

A GESTÃO DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR

Leandro Martins de Assis¹
Ana Maria de Araújo Martins²

Resumo

Cada instituição de ensino tem a sua personalidade. Elas têm suas próprias tradições, culturas, histórias, modos de trabalhar e exerce determinados aprendizados de forma peculiar. Assim, nenhuma escola é igual a outra. São os fatores acima citados que as tornam distintas. Mas até que ponto o clima e a cultura organizacional dentro de uma instituição influenciam na principal função da escola que é o aprendizado dos alunos? Quais itens influenciam nesse processo de gestão escolar para que os colégios possam aprimorar ainda mais com seus objetivos? O diretor de sua instituição exerce hoje um papel de um gestor escolar? Estes questionamentos representam o mote deste trabalho, e serão referenciados por autores como Pérez E Sacristan (2000), Gasparin (2003), Chiavenato (2010), entre outros, que podem contribuir para estudantes de Administração de Empresas, Recursos Humanos e áreas relacionadas com a Educação. Além disso, pretende-se esclarecer como as diversas áreas da Administração devem ser aplicadas em um processo de organização da gestão escolar para que se forme uma sintonia entre a escola, professores, alunos, pais e a comunidade.

Palavras-chave: Gestão; Organização; Escola

Abstract

Each educational institution has your personality. They have their own traditions, cultures, histories, modes of work and exercises certain learning of peculiar shape. So, no school is equal to another. Are the above-mentioned factors which make them distinct. But the extent to which climate and organizational culture within an institution influence the main function of the school is the student learning? Which items influence in the process of school management so that the schools can improve even more with your goals? The Director of your institution carries out a role of a school manager? These

¹ Mestre em Administração – Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Docente na FASA/UNIESP, email:leandroassis@sescpr.gov.br

² Mestre em Ensino – Universidade Estadual do Norte do Paraná- UENP - Cornélio Procópio. Docente na FASA/UNIESP, email:anamariamar@bol.com.br

questions represent the motto of this work and shall be referenced by authors such as Pérez and Sacristan (2000), Gasparin (2003), Chiavenato (2010), among others, which can contribute to students of business administration, human resources and areas related to education. In addition, it is intended to clarify how the various areas.

Keywords: Management; Organization; School.

Resumen

Cada institución educativa tiene su propia personalidad. Tienen sus propias tradiciones, culturas, historias, formas de trabajar y ejercen ciertos aprendizajes de manera peculiar. Por lo tanto, ninguna escuela es igual a otra. Estos son los factores mencionados anteriormente que los hacen diferentes. Pero, en qué medida el clima y la cultura organizacional dentro de una institución influyen en la función principal de la escuela, que es el aprendizaje de los estudiantes? Qué elementos influyen en este proceso de gestión escolar para que las escuelas puedan mejorar aún más con sus objetivos? El director de su institución desempeña actualmente el papel de administrador de la escuela? Estas preguntas representan el lema de este trabajo, y serán referenciadas por autores como Pérez y Sacristan (2000), Gasparin (2003), Chiavenato (2010), entre otros, quienes pueden contribuir a los estudiantes de Administración de Empresas Recursos Humanos y áreas relacionadas con la educación. Además, se pretende aclarar como se deben aplicar las diferentes áreas de la administración en un proceso de organización de la gestión escolar para que se forme una armonía entre la escuela, los docentes, los estudiantes, los padres de familia y la comunidad.

Palabras clave: Gestión; Organización; Escuela.

INTRODUÇÃO

Estabelecendo Conceitos

Abordar-se-á aqui, de maneira conceitual, os principais temas a serem mencionados neste trabalho: Clima, Cultura Organizacional e Gestão Escolar.

O Clima Organizacional, segundo Fiorelli (2000):

“Clima é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou a perspectivas delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos

externos e internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas”

Assim, o clima reflete muito no ambiente de trabalho das pessoas dentro de uma organização. Hoje, tal fator é tão importante que candidatos a novas oportunidades de emprego avaliam bem o clima antes de começarem a trabalhar em uma organização. Ainda como citam Bergamini e Coda (1997): “o clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Já a cultura organizacional de acordo com Araújo e Garcia (2010): “representa o conjunto de características humanas que não são natas e se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em uma organização pública ou privada”.

