

REORGANIZAÇÃO CURRICULAR: GESTÃO, CULTURA E CLIMA DA ESCOLA

BRITO, Regina Lucia Giffoni Luz de* – PUC-SP

GT-12: Currículo

Este texto destaca, entre os elementos necessários para se pensar uma reorganização curricular, a questão da gestão e sua relação com a cultura e o clima da escola. A autora retoma suas investigações considerando a importância vital da gestão no êxito ou fracasso de projetos para as organizações escolares, inclusive aqueles referentes à reorganizações curriculares.

Desta feita, o texto trata das responsabilidades da gestão em uma reorganização curricular. Reflete sobre a ação e interação da gestão considerando-se a cultura e o clima da escola

A escolha do tema anunciado nos leva a transitar da reflexão à ação pela própria reflexão. Isto posto, considerando que a gestão vai além de atividades de planejamento, coordenação, controle, avaliação. Neste trânsito, há que se vislumbrar o real modificado pelo ideal sonhado. Uma tautologia reforçadora do que se quer firmar: há que se passar do ideal para o real pela ação. Teoria e prática que, num círculo virtuoso, sublinham os saberes necessários para subsidiar o gestor educacional em sua prática individual e coletiva nos enfrentamentos cotidianos.

Estes saberes devem ser garantidos na formação inicial do profissional da educação e permanecer em revisão e aquisição na sua formação continuada. Saberes essenciais, quando entre estes enfrentamentos encontra-se a gestação e a gestão de necessária e permanente reformulação curricular, quando se trata da educação brasileira em seus vários níveis.

Pressupostos colocados em reflexão, algumas questões se impõem para o mesmo exercício reflexivo: qual a natureza da gestão aqui pensada? Com certeza, uma gestão democrático-participativa, cujos princípios, pressupostos e *modus faciendi* nos levam a questionar :

* Docente do Programa de Pós Graduação em Educação: Currículo e da Faculdade de Educação da PUC-SP. Líder do grupo de pesquisa: Formação de Educadores : Gestão.

- Gestão democrática, um ideal possível de se realizar? Sim, se nos reportarmos à gestão Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo [1989-1991] e nas mudanças curriculares que a equipe gestora perseguiu (Cf. Freire, 2005).

Viagem que nos direciona as 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?

São questões que nos obrigam a uma escolha. Neste texto privilegiamos a última questão mencionada.

A gestão democrático-participativa se contrapõe a uma administração hierárquico - piramidal, cujo processo decisório restringe-se há alguns. Uma organização cuja divisão técnica do trabalho converge para a organização escolar princípios, métodos e técnicas de uma administração empresarial, já superados.

Comungamos com autores que acreditam que 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. Isto posto, considerando-se 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.

Não raro, para que se atinja este ideal de qualidade, faz-se necessário reconhecer e gerir uma reformulação curricular, a qual com certeza, deva estar em permanente gestação na cultura das organizações escolares , posto que o currículo tem vida. Cultura que tem cultivado na figura do diretor o seu líder mais caro, exigindo dele, também , a condução dos projetos, inclusive ,os inovadores

Verifica-se que 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.

Como em outras organizações, ao se pensar em reorganização curricular, 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. Ou seja, 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 que permanece e o que não permanece eclode numa correlação de forças, que se faz convalidar ou não pelo currículo em mudança.

A situação de mudança requer que o líder esteja atento com relação aos novos hábitos, pois muitas vezes estes podem, na dinâmica cotidiana, influenciar na direção contrária à evolução desejada.. Espera-se, ainda, que os líderes combinem uma série de providências, visando à produção das mudanças culturais desejadas. E, principalmente, espera-se que as lideranças tenham sensibilidade suficiente para perceberem se as modificações estão sendo, para melhor, para pior ou se existe na organização "um faz de conta" enganoso. O líder há que ouvir o inaudível, ver o invisível emanado da cultura e do clima da escola.

