P. 110).

Moreno (1978) apresenta três categorias de papéis, são: i) papéis somáticos compõem-se das atividades da vida diária; ii) papéis sociais, composto pelos papéis ocupacionais desempenhados pelo ser humano e; iii) papéis psicodramáticos, são aqueles decorrentes das fantasias, sonhos, figuras ficcionais, os comportamentos e atitudes que os prepara, também, para as situações do cotidiano.

Para Moreno (1944) o ser humano desempenha vários papéis durante a vida, mas o desempenho de papéis faz-se anteriormente ao surgimento do eu. Refere-se aos os papéis como embriões do eu e distingui-se pelos papéis fisiológicos ou psicossomáticos, como o ato de comer, dormir e exercer uma atividade sexual. Aponta, também, os papéis psicológicos ou psicodramáticos, como os de fantasmas, fadas e papéis alucinados. Considera os papéis sociais como os papéis de pai, mãe, filho, amigo e outros tantos.

A teoria dos papéis dá a possibilidade de compreender que o homem desempenha múltiplos papéis e em todas as dimensões de sua vida, pode-se perceber se o tem claro no exercício profissional, visto que deve ficar evidente, desvelando a maneira com a qual relaciona-se com a sociedade. Essa inter-relação resulta dos elementos construtivos da

peculiaridade do agente e da admissão na vida social, sob este prisma, ressalta-se a história individual e da construção e formação dos papéis.

O psicodrama, segundo Blatner (1988, p. 134) tem a fundamentação teórica na dinâmica do papel e as abordagens do sociodrama e da sociometria que proporcionam um cabedal único de recursos para lidar com as complexidades inerentes ao campo interpessoal. “O campo interpessoal representa um nível da experiência humana situada entre as dimensões intrapsíquicas e socioculturais.”

O sociodrama foi criado para estimular a criatividade e espontaneidade em ambientes escolares e não escolares, ou seja, em todas as situações que o homem se encontre em relação com o outro, quando usa o poder da imaginação e da ação dramática. Além disso, divide em três tempos o ato-ação, no aquecimento, na dramatização e no compartilhar, isto é, abrange uma gama de questões importantes para o ato de aprender:

passado, presente e futuro; dinâmica intrapsíquica, interpessoal e de grupo; 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 o aquecimento (BLATNER,1988,P.9).

O tempo para o aquecimento, do qual se refere BLATNER (1988), diz respeito ao processo de aquecimento preparatório para a ação, onde todos do grupo devem desligar-se dos fatores externos, que possam interferir nas atividades para que haja um comprometimento absoluto com o ato de aprender e, a possibilidade do encontro consigo e com o grupo.

Ao compartilhar as experiências se enriquecem, conforme Cukier (1992) é a fase em que todos do grupo participam, onde são convidados a expressarem seus sentimentos, emoções, e pensamentos suscitados pela ação sociodramática, principalmente, sobre os conflitos subjacentes as questões conflitivas. Durante esta troca de experiências, o grupo é convidado a desnudar-se de seus preconceitos e de suas defesas, resultando um nivelamento entre os membros.

Os critérios para a formação de um grupo são seus objetivos comuns, suas normas, valores, finalidade e modelos que o constitui. Portanto, o sociodrama, é um método que busca a compreensão do indivíduo e das estruturas sociais, através do fortalecimento da ação criando novas perspectivas, também, cuida das relações intergrupais e das ideologias coletivas. O procedimento sociodramático, por conseguinte, exige um planejamento específico à ação e consiste em coletar dados e informações importantes ao projeto de interesse das pessoas envolvidas, que devem ser analisados, discutidos, de acordo com a realidade do grupo, pois servem como quadro de referências para o trabalho.

No aspecto sociopsicológico do psicodrama elaborado por Moreno a sociometria representa uma filosofia de pesquisa coletiva e aplicada. Segundo Blatner (1988) com o auxílio desta técnica, as pessoas devem participar ativamente do processo de restauração da dinâmica do grupo ao qual pertence.

A sociometria, por conseguinte, baseia-se em dois níveis de referência: i) descreve uma técnica específica para evidenciar uma estrutura latente das relações grupais; e, ii) apresenta uma abordagem ampla da dinâmica do grupo e da psicologia social. Análoga a Psicanálise, pode ser compreendida tanto como técnica específica, no tocante ao sujeito, quanto como campo de ação ao referir-se ao grupo, visto que o drama é comum a todos em seus vários prismas (BLATNER, 1988).

Como técnica a sociometria possibilita as pessoas de um grupo um feedback em relação aos padrões coletivos em relação as escolhas interpessoais. Para tanto, a aplicação desta técnica permite que os membros do grupo conheçam a própria dinâmica, tendo como finalidade a resolução dos conflitos, para modificar as normas e estruturas, renegociar papéis e obter a máxima coesão ou inclusão do grupo.

Em resumo, a gama de técnicas psicodramáticas, interage com abordagens, com técnicas e com métodos correlatos aplicáveis em diferentes populações e contextos. Sendo aplicáveis em áreas superficiais da consciência coletiva, tais como: Educação, recreação, em âmbito profissional; e nos aspectos psicológicos, na ação psicodramática.

O psicodrama, desta forma, propõe-se a compreender o homem em suas relações, visto que é dotado de funções biossociais, isto é, apresenta funções de desenvolvimento que lhe possibilitam a interação entre o organismo biológico e o meio social, sendo esta caracterizada por uma dualidade complexa que mantém dinâmica em todos os sentidos. Portanto, para o psicodrama, a pessoa é vista em sua totalidade, pois, tanto a imagem como o ideal da pessoa, é apontada pelo viés holístico, principalmente, ao considerá-la no campo da organização escolar.

Por fim, a pesquisa descritiva em campo apoia-se nos construtos teóricos sobre a gestão escolar, avaliação institucional e na técnica do psicodrama que trazem como consequência o aprimoramento da pesquisa e corroboram, sobremaneira, na elaboração dos modelos teóricos apresentados no polo morfológico. A seguir, o polo morfológico constitui-se de um espaço que articula os conceitos, os elementos e as variáveis descritas nos polos epistemológico e teórico, segundo Lima (2008, p.493) permite uma proposta de a construção de e estruturação do objeto científico por meio de modelos a partir do aprimoramento da experimentação exercida no polo técnico, a fim de garantir a cientificidade.

1.3 POLO MORFOLÓGICO: OS MODELOS TEÓRICOS DA PESQUISA

O polo morfológico garante a cientificidade, campo quadripolar que engendra os “conceitos, os elementos e as variáveis descritas nos polos epistemológico e teórico e permite a construção do objeto científico através de modelos aplicativos” (LIMA, 2005, p. 156). Nesta tipologia são apresentados os seguintes aspectos a serem considerados para realizar as análises do objeto de estudo: as tipologias, os tipos ideais, os sistemas e as estruturas-modelos. Para evidenciar as funções do polo morfológico, são considerados os seguintes pontos: a exposição, a causação e a objetivação.

Segundo Lima (2005, p.156) a exposição possibilita o desdobramento dos conceitos e leis em que a teoria está fundamentada; a causação refere-se às condições de aplicabilidade dos conceitos, leis, proposições ou acontecimentos da teoria; e, a objetivação diz respeito ao fortalecimento e consolidação da teoria. Esta pesquisa terá como embasamento nos modelos da Teoria Psicodramática, elaborada por Moreno (1921) e de gestão da Rede Salesiana de Ensino que tem como fundador Dom Bosco (1888), no tocante a Avaliação Institucional e Gestão Escolar.

1.3.1 Modelo de gestão aplicado a Teoria Psicodramática

A ação psicodramática trabalha com as relações vinculares do ser humano através dos papéis sociais assumidos e desempenhados nos diversos momentos do cotidiano. Ao ressignificar os vínculos ocorrem à transformação do indivíduo efetivamente dos valores, do treinamento para o desempenho dos papéis no sentido da qualidade das relações grupais. Moreno (1921) elaborou um método de ação que possibilita a análise e provoca catarse coletiva, permitindo a manifestação, observação e avaliação dos conflitos subjacentes as relações inter e intra-grupais.

Partindo desta premissa, Drummond (2008) enfatiza que entre as empresas, instituições e organizações consideradas no mercado profissional como melhores para trabalhar, são as que procuram o equilíbrio entre resultado e satisfação. Ao priorizar as relações, a organização escolar dificulta o desgaste dos profissionais, para tanto se torna fundamental considerar os aspectos: i) estratégico operacional, através do planejamento estabelecer o campo de atuação da organização e definição de papéis e funções aos profissionais que atuam operacionalmente; e, ii) comportamental, a efetivação acontece pelo

desenvolvimento do processo de fortalecimento da organização escolar e pelas parcerias estabelecidas, analisando a atuação individual e grupal.

A luz do exposto, Drummond (2008) suscita como vantagens em usar o psicodrama organizacional, são: a sinergia grupal, alinhar a cultura organizacional, no planejamento estratégico, promover os vínculos, integração a rede organizacional, realizar *coaching*, aumentar o comprometimento para com a empresa, romper paradigmas, tornar o profissional espontâneo e criativo, trabalhar em equipe, *empowerment* e desenvolver projetos (DRUMMOND, 2008).

O psicodrama organizacional, para Drummond (2008) permite trabalhar, concomitantemente, com a estrutura operacional e comportamental, que pela observação e técnicas inerentes ao processo avaliativo, percebe-se as possibilidades e dificuldades individuais e do grupo. Ao papel do gestor associa-se o planejamento das ações que priorizem o compartilhamento das decisões, o despertar do comprometimento da equipe, como resultante, provocando no grupo a consciência da dinâmica relacional e estratégica. No ato psicodramático, o grupo, realinha os pontos frágeis e maximiza os pontos fortes, promovendo as mudanças no clima e estrutura da organização, de maneira pró-ativa, co-responsável e co-participativa.

A flexibilidade nas ações, conseqüentemente, no desempenho dos múltiplos papéis nas relações profissionais o indivíduo torna-se capaz de criá-las, modificá-las e transformá-las em formas responsáveis, sendo este um dos objetivos do psicodrama. Drummond (2008, p. 28-29) apresenta o diagrama do modelo aplicado a teoria psicodramática (FIGURA 1).

No diagrama estão representadas as fases do ato psicodramático segundo Drummond (2008), na primeira parte, o *Input* ou a entrada, momento do aquecimento onde são propostos jogos dramáticos, atividades, casos espaço psicológico onde o foco é estabelecer a confiança e a segurança necessárias ao levantamento e ao desenvolvimento do diagnóstico, com o grupo. Provocando, assim, a expansão da consciência, a percepção de si mesmo, demonstrando o modo como o grupo se relaciona na organização escolar.