De uma maneira informal, a cultura organizacional simula a peculiaridade de cada empresa. Cada uma tem seus próprios ritos, imagens, figurantes e até mesmo crenças que acreditam e proliferam para os novos colaboradores assim que adentram na organização. Ela se faz muito importante uma vez que as pessoas podem se adaptar ou não a esses costumes. E conforme sustenta Chiavenato (2010):

“a cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas”.

Assim, visto o conceito de clima e cultura faz-se a necessidade de analisar que uma cultura, fundamentalmente, a escolar não é mudada de uma maneira rápida e que o tempo aliado à competência do diretor. As pessoas envolvidas no projeto como, por exemplo, os colaboradores em seus mais

variados níveis podem até querer participar de um processo de mudança, mas não o aceitam de uma forma muito árdua e imediata.

Os diretores, chamados no corpo deste trabalho como gestores e líderes educacionais precisam, em primeiro plano, preparar um ambiente propício a mudanças para que, só assim, os professores e demais funcionários possam começar a fazer parte de uma mudança.

Os conceitos de Gestão Escolar, por se tratar de um termo novo, ainda se confundem nos livros com os nomes e definições mais propícias para alguns termos como Gestão Democrática, Gestão Participativa ou ainda definições mais relacionadas com termos da Administração e Educação, mas que não consistem em uma definição clara e específica do termo em questão.

Enfim, a Gestão Escolar pode ser explicada como uma nova tendência da Educação, especialmente, voltada para o estudo dos diretores escolares. Termos, até então, utilizados somente na área de Administração de Empresas surgem como um novo propósito para o planejamento e organização de áreas educacionais. É um novo rumo, cada vez mais profissional que a Educação no Brasil vem conquistando.

Termos como liderança, clima, socialização e cultura organizacional, gestão, motivação dentre outros eram vistos pelos profissionais da Educação como nomenclaturas distantes dos seus espaços de trabalho e que chegam hoje para solucionar problemas de ordem da administração dentro das escolas. Não é mais permitido a um líder escolar não ter o mínimo de conhecimentos dos tais assuntos mencionados.

Deste modo, com as mudanças na estrutura das organizações escolares estima-se que o perfil do agora gestor escolar precisou e precisa sofrer transformações. A democratização da escola está em vigor e o conceito de gestão participativa surge cada vez mais forte. Tal processo exige, enfim, que cada instituição tenha um bom líder educacional para melhorar o clima da empresa e, em decorrência disso, a qualidade de ensino.

Logo, sobre a cultura evidenciada em um ambiente escolar Azevedo, Santos e Silva (1997), afirmam:

“quando é evidente que a cultura escolar está vinculada com o estabelecimento ou revisão de hegemonia, com acesso a bens culturais, com o destino social dos indivíduos, não se pode esperar unanimidade quanto aos enfoques e às propostas sobre os conteúdos desse projeto. Menos ainda quando existe uma tendência maior a se reconhecer o pluralismo social, a ser garantido em uma democracia. Tudo não passa de propostas provisórias acerca de conflitos culturais que raras vezes afloram. Este será um debate sempre vivo, inacabado e escorregadio, o que reflete o caráter aberto, plural e ambiente da sociedade e da cultura”.

A Escola Como Organização Social

Pérez e Sacristan (2000) retratam a escola como uma organização social e declaram:

“a escola é uma trama de relações sociais materiais que organizam a experiência cotidiana e pessoal do aluno com a mesma força ou mais que as relações de produção podem organizar as do operário na oficina ou as do pequeno produtor no mercado. Porque então continuar olhando o espaço escolar como se nele não houvesse outra coisa em que se fixar além das ideias que se transmite”.

Como já mencionado cada instituição de ensino é diferente uma da outra. Além de cada uma ter suas próprias características e conceitos é fundamental lembrar que elas têm pessoas diferentes no comando, professores com processos de formação singulares e também é formada por um quadro de alunos distintos.