Para desempenhar o seu papel na mudança, os líderes dispõem de algumas prerrogativas, tais como: podem congelar o sistema presente, enfatizando as ameaças à organização, caso as mudanças necessárias não ocorram. Ao mesmo tempo, atuam encorajando a organização a crer que a mudança é possível e correta. Podendo, inclusive, articular uma nova direção e um novo conjunto de concepções construindo, assim, um modelo organizacional límpido e novo.

As posições – chave, numa dada organização, podem ser preenchidas por novas lideranças em sistema de rodízio entre elas próprias e entre elas e os antigos líderes ou mesmo entre antigos líderes que nunca exerceram, de fato, a liderança. Assim, teremos um sistema gestor híbrido formado por uma gama variada de membros da organização: externos e internos. Desta forma é possível que se evite, inclusive, a incrustação de feudos paralisantes, bem como se incentivem as potencialidades latentes ou já conhecidas na formação de equipes. Nestas equipes, a alternância proposta entre líderes e liderados garante, com certeza, uma necessária polivalência, com o envolvimento de todos, uma polifonia.

Este trabalho, relacionando a cultura e o clima da escola às mudanças curriculares e à gestão, impõe uma questão sobre a possibilidade ou não, de se gerir a própria cultura e clima das organizações escolares.

Evidentemente que, ao se considerar gerir num sentido estrito de gerenciamento como planejar, organizar, controlar e avaliar será difícil e não desejável, pela própria natureza da escola, enquadrar aí o “inquadável”, a sua cultura. E ainda, quando a administração da cultura implica na manutenção de padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores. Posto que, busca-se desenvolver ritos, rituais ou práticas organizacionais conservadoras dos valores básicos da organização. Entretanto, se a proposta é de mudança, a questão sobre a possibilidade de se gerir a cultura da escola, reveste-se de complexidade. Os vários segmentos, não raro, demonstram resistências. Assim, há de se considerar, também, o inverso, quando a instituição sinaliza necessidade de se renovar, de mudar e a gestão a ignora.

Parece evidente que, pela cultura organizacional, a organização em si pode revelar-se bem mais poderosa que a sua própria gestão. Não há como ignorar a força que emana da cultura organizacional se manifestando no clima que envolve a organização. Mas, o certo é que: “(...) há muito mais a se acrescentar à cultura organizacional do que aquilo que está evidente na idéia popular de que é possível ‘administrar a cultura’. A cultura, como a organização, pode não ser o que parece ser. (Morgan, 1996 : 226). Cabe, então, a gestão penetrar nesta essência.

É preciso lembrar que os momentos de crise vivenciados pela organização são importantes para alavancar mudanças na cultura organizacional e, portanto, nas questões curriculares. Por exemplo, se a comunidade aprende a se organizar de tal forma, estabelecendo uma dinâmica capaz de manter a escola em movimento, neutralizando, pelo menos em parte, posicionamentos paralisantes ou estáticos, como já foi comentado.

A crise poderá se originar em fatores externos como os econômicos e os políticos ou internos, como o emergir de lideranças ou o reconhecimento da ineficácia de elementos curriculares. Ela é diagnosticada e compreendida, de forma peculiar, pelos vários segmentos da organização, delineando-se assim enquanto necessidade de mudanças. O momento da mudança é de ruptura, de transformação, de criação. Implicando nos mais

diferentes riscos a crise envolve, fundamentalmente, o risco de modificações nas relações de poder.

A cultura da escola é formada pela cultura de vários segmentos, pessoas heterogêneas, em épocas diversificadas. Desta feita, se há uma cultura de participação apenas na fantasia da lei ou numa fragilidade embrionária, verifica-se o fortalecimento de lideranças individuais, personalistas. Ao contrário, na gestão participativa, o que se busca são lideranças coletivizadas construídas pelo melhor de cada um. Entretanto, há de se reconhecer, que a liderança coletivizada é um produto, fruto de um processo, durante o qual não é possível prescindir das lideranças nos moldes já descritos neste trabalho.