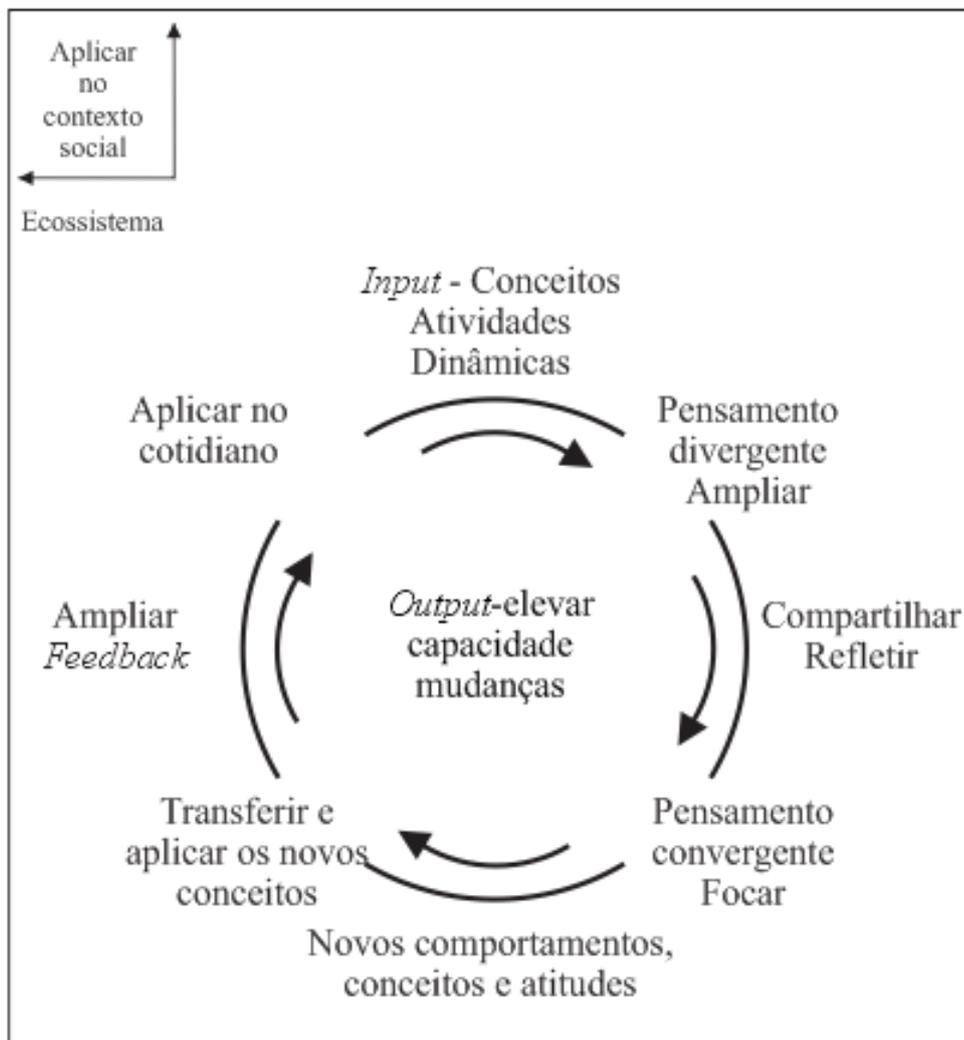
Na segunda fase, Drummond (2008) referenda a reflexão e o compartilhamento, momento em que acontece a ampliação da maneira de pensar sobre si mesmo, sobre o grupo com o sentimento de pertença, pois o drama de um é, também, o drama do outro, isto significa que o grupo estabelece comparações e diferenças, constituindo o sentimento de pertença, ampliando a concepção de mundo.

A terceira etapa, Drummond (2008) evidencia a passagem da reflexão sobre as intra e inter-relações, objetivando o trabalho na organização educacional, mas, também, com o foco na

vida pessoal e social dos funcionários. Momento em que os participantes do processo avaliativo da gestão escolar, conscientiza-se das experiências vivenciadas no cotidiano da organização, percebendo os resultados concretos.

Na quarta fase, segundo Drummond (2008) o resultado das três primeiras etapas precisa ser transferido para a prática, e as reflexões são extrapoladas para o contexto social. Então, o grupo busca saídas saudáveis que podem ser um plano de ação, uma cartilha de possibilidades, entre outras.

Figura 1 – Diagrama da Estrutura do Psicodrama



Fonte: Adaptado de DRUMMOND (2008).

Focando-se no contexto organizacional nota-se que a espontaneidade criadora, do ser humano, influencia na representação dos papéis profissionais de forma a facilitar ou a dificultar as ações. Segundo Magnabosco (2005) como estes papéis estão em nível da consciência, os profissionais, mesmo apresentando conflitos, permanecem neles, no resulta em estresse e no

desgaste, portanto, torna-se fundamental a intervenção grupal psicodramática. Tendo como proposta o questionamento e crítica dos costumes, das conservas culturais, e dos papéis que representa, objetivando a reintegração das pessoas com as realidades sociais.

1.3.2 Modelo de gestão aplicado na Rede Salesiana de Ensino

O modelo Salesiano traduz um complexo mosaico pluricultural que, sendo resultante das transformações e influências global, propõem-se a acompanhar os avanços científicos e tecnológicos na área da Educação. A missão Salesiana tem como meta a refletir sobre a atuação no processo de ensino e aprendizagem dos docentes e discentes, como, também, priorizando a gestão escolar, a comunicação, formação, avaliação, orientação espiritual voltada para a presença Salesiana no ambiente escolar.

Sob a óptica da Rede Salesiana de Ensino, existe a ênfase na capacidade criativa do homem, para tanto, estabelece três maneiras para desenvolvê-la: formar para a liberdade, para a consciência crítica e para a solidariedade. No que diz respeito à liberdade, deve-se considerá-la como um paradoxo, visto que a sociedade maximiza a subjetividade, influenciando a percepção sobre elas próprias. Por outro lado, a expressão da liberdade atrelada ao consumo e, portanto, manipulável ou servindo a outrem, como manifestação dos desejos, do consumo e do *status* (CISBRASIL, 2009).

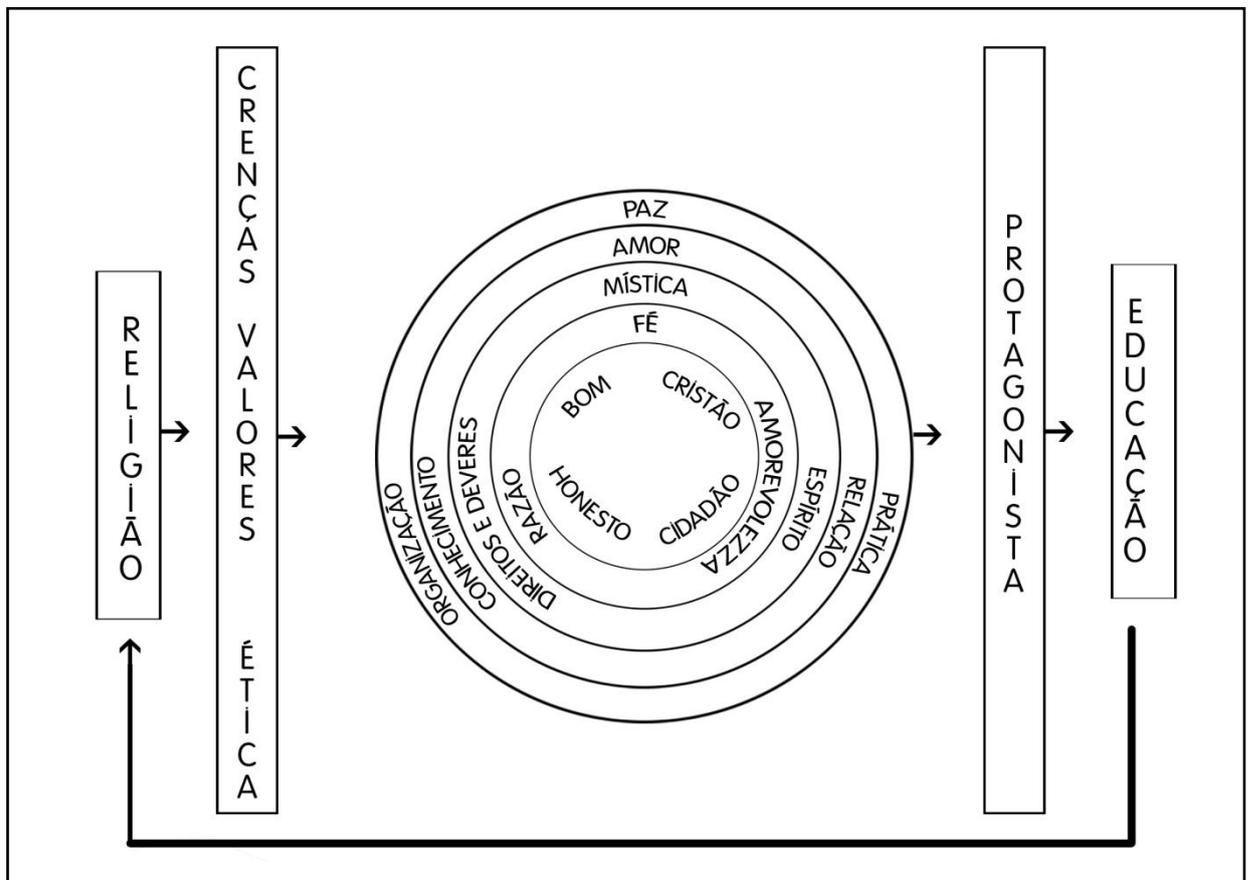
A formação da consciência crítica está intrinsecamente ligada a cultura, ao contexto, a história e, acima de tudo, da percepção das relações humanas e da visão de mundo. Tendo como foco que a crítica é fundamental para ajustar a realidade, desenvolver o bom senso e manter os preceitos éticos nas relações das organizações escolares. A consciência crítica, por conseguinte, permite que o conhecimento extrapole a ação dos sentidos que, em alguns momentos, podem distorcer a realidade, implica no juízo e de escolha em que a inteligência prioriza a ação e compreendê-la, assumindo um caráter reflexivo. A consciência crítica se forma através de exercícios autoavaliativos que propiciam o discernimento da realidade, a fim de analisá-la para transformá-la para o enfrentamento das questões diárias (CISBRASIL, 2009).

Nas escolas confessionais a solidariedade está pautada na ética, nas crenças, nos valores, na religião que substancia a natureza social do ser humano que preocupa-se a manutenção dos direitos humanos. A solidariedade, portanto, exige um conjunto de atitudes básicas, como a gratuidade, o perdão e reconciliação como expressão de amor ao próximo. Na Rede Salesiana de Ensino o ato de solidariedade consta no plano curricular, visto que é formada pelo conhecimento, pela ação concreta, arrima-se na visão de homem como bom cristão,

honesto cidadão, tornando-o protagonista da própria história. A demanda a organização escolar, no tocante a gestão, configura-se pela institucionalização da qualidade nos serviços prestados, por parte dos docentes, pelo protagonismo (CISBRASIL, 2009).

A Rede Salesiana de Ensino reconhece a influência das transformações globais no contexto social, político, econômico, cultural, nos processos educacionais e na mudança da cultura organizacional, bem como, suprir a demanda da comunidade educacional, primar pela efetividade, eficiência e eficácia da gestão escolar.

Figura 2 – Modelo da Rede Salesiana de Ensino



Fonte: SILVA, C.D. & SILVA. A.A.(2012)

A luz do entendimento sobre a gestão escolar constata-se a apropriação dos modelos e instrumentos avaliativos institucionais para agregar valores também nos processos de ensino e aprendizagem. A gestão das escolas Salesianas deve ter a:

Capacidade para alterar as variáveis de entrada e aceitar que as escolas tenham a possibilidade de introduzir melhoramento que podem potencializar significativamente esse valor agregado. Além disso, ajuda também a instalação em dimensão cada vez maior da cultura avaliativa, vinculadas de eficácia, informação e *accountability*.(CISBRASIL, 2009, p.66).

A gestão escolar, sob o ponto de vista da abordagem sistêmica, considera vários fatores que estão intrinsecamente ligados às ações da organização confessional, assim, centra-se no ato pedagógico que, é retroalimentada pela atuação dos atores educacionais. Firma-se como eixo no conhecimento técnico-pedagógico: direção, técnico-administrativo, supervisão, coordenação e professores para constituir a tríade compromisso, identidade e clima escolar.

Partindo destes modelos de gestão, o polo morfológico constituiu os elementos fundantes para delimitar o objeto e a cientificidade significativos que envolveram todo o processo da pesquisa. O próximo capítulo, refere-se ao polo técnico que controla a coleta de dados, constata-os, confronta-os com a teoria apresentada.

1.4 POLO TÉCNICO

Esta pesquisa fundamenta-se no modelo quadripolar proposto por De Bruyne *et al* (1977), no qual apresenta o polo técnico que é composto pela coleta, análise e confronto dos dados com a teoria que os suscitou, oferecendo os resultados da pesquisa. Trata-se, por conseguinte, de uma pesquisa descritiva em campo com as abordagens qualitativa e quantitativa, apresenta como procedimento metodológico um estudo de caso sobre gestão escolar na Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE.

