

AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA REDE SALESIANA DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA-CE

Carla Dornelles da Silva¹. Mestre em Educação Brasileira pela UFC; Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Avaliação e Gestão Educacional (GPAGE) UFC; Professora da Faculdade do Vale do Jaguaribe- FVJ;

E-mail: carlads.psicologa@gmail.com

Marcos Antonio Martins Lima. Professor Adjunto do departamento de Fundamentos da Educação da Faculdade de Educação da UFC; Professor e Orientador do Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira – UFC; Coordenador do Grupo de Pesquisa em Avaliação e Gestão Educacional (GPAGE);

E-mail: marcos.a.lima@terra.com.br

RESUMO

Avalia como se configura a gestão escolar da Rede Salesiana de ensino mediante a avaliação institucional. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Para a análise quantitativa os dados foram analisados através do SPSS versão 20.0; Percebeu-se que a Rede Salesiana tem vários aspectos positivos. Entretanto, necessita desenvolver estratégias de melhoria, principalmente, nos que se refere ao: apoio da gestão as ações educativas; transparência da gestão e da avaliação institucional; manter a qualidade da educação. No que se refere à avaliação institucional, a instituição pode se desenvolver em relação aos fatores: atender aos objetivos da gestão escolar e ao apoio a formação docente e de funcionários. Considera-se que o estudo pode contribuir ao aprimoramento do planejamento e ações do grupo gestor junto às ações pedagógicas e avaliativas, bem como potencializar em outras instituições da Rede Salesiana de Ensino a reflexão da necessidade de avaliar-se a fim de tomar decisões.

Palavras-chave: Avaliação institucional. Gestão Educacional. Rede Salesiana.

ABSTRACT: This paper evaluates how is the Salesiana's network education management by its institutional evaluation. This is a descriptive and quantitative research. For the quantitative analysis the data were analyzed using SPSS version 20.0; It was noticed that the Salesiana's Network has several positive aspects. However, needs to develop strategies for improvement, especially to: management support educational activities; management transparency and institutional evaluation; maintain the quality of education. For the institutional evaluation, the institution may develop: keep the goals of the school management and give support to teacher training and staff. It is considered that the study may contribute to improving the planning and actions of the management group to create new pedagogical actions and to make actions stronger in others institutions in the Salesiana's Education Network reflecting of the need to evaluate to make decisions.

KEY WORDS: Institutional Evaluation. Educational management. Salesiana's network.

¹ Autora correspondente. Artigo recebido em 01 de abril de 2014. Aprovado em 07 de maio de 2014.

INTRODUÇÃO

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.

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 Inspeitoral 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).

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.

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, com vistas à qualidade educacional.

METODOLOGIA

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 quantitativa, na qual foi aplicado o instrumento 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.

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 amostra 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

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. 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. 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.

RESULTADOS

Resultados referente 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

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

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

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.

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 8,38 com CV = 19,56).

Tabela 5- Estatística dos fatores extraídos

	Média	Desvio-padrão	CV
Nota_Fator1 - Refere-se ao apoio da gestão as ações educativas	6,83	2,13	31,29
Nota_Fator2 - Refere-se aos objetivos pedagógicos da instituição	8,38	1,64	19,56
Nota_Fator3 - Refere-se a transparência da gestão e da avaliação institucional	7,29	2,55	35,01
Nota_Fator4 - Refere-se ao apoio as inovações educacionais	8,44	1,78	21,07
Nota_Fator5 - Refere-se a manter a qualidade da educação	7,95	1,85	23,87
Nota_Fator6 - Refere-se a equipe de funcionários	8,24	1,72	20,92
Nota_Fator7 - Refere-se aos aspectos éticos da gestão	8,51	1,62	19,06
Nota total	7,96	1,40	17,58

Fonte: Da pesquisa (2013)

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 6- 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

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

	Média	Desvio-padrão	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

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

DISCUSSÃO

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 contra tendências 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 a 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)

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).

Essa forma 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para retomar ao objetivo do estudo que foi *avaliar o modelo de gestão escolar da Rede Salesiana de Ensino no Município de Fortaleza- CE* 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.

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 da análise fatorial, que a instituição pode se desenvolver em relação aos dois fatores que estão abaixo dessa nota em que esta relacionada à i) atender aos objetivos da gestão escolar e ii) ao apoio a formação 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.

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 múltiplos grupos multifacetados que interagem, busca 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.

BOLSEGUÍ, M. y FUGUET, A. Cultura de evaluación, una aproximación conceptual. Revista de Investigación y Pos- grado, 21 (1) **2005**. p. 94.

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

DIAS SOBRINHO, J. **Funcionamento e modos sociais da avaliação institucional.** Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 03, n. 02, jun. 1998 .

_____. **Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos.** Avaliação (Campinas), Sorocaba, v.1, n.1. 1996.

FIELD, A. P. **Discovering statistics using SPSS.** London, England: SAGE. 2009.

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

LIMA, M. A. M. **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.

MARINHO, G. S. **Educação profissional no sistema “S”**: avaliação de programas educacionais em Fortaleza-CE. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, 2012.

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

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

RÚDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2008.

SOARES, E. S.; TROMPIERI FILHO, N. Elementos teóricos e práticos sobre validade e fidedignidade de instrumentos de medida. In: Viana, T. V., Ciasca, M I. F. L., Sobral, A. E. (Org.), **Múltiplas Dimensões em Avaliação Educacional** (pp. 47-65). Fortaleza: Editora Imprece, 2010.

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