Logo, quando se fala neste corpo discente, ressalta-se que por mais que sejam de faixas etárias parecidas e que pertençam à mesma realidade social e habitem até o mesmo bairro, salienta-se que as formas de pensar e agir dos alunos são diferentes. Eles possuem religiões diversificadas, opções de

entretenimento peculiares e, principalmente, receberam uma base educacional característica de cada processo de criação familiar específico.

E, isso vale também para os colaboradores da escola em geral. Cada um tem um grau de formação específico e pertencem, às vezes, a outros grupos sociais diferentes dos do convívio escolar. E esses fatores são claramente vistos e percebidos nos processos de tomada de decisões e nas atitudes praticadas no cotidiano das instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas. De acordo com Gasparin (2003):

“as necessidades não seriam as dos alunos como indivíduos em si, mas dos educandos enquanto indivíduos sociais, situados em um determinado tempo e lugar, dentro de uma determinada estrutura social, de um modo específico de produção, com relações sociais próprias. Quem propõe os conteúdos, portanto, é a própria sociedade. Cabe ao professor ler as necessidades sociais e, em função delas, selecionar os conhecimentos historicamente produzidos que mais adequadamente satisfaçam às exigências o grupo”.

Outro ponto que merece destaque é a comunidade, que, normalmente, reside próxima à escola ou colégio. Ela tem e deve ter grande responsabilidade nas decisões tomadas pela direção e pode exercer grande influência nas atividades planejadas pelas instituições de ensino. Um bom diretor ou coordenador deve ouvir não só os alunos, mas sim, também o ambiente social que os cerca. A comunidade faz parte da escola!

A integração da família com a escola é vista como um fator de considerável impacto nos índices e resultados de aprendizagem do corpo discente. Instituições em que os familiares participam mais do cotidiano escolar conseguem fazer com que os alunos rendam mais. Os pais ficam mais atentos e cobram maiores participações dos filhos nas atividades. Pais mesmo que sem estudos querem que os filhos obtenham boas notas e consigam melhorar seus desempenhos escolares.

Dessa forma, um bom gestor escolar fomenta em seus professores a iniciativa de trabalhar não somente com os alunos em sala de aula, mas em todo o ambiente externo e, principalmente, com o envolvimento da comunidade. Assim, a própria LDB – Lei de Diretrizes e Bases, determina em um de seus atos a participação bem como integração entre a comunidade e a escola por meio da articulação do seu corpo docente, conforme seu inciso VI, artigo 13 “colaborar com as atividades de da escola com as famílias e a comunidade “. E ainda como coloca Carneiro (2002):

“para um país de população jovem como o Brasil, esta ação ganha extraordinário relevo, dado que, sem ela, os jovens tendem a perder-se pelos caminhos da vida e, fatalmente, engrossarão o exército dos inúteis socialmente falando. Para evitar que isto possa ocorrer, a comunidade deverá criar instrumentos canalizadores de energia jovem. Estes instrumentos devem atuar de forma sincronizada, a fim de que se “evite a duplicação para fins idênticos”

Assim, como afirma Luck (2010), a escola deve ser vista, antes de estabelecer outros conceitos como uma organização social:

“uma escola é muito mais do que um prédio e suas condições materiais e recursos de funcionamento. Não é tão somente um lugar onde se desenvolve um currículo, nem uma estrutura administrativo-pedagógica nem, muito menos, um conjunto de espaços onde aulas são dadas. Ela é uma organização social, isto é, uma coletividade dinâmica, intencionalmente organizada com o objetivo de promover com seus alunos e a comunidade que a rodeia o desenvolvimento de cidadãos críticos mediante sua compreensão do mundo, de si mesmos e de seu papel nesse mundo, pela vivência de experiências sociais significativas. E é na medida em que estes resultados de fato orientem seu trabalho que se tem uma escola em seu sentido pleno”.

O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM AMBIENTE ESCOLAR

Quem já conviveu em um cotidiano escolar, principalmente os de instituições de ensino de prática de ensino fundamental, sabe que a cultura

escolar determina e até mesmo contagia o clima de trabalho nas escolas. São fatos decorrentes do dia a dia e que criam uma espécie de imagem, interesses e muita das vezes tensões e humores da escola perante professores, alunos e até mesmo com os pais.