A questão da liderança remete a discussão sobre o poder. Morgan (1996: 191), comentando a ambigüidade do poder, relaciona-o aos jogos de poder e a dinâmica política dos contextos organizacionais e afirma que: “é difícil delimitar exatamente em que reside o fenômeno.”

Reconhecendo-se, entretanto, a ubiqüidade do poder pode-se encontrá-lo em toda parte, emanando-se através da própria cultura e clima, também ubíquos. Onipresente, o poder perpassa tudo permitindo correlações de forças passíveis de colocá-lo, inclusive, em alternância... Tal similaridade, a ubiqüidade, caracterizadora tanto da cultura e clima, quanto do poder nas instituições, revela-se tema sedutor para ser aprofundado em trabalhos futuros....

A escola é uma casa pública. Como pública, ela há de receber o apoio tanto do Estado - enquanto sociedade política, quanto dos diversos segmentos da sociedade civil. Desta forma, há que se reconhecer um movimento produzido pelo exercício de direitos e deveres de cidadania, na direção de uma sociedade democrática.

Comungando com autores acerca da questão democrática e da situação e perspectiva da gestão da educação do Brasil, o texto toma como enfoque a preocupação com o atendimento oferecido pela escola pública fundamental à população. Considera essencial que se determine, prioritariamente, objetivos para esta escola que atendam aos interesses das camadas trabalhadoras, seus usuários atuais, de quem ela, realmente, precisa cuidar. E, nada melhor que a voz da própria escola, para anunciar desejos e necessidades. Há que substituir um discurso sobre, pelo discurso da própria escola.

Salienta-se aqui a necessidade de estabelecer e de atingir padrões mínimos de qualidades por meio de conteúdos relevantes e métodos pedagógicos correspondentes aos objetivos democráticos da escola. Para tanto, considera-se essencial o desenvolvimento de processos coletivos de avaliação de todo o processo escolar. Quanto à qualidade da força de trabalho utilizada pela e na escola, salienta-se a necessidade de atentar-se para os determinantes sócio-econômicos, políticos e culturais que condicionam a (baixa) qualificação docente, as precárias condições em que os mesmos têm que realizar o seu trabalho, bem como a inadequação de suas práticas pedagógicas aos interesses dos usuários desta escola.

Estes mesmos autores sublinham a necessidade de se pensar em uma mudança radical na organização da escola e de suas atividades. Há que dotar a escola de uma estrutura gestora capaz de realizar seus fins sociais contando, inclusive, com a participação em sua gestão das diferentes pessoas relacionadas às atividades escolares.

A dinâmica proposta estaria requerendo uma representação efetiva da sociedade civil nas esferas decisórias do processo gestor da escola, além daqueles que, em contato direto com o aluno, já fazem parte da comunidade educativa. Ou seja, os pais, outros familiares, além da equipe pedagógica e funcional. Se assim for, clama-se, também, pela participação daqueles de contato não tão direto....

Entendo que, os critérios para tal participação - inovadora - deveriam ser definidos pela própria comunidade escolar utilizando-se, efetivamente, inicialmente, dos canais existentes: APM e Conselho de Escola, criando-se novos.... Para alcançar tais intentos, pelos motivos salientados neste trabalho, há que se considerar a questão da cultura e do climaNum contexto de mudanças entrelaçam-se, com certeza, elementos simbólicos constituintes de um outro paradigma, criadores de clima correspondente...

A própria idéia de gerenciamento de processos de transformação e mudança, no sentido estrito de controle, torna-se bastante questionável. Mas, a gestão torna-se possível, quando se pensa em planejar flexivelmente e organizar o processo, em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização.

Algumas situações se configuram como potencializadoras para tanto. São por exemplo, as situações ligadas ao ambiente externo como: os próprios momentos de crise, os de retração ou expansão da organização, os movimentos sociais, a ação do Estado, as

mudanças tecnológicas, as situações ligadas ao contexto interno, envolvendo o surgimento de outras lideranças, as reorganizações do processo de trabalho, a introdução de outras políticas organizacionais. Entende-se que, por oferecerem dados legítima e potencialmente problematizadores e, indicativos de solução, há que se decifrar uma cultura acolhedora (ou não) de uma reformulação curricular. Para isto é preciso captar seus sinais, reconhecê-la e estudá-la de forma paradigmática no que tange a planejamentos e medidas. Assim, a hierarquização será, com certeza, um dos pontos que se desprestigiara como tal...

