

Apresentação dos Cadernos de Gestão

O que são gestão educacional e gestão escolar? Qual a relação entre gestão e administração? Qual a natureza do processo de gestão? Quais seus desdobramentos, dimensões e estratégias na escola? Quais as peculiaridades da gestão democrática participativa? Quais suas demandas sobre o trabalho dos gestores escolares? Quem são esses gestores? Que desafios são enfrentados pelos gestores em Educação? Que ações de liderança são necessárias no trabalho de gestão? Quais as dimensões da gestão educacional? Como planejar, organizar e ativar estrategicamente o trabalho da escola? Como avaliar o trabalho da gestão escolar e a atuação da escola? Que aspectos interferem na gestão escolar e como podem ser trabalhados?

Estas são algumas questões que os **Cadernos de Gestão** abordam, com o objetivo de contribuir para que diretores, supervisores, coordenadores e orientadores educacionais reflitam sobre as bases da gestão, para o norteamento de seu trabalho de forma conjunta e integrada, assim como para que profissionais responsáveis pela gestão de sistemas de ensino compreendam processos da escola e do efeito de seu

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola

próprio trabalho sobre a dinâmica dos estabelecimentos educacionais. Também constituem uma contribuição para que professores se familiarizem com concepções e processos de gestão, como condição para que, como membros da escola, participem de forma efetiva do processo de planejamento do projeto pedagógico e de sua gestão.

Os **Cadernos de Gestão** integram, em vários volumes, questões específicas de gestão, procurando contribuir para: a) a iniciação, nessas questões, de alunos de cursos de Formação para o Magistério e de Pedagogia; b) a integração entre reflexão e ação por profissionais que atuam em âmbitos de gestão educacional e escolar; c) o estudo, crítico por parte dos alunos de cursos de pós-graduação com foco em gestão educacional e gestão escolar, a respeito dos vários fundamentos e desdobramentos dessas áreas de atuação; d) a identificação, entre pesquisadores, de elementos e aspectos de gestão que estimulam a reflexão e servem como objeto na formulação de questões de investigação na área.

Os **Cadernos de Gestão** são, portanto, de interesse de profissionais que atuam em gestão escolar (diretores, vice-diretores, diretores auxiliares ou adjuntos, supervisores, coordenadores e orientadores educacionais), assim como aqueles que são responsáveis, no âmbito macro, pela gestão de sistemas de ensino e orientação desse trabalho, a partir de núcleos, diretorias regionais, superintendências, depar-

HELOÍSA LÜCK

tamentos, divisões de gestão educacional. Os acadêmicos de cursos de Pedagogia e de Pós-graduação que tratam sobre gestão escolar e gestão educacional encontrarão aqui referências que procuram integrar questões práticas e teóricas, de modo a oferecer-lhes base para a reflexão sobre fundamentos, princípios, práticas e conceitos dessa área.

Espera-se, com esta sistematização de material produzido pela autora, a partir de sua experiência como profissional de vários níveis do ensino, consultora de sistemas de ensino e docente em cursos de capacitação de gestores educacionais de várias graduações, e como gestora de sistema de ensino e de instituições educacionais, contribuir para a reflexão sobre as questões propostas. Espera-se, em última instância, a partir dessa reflexão, contribuir para o estabelecimento de ações de gestão mais consistentes e orientadas para a efetivação de resultados educacionais mais positivos, tendo como foco a aprendizagem dos alunos e sua formação.

Ressalta-se que a gestão educacional, realizada em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se como áreas estruturais de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir de paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. Porém, é importante ter em mente que a gestão é uma área-meio, e não um

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola

fim em si mesmo. Em vista disso, o necessário reforço que se dá à gestão visa, em última instância, o aprimoramento das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser. Em suma, aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos. A boa gestão é, pois, identificada, em última instância, por esses resultados.

Com essas questões em mente, a proposta dos **Cadernos de Gestão** é a de cobrir aspectos fundamentais e básicos da gestão em Educação com o objetivo de contribuir para que se possam vislumbrar os processos em sua abrangência e também em sua especificidade, e, dessa forma, estimular e nortear a reflexão sobre a gestão educacional como ação objetiva e concreta orientada para resultados educacionais.

Para o momento são destacados 13 assuntos para compor a Série Cadernos de Gestão, dos quais já foram publicados *Gestão educacional: uma questão paradigmática* (Vol. I), *Concepções e processos democráticos de gestão educacional* (Vol. II), *A gestão participativa na escola* (Vol. III) e *Liderança em gestão escolar* (Vol. IV). A lista de assuntos poderá aumentar segundo os desdobramentos que se faça a eles, de acordo com os interesses gerados para seu aprofundamento.