Logo, poderia evidenciar aqui diversas hipóteses para exemplificar o parágrafo acima. Todavia, escolhe-se uma a fim de mostrar o que acontece em consequência de um processo falho na gestão do clima organizacional. Onde os professores da disciplina de Educação Física ficam isolados no horário de intervalo ou mesmo do recreio? Não é incomum dizer que em suas salas específicas e, geralmente, não se misturam com os demais professores das outras matérias? Por que isso ocorre? Por questões relacionadas à cultura e práticas da escola que foram implantadas há muito tempo. Isso ocorre em alguns casos com os professores da disciplina de Artes.

Tal fato, não que seja errado, mas contribui para que muitos vejam a Educação Física como uma disciplina com uma menor importância da grade curricular e que, principalmente, o clima de trabalho entre os profissionais desta área com os das demais não é, às vezes, dos melhores.

Passado este simples exemplo e visto os conceitos abordados sobre o clima e a cultura nas organizações duas perguntas que requerem discussão são: de que forma o clima e a cultura organizacional contribuem para um melhor aprendizado com os alunos? E eles realmente exercem e influenciam em uma melhor qualidade de ensino?

A cultura organizacional é aprendida e formada coletivamente a partir das experiências na qual um grupo se envolve, na medida da influência de uma liderança, seja ela exercida formal ou informalmente ou mesmo eventual ou ainda espontânea. A influência orientadora de um modo de ser e de fazer pode acontecer de um modo espontâneo e em nome de valores pessoais, gerando em condições muito comumente criticadas por gestores escolares.

Já o clima organizacional reflete como uma condição imposta pela cultura do ambiente escolar e é fortemente implantado pela gestão escolar – fator evidenciado e formado ao longo da história da escola. Tal ponto, evidencia-se ainda que o estudo sobre essa área é cada vez mais cogitado, fundamentalmente, visto que o perfil do principal “público-alvo” da escola vem se transformando ao longo das décadas: os alunos.

Os chamados de “geração Y “, estão nas escolas cada dia mais interessados em tecnologia, informações e entretenimento. E o que as escolas precisam fazer? Nada mais do que se adaptar a essa nova realidade. O perfil do aluno alterou e a escola será que acompanhou ou tem acompanhado tais mudanças? O corpo docente não aceita mais aquela aula tradicional: professor na frente do quadro, alunos sentados em fileiras e o mais importante: o conteúdo ser repassado da mesma forma de antes. Adaptação a esse novo tipo de aluno é o que poderá contribuir a esse novo perfil bem como, conseqüentemente, à melhoria do processo de aprendizagem por parte do corpo docente.

A TRANSFORMAÇÃO DO PAPEL DO DIRETOR DA ESCOLA

As empresas mudaram, o mercado se transformou e as pessoas estão, aos poucos, se adaptando a novas tendências como a tecnologia e ao novo processo de recebimento de informações.

Diante disso, afirma-se que a Gestão Escolar também vem sofrendo mudanças consideráveis e cada vez mais o perfil do diretor tem de estar relacionado ao de um gestor em seu ambiente na instituição.

O diretor, figura máxima de autoridade na escola, deve exercer grande influência sobre os demais membros ocupantes do ambiente escolar. Sugere que este deva sempre fazer uma espécie de autorreflexão e fazer com que certos fatores relacionados à Administração façam parte do seu cotidiano de trabalho. O antes diretor da escola, deve então, a partir disso, assumir uma

nova função e até mesmo nomenclatura que é o que se chama atualmente de gestor educacional, o qual deverá ser responsável por liderar as pessoas nas empresas e como declara Vergara (2010) “a coordenação de grandes números de pessoas e a capacidade de diferenciá-las requer o desenvolvimento de técnicas que permitam que pessoas sejam gerenciadas”

Em primeiro lugar, este líder deve saber e dominar o assunto Educação e suas mais variadas vertentes. Isso é princípio básico para conquistar o respeito e a confiança dos outros funcionários do grupo. A autoridade vem conquistada por meio do conhecimento e não através por uma espécie de atitude autoritária.