1.4.1 Área de execução da pesquisa

A pesquisa realizou-se nas 3 (três) unidades de educação básica da Rede Salesiana no Estado do Ceará, situadas no Município de Fortaleza- CE. Essas instituições seguem a projeto pedagógico curricular do sistema salesiano, considerando os princípios da missão Salesiana no Brasil, das necessidades suscitadas pela ação educativa.

Propôs-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, na qual foi aplicado os instrumentos de coleta de dados, como também, analisou-se os modelos que fundamentam a gestão escolar nesta rede de ensino. Para que a pesquisa fosse realizada, a pesquisadora negociou junto aos gestores superiores, no caso a Inspeção Salesiana da Região Nordeste, com os gestores e coordenadores de cada unidade da rede.

1.4.2 Caracterização da população e da amostra

A pesquisa realizada junto aos gestores, supervisores, coordenadores, professores e funcionários das unidades de ensino da Rede Salesiana de Ensino no município de Fortaleza-CE, que visam à educação de qualidade, tendo como marco doutrinal, a gestão/animação da comunidade educativa e uma modalidade peculiar de acompanhamento dos jovens.

O tamanho da população composta por 105 indivíduos que após uma pesquisa exploratória junto às unidades de ensino foram selecionados, sendo uma amostra não probabilística e seguindo o princípio da proporcionalidade respeitando a quantidade de sujeitos representativos para análise em cada unidade da Rede Salesiana (RÚDIO, 2008).

Participaram do estudo quantitativo 105 sujeitos que trabalhavam nas instituições investigadas, sendo 68,6% do sexo feminino e 31,4 % do sexo masculino, salientando que 50% dos respondentes com pós-graduação. O perfil dos participantes foi 16,19% formado por

gestores e 69,5% de professores. A maioria, 55,3%, tem tempo de serviço de até 5 anos na escola e considerável parte (41,2%) tem até 5 anos de atuação no cargo.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes

Variável	fi	%
Sexo		
Masculino	33	31,4
Feminino	72	68,6
Escolaridade		
Pós-graduação	52	50
Graduação	44	42,3
Ensino Médio	6	5,8
Ensino Fundamental	2	1,9
Perfil		
Gestor	17	16,19
Professor	73	69,5
Outros	25	23,81
Tempo de serviço na escola		
Até 5 anos	57	55,3
De 6 a 10 anos	18	17,5
De 11 a 15 anos	13	12,6
15 anos ou mais	15	14,6
Tempo de atuação no cargo		
Até 5 anos	42	41,2
De 6 a 10 anos	12	11,8
De 11 a 15 anos	24	23,5
15 anos ou mais	24	23,5

Fonte: Da pesquisa (2013)

O instrumento de coleta de dados, constituído por formulário, que fora aplicado junto aos funcionários escolaridade de Ensino Fundamental, a partir da formulação verbal dos itens. Aos respondentes que apresentaram condições de entendimento aos itens propostos, o instrumental foi aplicado como questionário.

Segundo Bardin (2004), a diferença conceitual entre formulário e questionário está na forma de aplicação do instrumento. Concebendo que seja o mesmo documento, entretanto, no formulário cabe ao pesquisador preencher as respostas e no tocante ao questionário as respostas são preenchidas pelo próprio respondente.

Para que a análise de dados assegurasse a fidedignidade da pesquisa foi elaborado o quadro sinóptico da relação entre objetivos e itens da escala avaliativa.

Quadro 2 – Relação de itens do instrumento para os objetivos da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ITENS DA ESCALA
Avaliar o modelo de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no município de Fortaleza- CE;	7.1;7.2;7.3; [...]; 7.14.
Explicitar os fundamentos teóricos que baseiam os modelos de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no município de Fortaleza- CE;	7.15; 7.16; [...]; 7.24
Realizar avaliação institucional para conhecer a situação da RESE, considerando as dimensões de ensino e de gestão escolar, com vistas à qualidade educacional.	7.25; 7,26; [...]; 7.36. 8; 9; 10
Estudar os procedimentos psicodinâmicos presentes na gestão escolar, através da aplicação do teste sociométrico, a fim de desvelar a configuração grupal da gestão em cada unidade educacional da Rede Salesiana de Ensino no município de Fortaleza- CE.	Este item foi analisado mediante os resultados da pesquisa sociométrica, correlacionando à teoria disponível sobre a psicodinâmica presente na gestão escolar da RESE.

Fonte: Da Pesquisa (2013)

1.4.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados

A abordagem metodológica está fundamentada na coleta de dados partindo da estratégia quadripolar, através de um estudo de caso, considerando, também, os seguintes aspectos: definição de forma clara e precisa temática, composição da plataforma teórica, a abordagem metodológica definida e escolha de técnicas que traduzem, fidedignamente, o objeto de estudo, por conseguinte, desenvolvidas durante todas as fases da pesquisa (MARTINS, 2007). A coleta de dados, das informações e evidências que são avaliadas sob a luz das variáveis qualitativas e quantitativas, utilizando-se a escala tipo Likert para avaliar o sistema de gestão da Rede Salesiana de Ensino no Estado do Ceará.

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 fundamenta-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.

No aspecto quantitativo de pesquisa, a análise do fenômeno estudado pauta-se no conhecimento estatístico que tem duas finalidades: descrever e testar hipóteses. Em relação aos cálculos de confiabilidade e extração de fatores, além da análise descritiva, foram analisados através do SPSS versão 20.0 (MARINHO, 2011).

A relevância em utilizar-se as metodologias quantitativa e qualitativa está no fato de serem abordagens complementares, segundo Martins (2007, p. 138);

Mesmo na pesquisa quantitativa, muitas vezes tão reverenciada como paradigma de representatividade, a subjetividade está presente. Afinal de contas, na escolha do tema a ser explorado, dos indivíduos a serem entrevistados, do roteiro de perguntas, da bibliografia e análise do material coletado, existe um autor, um sujeito que decide os passos a serem dados.

A cientificidade e validade dos dados da pesquisa em gestão são garantidas pelos procedimentos qualitativo e quantitativo, parte do referencial teórico e metodológico significativo e consistente.

1.4.4 Análise de resultados

Os dados coletados através da aplicação de instrumentos de pesquisa, foram analisados, neste tópico, a partir de fontes pautadas na estatística. Esta análise envolveu a descrição do instrumento considerando indicadores relevantes que viabilizaram os objetivos desta pesquisa.

1.4.1 Resultados referentes à avaliação do modelo de gestão

Para avaliar o modelo de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE, os principais resultados foram: a maioria dos os participantes da pesquisa (81%) considera que os gestores preocupam-se em manter a qualidade da Educação, bem como respeitam os direitos trabalhistas (80%) e que há um compromisso ético-político da gestão escolar na organização (75,7%).

Tabela 2 - Avaliação do modelo de gestão da Rede Salesiana

Avaliação do modelo de gestão da Rede Salesiana	Discordo Plenamente	Concordo em parte	Concordo Plenamente
7.1 Gestores priorizam o projeto pedagógico curricular salesiano.	0	28,6	71,4
7.2 Os gestores respeitam os direitos trabalhistas.	1,9	18,1	80,0
7.3 Os gestores preocupam-se em manter a qualidade da Educação.	0	19,0	81,0
7.4 Os gestores descentralizam as ações.	20,2	50,0	29,8
7.5 Há um trabalho centrado no pedagógico.	0	37,1	62,9
7.6 Há interação com diversos grupos de parceiros internos.	1,0	60,6	38,5
7.7 As ações da gestão Salesiana de ensino dão suporte ao trabalho dos funcionários.	1,9	47,6	50,5
7.8 Os gestores facilitam as tarefas administrativas que cabem ao educador.	5,7	42,9	51,4
7.9 Existem ações para uma gestão participativa.	1,9	41,9	56,2
7.10 A gestão constitui-se por equipe de gestores qualificados.	0	32,4	67,6
7.11 A gestão conhece a realidade social da comunidade escolar.	0	29,5	70,5
7.12 Há um compromisso ético-político da gestão escolar na organização.	0	24,3	75,7
7.13 Priorizam os valores éticos da organização ao comportamento dos colaboradores internos.	0	33,3	66,7
7.14 A gestão cumpre os valores éticos Salesianos à tomada de decisões	1,0	29,8	69,2

Fonte: Da pesquisa (2013)

Para explicitar os fundamentos teóricos que baseiam os modelos de gestão escolar da Rede Salesiana, foram apontados pela maioria os gestores estabelecem metas e cronograma de trabalho (77,1%), que demonstram acreditar no potencial do educador (75%) e que há reunião com gestores para determinar novas ações para o programa educacional (72,4%).

Tabela 3 - Fundamentos teóricos que baseiam os modelos de gestão escolar da Rede Salesiana

Fundamentos teóricos que baseiam os modelos de gestão escolar da Rede Salesiana	Discordo Plenamente	Concordo em parte	Concordo Plenamente
7.15 os gestores apoiam as ações educativas desenvolvidas pelo educador.	0	44,8	55,2
7.16 os gestores demonstram acreditar no potencial do educador.	0	25,0	75,0
7.17 Há reunião com gestores para determinar novas ações para o programa educacional	1,0	26,7	72,4
7.18 Há reunião com gestores que tornam efetiva a participação dos educadores.	1,9	33,3	64,8
7.19 Há formação voltada para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.	1,9	37,5	60,6
7.20 Valorizam as contribuições dos grupos para o projeto curricular.	1,9	43,8	54,3
7.21 Delegam funções respeitando as características individuais.	3,8	43,8	52,4
7.22 A gestão dá autonomia aos colaboradores de acordo com a responsabilidade.	8,6	39,0	52,4
7.23 Estabelecem metas e cronograma de trabalho	1,9	21,0	77,1
7.24 Aperfeiçoam o acompanhamento com encontro pessoal e grupal.	1,9	45,7	52,4

Fonte: Da pesquisa (2013).

Na realização da avaliação institucional para conhecer a situação da Rede Salesiana de Ensino, tem-se os principais resultados: (75,2%) dos respondentes concordam que são aplicados os princípios da Educação Salesiana, (69,2%) dos sujeitos concordam que as diretrizes dos Salesianos no cotidiano escolar, em relação a formulação de projetos educativos pastorais institucionais (67,3%) concordam e (66,7%) ressaltam que a gestão potencializa a qualidade dos processos educativos.

Tabela 4 - Avaliação institucional para conhecer a situação da RESE nas dimensões de ensino e gestão

Avaliação institucional para conhecer a situação da RESE nas dimensões de ensino e gestão	Discordo Plenamente	Concordo em parte	Concordo Plenamente
7.25 Os gestores gestão conciliam as diferenças entre as pessoas.	1,9	54,3	43,8
7.26 A gestão é flexível nas tomadas de decisões.	9,6	46,2	44,2
7.27 Estabelecem formas de comunicação clara e objetiva	2,9	40,4	56,7
7.28 Aplicam os princípios da Educação Salesiana.	0	24,8	75,2
7.29 Aplicam as diretrizes dos Salesianos no cotidiano escolar.	0	30,8	69,2
7.30 Formulam projetos educativos pastorais institucionais.	1,0	31,7	67,3
7.31 Permitem o acesso às informações sobre o desempenho profissional.	8,6	37,1	54,3
7.32 Realizam avaliação de desempenho.	12,5	31,7	55,8
7.33 Permitem o acesso a documentos que regulamentam a prática educativa.	7,6	41,0	51,4
7.34 Compartilham informações sobre programas educacionais	3,8	42,9	53,3
7.35 Os gestores descentralizam o poder.	19,0	50,5	30,5
7.36 A gestão potencializa a qualidade dos processos educativos.	0	33,3	66,7

Fonte: Da pesquisa (2013)

Sobre a qualidade do instrumento em relação à confiabilidade, obteve-se através do Teste de Alpha de Cronbach $\alpha = 0,924$, considerado satisfatório (SOARES; TROMPIERI FILHO, 2010), e o resultado significativo ($p < 0,001$) no teste T de Hotelling que indica a não ocorrência do efeito halo. Na análise dos itens, percebe-se que 14 dos 36 itens apresentam coeficiente de variação abaixo de 30%, indicando que na maioria dos itens há heterogeneidade nas respostas dos participantes.

