

Gestão, cultura e clima da escola

Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Humanas e Sociais- ICHS
Departamento de Educação – Curso de Pedagogia

A escola é uma organização...

- Uma organização, como a escola, é composta de pessoas que se relacionam para fazer algo: gestores, professores, alunos, familiares, técnicos, etc...
- O que a escola pretende fazer não pode ser feito por uma só pessoa e, para fazê-lo, as pessoas precisam interagir.
- Mas como nos lembra Hall (1984), as pessoas dentro das organizações não estão simplesmente em contato casual. As formas e os objetivos da cooperação são, em grande parte, regulados e controlados pelo fim último da organização/escola, que é educar.
- A organização ensina e persuade o seu pessoal a se comportar de acordo com as exigências de suas funções.

A escola é uma organização...

- Mas, não podemos ignorar que os indivíduos e os grupos, dentro da organização, agem também seguindo seus próprios critérios e que os complexos padrões de interação, impostos pela organização e pelos seus membros, configuram a sua dinâmica interna.
- A organização possui também as suas fronteiras, embora nem sempre nítidas e impermeáveis.
- Mais do que um território físico, ela ocupa um espaço social que, por vezes, se expande e, por outras, se contrai.

Cultura? Gestão?

- A **cultura organizacional** é uma expressão muito comum no **contexto empresarial** que significa o conjunto de **valores, crenças, rituais e normas** adotadas por uma determinada organização.
- O conceito de cultura organizacional faz parte das Ciências Sociais e tem evoluído bastante com o passar dos anos, gerando alguma polêmica, porque o conceito de cultura é bastante complexo.
- Edgar Schein é um dos maiores responsáveis pela divulgação e desenvolvimento deste conceito, sendo que o autor descreve a cultura organizacional como um modelo de crenças e valores criados por um determinado grupo.

Relações entre cultura e clima

- Entre clima e cultura há uma relação de causalidade.
- A cultura sendo a causa e o clima a consequência.
- Clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de se manifestarem de forma concreta.
- A cultura se manifesta através de arquiteturas, vestuários, comportamentos de colaboradores.
- O clima é um fenômeno temporal, refere-se a aquele dado momento.
- Já a cultura é decorrente de práticas recorrentes ao longo do tempo.

Conceitos de Clima...

- “O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.” Roberto Coda, professor da FEA USP
- “Clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.” Warren G. Bennis, consultor americano.
- “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” Ricardo Silveira Luz.

E a gestão em relação à cultura e o clima na organização escolar?

- o texto da Regina Brito trata das responsabilidades da gestão em uma reorganização curricular e procura refletir sobre a ação e interação da gestão considerando-se a cultura e o clima da escola.
- O que ela aponta como relevante?
- A autora considera a importância vital da gestão no êxito ou fracasso de projetos para as organizações escolares , inclusive aqueles referentes à reorganizações curriculares.

Algumas questões...

- O texto nos direciona a questões aí subentendidas:
- Quais os saberes necessários para o gestor em seus enfrentamentos, quando entre eles se encontra uma reformulação curricular?
- Qual é o papel de uma gestão democrático-participativa numa reformulação curricular considerando-se a cultura e o clima da escola?

A organização escolar....

- A escola, por ser uma organização, necessita de uma equipe gestora, cuja ação requer adequação ao objeto administrado. Ou seja, a gestão deve corresponder ao processo de produção próprio da escola: o pedagógico, e ao produto visado: o aluno educado.
- É preciso considerar os campos que envolvem os elementos materiais e conceptuais e a coordenação do esforço humano, necessários ao processo de produção pedagógico, para que o resultado pretendido seja, de fato e de direito, atingido: uma educação de qualidade .
- A gestão reveste-se, assim, de um caráter sócio-político negado à administração quando esta se restringe à aspectos técnicos- administrativo.

- As lideranças tendem a se diversificar no interior da escola.
- Entretanto, a liderança do diretor é algo arraigado na cultura das escolas e, paradoxalmente, cobrada pela mesma comunidade que exige mais independência, autonomia.
- Espera-se que o líder seja capaz de perceber aqueles elementos pelos quais a cultura organizacional revela-se como disfuncional para a sobrevivência da organização.
- O que não funciona deve ser, criteriosamente, abandonado.
- Espera-se que o líder atue na direção do abandono de hábitos e atitudes que possam comprometer o desempenho da organização, a vida da instituição.

O líder há que ouvir o inaudível, ver o invisível emanado da cultura e do clima da escola.