Heloísa Lück

Cedhap – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado

Apresentação deste volume

Reconhece-se que escolas situadas numa mesma região e até mesmo próximas umas das outras, atendendo a populações semelhantes, com condições físicas e materiais similares, podem apresentar características inteiramente diferentes entre si, em seu modo de ser e de fazer, além de ensino de qualidade diferenciada. Em alguns desses estabelecimentos de ensino pode-se observar um grande entusiasmo pelo trabalho, um espírito positivo no enfrentamento de dificuldades, a adoção com sucesso de medidas criativas e inovadoras de superação de entraves, enquanto que em outros verificam-se falta de rumo, conservadorismo, tendência a buscar desculpas e justificativas para todos os problemas ocorridos em seu interior, e uma falta de ânimo e omissão de seus gestores e professores em esforçar-se por superá-los. Nestas escolas os problemas são considerados como impeditivos da ação educativa, em vez de aspectos iminentes do complexo processo de gestão e ensino, cujo enfrentamento é, por sua própria natureza, parte do processo educativo; naquelas, os problemas são percebidos como desafios para a realização do trabalho escolar, que são assumidos

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola

com naturalidade. Nestas, falta unidade de trabalho e são observados interesses individuais e corporativos influenciando as ações e a tomada de decisões, ao passo que naquelas observa-se a existência de um esforço coletivo e mobilização conjunta para construir uma instituição de ensino em que a busca pela melhoria da qualidade se constitui a marca predominante, de modo que seus alunos possam aprender sempre mais e melhor.

Desse modo, seguindo a lógica da busca da melhoria contínua e o desenvolvimento da competência de gestão em Educação, é importante ter em mente que rotular algumas escolas como boas e outras como ruins e simplesmente considerar essas diferenças como dadas e estabelecidas em nada contribui para a melhoria e o desenvolvimento da educação pretendida, como também não corresponde ao trabalho de gestão escolar. Isso porque gestão é processo de enfrentamento de desafios e não de classificação de problemas. Compete, pois, a gestores educacionais e escolares responsáveis pela qualidade do ensino oferecido no sistema educacional e em suas escolas, compreender os fatores que produzem essas diferenças, de modo a mais qualificadamente exercerem sua gestão no sentido de elevar a qualidade do trabalho de todas as escolas e colocá-las todas em condições de oferecer a seus alunos a formação e aprendizagens necessárias para que possam assumir o desenvolvimento de suas vidas

positivamente. Em vista disso, aspectos relacionados a essas condições são importantes elementos para a atenção e o esforço contínuo dos gestores escolares, de modo a compreendê-las, como, por exemplo: Por que ocorrem essas diferenças? Quais suas formas de expressão? Como elas se formam e se constituem? Que fatores e circunstâncias particulares contribuem para sua formação e manutenção? Como a prática de gestão tem considerado essas diferenças e atuado em relação a elas?

Reconhece-se que essas diferenças são construídas ao longo da história da escola, mediante a influência de um conjunto de fatores, como, por exemplo: os padrões de autoridade e estilo de liderança exercidos; as relações interpessoais e de poder praticados; os valores e as crenças disseminados e assumidos; os estilos de comunicação e relacionamento interpessoal adotados; as formas de organização do trabalho estabelecidos, sua distribuição e sua implementação; as reações dos grupos de pessoas diante dos desafios enfrentados; as reações a influências externas, como determinações impostas e orientações propostas pelo sistema de ensino a que pertencem; os recursos que lhes são disponibilizados; as reações a influências internas, como a estrutura escolar, suas condições materiais de trabalho; o nível de capacitação dos que atuam na escola e sua orientação profissional; o tamanho da escola etc.

Consequentemente, os gestores educacionais, para poderem influir nos processos educativos da esco-

la, em acordo com seu papel e responsabilidade assumidos, necessitam compreender a influência desses aspectos na constituição do modo de ser e de fazer do colégio, envolvendo, dentre outros aspectos, a reação das pessoas aos desafios apresentados à escola, seu modo de representar e enfrentar esses desafios – isto é, do seu clima e da cultura organizacional.