Tabela 5 - Estatística dos itens referentes à avaliação do modelo de gestão

	Média	Desvio-padrão	CV
q6.1 - Gestores priorizam o projeto pedagógico curricular salesiano.	1,70	,461	27,18
q6.2 - Os gestores respeitam os direitos trabalhistas.	1,76	,475	26,98
q6.3 - Os gestores preocupam-se em manter a qualidade da Educação.	1,81	,397	21,93
q6.4 - Os gestores descentralizam as ações.	1,10	,708	64,36
q6.5 - Há um trabalho centrado no pedagógico.	1,62	,487	30,06
q6.6 - Há interação com diversos grupos de parceiros internos.	1,39	,511	36,76
q6.7 - As ações da gestão Salesiana de ensino dão suporte ao trabalho dos funcionários.	1,48	,544	36,76
q6.8 - Os gestores facilitam as tarefas administrativas que cabem ao educador.	1,47	,601	40,88
q6.9 - Existem ações para uma gestão participativa.	1,53	,544	35,5
q6.10 - A gestão constitui-se por equipe de gestores qualificados.	1,67	,474	28,38
q6.11 - A gestão conhece a realidade social da comunidade escolar.	1,71	,456	26,6
q6.12 - Há um compromisso ético-político da gestão escolar na organização.	1,75	,434	24,8
q6.13 - Priorizam os valores éticos da organização ao comportamento dos colaboradores internos.	1,69	,466	27,57
q6.14 - A gestão cumpre os valores éticos Salesianos à tomada de decisões	1,71	,480	28,07
q6.15 - os gestores apoiam as ações educativas desenvolvidas pelo educador.	1,56	,499	31,98
q6.16 - os gestores demonstram acreditar no potencial do educador.	1,74	,440	25,28
q6.17 - Há reunião com gestores para determinar novas ações para o programa educacional	1,68	,493	29,34
q6.18 - Há reunião com gestores que tornam efetiva a participação dos educadores.	1,62	,530	32,71
q6.19 - Há formação voltada para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.	1,59	,536	33,71
q6.20 - Valorizam as contribuições dos grupos para o projeto curricular.	1,52	,544	35,78
q6.21 - Delegam funções respeitando as características individuais.	1,51	,564	37,35
q6.22 - A gestão dá autonomia aos colaboradores de acordo com a responsabilidade.	1,42	,648	45,63
q6.23 - Estabelecem metas e cronograma de trabalho	1,74	,487	27,98
q6.24 - Aperfeiçoam o acompanhamento com encontro pessoal e grupal.	1,52	,544	35,78
q6.25 - Os gestores gestão conciliam as diferenças entre as pessoas.	1,40	,534	38,14
q6.26 - A gestão é flexível nas tomadas de decisões.	1,37	,656	47,88
q6.27 - Estabelecem formas de comunicação clara e objetiva	1,56	,541	34,67
q6.28 - Aplicam os princípios da Educação Salesiana.	1,75	,434	24,8
q6.29 - Aplicam as diretrizes dos Salesianos no cotidiano escolar.	1,69	,466	27,57
q6.30 - Formulam projetos educativos pastorais institucionais.	1,65	,503	30,48
q6.31 - Permitem o acesso às informações sobre o desempenho profissional.	1,46	,652	44,66

q6.32 - Realizam avaliação de desempenho.	1,43	,713	49,86
q6.33 - Permitem o acesso a documentos que regulamentam a prática educativa.	1,44	,634	44,03
q6.34 - Compartilham informações sobre programas educacionais	1,51	,583	38,61
q6.35 - Os gestores descentralizam o poder.	1,13	,695	61,50
q6.36 - A gestão potencializa a qualidade dos processos educativos.	1,68	,470	27,98

Fonte: Da pesquisa (2013).

Na extração de fatores que referem-se aos conjuntos de itens, obteve-se na medida de adequação da amostra $KMO = 0,786$, considerado bom (FIELD, 2009), bem como significância ($p < 0,001$) no teste de Esfericidade de Bartlett. Foram extraídos 7 fatores para uma variância acumulada de 61,67%. Os fatores extraídos referentes à **avaliação do modelo de gestão** foram:

Fator1 - Refere-se ao apoio da gestão as ações educativas (itens: 6.4; 6.8; 6.15; 6.22; 6.24; 6.25; 6.26 e 6.35)

Fator2 - Refere-se aos objetivos pedagógicos da instituição (itens: 6.2; 6.5; 6.27; 6.28; 6.29 e 6.30)

Fator3 - Refere-se à transparência da gestão e da avaliação institucional (itens: 6.31; 6.32; 6.33 e 6.34)

Fator4 - Refere-se ao apoio as inovações educacionais (itens: 6.16; 6.17; 6.18 e 6.36)

Fator5 - Refere-se a manter a qualidade da educação (itens: 6.3; 6.9; 6.19; 6.20 e 6.21)

Fator6 - Refere-se a equipe de funcionários (itens: 6.1; 6.7; 6.10 e 6.11)

Fator7 - Refere-se aos aspectos éticos da gestão (itens: 6.12; 6.13 e 6.14)

Para cada um desses fatores foram atribuídos notas na escala de 0 a 10 com base na relação com os escores brutos obtidos. A nota geral atribuída à **avaliação do modelo de gestão** foi 7,96 ($CV = 17,58\%$), em que as maiores notas foram: *Fator7* que refere-se aos aspectos éticos da gestão (nota 8,51 com $CV = 19,06$), *Fator2* que refere-se aos objetivos pedagógicos da instituição (nota 8,45 com $CV = 21,07$) e *Fator4* que refere-se ao apoio as inovações educacionais (nota 8,3824 com $CV = 19,56$).

Tabela 6 - Estatística dos fatores extraídos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	CV
Nota_Fator1 - Refere-se ao apoio da gestão as ações educativas	1,88	10,00	6,8386	2,13984	31,29
Nota_Fator2 - Refere-se aos objetivos pedagógicos da instituição	4,17	10,00	8,3824	1,64099	19,56
Nota_Fator3 - Refere-se a transparência da gestão e da avaliação institucional	,00	10,00	7,2957	2,55468	35,01
Nota_Fator4 - Refere-se ao apoio as inovações educacionais	2,50	10,00	8,4495	1,78055	21,07
Nota_Fator5 - Refere-se a manter a qualidade da educação	2,00	10,00	7,9519	1,85587	23,87
Nota_Fator6 - Refere-se a equipe de funcionários	5,00	10,00	8,2475	1,72579	20,92
Nota_Fator7 - Refere-se aos aspectos éticos da gestão	3,33	10,00	8,5131	1,62331	19,06
Nota_total	4,41	10,00	7,9637	1,40031	17,58

Fonte: Da pesquisa (2013)

1.4.6 Resultados referentes à avaliação institucional nas dimensões de ensino e gestão

Para realizar a avaliação institucional para conhecer a situação da RESE, considerando as dimensões de ensino e de gestão escolar, com vistas à qualidade educacional, foram apontados os itens de maior ocorrência: a maioria dos participantes apontam que há preocupação dos gestores com a aprendizagem (82,5%) e que a instituição aplica os princípios e diretrizes salesianas na gestão escolar (78,4%). Também foi indicado que há preocupação com a formação dos educadores (67%) e (62,1%) dos respondentes concordam que a gestão escolar está centrada no pedagógico.

Tabela 7 - Avaliação institucional da situação da RESE nas dimensões de ensino e gestão

Avaliação institucional para conhecer a situação da RESE nas dimensões de ensino e gestão	Nunca	Às vezes	Sempre
8.1 A gestão escolar está centrada no pedagógico.	0	37,9	62,1
8.2 Há preocupação com a formação dos educadores.	1,0	32,0	67,0
8.3 Há preocupação com a formação dos funcionários.	3,0	44,4	52,5
8.4 Há preocupação dos gestores com a aprendizagem.	0	17,5	82,5
8.5 Aplicam os princípios e diretrizes salesianas na gestão escolar.	0	21,6	78,4
8.6 Os projetos educativos-pastorais institucionais são discutidos.	1,0	39,8	59,2
8.7 Os documentos tem linguagem clara e acessível.	0	40,2	59,8
8.8 Os documentos possibilitam a implementação de propostas.	0	46,6	53,4

Fonte : Da pesquisa (2013).

A qualidade do instrumento foi realizada através da confiabilidade indicada pelo teste de Alpha de Cronbach em que obteve-se $\alpha = 0,823$, considerado satisfatório (SOARES; TROMPIERI FILHO, 2010), e o resultado significativo ($p < 0,001$) no teste T de Hotelling que indica a não ocorrência do efeito halo. Na análise dos itens, percebe-se que 3 dos 8 itens apresentam coeficiente de variação abaixo de 30%, indicando heterogeneidade nas respostas dos participantes na maioria dos itens.

Tabela 8 - Estatística dos itens a avaliação institucional nas dimensões de ensino e gestão

	Média	Desvio-padro	CV
q7.1 - A gestão escolar está centrada no pedagógico.	1,61	,490	30,43
q7.2 - Há preocupação com a formação dos educadores.	1,66	,496	29,87
q7.3 - Há preocupação com a formação dos funcionários.	1,49	,561	37,65
q7.4 - Há preocupação dos gestores com a aprendizagem	1,83	,381	20,81
q7.5 - Aplicam os princípios e diretrizes salesianas na gestão	1,80	,405	22,5
q7.6 - Os projetos educativos-pastorais institucionais são discutidos	1,58	,516	32,66
q7.7 - Os documentos tem linguagem clara e acessível	1,59	,494	31,07
q7.8 - Os documentos possibilitam a implementação de propostas	1,54	,501	32,53

Fonte: Da pesquisa (2013).

Na extração dos fatores, obteve-se no teste de adequação da amostra $KMO = 0,806$, considerado ótimo (SOARES, TROMPIERI FILHO, 2010) e significância ($p < 0,001$) no teste de Esfericidade de Bartlett. Com a variância acumulada de 69,44%, foram extraídos 3 fatores referentes **a avaliação institucional nas dimensões de ensino e gestão**:

Fator01 - Refere-se aos objetivos da gestão escolar (itens: 7.1; 7.6 e 7.7)

Fator02 - Refere-se a formação docente e de funcionários (itens: 7.2; 7.3 e 7.8)

Fator03 - Refere-se aos objetivos educacionais (itens 7.4 e 7.5)

Com base nos escores brutos, indicou-se uma nota na escala de 0 a 10 para cada um dos fatores extraídos. A nota geral atribuída à **a avaliação institucional nas dimensões de ensino e gestão** foi 8,18 (CV = 19,74%), em que as notas nos fatores foram: Fator1 que refere-se a atender aos objetivos da gestão escolar (nota 8,02 com CV = 24,23), Fator2 que refere-se ao apoio a formação docente e de funcionários (nota 7,82 com CV = 26,77) e Fator3 que refere-se a atender aos objetivos educacionais (nota 9,02 com CV = 19,17).

Tabela 9 - Estatística dos fatores extraídos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	CV
Nota_Fator01 - Refere-se a atender aos objetivos da gestão escolar	3,33	10,00	8,022	1,94436	24,23
Nota_Fator02 - Refere-se ao apoio a formação docente e de funcionários	1,67	10,00	7,828	2,09543	26,77
Nota_Fator03 - Refere-se a atender aos objetivos educacionais	5,00	10,00	9,019	1,72908	19,17
Nota_total	3,75	10,00	8,188	1,61663	19,74

Fonte: Da pesquisa (2013)

1.4.7 Resultados referentes ao teste sociométrico

Na escola A, o grupo apresenta uma configuração sociométrica favorável as relações vinculares para todos os integrantes, considerando que a gestão é composta por 5 (cinco) pessoas. Tendo em vistas que, mesmo as que estão em posição periférica, respondente (B) e (C), estão incluídos ao círculo, isto é, fazem parte do grupo. O nível de relação direta com outro

membro do grupo esta adequada, pois há 2 (duas) mutualidades de $n= 5-1$, com o índice télico de 49%.