Em consequência, em uma gestão onde há práticas de coliderança, definir e saber onde se pretende chegar é primordial. Repassar isso a todos os envolvidos também. Saber ou, se necessário, definir a missão, valores e a visão da instituição de ensino são itens muito importantes para que todos possam se entender na “empresa educacional “. As pessoas necessitam conhecer e, se possível, se identificar com a proposta e o pensamento da escola.

Conforme cita Chiavenato (2010), “visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro. Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que realmente é”. Já a missão, segundo o próprio autor:

“representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Uma instituição deve fazer três perguntas para definir sua missão: Quem somos? O que faremos? E qual o objetivo e fazer o que fazemos? “.

A comunicação interna necessita ser precisa e eficaz. Segundo Le Gall (2008):

“a comunicação interna não é um fim em si, mas uma contribuição ao progresso de relações de trabalho abertas e eficazes. Apostando na curiosidade, na inteligência e no envolvimento dos funcionários, ela deve respeitar as convicções e registrar as opiniões dos trabalhadores. Ao tornar conhecidas as regras do jogo e os fatos significativos, ela faz emergir uma linguagem profissional mais homogênea no interior da organização”.

Fatores como a flexibilidade aliada a uma gestão democrática e participativa deve imperar sobre uma administração totalmente fragmentada e, fundamentalmente, burocrática. Em decorrência disso, definir trabalhos com a ajuda dos colaboradores agrega no sentido de unir cada vez a escola por objetivos comuns. Trabalhar em equipe e delegar funções faz-se necessário e por mais que o individualismo seja respeitado o coletivo ganhará espaço sobre ações isoladas.

Esse novo administrador ainda assume um papel de liderança e deve estar sempre ligado ao emprenho das ações por partes de todos os coladores da escola, quer sejam internos ou mesmo externos. A busca por motivação e entusiasmo da equipe fará parte de suas ações para que o comodismo e a falta de ânimo não possam afetar sua equipe de trabalho. É ele quem define os objetivos e as metas a serem acalcadas. E mais do que isso, comunica e transfere a responsabilidade com todos assim como, conseqüentemente, a conquista por tais metas serem cumpridas e sabe que determinados problemas surgidos afetam as ações educativas implantadas.

Agir como líder é ter uma habilidade para enfrentar e prevenir conflitos também é fator preponderante. E os problemas que surgem devem ser encarados como desafios a serem superados em parceria com toda a equipe em instituições de ensino público que trabalham com professores concursados, principalmente, os com maior tempo de serviço, talvez o agravante seja ainda maior. Conforme Freitas, Girling, Keith E Luck (1998):

“deve-se ter em conta que motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas dos gestores. Os professores e os

diretores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados”.

Profissionais que passaram em concursos públicos, por uma cultura estabelecida, são considerados intocáveis e acham que após determinado período de trabalho não podem ser mais afastados e começam a criar certos conflitos de relação dentro das instituições. Problemas com horários e faltas são evidentes. Assim, não basta o gestor escolar simplesmente repreendê-los, mas sim, explicar que a presença no trabalho deles é fundamental para uma boa qualidade de ensino. É preciso fazê-los se sentirem importantes nesse processo de ensino dos alunos. Sem esse papel do líder, alguns podem se aproveitar e querer tirar vantagens próprias e para fins de interesses pessoais e, sem é claro, notar que o clima organizacional tenderá a se tornar ruim.

Exemplos práticos evidenciados no cotidiano escolar que podem afetar o clima organizacional da escola são claros e se tornam perceptivos a todos que fazem parte do grupo de ensino. Como a escola recebe um novo professor recém-chegado de outra instituição de ensino ou mesmo recém-contratado pelo sistema? A verdade é que nenhuma escola ou o próprio diretor em ação conjunta com a equipe pedagógica estão aptos para um processo de socialização organizacional ou sequer ouvirem falar do termo.