Qual a utilidade das iniciativas orientadas para essa compreensão? O que se pode aprender com seu estudo? Somos do parecer que estudar o modo de ser e de fazer da escola, e buscar compreender os aspectos que os produzem e sustentam, constitui importante condição para que gestores possam atuar em relação aos fatores que criam e mantêm esse processo cultural, a fim de que possam atuar com bases mais sólidas e bem fundamentadas e exerçam, de modo efetivo, a responsabilidade que assumem de liderar e orientar o modo de ser e de fazer da escola. Aliás, a partir de uma análise objetiva e crítica, poderão até mesmo surpreender-se, ao verificarem que grande parte das situações identificadas, sejam elas positivas ou inadequadas, do ponto de vista educacional, ocorrem a partir da influência de seu próprio desempenho e exercício de liderança¹ na escola ou sobre a escola. Um texto baseado em estudos

1. Ver, a respeito das expressões de liderança pelos gestores escolares, o livro *Liderança em gestão escolar*, da série Cadernos de Gestão, da autoria de Heloísa Lück, publicado pela Editora Vozes.

HELOÍSA LÜCK

sobre o trabalho do diretor escolar (Office of Educational Research and Improvement, 1999) identifica que o diretor da escola, como seu líder, não apenas influencia, mas também molda o modo de ser e de fazer. E pode fazê-lo tanto positivamente no que se refere à realização das responsabilidades educacionais da escola, como negativamente, na medida em que deixa de oferecer os necessários balizamentos, correções de rumos e marcações educacionais aos fazeres espontâneos da coletividade escolar.

O clima e a cultura organizacional escolar constituem-se na ambiência em que se realiza o processo humano-social do fazer pedagógico, o qual expressa a personalidade e características dessa ambiência. Daí porque permearem a escola como um todo e se constituírem na tecedura de fatos, eventos, reações, ideias, comportamentos, atitudes, expressões verbais ou não verbais, com determinados coloridos e emoções, que se desenham na urdidura da tela educacional. Representam, pois, conceitos importantíssimos na determinação da qualidade do ensino e de seus resultados. Sobretudo ao se verificar que a cultura em algumas escolas inibe inovação e mudança e, em outras, acolhem-nas e sustentam-nas, sejam elas de iniciativa externa ou interna (Institute of Education, 1998).

Sabe-se que a escola é uma organização social e, como tal, desenvolve uma personalidade própria, sobretudo de acordo com a liderança nela exercida e

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola

com a orientação geral de seu modo de ser e de fazer; com a competência de seus atores e sua predisposição em relação ao trabalho que realizam e responsabilidades que assumem; com seu modo de atuação que traduz e expressa valores, interesses, crenças, opiniões, concepções sobre o trabalho educacional; com os estilos assumidos no enfrentamento aos desafios, as relações interpessoais, a comunicação, os objetivos reais expressos em suas ações, dentre outros aspectos, isto é, a partir da atuação de seu elemento humano coletivamente organizado. Todos estes aspectos constituem o clima e a cultura organizacional da escola, expressos em seu cotidiano, como ambiente e campo de realização das ações educacionais, cuja qualidade e resultados são determinados por esses fatores.

Uma escola é, pois, um sistema de ações e reações, de iniciativas e omissões expressas por conjuntos de pessoas, de forma explícita ou tacitamente, de modo a alcançarem objetivos almejados pelo grupo, sejam eles de caráter social ou individual, de médio e longo prazos ou imediatos, de enfoque educacional ou corporativista, dentre outros aspectos que podem influenciar o comportamento humano.

Conclui-se, por conseguinte, que o entendimento dessas questões e a compreensão de suas expressões, sua motivação e seus significados e das forças que mantêm sua coesão é condição fundamental que qualifica a capacidade de influenciá-las de manei-

HELOÍSA LÜCK

ra efetiva. Dessa forma, a observação, a análise crítica e a interpretação de significados e percepções dos elementos que sustentam e expressam o clima e de cultura organizacional escolar constituem-se em uma estratégia importante da ação de gestão tanto educacional como escolar², tendo em vista a necessidade de que essa cultura e clima se configurem em condição positiva e favorável na determinação da qualidade de ensino que seus alunos precisam receber, a fim de que suas experiências educacionais os levem a desenvolver condições pessoais e competências sociais importantes para uma vida produtiva e feliz.

Portanto, a gestão da cultura e do clima organizacional da escola constitui-se em fundamental dimensão de trabalho da gestão escolar, em vista do que os gestores escolares precisam dedicar grande e contínua atenção focada no modo coletivo de ser e de fazer da escola, em suas tendências de ação e reação, seus humores, suas relações interpessoais e grupais, dentre outros aspectos.