O não reconhecimento da cultura organizacional da escola permitirá, certamente, que um *discurso sobre* se sobreponha a um *discurso do*. Ou seja, os habitantes da escola, legitimamente, são os autores do seu próprio discurso, o qual deveria subsidiar toda e qualquer medida. É o discurso daquele que faz o dia a dia da escola. Entretanto, tais medidas são, não raro, elaboradas pelo viés do discurso daqueles que são hierarquicamente superiores, os que elaboram um discurso sobre o que se vivencia, ou deverá se vivenciar, na escola...O que se evitaria se as estruturas dos órgãos superiores fossem mais circulares e menos piramidal, como preconizam as teorias mais atuais para a gestão das organizações.

De acordo com essas teorias, a estrutura organizacional seria mais “holográfica” mais de rede do que de hierarquia, descentralizada e descentralizadora, valorizando efetivamente o trabalho em equipe e a simplicidade, com unidades menores de trabalho mais autônomas. Isto permitiria a subdivisão das organizações em pequenas unidades auto-dirigidas. A efetiva descentralização visa acelerar o processo decisório, reduzir os custos, tornar as decisões mais adequadas às demandas, no caso da escola pública, legalizando o legítimo.

Antes de ser uma alternativa de modelagem ou estruturação organizacional, a forma holográfica significa uma nova maneira gerencial de pensar. Como idéia, reflete as tendências contemporâneas de valorizar fatores que criam maior flexibilidade estrutural e maior eficiência na ação organizacional.
(Motta, 1995: 123).

Motta, ao falar num visão holográfica nos remete, essencialmente, para a idéia da filosofia da forma, uma outra epistemologia diferente daquela referente à lógica proposicional. É uma epistemologia do *logos*, enquanto articulação da

inteligibilidade

As propostas organizacionais surgem sobre fronteiras ambíguas e menos nítidas de autoridade e hierarquia para melhor enfrentar as variações ambientais [internas e externas] .” (Motta, 1995: 122)

Entretanto, o fato de as unidades modulares serem mais autônomas e descentralizadas não as lançaria ao “sabor das ondas”, à citada autonomia do abandono.

“Desatar as mãos não quer dizer que elas estejam livres dos braços”, afirma Motta (1995, 128).

No entender deste texto, na escola, deverá ocorrer acompanhamento, assessoria geral, atendendo às suas especificidades. Na organização considerada holográfica , os controles se fazem, basicamente, em termos de resultados coletivos e setoriais, com o mínimo de controle possível nos procedimentos. Entendo que, na escola, há que se substituir o controle, por pontos de convergência auto condutores, organizadores e coordenáveis. A ênfase em um acompanhamento mais de perto, feito compartilhadamente, faz-se colocar entre os valores mais caros da organização. Esses valores revelam-se, minimamente, indispensáveis para garantir a coesão, a sobrevivência coletiva e a adesão ao sistema de organização. Sobre esse mínimo recai todo o rigor da vigilância compartilhada, visando à flexibilidade em todo o resto. O êxito deste sistema se relacionará, com certeza, ao vínculo que se estabelece entre o sistema de vários tipos incentivos e os resultados do trabalho em equipe. Assim, as equipes dispõem do máximo de autonomia, para desenvolver novos objetivos e métodos de trabalho, formular políticas de atuação e de pessoal, controlar o orçamento e sugerir novas diretrizes estratégicas para a organização .(Cf. Motta, 1995 : 128).

No que diz respeito à escola pública, segundo trabalhos publicados, tal autonomia não se verifica nem com relação ao diretor, muito embora ele seja considerado, pela própria cultura da escola, o “chefe” da unidade:

À gestão escolar cabe cuidar da utilização racional dos recursos materiais e conceptuais da escola e da coordenação do esforço humano coletivo, que a vivifica, não do controle em si, como habitualmente ocorre.