Algumas vezes o novo profissional chega ao prédio e simplesmente vai direto para a sala de aula ou quando acontece com outros cargos são colocados na respectiva função sem nenhum treinamento e conhecimento das normas e diretrizes culturais do local. Por conseguinte, isso interfere futuramente no relacionamento entre os colaboradores e, como já comentado, reflete no clima organizacional interno. E o pior que esta atitude de socialização não é tão complexa e trabalhosa a ponto de não poder ser implantada. É

necessário organização e planejamento para que tal atitude possa evitar problemas de relacionamento futuros.

Essa socialização imediata é importante também no sentido de quebrar bloqueios entre os novatos e os mais experientes profissionais que estão na instituição escolar há certo tempo. Principalmente os professores com mais tempo de serviço tendem a se unirem e formar um grupo próprio paralelo aos que estão em início da carreira. Os antigos, em alguns casos possuem até mesmo ou seus próprios códigos de linguagem e sinais para se comunicarem de uma maneira que somente eles podem entender. Tal interferência por parte do gestor escolar evita a formação de subculturas dentro da escola.

A atuação do líder educacional quando isso acontece é de grande valia para que possa haver uma integração. Novos aprendem com os profissionais mais experientes e, por sua vez, podem trocar informações com os novos contratados. Essa troca é muito importante não só no sentido do conhecimento mais sim de um melhor ambiente de trabalho entre os grupos distintos.

Um gestor escolar que conhece sua equipe e está atento ao seu quadro de colaboradores pode sugerir trabalhos em grupo mesclando os educadores mais experientes com os mais novos para que, assim, possam sentir parte do grupo e, conseqüentemente, se adaptar de uma maneira mais fácil e sem rejeições ao trabalho.

De fato, a falta de satisfação com o desenvolvimento dos professores e com as práticas de avaliação de desempenho, é uma das maiores reclamações entre os profissionais do corpo docente de uma instituição. Os mais experientes reclamam que a maioria das capacitações não são aptas para as suas necessidades e que estas são pouco úteis e que ainda são conduzidas por palestrantes que estão dissociados da realidade do cotidiano escolar. Paralelamente, são poucos os professores que conseguem afirmar quais são os métodos relativamente eficazes para que possam auxiliar os diretores no

momento da contratação de conferencistas ou pessoas que possam contribuir de fato nos treinamentos.

Por outro lado, quanto aos diretores, o desenvolvimento para eles é relativamente baixo se comparado com a atenção dada aos seus colegas que ficam em salas de aula. Por uma tradição ou mesmo cultura, os diretores são escolhidos entre os professores já existentes o que faz com que, normalmente, não passem por um processo de capacitação para tal cargo específico. Isso faz com que a maioria deles assuma o cargo com certo despreparo o que gerará conflitos e onde o ambiente de trabalho será afetado.

Diante disso, afirma-se que o sistema de ensino brasileiro, organizado pelo Ministério da Educação, necessita reavaliar quando da contratação de um novo gestor escolar para uma determinada instituição de ensino público. Já as de ensino privado, também tendem a se adaptar a essa nova realidade e reavaliar suas culturas internas e relacionar os impactos destas características em seu clima de trabalho. A realização de programas de capacitação, seja a instituição pública ou privada, é um elemento importante e talvez até básico para qualquer programa que vise ao aperfeiçoamento educacional visando um ensino de melhor qualidade para os futuros gestores escolares.

Conforme tal despreparo afeta o clima organizacional Luck (2010), comenta:

“uma das mais básicas condições para o exercício da gestão e da liderança escolar é conhecer e compreender o clima e a cultura da organização. Gestores competentes, de escolas públicas ou de ensinos particulares, se debruçam sobre as questões referentes ao clima e à cultura escolar e sobre as condições que criam e sustentam suas manifestações que expressam um conjunto de respostas tácitas, atitudinais e comportamentais aprendidas coletivamente no enfrentamento de desafios. Também compreendem os fatores que mantêm as condições vigentes, assim como as condições mais efetivas para mudá-las quando este for o caso, e desenvolvem habilidades para fazê-lo”.

A QUESTÃO DA QUALIDADE DO ENSINO

Todas as observações acima visam, no final do processo, melhorar o principal objetivo da escola, que é o de ensinar a todos os seus alunos com a melhor qualidade que possa ser oferecida.