A pessoa que obteve mais indicações referentes às relações diretas foi (A), embora tenha baixo índice de percepção, o que denota que a posição hierárquica influencia nas escolhas e que o relacionamento interpessoal apresenta conflitos importantes. Não há mutualidades no que referem-se às escolhas negativas e neutras.

Não obstante, observa-se que há projeção dos aspectos negativos em um dos membros (B), o que acarreta um prejuízo nas relações vinculares, afetando ao grupo nas percepções, denotando imaturidade na resolução dos conflitos. Ficando evidente que este conflito não é trabalhado para a sua resignificação e o grupo o maximiza de forma distorcida e projeta no elo frágil o aspecto negativo da relação.

Ao ser elaborado o teste, (B) torna-se resistente em participar, verbaliza que não deseja participar e não iria responder, pois era muito difícil a ela fazer escolhas,

“se eu escolher uma deixarei de escolher a outra, não posso fazer isso, penso que vou, também me comprometer”(sic).

Denota conflitivas anteriores que dificultam o relacionamento com o grupo, apresenta o drama de perseguição em outras escolas, projeta nas relações sentimentos persecutórios, sente-se doente e fraca para continuar, denota comportamento de vitimização. Percebe-se que (B) obtém ganhos em permanecer na zona de conforto, denotando fragilidade nas relações profissionais, por conseguinte, a impossibilidade em tomar decisões, principalmente, as que desagradam aos colaboradores. Consegue reparar este sentimento, mas diz sentir-se ameaçada, pede ao grupo proteção, reafirma sua posição no grupo, comprometendo-se em modificar suas ações e conduta, resultando num discernimento em relação à posição sociométrica que ocupa no grupo, assim, assumir a postura de gestora.

Nesta escola evidencia-se uma relação de circularização entre os elementos (B), (C), (D) e (E), onde as pessoas do grupo passam a entrar em contato com o outro, estabelecendo vínculos sociais efetivos e complexos. Assim sendo, o indivíduo passa a relacionar-se com os demais (Eles) e, também, sentir-se pertencente ao grupo (Nós). Estabelece a inclusão grupal que significará um relevante movimento para constituir relações grupais e sociais satisfatórias e, como resultado, representa a inserção do homem na vivência sociométrica. Em relação às incongruências grupais, observa-se uma triangulação entre os membros (A), (C) e (B) expressando uma tentativa de manipulação dos resultados do teste sociométrico, visto que (B) fora eleito o elemento mais fraco.

A configuração sociométrica deste grupo fica, assim, representada:

MATRIZ SOCIOMÉTRICA: quadro de dupla entrada

Legendas



Total + : Total positivo (azul)



Total - : Total negativo (vermelho)



Total +/-: Total neutro (verde)

MUT: Mutualidades

INC: Incongruências

Índice de emissão

Índice T: índice télico

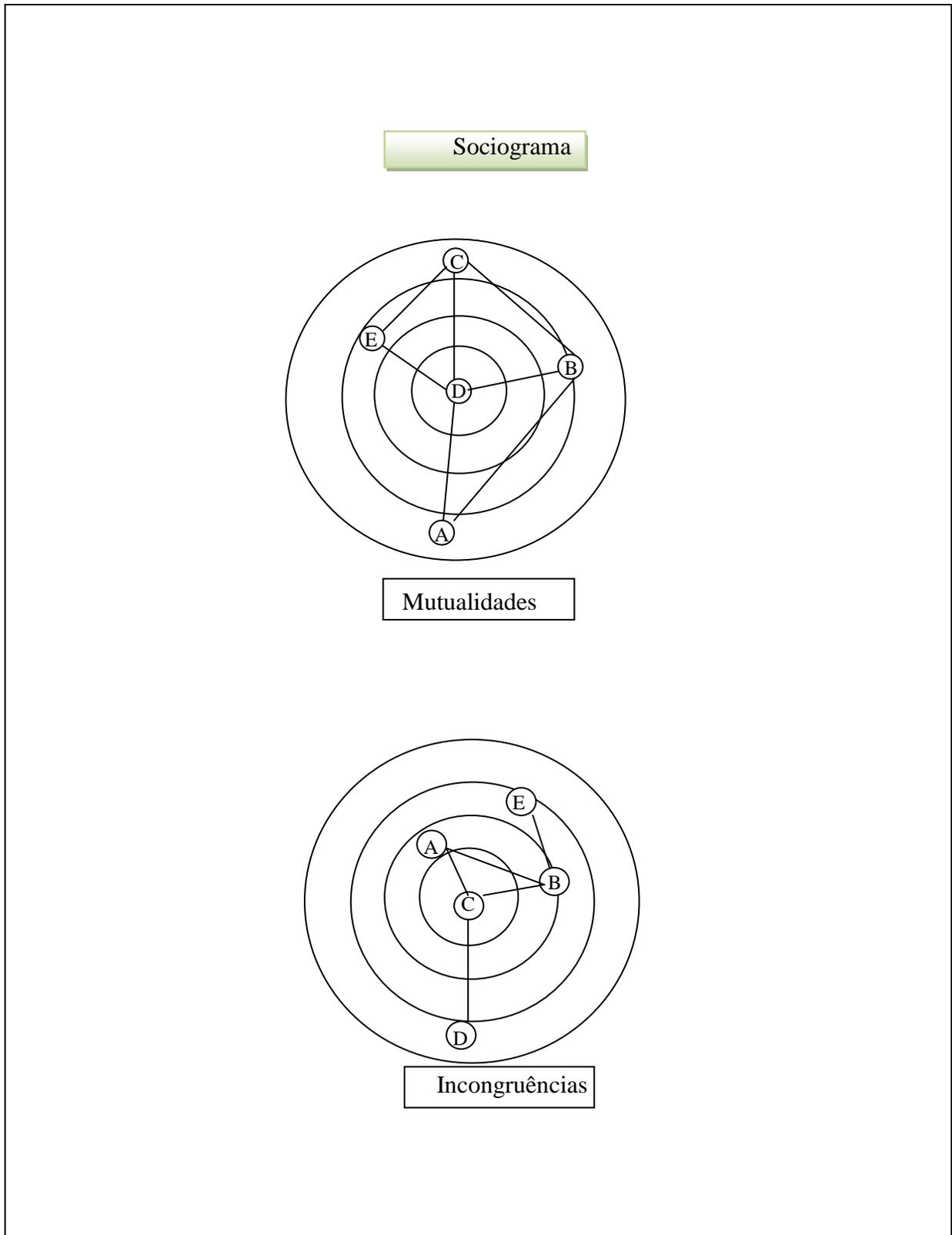
Índice de percepção

Esc.	A	B	C	D	E
A		2	3	4	4
B	4		4	1	3
C	3	4		3	1
D	2	3	1		4
E	2	4	5	1	
TOTAL+	11	13	13	9	12
TOTAL-	0	0	0	0	0
TOTAL +/-	0	0	0	0	0
MUT	2	1	3	0	0
INC	3	3	3	4	2
INDICE PERCEPÇÃO	3/5	2/5	3/5	1/5	2/5
INDICE EMISSÃO	3/5	4/5	3/5	2/5	1/5
INDICE TÉLICO	3/5	3/5	3/5	1,5/5	1,5/5

ÍNDICE TÉLICO GRUPAL: 2,4/5 (n-1) 49%

Fonte: Da pesquisa (2013)

A representação do sociodrama em relação às mutualidades e as incongruências ficam assim definidas:



Fonte: Da pesquisa (2013)

Em relação às escolas B e C, como B é uma unidade da escola C, realizaram o teste juntos, visto que as formações e capacitações são realizadas conjuntamente. Este grupo apresenta configurações sociométricas adequadas aos respondentes. Os elementos (A) e (G) denotando as posições periféricas nas relações vinculares do grupo. O nível de escolha direta demonstra um nível superior de mutualidades, sendo no máximo de 6 e de um mínimo de 2, configurando 26 mutualidades dentro de um universo possível de 42, no total de 60%, considerando o índice télico de 3,1%. A pessoa que recebeu o maior índice de escolhas diretas foi o membro (D), configurando aspectos de liderança. Não há mutualidades nos aspectos negativos ou neutro, denotando uma tentativa de camuflar os conflitos inerentes a relação grupal, principalmente, na área educacional.

Observa-se, por conseguinte, oito índices negativos, resultantes de projeções negativas que maximizam os dados de realidade grupal. Percebe-se que o grupo não consegue lidar com as questões negativas suscitadas no momento da elaboração e aplicação do teste sociométrico. Configura-se, portanto, a superficialidade nas relações, sendo este o cerne dos conflitos no grupo, no resulta em distorção das percepções, ficando evidente nos silêncios e nas verbalizações, tais como: “como posso escolher, se gosto de todos”, “não entendo porque temos que fazer isto”, entre outras questões.

Mesmo depois de elaborado o teste seguiram discussões sobre os critérios de escolhas, no momento da ação dramática, utilizou de técnica como duplo, solilóquio, até a definição do protagonista, esta escolha se fez entre os pares: A e F; A e E; B e F; e, F e G, assim sendo, o protagonista escolhido foi (A), na visão do grupo é a pessoa que demonstra fragilidade frente ao grupo. Ao perceber-se protagonista (A) demonstra negação e resistência em aceitar, pois diz que: “é exagero deles”, “não é bem assim”. No ato dramático evidenciou uma conflitiva edípica que dificulta sua relação hierárquica e vê o grupo como concorrentes do afeto paterno. Somente com o ego-auxiliar percebe sua fragilidade, entra em contato com questões do passado e repara a cena, o grupo assume um papel acolhedor e, assim, assume uma posição sociométrica dentro do grupo.

Na avaliação sociométrica evidenciou-se, mesmo no grupo gestor, existe uma dificuldade em lidar com as questões referentes à figura de autoridade, disputa de posições hierárquicas, na percepção de que o outro é um concorrente, sentimentos persecutórios são suscitados o que obstaculiza as relações grupais e, principalmente, no tocante a gestão escolar. A dificuldade em realizar escolhas ressalta a imaturidade dos participantes em lidar com os aspectos negativos das relações vinculares, bem como, com as decisões a serem tomadas.