2. Gestão educacional corresponde ao conjunto de esforços de organização, liderança, coordenação e orientação da aplicação de políticas educacionais propostas por sistemas de ensino para todas as suas escolas e assumidos pelos atores de âmbito macro desses sistemas. Gestão escolar corresponde ao conjunto de esforços de organização, liderança, coordenação e orientação da aplicação do projeto político-pedagógico definido no âmbito da escola, para a realização de suas responsabilidades educacionais, assumidas por sua equipe de gestão, sob a liderança de seu diretor e equipe de gestão.

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola

Por conseguinte, a capacidade do gestor de conhecer e compreender o clima e a cultura organizacional da escola corresponde à sua possibilidade de agir efetivamente como líder e orientador do trabalho escolar para a viabilização de objetivos educacionais de elevado valor social, tendo como foco os interesses e necessidades de formação e de aprendizagem de seus alunos. A proposição de sua atuação efetiva passa por essa compreensão, que, como um termômetro, demonstra a variação de temperatura e a necessidade de se propor ações adequadas a essa variação. De fato, a efetividade da gestão escolar implica a capacidade dos gestores de estabelecer a convergência entre duas áreas: i) os fundamentos, as diretrizes, os princípios e os objetivos educacionais que fazem parte das políticas educacionais de sistemas e instituições de ensino; ii) o clima e a cultura organizacional, que expressam os valores, crenças, pressupostos e outros fatores subliminares pelos quais são interpretadas as circunstâncias do ambiente escolar e demandas sobre a escola, de modo que se reconheçam, aproximem e se correspondam aqueles aspectos com estes, aproximando propostas e realidade. É condição para que os fundamentos, diretrizes, princípios e objetivos sejam adequadamente formulados, construídos e interpretados à luz da realidade em que serão aplicados e sejam devidamente traduzidos para os atores, assim como esses atores, coletivamente organizados, compreendam os de-

HELOÍSA LÜCK

safios próprios de organização de seu ambiente para tal implementação. Quanto mais profundamente o gestor conhecer essa dinâmica, mais efetivamente poderá exercer sua liderança para a promoção de bons resultados educacionais.

Qual, pois, o papel do gestor escolar em relação ao clima e à cultura organizacional? Como pode conhecê-la, analisá-la e avaliá-la? Como pode mais efetivamente influenciar seu desenvolvimento educacional? Que desafios o gestor enfrenta nesse trabalho? Estas são algumas das questões que este livro trata, com o objetivo de contribuir para que se possa lançar um olhar ao mesmo tempo observador e analítico-crítico sobre essa importantíssima dimensão do trabalho da gestão escolar, com vistas a fundamentar e orientar sua maior efetividade no sentido da constituição de comunidades escolares pautadas por valores educacionais efetivos, por princípios consistentes, e pela unidade de ação norteadas por todos esses aspectos.

Introdução

Uma organização social, tal como a escola, é constituída por uma variedade de forças (um campo de forças) que se influenciam reciprocamente, definindo, segundo as tendências assumidas (sempre sujeitas a variações), uma personalidade. Esse campo de forças é sobremaneira determinado pelo modo como as pessoas agem e reagem, a partir de valores, crenças, mitos e modos convencionais de percepção. Quando o campo de forças está desencontrado, elas se anulam reciprocamente, gerando instabilidade, insegurança, falta de direcionamento, e conduzindo o trabalho ao ativismo. Quando as forças nesse campo são convergentes, elas se maximizam e formam uma dinâmica orientada para o sentido das forças predominantes. Essa convergência, no entanto, nem sempre está concentrada no atendimento a diretrizes educacionais, na realização de seus objetivos e na atenção aos interesses de desenvolvimento dos alunos.

Os conceitos de clima e cultura organizacional oferecem um referencial para compreender de forma articulada os movimentos e a dinâmica que ocorre no interior da escola, que de outra forma parecem

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola

desordenadas, a partir de cuja percepção os profissionais que atuam como gestores escolares se sentem imobilizados, conforme muitas vezes indicam. Apagar incêndios, matar um touro por dia, chegar ao fim do dia extenuados, sem ver resultados, uma luz no final do túnel, estas são expressões que indicam um sentimento de frustração e sugerem também falta de perspectiva da parte de profissionais que atuam sem um referencial teórico e conceitual que permita ver as interligações entre fenômenos, de modo que possam atuar de forma mais consistente mediante uma perspectiva ao mesmo tempo abrangente e interativa.