A capacidade do gestor de conhecer e compreender o clima e a cultura do seu ambiente escolar corresponde à sua possibilidade de se mostrar realmente como um líder educacional no qual orienta os trabalhos e atividades da sua escola para a viabilização de cumprir com suas metas de valor social, tendo como foco as necessidades e interesses de aprendizagem e, fundamentalmente, os que remetem à aprendizagem dos seus discentes.

E diante disso faz-se lembrar também que a qualidade oferecida aos alunos não está atrelada somente aos conhecimentos formais repassados pelos profissionais do corpo docente da instituição, mas sim, em transferir ensinamentos e saberes que os ajudarão em processo de formação de cidadãos conscientes e que se sintam fora do ambiente da escola como pessoas socialmente valorizadas.

Conforme Libâneo (2003):

“uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens”.

E é neste processo que se pode citar novamente a questão da participação da comunidade no ambiente das instituições de ensino. Conhecer os problemas locais é função do diretor que pode e deve ajudar a sociedade que cerca a escola a resolver e sanar alguns de seus problemas. As escolas não devem recorrer à comunidade apenas por obrigação ou para dizer que tal instituição realiza, por exemplo, um bingo para ajudar os moradores que estão

à sua volta. É mais do que isso. Incluir a comunidade na escola é estar junto com ela no processo de formação dos seus filhos e fazer com que eles possam ser integrantes do processo de mudança cultural do bairro ou mesmo cidade.

Dessa forma, um problema da comunidade pode se tornar também um problema da escola. Em regiões, por exemplo, onde os índices de doenças sexuais são de grande número entre os habitantes cabe à escola proferir palestras e realizar ações para que tais dados possam ser diminuídos e até mesmo sanados. Essa função social interfere direta e indiretamente no pensamento dos moradores sobre a escola. Uma instituição escolar preocupada com os pais, irmãos e outros graus de parentesco de seus alunos é melhor vista pela sociedade local e tem sua imagem melhor avaliada por todos. Assim, alguns gestores escolares têm que analisar qual a imagem que determinada escola passa para a comunidade.

Oferecer e dar acesso aos pais à biblioteca da escola ou mesmo ao laboratório de informática são algumas ações que podem contribuir para uma melhor relação entre os lados. Trazer os responsáveis dos alunos para o ambiente de ensino faz com que os mesmos se sintam parte do processo de aprendizagem. Logo, a troca e a aproximação não precisam ser necessariamente entre a comunidade e a escola. Trocar informações entre as próprias escolas do mesmo bairro ou município pode, em algumas vezes, adquirir informações que podem ser utilizadas para um melhor aprendizado dos alunos. Escolas de um mesmo local às vezes chegam a ser rivais e, na verdade, uma poderia contribuir com a outra para melhorar o ensino de ambas.

Ainda, um líder educacional consciente de suas ações cobre de seus colaboradores a participação junto à comunidade e conforme cita Carneiro (2002):

“a ação do professor, no entanto, não pode ser, apenas, colaborativa. Tem que ser indicativa. O professor é componente da centralidade do ato pedagógico. Por isso, há de veicular, no conteúdo da disciplina que

ministra fórmulas e formas de integração escola/família/comunidade”.

Em fato, preocupado com a qualidade do ensino, gestores educacionais que conhecem à fundo processos e meandros da Educação reconhecem que a avaliação dos alunos não está subornada supostamente somente à nota, mas sim a todo a um processo de aprendizagem e que os alunos não podem ser prejudicados quando o professor não consegue ensinar de maneira eficaz. O líder sente se parte do projeto de ensino-aprendizagem e acompanha de perto e in loco, junto com os coordenadores pedagógicos, todo o processo.

Outras situações ainda devem ser analisadas a fim de garantir e manter um melhor clima organizacional no ambiente de trabalho escolar. Quando acontecem reuniões é comum encontrar diretores dizendo que certas colocações colocadas pelos palestrantes já são aplicadas nas instituições de ensino sem mesmo saber se estão fazendo tais procedimentos de maneira correta. Ainda, alguns professores e colaboradores quando participam de treinamentos consideram situações distintas uma vez que quando estão ouvindo os conferencistas é tudo realmente muito considerável, todavia, quando chegam na escola e na prática, a realidade é totalmente diferente da ouvida.