A configuração sociométrica deste grupo fica, assim, representada:

MATRIZ SOCIOMÉTRICA: quadro de dupla entrada

Legendas	
	Total + : Total positivo(azul)
	Total - : Total negativo (vermelho)
	Total+/-: Total neutro(verde)
Índice T: índice télico	MUT: Mutualidades
	INC: Incongruências
	Índice de emissão
	Índice de percepção

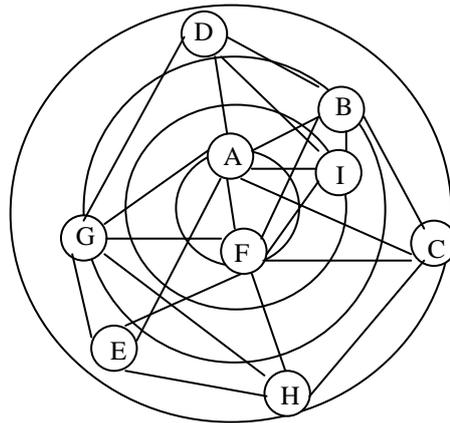
Esc.	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	6	6	8	7	3	5	2	4	1
B	6	8	8	7	4	5	5	3	2
C	7	8	7	7	8	7	8	7	8
D	5	8	8	5	8	8	8	5	8
E	8	6	7	7	8	8	6	7	7
F	7	8	8	5	8	4	4	3	1
G	6	8	7	4	8	6	3	3	5
H	6	2	8	8	8	2	7	8	8
I	5	7	6	34	8	3	4	8	5
TOTAL+	43	29	60	15	15	38	24	24	20
TOTAL-	0	24	0	40	7	0	0	0	14
TOTAL +/-	7	0	0	4	32	0	14	15	0
MUT	7	5	4	4	4	7	5	4	6
INC	1	3	4	4	4	1	3	4	2
INDICE PERCEPÇÃO	5/8	4/8	7/8	4/8	2/8	8/8	2/8	2/8	6/8
INDICE EMISSÃO	5/8	3/8	5/8	6/8	3/8	5/8	6/8	3/8	4/8
INDICE TÉLICO	5/8	3.5/8	6/8	5/8	2.5/8	6.5/8	4/8	2.5/8	5/8

ÍNDICE TÉLICO GRUPAL: 5(60%)

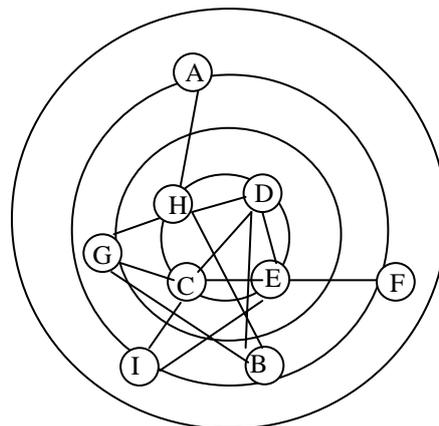
Fonte: Da pesquisa (2013)

Protocolo Teste Sociométrico

Sociograma



Mutualidades



Incongruências

Fonte: Da pesquisa (2013)

1.5 Discussão

1.5.1 Sobre a avaliação do modelo de gestão

Para Dias Sobrinho (1996), a avaliação institucional deve contemplar as múltiplas facetas deste processo, seguindo determinadas normas, técnicas e métodos que visam compreender o caráter operativo da avaliação. Para tanto, é fundante considerar o homem em sua totalidade, historicidade, em seu contexto situacional, relacional, enfim, utilizando instrumentais qualitativos e quantitativos, a fim de obter-se uma realidade mais fidedigna para auxiliar nas ações futuras.

A participação organizada e democrática abre a possibilidade dos 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, 2011, p.77).

Reconhecer que a gestão escolar compõe-se de ações estudadas, organizadas e planejadas com critérios claros e definidos, é de suma importância, 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)

Em face do exposto, não se trata de realizar uma análise dicotomizada do contexto econômico, mas de uma análise profunda da Rede Salesiana de Ensino de Fortaleza/CE em suas múltiplas esferas. Entender como esta sociedade se organiza para sanar as necessidades físicas, materiais e humanas da organização escolar e, concomitantemente, como estabelecem as relações de interdependência entre os diversos sistemas se constitui o foco de atenção dos gestores. “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).

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 precípua 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.

Na RESE no Ceará há uma orientação em descentralizar as atuações da gestão em todas as áreas da escola com vistas à tomada decisão, ou seja, ao compartilhar o poder de decisão sobre as demandas da organização, aliado a necessidade de participação das pessoas no que refere-se ao seu trabalho como resultado do movimento de globalização e, conseqüentemente, de expansão dos atos democráticos na escola.

Segundo Alonso (2003) devido as mudança na sociedade torna-se imperativo que a gestão educacional mantenha um diálogo com o meio externo através de um instrumental que traduza, fidedignamente, essa realidade e forneça subsídios para promover as modificações a fim de adequar a organização salesiana de ensino. Condição fundante para a permanência no mercado competitivo, “o que demanda a formação de administradores ágeis, sensíveis às necessidades de mudança e capazes de assumir o processo mantendo o que é essencial à continuidade desse tipo de empreendimento” (ALONSO, 2003, p. 24).

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

1. 5.2 Sobre a avaliação institucional nas dimensões de ensino e gestão

O modelo de avaliação institucional adotado pela Rede Salesiana de Ensino está centrada na tríade: compromisso, identidade e qualidade escolar, fundamentando a gestão escolar no que refere-se ao eixo técnico-pedagógico. Busca trabalhar sob a perspectiva de envolver os educadores nesse processo avaliativo para construir uma cultura de avaliação. Segundo Bolsegui e Fuguet (2005), o conceito de cultura de avaliação está em desenvolvimento, traz no âmago a relevância em avaliar permanentemente a instituição. Torna-

se condição *sine qua non* ponderar sobre o caráter multidirecional, polissêmico e complexo, com vistas à avaliação globalizada da ação humana. Segundo Lima (2002) o ato de avaliar é intrínseco ao comportamento humano. 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 (LIMA 2002, p.4)

Os modelos de gestão de instituições de educação básica denotam uma mudança em relação aos modelos tradicionais de gestão educacional. Conforme Lima (2002) as organizações educacionais passam por um processo de mudança necessário a manutenção do *status quo* de uma educação atenta às demandas da sociedade.

Convém ressaltar que a avaliação foi e, ainda, é utilizada como instrumento de intimidação, opressão e ameaça quando o gestor não consegue alcançar intenções, metas e ações estabelecidas. Esta ideia de avaliação, porém, se constitui uma distorção do ato avaliativo, ou seja, uma forma inadequada de concebê-la cuja gênese inicia-se nos primórdios da humanidade e transcende ao momento presente, constatada à luz da observação empírica (DEPRESBÍTERIS, 1989).

Para Mendes (2005), esse tipo de avaliação oculta, assim, os reais interesses da sociedade capitalista e contribui para a manutenção e perpetuação de um sistema autoritário, estratificado, hierárquico e extremamente desigual.

Perceber-se que a lógica que permeia as práticas da avaliação da aprendizagem consolida a divisão de classes na sociedade, a avaliação legitima a hierarquia social. Por isso, Perrenoud (1999) enfatiza os efeitos sociais hierarquizantes da avaliação, o ranqueamento dos alunos pela excelência das notas, os alunos reprovados são conduzidos a cursos profissionalizantes e/ou ao mercado de trabalho. Ressalta que o processo avaliativo está no âmago do sistema educativo e constitui-se pelas “contradições na articulação da seleção e da formação, do reconhecimento e da negação das desigualdades” (PERRENOUD, 1999, p. 10).

Para que a avaliação institucional seja eficiente, eficaz e efetiva é imprescindível apoiar-se a intencionalidade preconizada, resultante da necessidade e anseio político, isto é, de um conjunto coerente de práticas deliberadas e socialmente organizadas estruturadas e implementadas (SOBRINHO, 1998, p.67). Embora se entenda que a subjetividade interfere nos resultados da avaliação, por ser um ato social, este processo pode ser influenciado pelas conjecturas e dissensos inerentes as relações humanas que qualquer processo social exige.

1.5.3 Sobre o teste sociométrico

Os procedimentos sociométricos utilizados para entender como processa-se a construção das redes vinculares, por conseguinte, instalam-se no *socium*, com vistas a sistematizar conceitos, hipótese e teorias, sendo o acionador de Tele e de transferência. Segundo Bustos (1979), a tele refere-se ao conceito existencial e totalizador, intelectual, afetivo, biológico e social, possibilita ao ser humano a realizar escolhas sociométricas. “É estar dentro do outro independentemente da distância física. [...] Quando se dá esse encontro, existe a certeza e não são necessárias verbalizações de confirmação. Produzem-se respostas-condutas coerentes com as propostas” (BUSTOS, 1979, p.17).

Para Fonseca (1980, p.19) a transferência é a patologia da tele que impede o verdadeiro encontro, “em psicodrama considera-se que a pessoa pode, em certas ocasiões, perceber e valorizar corretamente o psicodramatista (tele) e em outras ocasiões projetar (transferência) seus conflitos internos”.

O diagnóstico utilizando na teoria dos papéis abarca a ponderação sobre a multiplicidade de variedades e de componentes que interferem e substanciam o comportamento do homem no contexto familiar, profissional, social, enfim, nas complexas interfaces das relações na organização escolar. Para que se estabeleça no campo interpessoal há um acordo implícito e explícito sobre o papel que cada um ocupa e atua no grupo, devem-se avaliar as diversas necessidades e motivações, no que se refere à gestão educacional (BLATNER, 1988).

O trabalho sociodramático observa o nível de maturidade dos participantes. As atividades propostas devem respeitar as condições dos envolvidos, visto que as situações vividas no dia-a-dia e as imaginárias são de origem individual, mas que perpassa ao grupo. Estabelecer estas ações, nas instituições de ensino, atualmente, além de fundamentais, são exequíveis. O sociodrama, como técnica, possibilita momentos inovadores, inusitados e inspiradores, dando ao grupo a certeza da mudança, da transformação pela ação grupal. Tem um valor exploratório do procedimento que viabiliza, não somente, a solução do problema, como, também, pode modificar as atitudes.

Para o estudo da interrelações culturais, o procedimento sociodramático é idealmente adequado, especialmente quando duas culturas coexistem em proximidade física e seus membros se encontram, respectivamente, num processo contínuo de interação e de permuta de valores (MORENO, 1993, p.414).

Blatner (1988) destaca que tanto o psicodrama como os métodos correlatos foram criados por Moreno (1921) e discípulos para cultivar e suscitar a criatividade nas diversas áreas profissionais, acadêmicas, sociais, familiares e demais segmentos sociais em que o homem atua e em seus múltiplos contextos. A operacionalização psicodramática se realiza associando o poder da imaginação, a flexibilidade do drama, o estímulo da ação e os insights da psicologia.

Desta maneira, a avaliação institucional tem como finalidade viabilizar a melhoria da qualidade do ensino, dos resultados para a tomada de decisões por parte da organização e para os protagonistas da ação. Esse conceito vincula-se a psicodinâmica, a teoria da ação de Moreno (1921), parte da necessidade de repensar sobre as práticas, os relacionamentos, as relações vinculares, as mudanças, romper com o que está estabelecido e a realização da avaliação como *feedback* ao processo de transformação do ato de gestão com vistas a qualidade educativa.

2 Considerações

Para retomar os objetivos do estudo, inicia-se por *avaliar o modelo de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE*. Com base na nota total gerada da análise fatorial dos itens, percebe-se que a Rede Salesiana tem vários aspectos positivos, no entanto, necessita desenvolver estratégias de melhoria, principalmente no 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.

Evidencia-se, assim, a necessidade em estabelecer um movimento interativo entre a gestão das unidades de ensino e a comunidade escolar, a fim de firmar os traços culturais, valores, crenças, significados, ações inerentes à instituição, criando uma identidade que define o clima organizacional tendo como resultante a qualidade na gestão escolar e do ato educativo. Desta forma, permite aos educadores apropriarem-se de seus papéis, funções com vistas à melhoria de desempenho através da autonomia para tomada de decisões de acordo com suas responsabilidades. Outro ponto suscitado, diz respeito à relevância em estabelecer uma comunicação eficiente, fundamental para que haja transparência nas ações, nas relações e nas consignações entre gestão, colaboradores, parceiros e clientes.

Para que a gestão se consolide cabe considerar esta coleta de dados e informações fidedignas 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 evidenciados. 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.

Pode-se afirmar que há urgência em favorecer um movimento rumo à democratização e descentralização da gestão educacional, visto que é de suma importância para a comunidade participar dos processos de escolha dos gestores, bem como da tomada de decisão com vistas à qualidade da Educação. Para tanto, é fudante criar um conselho ou colegiado escolar com poder de decisão tendo como meta a autonomia dos gestores.

Em relação à *avaliação institucional para conhecer a situação da RESE, considerando as dimensões de ensino e de gestão escolar, com vistas à qualidade educacional*, ressalta-se, com base na nota total gerada pela análise fatorial, que a instituição pode se desenvolver em relação aos dois aspectos que estão abaixo desse índice: i) atender aos objetivos da gestão

escolar, e ii) ao apoio a formação de docente e de funcionários. Destarte, para que as mudanças estruturais e de procedimentos se processem é imperativo que priorizem a qualificação dos clientes internos da escola. Torna-se relevante um projeto pedagógico curricular alinhado com as diretrizes e preceitos éticos de justiça e valorização humana da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza/CE.