A cultura do controle como é aprendida e repassada na instituição escolar, cria, com certeza, um clima competitivo, de animosidade e quiçá, de burla.

Não se pode desconsiderar a ambiência epistemológica que caracteriza a escola, não só no sentido descrito, como em outros. Há que se considerar o clima e a cultura como responsáveis pela identidade da escola, de cada escola em particular e de todas no seu conjunto. Clima tal que impregna todos os ambientes da escola. Considere-se, por exemplo, o embate que surge da emergência de novas lideranças frente às lideranças postas. Isto gera um clima de ebulição que se mantém, em estado de latência ou não. Tais situações, nas organizações escolares, sem dúvida, se revestem de roupagem própria: as queixas proliferam. Fato preocupante posto que, não raro, as queixas são paralisantes.

Observação cabível, quando se considera o clima da escola sob qualquer ponto de vista: social, acadêmico e organizacional.

O texto considera que a escola, enquanto organização, é um sistema de relações e transações, lugar de encontros, de trocas; revela-se *lócus* privilegiado para mudanças, posto que lhe é inerente o abrigo e o estudo, também, de contradições, complexidades, paradoxos, ambigüidades.

Como já foi observado, relevantes mudanças nas culturas organizacionais, inclusive àquelas sublinhadas como curriculares, não se tornam viáveis sem mudanças das relações de poder. Desta feita, exige-se que os vetores estruturais da organização, suas práticas sejam modificados, mantendo-se uma gestão coerente, que assegure aos habitantes da escola vez e voz. Pretende-se, assim, o estabelecimento de um clima favorável, para inovações e reorganizações curriculares, para a realização do processo de ensino e de aprendizagem. Isso inovaria, com certeza, a cultura escolar na direção do atendimento de desejos expressos pelos habitantes da escola e do cumprimento da função principal da escola: a preparação para o trabalho e a cidadania. Para tanto, é preciso paixão, posto que é este sentimento a força motriz, capaz de realizar os desejos, para a concretização da finalidade primeira e última da escola: o aluno educado.

Creio que num processo interativo, combinando o conhecimento interno com as questões externas, as concepções e valores dos membros da escola precisam ser trazidas à superfície, cotejados e articulados com o que foi percebido e analisado na realidade externa. Tendo-se, sempre, como horizonte, um melhor clareamento do que está sendo

pretendido por uma reorganização curricular inovadora, que se expressará por meio de um projeto político pedagógico coletivo.

Tal fato se agrava uma vez que, a cultura de participação revelando-se quase embrionária, fortalece, com certeza, as hierarquias.

Obviamente, as lideranças de cada segmento desempenham papel preponderante como gestores influentes do desenvolvimento das organizações. Há expectativas básicas, propaladas pelo senso comum, em relação à sua atuação.

Muitas das reformas parecem partir não do chão da escola, mas de “um chão acarpetado”... o “dos gabinetes”. Talvez as informações que cheguem aos órgãos superiores passem por um processo de “filtragem” distorcedor. O que seria tema para um outro trabalho investigativo sobre os processos de comunicação que regem os trabalhos das hierarquias superiores em relação às unidades escolares. Agora, basta salientar que tal fato parece se repetir também com outros projetos como os que visam inovações curriculares.

Sublinho neste trabalho que, antes acreditava-se na capacidade transformadora das reformas educativas concebidas e conduzidas de forma centralizada pelas administrações. Hoje, no entanto, a ênfase recai na apropriação e criação pelos próprios atores educativos, em condições apropriadas, do processo de mudança, colocando-se, principalmente na sua vontade e capacidade reflexiva - e na própria escola, a chave do sucesso destas mudanças. A desconsideração disto, parece, levam as hierarquias superiores a se desqualificarem como tal.