Hoje, faz-se necessário, aplicar, assim como na Administração de um modelo de gestão por competências nas escolas. Colocar pessoas competentes para se trabalhar nos cargos de coordenação pode ser fundamental para aplicar vertentes da cultura que possam interferir sobre o clima organizacional da instituição de ensino.

Assim como coloca Gramigna (2007):

“a gestão de competência se dá pelo conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. O projeto permite a definição e na identificação das competências da empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e

direciona as ações de desenvolvimento e implantação do processo de clima organizacional”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O perfil da escola, dos alunos e, conseqüentemente da comunidade, estão em crescente processo de transformação. No meio disso estão os colaboradores que trabalham nessas instituições de ensino: gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores e, enfim, os prestadores de serviço de um ambiente escolar. Mas será que todos estão preparados emocional e profissionalmente para vivenciar essa nova realidade que afeta a qualidade do ensino no país?

Este trabalho procura evidenciar que fatores não relacionados diretamente ao ensino são pontos-chave para começar a mudar a relação entre todas as pessoas que vão à escola, seja para estudar, trabalhar ou exercer sua função pedagógica.

Um bom ambiente de trabalho pode proporcionar, mesmo que à longo prazo, um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, refletir na qualidade do ensino projetada aos alunos.

Os costumes, regras informais, ícones e outros fatores que a escola criou podem refletir no principal objetivo de toda escola: ensinar a todos os seus alunos. O que a Administração chama de cultura organizacional interfere de uma forma direta no clima organizacional das empresas. Um bom ambiente de trabalho aliada a uma boa relação entre os profissionais da escola pode fazer a diferença para que a escola cumpra com suas metas e afazeres.

Dessa forma, o então diretor assume, atualmente, uma postura de extrema importância: o de gestor escolar, ou seja, administrar a escola em seus mais variados segmentos, sejam eles físicos ou intangíveis, como é o ensino.

Fazer a gestão do ambiente escolar não é tarefa fácil. As pessoas são diferentes, alunos são condicionados a sistemas de convívio externo distintos, professores receberam formações curriculares peculiares. E esse novo papel do antigo diretor é o de conciliar a todas estas gerações que estão em no mesmo ambiente, de forma que a qualidade do processo de ensino não seja afetada.

Administrar a instituição requer preparo minucioso. É preciso usar a inteligência emocional e, na maioria das vezes, fundia razão com a emoção. Motivar e entender, para então liderar os profissionais da escola, principalmente àqueles com mais experiência, é fator crucial para o sucesso da gestão escolar.

Assim, a cultura, às vezes, pode interferir no clima organizacional, de uma instituição de ensino, seja ela pública ou privada. Essa interferência se mal administrada pode interferir na gestão escolar e, posteriormente, no processo de aprendizagem, e, é justamente esse um dos papéis desse novo gestor escolar: avaliar o clima de trabalho para que a qualidade do ensino seja cada vez melhor.

Referências

ARAÚJO, Luís César e GARCIA, Adriana. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEVEDO, José, SANTOS, Edmilson e SILVA, Luiz Heron. **Novos Mapas Culturais e Novas Perspectivas Educacionais**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

CARNEIRO, Moacir. **LDB Fácil – Leitura Crítico-compreensiva artigo a artigo**. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores. Integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Kátia, GIRLING, Robert, KEITH, Shanny e LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1998.

GASPARIN, João Luiz. **Uma didática para a Pedagogia Histórico-Crítica**. 2ªed. Campinas: Editora Autores Associados, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª ed. São Paulo: Perarson.2007.

GRIFFIN, Ricky. **Introdução a Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

LE GALL, Jean-Marc. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÃNEO, José Carlos e TOSHI, Mirza. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

PÉREZ, Gomes e SACRISTAN, Gimeno. **Compreender e Transformar o Ensino**. 4ª. Porto Alegre: Portmed, 2000.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas e Subjetividade**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2010.