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 junto à equipe.

Na *caracterização nos procedimentos psicodinâmicos presentes na gestão escolar, através da aplicação do teste sociométrico, a fim de desvelar a configuração grupal* percebe-se que o grupo gestor tem 1) dificuldades de lidar com pontos negativos e 2) dificuldades de lidar com a autoridade de hierarquia. Assim sendo, torna imprescindível conceber que o indivíduo, enquanto grupo, é agente transformador de sua realidade, assim sendo, deve-se possibilitar-lhe a autonomia, a existência e a coletividade como grupo. Para tanto, a socionomia apoia-se em dois eixos importantes: a constituição individual da pessoa e o seu caráter social. Por conseguinte, vê o homem como um ser social, como um produto do meio ao qual está inserido, através das relações interpessoais. Deste modo, é fundamental fortalecer as relações vinculares para que haja uma superação das questões que obstaculizam a transformação nas escolas pesquisadas. É condição *sine qua non*, que a dimensão da gestão escolar alinhe-se para a construção de um modelo participativo, valorizando as competências de cada um.

Na ação sociodramática, torna-se possível 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 adquire um caráter democrático, fundamentada na linha humanista e fenomenológica, cujo processo sociológico parte da ação criativa do indivíduo.

É imperativo considerar os indicadores internos e externos suscitados na pesquisa, sendo relevantes para o desenvolvimento da instituição os indicadores internos, cuja metodologia utilizada no processo de avaliação institucional perpassa a ação dramática, constituindo a metodologia da ação grupal. A metodologia de grupo permite identificar, analisar e entender a realidade institucional de forma participativa e valorizando a análise histórica dos momentos avaliativos na instituição. É impreterível no processo avaliativo a participação efetiva da sociedade institucional, somente, assim, assegura-se a instituição

viabilizar o planejamento estratégico que impliquem em potencializar, desenvolver as pessoas, os colaboradores e a mudança visando à qualidade no ensino.

No entanto, para que a avaliação institucional seja eficiente e eficaz, é fundante que seja efetivada pelo viés da intencionalidade, deve ser resultante da necessidade e anseio político, isto é, de um cabedal de práticas deliberada e socialmente organizado, estruturado e implementado. Embora entenda-se que a subjetividade pode vir a interferir nos resultados da avaliação, sendo este um ato social, este processo é influenciado pelas conjunturas e dissensos inerentes as relações humanas. 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 escolar e a sociedade.

Considera-se que o estudo por contribuir para o aprimoramento do planejamento e ações do grupo gestor junto às ações pedagógicas e avaliativas institucionais, bem como potencializar em outras instituições de Educação Básica a reflexão da necessidade avaliar-se, a fim de tomar decisões. Cabe, por conseguinte, a gestão escolar compreender todo processo complexo e, concomitantemente, específico, portanto a organização escolar deve ser vista tanto como uma unidade social como composta por grupos multifacetados que interagem, buscam a compatibilidade de ideias e, também, divergindo-as em prol do bem comum.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. Gestão Educacional e tecnologia. In: **A gestão: administração educacional no contexto da atualidade**. São Paulo: AVERCAMP, 2003.
- BACON, Francis. *Novum Organum*. Coleção os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- BALLY, G. **El Juego como Expresión de Libertad**. Fondo de Cultura Econômica, Buenos Aires, 1964.
- BALLY, G. **El Juego como Expresión de Libertad**. Fondo de Cultura Econômica, Buenos Aires, 1964.
- BERGSON, H. *L'evolution creative*. Paris, 1928.
- BERNSTEIN, J. **As ideias de Einstein**. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1975.
- 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.
- BRUNO, Giordano. **Sobre o infinito, o universo e os mundos**. São Paulo: Abril Cultural, 1992.
- BRUNO, Giordano. **Acerca do infinito, do universo e dos mundos**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.
- BRUNO, Giordano. **Castiçal**. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BRUNO, Giordano. **A ceia de Cinzas**. Caxias do Sul: Educs, 2012.
- BOMBASSARO, Luiz Carlos. **Giordano Bruno e a filosofia na Renascença**. Caxias do Sul: Educs, 2008.
- BRITO, D.J. **Astros e ostras: uma visão cultural do saber psicológico**. São Paulo: Ágora, 1998.
- BUBER, M. **Eu e Tu**. Cortez e Moraes, São Paulo, 1977.
- BOSSY, John. **Giordano Bruno e o Mistério da embaixada**. Ediouro, 1993.
- CARMO, V. A. e MARTINS, L.A.P. **Charles Darwin, Alfred Russel Wallace e a seleção natural: um estudo comparativo**. *Filosofia e História da Biologia*, v. 1, p. 335-350, 2006.

CISBRASIL, CIB. **Encontro continental Escola Salesiana na América: Rede Salesiana de Escolas.** Brasília, DF: 2009

COMTE. **Plano nos trabalhos científicos necessários para organizar a sociedade** [in: Comte, Opúsculos de filosofia social. Trad: Ivan Lins e João Francisco de Souza. Porto Alegre:Globo. São Paulo: Edusp, 1972: obra: Comte e o positivismo. Buenos Aires: Aguilar, 1972.

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.

DEPRESBITERIS, L. **O desafio da avaliação:** dos fundamentos a uma proposta inovadora. São Paulo: EPU, 1989.

DESCARTES, Réne. **Discurso do método:** meditações; objeções e respostas; as paixões da alma; Cartas. São Paulo: Abril, 1983.

DIAS SOBRINHO José, BALZAN, Newton César (orgs.). **Avaliação Institucional:** teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. 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>. Acesso em: 9 - abr. 2012.

DILTHEY, W. Hodges, H.A. "*Selected Passages from Dilthey.*" In Wilhelm Dilthey, An Introduction. London: Oxford University Press, 1944, 109-156. [B3216.D84 H6]. (1833-1911). <http://www.husserlpage.com/dilthey.html>

DRUMONND, J. et al. **Sociodrama nas organizações.** São Paulo: ágora, 2008.

FERRERIA, Marcelo Alves. **Transformismo e Extinção de Lamarck à Darwin.** Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8133/tde-24102007-150401/>.

FONSECA FILHO, José de Souza. **Psicodrama da loucura:** correlações entre Buber e Moreno. São Paulo: Ágora, 1980.

FLORIDO, J. **GALILEU:** vida e obra (1564- 1642). Coleção Os Pensadores. Editora Nova Cultural, 2000.

FRAZER, J.G. A arte mágica e a evolução dos reis. São Paulo: Zahar Editoras, 1982.

FREUD, S. As obras completas de Freud. São Paulo. Imago, 1980.

GARRIDO, M. E. **Psicologia do encontro:** J.L. Moreno. São Paulo: Ágora, 1996.

HEGEL, G.W.F. **Fenomenologia do Espírito.** Petrópolis: Editora Vozes. 1999

HOBBS, Thomas. *Leviatã VI*. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção Os Pensadores)

JAPIASSU, Hilton F.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

KELLERMANN, P. **Psicodrama em foco: e seus aspectos terapêuticos**. São Paulo: Ágora, 1998.

KLUCKHOHN, Clyde. **Bronislaw Malinowski**, 1884-1942, Jour. Amer. Folklore, vol. 56, Jul.-Set., 1943, no 221, p. 214. <http://pt.scribd.com/doc/34405586/Bronislaw-Malinowski-Magia-Ciencia-e-Religiao-pdf>

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

LESSARD-HÉRBERT et al. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

LÉVI-STRAUSS. **Antropologia estrutural**. Rio de Janeiro. Tempo brasileiro, 1975.

_____. **O pesamento selvagem**. São Paulo. Cia das Letras, 1976.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Avaliação de Programas Educacionais em Organizações: contrato de avaliação e indicadores de aproveitamento**. Fortaleza: Edições UFC, 2005.

_____. **Avaliação do curso de graduação em administração: proposta conceitual e aplicação em instituição de ensino superior (IES) particular baseada em algoritmo de indicadores institucionais e educacionais**. Projeto de Tese: FAGED/UFC, 2002.

_____. **Auto-avaliação e desenvolvimento institucional na educação superior: projeto aplicado em cursos de administração**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.

LIMA, M.A.M.; MARINELLI, M. **Epistemologias e metodologias para a avaliação educacional**. Fortaleza: edições UFC, 2010.

LOCKE, John. Carta acerca da tolerância; segundo tratado sobre o governo; ensaio acerca do entendimento humano. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção Os Pensadores).

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

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

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

_____. C.C. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e preposições. São Paulo: Cortez, 2011.

MAGNABOSCO, M.M. , FLEURY, H.J (Orgs.). **Intervenções grupais nas organizações**. São Paulo, 2005.

MAQUIAVEL, N. O príncipe. Editora RT- Revista dos Tribunais, São Paulo, 2009.

MARINHO, G.S. **Educação profissional no sistema “S”**: avaliação de programas educacionais em fortaleza-CE. Projeto de dissertação, UFC, 2011.

MARTINS, G, A. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARX, Karl. **Manifesto do partido comunista**. São Paulo: Editora Escala 2009.

MARX e ENGELS. **Manifesto do partido comunista**. 2º ed. São Paulo: Martin claret, 2008.

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

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

_____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Goiania: Dimensão Editora, 1992.

_____. **Sociometry, experimental method and science of society**. New York, Beacon House, 1951.

NEWTON, I. **Óptica**. tradução de André Koch Torres Assis. São Paulo, Editora da Usp, 1996.

NIETZSCHE (1844-1900) DURANT, Will — **A Filosofia de Nietzsche** – Os grandes filósofos. Editora Ediouro .

OLIVEIRA, L. **Inspetoria Salesiana São Luiz de Gonzaga**. Recife, 2006.

PARENTE, F.A.C.; RODRIGUES, A.M.R. **Avaliação educacional**: uma abordagem histórica.(in Epistemologias e metodologias para a avaliação educacional.) **Fortaleza**: edições UFC, 2010.

QUINTANEIRO, Tânia. **Um toque de clássicos**. 2º ed. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

RABELAIS (1490-1553) 2. Rabelias et le reine de la renaissance Carvalho, Ronald de, 1893-1935 (Paris : Émile Hazan, éditeur, 1932)

REALE, G. & ANTISERI, D. - **História da Filosofia**. Volume II, Ed. Paulus, São Paulo, 990.

REALE, Giovanni. **História da filosofia do romantismo até nossos dias**. Vol III. São Paulo: Paulus, 2007, p. 197-199.

REALE, Giovanni. **História da filosofia do romantismo até nossos dias**. Vol III. São Paulo: Paulus, 2007, p. 197-199.

RISTOFF, D.I. **Avaliação na Universidade Federal de Santa Catarina**: uma proposta de metodologia. Avaliação- Revista da rede de avaliação institucional da educação superior. Ano I – nº 1, 1996.

ROTTERDAM, Erasmo de (1509). **O Elogio da Loucura**. *Erasmo de Rotterdam*. São Paulo. Ed. Martins Fontes. 1987.

ROUSSEAU, Jean Jacques. **Emílio, ou, da Educação**. Tradução Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

RÚDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2008.

VAZ, Henrique. **Antropologia filosófica**. 7º ed. São Paulo: Loyola, 2004. p. 115-122.

VIANNA, Heraldo M. (1927). **Avaliação educacional e o avaliador**. São Paulo: IBRASA, 2000.

VIANNA, H.M. **Testes em educação**. São Paulo: IBRASA, 1978.

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

YATES, F. A. - **Giordano Bruno e a Tradição Hermética**. Ed. Cultrix, São Paulo, 1988.

YENNE, Bill. **Copérnico**. In: 100 homens que mudaram a história do mundo (Coleção completa) São Paulo, Ediouro, 2002.