O clima e a cultura da escola, relacionando-se com as mudanças, sublinhando-se as curriculares, firmam-se como uma questão prioritária para a gestão da escolar. Para tanto, ela tem a seu favor, numa empreitada transformadora, o fato de que a sociedade, por sua cultura e o indivíduo, pela sua personalidade, em termos de mudança, são considerados mais estáveis que as organizações. As organizações revelam-se mais propícias às mudanças, em especial a escolar. A capacidade de mudança apresenta-se diferentemente entre sociedade, pessoas e organizações...

É preciso estar, realmente atento, para o fato de que, no que tange à escola, geralmente, as pessoas que planejam as mudanças, não raro, desconhecem, ou desconsideram, a opinião daqueles que a sofrem. Creio que é preciso ouvi-los não para antecipar as possíveis reações às mudanças almejadas e manipulá-las. É necessário ouvi-

los, posto que, são eles que estão vivenciando o próprio processo de mudança; são os próprios e legítimos atores da mudança e não simplesmente agentes de uma obsoleta administração superior. Se forem estas as pessoas que farão as mudanças, então é justo ouvi-las em seus desejos, necessidades, expectativas e avaliações. São eles os sujeitos que vivificam a organização escolar e seus projetos inovadores. Por isso, é preciso desvendar o desejo deste objeto de estudo que se substantiva na cultura da escola.

A cultura da organização escolar tem se revelado , o melhor depositário destes desejos. Para tanto, se faz premente decodificar as metáforas, desvelar tanto os maiores, quanto os menores desejos auscultando a cultura que se expõe tal como o oxigênio que garante a vida - despercebido pela obviedade.

Em termos de gestão, há de se considerar que, mediante o despreparo no enfrentamento dos desafios que se colocam, é preciso encorajar a pluralidade na leitura e interpretação de problemas e busca de soluções. Desta feita, exige-se um gestor escolar que, em conjunto com os demais elementos da equipe gestora, seja investigador da própria realidade, capaz de buscar, interativamente, no seu próprio cotidiano a maneira de conduzir as questões e construir - quando e se possível - as respostas, compreendendo o caráter provisório e - ambigualmente - não provisório de tais respostas.

Esta provisoriedade não provisória explica-se. A ação descrita - a do gestor escolar- contribui dentro da provisoriedade do 'hoje' para a construção do presente, entretanto, esse 'hoje', fazendo-se base para o futuro, caracteriza a não provisoriedade....

Desta feita, revela-se a importância: da cultura, como depositária de elementos para a construção do presente e do futuro; do clima , manifestador de tais elementos, os quais tem a sua expressão num currículo inovador ou conservador.

Entende-se que tudo o que é lançado para o interior da escola, quando selecionado - reelaborado ou não - pelos seus habitantes, repousa, "vulcanicamente", em sua cultura, manifestando sua existência no clima aparente. Assim sendo, não há como desconhecer cultura e clima ao se pensar ou, principalmente, ao se repensar o currículo, ao se repensar a escola.

Se os desejos e necessidades que emanam da cultura da escola revelam-se os legítimos, caberá , pois, à gestão escolar, em todos os níveis, reconhecê-los, viabilizá-los no

que lhe compete e legalizá-los, aderindo a uma necessária e legítima inovação curricular e reorganização escolar.

Assim sendo, a ênfase na visão pessoal e a preocupação com o processo permitem ao gestor- investigador, não apenas antecipar as dificuldades inerentes à mudança, mas propor que se substantive a própria mudança, pelos desejos e necessidades das próprias pessoas que constroem, desconstróem e reconstróem esta organização tão específica que é a escola.

Tais desejos e especificidades, encontram-se, pois, velados ou revelados nos parágrafos deste trabalho ao buscar desvendar a cultura e o clima da escola, sublinhando sua relação com propostas inovadoras de currículo. Para tanto, faço uso de reflexões relativas a estas e a outras questões. Tais reflexões encontram-se assim na redação propriamente dita do trabalho. Em todas elas há a proposta de que a mudança nas escolas seja vista em termos culturais. Segundo Rudduck (apud Glatter, 1992: 152-3)

Um conjunto de significados tem de ser substituído por um novo conjunto de significados e, até que esses novos significados possam ser refletidos numa série de princípios partilhados e orientadores da ação a mudança permanecerá, provavelmente num estado incipiente.