O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa, uma vez que se constitui em elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões, da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva sua proposta político-pedagógica. A importância desses conceitos é evidenciada pelo fato de que a natureza do processo educacional e a vida da escola são definidas sobremaneira pelo modo como as pessoas coletivamente organizadas realizam o trabalho em seu interior, distribuem e assumem responsabilidades, tomam decisões, implementam-nas, percebem seu trabalho e

HELOÍSA LÜCK

constroem significados a partir dessa experiência interativa em que muitos elementos pessoais, sociais, contextuais e funcionais entram em jogo.

Pode-se afirmar, portanto, que nenhuma escola é melhor do que o conjunto das atuações interativas dos membros de sua comunidade, sobretudo de seus profissionais, e estas são definidas e expressas a partir de representações e significados atribuídos aos elementos que compõem a escola e seu fazer educacional, representações e significados que são construídos coletivamente.

Tem-se verificado que, em geral, os esforços adotados para promover a melhoria da qualidade da Educação são realizados no âmbito das políticas públicas pelos sistemas de ensino, mediante definição externa à escola, sem o envolvimento desta, tendo como referência e ponto de partida indicadores macro, como os indicadores gerais de desempenho das escolas, qualidade das condições físicas materiais e estruturas gerais das escolas, o quadro funcional existente, depoimentos e impressões sobre o funcionamento dessas instituições de ensino etc. Em vista disso tendem a focalizar planos gerais de intervenção, alocação de recursos, capacitação de profissionais, dentre outros aspectos, seja de forma isolada, seja em conjunto, porém falhando em considerar os processos socioculturais existentes nos estabelecimentos educacionais. A respeito, Souza (2004) identifica que “junto com um conjunto de prescrições

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola

por meio das quais as políticas de gestão passam a ser implementadas, torna-se forte a tendência em desconsiderar as relações pedagógicas enquanto parte de uma cultura local impregnada de todos os seus vícios e virtudes, bem como seus significados na vida cotidiana”.

Em acordo com esse quadro, pesquisas identificam que os esforços pela promoção da melhoria da qualidade do ensino têm sido inefetivos, até mesmo os realizados objetivando resultados parciais em curto prazo, por deixarem de levar em consideração a natureza do modo de ser e de fazer da escola, seus processos sociais internos, os valores assumidos em suas decisões e respectivas ações (WILSON, 2007).

Enfim, deixam de levar em consideração os aspectos indelévels e sutis relativos ao modo como as pessoas subjetivamente se associam, como interpretam e enfrentam seus desafios, seu trabalho e que atitudes expressam em relação a ele e a cada uma de suas atuações, como se relacionam e se comunicam entre si, o que valorizam, como expressam os valores assumidos, como definem as relações de poder e de influência de uns sobre os outros, como definem o que é, e o que não é considerado aceitável, como influenciam o desempenho uns dos outros.

Todos esses aspectos internos à escola desempenham um papel significativo no estabelecimento da orientação mental coletiva dos profissionais no interior da escola a respeito de quais são seus desafios e necessidades e como enfrentá-los, que, por sua vez, condi-

HELOÍSA LÜCK

cionam uma reação às proposições ou intervenções apresentadas pelos sistemas de ensino. Estas comumente são assumidas, quando o são, fracamente, pró-forma, sem comprometimento, de modo que não resulta em promover mudanças na melhoria da qualidade do ensino, tal como pretendido. Daí por que todos os anos se pode em certos contextos afirmar que “quanto mais as coisas mudam, mais permanecem como estão”.

Em associação a esse quadro, verifica-se que o comportamento no interior das escolas tem sido determinado muito mais pelo sistema sociocultural interno, por seu sistema de significados, crenças e valores, do que por interferências externas (Institute of Education, 1998).

Essas questões formam um conjunto de comportamentos, ações e reações expressas com regularidade e tacitamente aceitas, que retratam um clima e cultura organizacional. Sua expressão, embora de forte efeito nos resultados educacionais, é muitas vezes de difícil identificação e reconhecimento, dado seu caráter tácito e subjacente, comumente não submetido à fácil observação, ao estudo e à compreensão de seus significados pelos participantes do contexto escolar ou do sistema de ensino. Em associação a esse entendimento, a figura de um *iceberg* é geralmente utilizada para expressar esse componente encoberto, como se especificará mais adiante, indicando que, tal como aquele fenômeno da natureza, o fazer de uma organização revela apenas uma pequena fração de toda a sua superfície.