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

APÊNDICE A: Termo de Livre Consentimento e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FACED)

Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira (PPEB) / Núcleo de Pesquisa: Avaliação Educacional / Grupo de Pesquisa em Avaliação & Gestão Educacional (GPAGE)

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO E ESCLARECIDO

Eu, _____, RG _____, autorizo a **Carla Dornelles da Silva**, aluna do mestrado em Educação Brasileira da Faced/UFC, coletar, analisar e refletir as informações e dados obtidos junto ao colegiado da gestão escolar e docente da RESEC, cuja finalidade visa à elaboração da dissertação de mestrado intitulada: Avaliação Escolar: abordagem institucional e psicodinâmica. Para tanto, arvore-me ao direito de receber esclarecimentos a qualquer dúvida acerca da pesquisa, do caráter de participação e divulgação da instituição em estudo. Fica estabelecido que a pesquisa não prover qualquer benefício de direito econômico nem acarretará ônus à instituição e aos sujeitos da pesquisa.

Ao ler estas informações e dirimir dúvidas esclarecidas pelo pesquisador, estou ciente de que os direitos a privacidade e anonimato serão resguardados.

Em face do exposto, autorizo a realização da pesquisa.

Fortaleza, _____ de _____ de 2012.

Assinatura _____

Data _____

Assinatura da pesquisadora de campo

APENDICE B: Carta de apresentação



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE EDUCAÇÃO- FAGED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA
MESTRADO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

Prezado (a) Respondente,

Realizo uma pesquisa sobre avaliação da gestão escolar: abordagem institucional e psicodinâmica na Rede Salesiana de Ensino no município de Fortaleza- CE, por conseguinte, solicito a sua colaboração para responder ao questionário, ora apresentado, cujos dados servirão para a elaboração da dissertação de mestrado requisito necessário à conclusão do curso de Pós-Graduação em Educação Brasileira, ministrado pela Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará.

Para tanto, conto com sua colaboração. Não há necessidade de identificar-se, pois o anonimato do respondente será resguardado, uma vez que os dados coletados serão estudados e analisados globalmente, visando somente, compreender o modelo aplicado à gestão educacional na Rede Salesiana de Ensino no município de Fortaleza- CE.

Os resultados do estudo poderão ser consultados, *a posteriori*, na biblioteca de humanidades da Universidade Federal do Ceará.

Cordialmente, agradecimentos,

Carla Dornelles da Silva
Mestranda do Curso de Pós-Graduação
Educação Brasileira da FAGED/UFC

APENDICE C: Formulário de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FACED)
Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira (PPEB) / Núcleo de Pesquisa: Avaliação
Educacional / Grupo de Pesquisa em Avaliação & Gestão Educacional (GPAGE)

AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: ABORDAGEM INSTITUCIONAL E PSICODINÂMICA

Prezado (a) Participante,

A relevância desta pesquisa está em averiguar como a avaliação da gestão escolar vem se efetivando, através da dinâmica da avaliação institucional da organização como objeto de estudo, numa abordagem psicodinâmica na Rede Salesiana de Ensino no município de Fortaleza- CE, com vistas a constatar se os modelos de gestão estão atrelados a Filosofia Salesiana.

SEÇÃO A: PERFIL DO RESPONDENTE

<p>1 Sexo: 1.1 () Masculino 1.2 () Feminino</p>	<p>2 Escolaridade: 2.1 () Pós-graduação 2.2 () Graduação 2.3 () Ensino médio 2.4 () Ensino fundamental</p>
<p>3 Perfil: 3.1 () Gestor (especificar o cargo: _____) 3.2 () Outro (especificar o cargo: _____)</p>	<p>4 Tempo de Serviço na Escola: 4.1 () até 5 (cinco) anos 4.2 () de 5 a 10 anos 4.3 () acima de 10 anos</p>
<p>5 Tempo de atuação no Cargo: 5.1 () até 5 (cinco) anos 5.2 () de 5 a 10 anos 5.3 () acima de 10 anos</p>	<p>6 Tempo na Instituição: 6.1 () até 5 (cinco) anos 6.2 () de 5 a 10 anos 6.3 () acima de 10 anos</p>

SEÇÃO B: AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Marque com “X” em cada frase constante das questões de 7 a 9, de acordo com a escala abaixo:

Escala:

() 0 - Discordo plenamente () 1 – Concordo em parte () 2 - Concordo plenamente

7 Modelo de gestão na Rede Salesiana de Ensino	0	1	2
7.1 Gestores priorizam o projeto pedagógico curricular salesiano.			
7.2 Os gestores respeitam os direitos trabalhistas.			
7.3 Os gestores preocupam-se em manter a qualidade da Educação.			
7.4 Os gestores descentralizam as ações.			
7.5 Há um trabalho centrado no pedagógico.			
7.6 Há interação com diversos grupos de parceiros internos.			
7.7 As ações da gestão Salesiana de ensino dão suporte ao trabalho dos funcionários.			
7.8 Os gestores facilitam as tarefas administrativas que cabem ao educador.			
7.9 Existem ações para uma gestão participativa.			
7.10 A gestão constitui-se por equipe de gestores qualificados.			
7.11 A gestão conhece a realidade social da comunidade escolar.			
7.12 Há um compromisso ético-político da gestão escolar na organização.			
7.13 Priorizam os valores éticos da organização ao comportamento dos colaboradores internos.			
7.14 A gestão cumpre os valores éticos Salesianos à tomada de decisões			
7.15 os gestores apoiam as ações educativas desenvolvidas pelo educador.			
7.16 os gestores demonstram acreditar no potencial do educador.			
7.17 Há reunião com gestores para determinar novas ações para o programa educacional			
7.18 Há reunião com gestores que tornam efetiva a participação dos educadores.			
7.19 Há formação voltada para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.			
7.20 Valorizam as contribuições dos grupos para o projeto curricular.			
7.21 Delegam funções respeitando as características individuais.			
7.22 A gestão dá autonomia aos colaboradores de acordo com a responsabilidade.			
7.23 Estabelecem metas e cronograma de trabalho			
7.24 Aperfeiçoam o acompanhamento com encontro pessoal e grupal.			

	0	1	2
7.25 Os gestores gestão conciliam as diferenças entre as pessoas.			
7.26 A gestão é flexível nas tomadas de decisões.			
7.27 Estabelecem formas de comunicação clara e objetiva			
7.28 Aplicam os princípios da Educação Salesiana.			
7.29 Aplicam as diretrizes dos Salesianos no cotidiano escolar.			
7.30 Formulam projetos educativos pastorais institucionais.			
7.31 Permitem o acesso às informações sobre o desempenho profissional.			
7.32 Realizam avaliação de desempenho.			
7.33 Permitem o acesso a documentos que regulamentam a prática educativa.			
7.34 Compartilham informações sobre programas educacionais			
7.35 Os gestores descentralizam o poder.			
7.36 A gestão potencializa a qualidade dos processos educativos.			

8. Marque com X em cada frase de acordo com a escala:

() 0 - nunca () 1- às vezes () 2 - sempre.

	0	1	2
8.1 A gestão escolar está centrada no pedagógico.			
8.2 Há preocupação com a formação dos educadores.			
8.3 Há preocupação com a formação dos funcionários.			
8.4 Há preocupação dos gestores com a aprendizagem.			
8.5 Aplicam os princípios e diretrizes salesianas na gestão escolar.			
8.6 Os projetos educativos-pastorais institucionais são discutidos.			
8.7 Os documentos tem linguagem clara e acessível.			
8.8 Os documentos possibilitam a implementação de propostas.			

8.9 Há outros aspectos relacionados à gestão da instituição que você gostaria de mencionar?

Obrigado pela colaboração!



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FACED)

Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira (PPEB) / Núcleo de Pesquisa:
Avaliação Educacional / Grupo de Pesquisa em Avaliação & Gestão Educacional (GPAGE)

AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: ABORDAGEM
INSTITUCIONAL E PSICODINÂMICA

Objetivo:

Desvelar as configurações grupais da gestão escolar na Rede Salesiana de Ensino de Fortaleza-CE.

Ficha de realização do teste: _____

Número de integrantes do grupo: _____

Critérios: _____

Chave: masculino feminino

Sexo: _____

P () _____

TESTE SOCIOMÉTRICO OBJETIVO

Eleições positivas

Quem deste grupo você escolheria para desenvolver um projeto?

- 1° _____
- 2° _____
- 3° _____
- 4° _____
- 5° _____
- 6° _____
- 7° _____
- 8° _____
- 9° _____
- 10° _____

Eleições negativas

Quem deste grupo você não escolheria para desenvolver um projeto?

- 1° _____
- 2° _____
- 3° _____
- 4° _____
- 5° _____
- 6° _____
- 7° _____
- 8° _____
- 9° _____
- 10° _____

Eleições neutras

Quem deste grupo você acharia que lhe é indiferente para desenvolver um projeto?

- 1° _____
- 2° _____
- 3° _____
- 4° _____
- 5° _____
- 6° _____
- 7° _____
- 8° _____
- 9° _____
- 10° _____

TESTE SOCIOMÉTRICO PERCEPTUAL**Eleições positivas**

Quem desse grupo você percebe que lhe escolheu para desenvolver um projeto?

- 1° _____
- 2° _____
- 3° _____
- 4° _____
- 5° _____
- 6° _____
- 7° _____
- 8° _____
- 9° _____
- 10° _____

Eleições negativas

Quem desse grupo você percebe que não lhe escolheu para desenvolver um projeto?

- 1° _____
- 2° _____
- 3° _____
- 4° _____
- 5° _____
- 6° _____
- 7° _____
- 8° _____
- 9° _____
- 10° _____

Eleições neutras

Quem desse grupo você percebe que lhe acharia indiferente para desenvolver um projeto?

- 1° _____
- 2° _____
- 3° _____
- 4° _____
- 5° _____
- 6° _____
- 7° _____
- 8° _____
- 9° _____
- 10° _____

Obrigado pela colaboração!

APENDICE E: Protocolo Teste Sociométrico_2

MATRIZ SOCIOMÉTRICA: quadro de dupla entrada

Legendas

<p> Total + : Total positivo(azul)</p> <p> Total - : Total negativo (vermelho)</p> <p> Total+/-: Total neutro(verde)</p>	<p>MUT: Mutualidades</p> <p>INC: Incongruências</p> <p>Índice de emissão</p> <p>Índice de percepção</p>
--	---

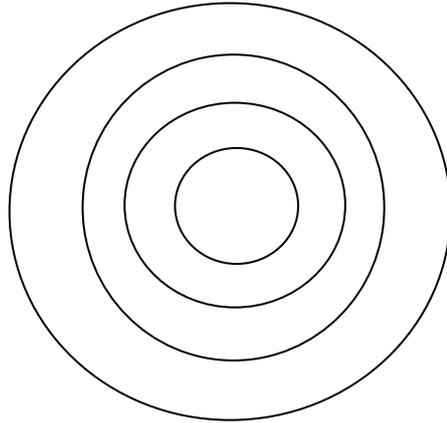
Índice T: índice télico

Esc.	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	X								
B		X							
C			X						
D				X					
E					X				
F						X			
G							X		
H								X	
I									X
TOTAL+									
TOTAL-									
TOTAL +/-									
MUT									
INC									
INDICE PERCEPÇÃO									
INDICE EMISSÃO									
INDICE TÉLICO									

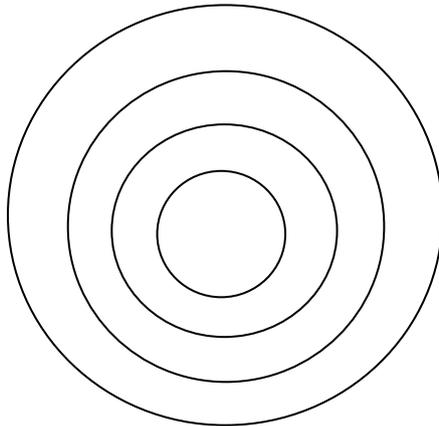
ÍNDICE TÉLICO GRUPAL:

6.4.2 Protocolo Teste Sociométrico

Sociograma



Mutualidades



Incongruências

6.4.3 Protocolo Teste Sociométrico