Num processo de mudanças, atitudes e convicções são mais importantes, segundo radicalização de Glatter (Cf. 1992 : 153), do que a própria competência técnica. Isto posto, a cultura da escola pode frustrar a mudança quando se tomam decisões e apesar de uma aceitação aparente, nada muda de fato. Cita-se, como exemplo, as propostas relativas às práticas pedagógicas, quando as decisões vêm de cima ou mesmo, quando parciais, não são assumidas por todos. Verifica-se, então, uma aceitação simbólica das decisões, mas a prática permanecendo igual revela “um faz de conta”, em permanente uso...

Como já foi dito, uma face deveras relevante do trabalho da gestão escolar é o de salientar e gerir a cultura, sublinhando-se as especificidades da escola, do currículo escolar. Para tanto, é preciso desfibrar o cotidiano escolar, considerando cada incidente do dia-a-dia, como uma partícula de um todo maior, da escola, da sua cultura.

Compreende-se, desta forma, que toda estratégia aperfeiçoadora, reorganizadora, inovadora da escola e de seu currículo, embora lançada pelo poder central, reitera-se, deve nascer da cultura da escola, atando-se intimamente com a história e as situações

locais, sem perder de vista a globalidade. Revela-se, assim, uma já citada, complexidade instigante...

Fruto de um olhar avaliativo contínuo, tais medidas inovadoras construiriam-se privilegiando-se respostas a questões relativas à cultura e ao clima da escola quanto: à sua definição; ao desvendar dos desejos, necessidades e realidade do objeto de pesquisa ali revelados; à importância dos mesmos para a própria organização escolar, para a sua gestão, tendo em vista um processo de mudança, de reorganização curricular da escola. Para tanto, enquanto pesquisadora, a autora deste texto junta-se a outros à procura de luzes. Busca, não um feixe que ilumine apenas nêgas do chão, relegando a superfície maior a uma penumbra inaceitável. Acredita em luzes que, se originando das entranhas da escola, ponto-a-ponto, hão de revesti-la (e investi-la) toda, tal como um astro que possui luz própria. Pontos-de-luz que se revelam, sobremaneira, na cultura e no clima da escola. Tais pontos, quando encobertos, pedem desvelamento. Desvelados, iluminam indicando, multiplicadamente, o desvelamento de outros, fundindo-se com outras luzes internas e externas à organização escolar, tornando-se, com certeza, múltipla e una...

Desta feita, tanto a gestão de uma reorganização curricular, quanto uma reorganização curricular para a área da gestão deverá considerar os saberes necessários para a formação de equipes gestoras. São saberes que envolvem conceitos, fatos, procedimentos e atitudes capacitadoras desta equipe para a ciência e arte de captar e gerir elementos materiais e conceituais e, fundamentalmente, de coordenar o esforço humano vivificador do processo educacional. Há que se privilegiar o ser humano.

Ao se considerar elementos materiais e conceituais verifica-se uma relação necessária e inequívoca de dominação do homem sobre tais elementos, mas ao se considerar as variáveis relacionadas ao esforço humano a coordenação sobrepõe-se à dominação assumindo, inclusive, o protagonismo do processo. A coordenação, parte da ação gestora, torna-se responsável pela alma da escola..Alma que se encontra corporificada na cultura e no clima da escola.

Referências Bibliográficas

FREIRE, Paulo. *A Educação na cidade*. São Paulo: Cortez, 2005.

GLATTER. Ron. *A gestão como meio de inovação e mudanças nas escolas* IN:

Antônio NÓVOA. *As organizações escolares em análise*. Lisboa: D. Quixote, 1992.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto . *Gestão contemporânea: A ciência e a Arte de ser dirigente*, Rio de Janeiro: Record, 1995.