

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



GESTÃO ESCOLAR: Considerações sobre a Cultura e o Clima de uma Realidade Escolar no Município de Naviraí-MS

Lucinéa Matsui dos Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/CPNV
neamatsui@hotmail.com

Silvana Maria Dias de Oliveira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/CPNV
Silvana.d_oliveira@hotmail.com

Roseli Bonatto de Souza

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
roselibonatto234@gmail.com

Maria das Graças Fernandes de Amorim dos Reis

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/CPNV
gmgrg46@gmail.com

RESUMO

Este trabalho, na área de Gestão Escolar, tem como objetivo abordar os aspectos e influências da cultura escolar a partir da mediação do trabalho do gestor na escola. A cultura escolar é criada por meio das relações interpessoais, e acontecem pela forma com que a instituição, os alunos, pais de alunos e toda a comunidade escolar se relacionam. Foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo realizada por meio de questionário com seis questões abertas envolvendo quatro atores, sendo eles: gestor (G) professor (P) e administrativo (A-1) e administrativo (A-2) em uma escola da rede municipal de ensino que contempla a educação infantil e o ensino fundamental no município de Naviraí/MS. Em relação aos dados coletados, percebemos que o gestor e o professor em alguns momentos não demonstram opinião própria sobre os assuntos abordados recorrendo a sites de pesquisas, o que demonstra a relevância desde estudo da temática, sendo um aprendizado tanto para as pesquisadoras como para os sujeitos. Também não é possível afirmar que a gestão da escola é democrática, pois com os estudos realizados não identificamos este perfil na instituição.

Palavras-chave: Gestão escolar; Cultura escolar; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

A cultura escolar é criada por meio das relações interpessoais, e acontecem pela forma com que a escola, os alunos, pais de alunos e toda a comunidade escolar se relacionam e fazem com que as atividades desenvolvidas neste ambiente vão se fortalecendo de acordo com o grau de envolvimento e a cooperação da gestão, por exemplo: algumas escolas trabalham as festas típicas, aniversariantes do mês, natal, festa da partilha e projetos que vão construindo a identidade e cultura da instituição. Para que esses acontecimentos se tornem cultura deste ambiente vai depender do tipo de gestão que dará o seguimento, pois na maioria das vezes muda-se a gestão e com ela mudam-se a forma de trabalho ou projetos ali desenvolvidos. No entanto, nem toda mudança de gestão é significado de sucesso, pois dela depende o progresso ou retrocesso na construção dessa cultura.

Como objetivo deste estudo, abordamos os aspectos e as influências da cultura escolar a partir da mediação do trabalho do gestor no cotidiano da escola.

Para dar início a este estudo, nos reunimos com o grupo para delimitar quais os pontos seriam abordados e em seguida fizemos um levantamento bibliográfico dos teóricos que utilizaríamos para fundamentação. Na sequência optamos por elaborar questionário com 6 (seis) questões que envolveram o processo de construção da cultura escolar para nortear a entrevista a ser realizada com gestor, professor e servidores administrativos, em duas instituições de Educação Infantil e Ensino Fundamental, na rede de educação básica no município de Naviraí-MS.

Tínhamos como proposta inicial da pesquisa fazer entrevista em duas escolas, uma de educação infantil e outra de ensino fundamental do município de Naviraí, porém não foi possível a entrevista, então deixamos o questionário para que fosse respondido.

O uso de questionário visou conhecer aspectos da realidade a partir das informações das pessoas que estão diretamente ligadas a comunidade escolar, nos possibilitando pensar como eles fazem todo esse processo e se a participação é realmente efetiva, e como o gestor lida diante dos conflitos que permeiam este ambiente.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: conceituação de Gestão Educacional e Gestão Escolar, abordando a dimensão democrática e participativa; Cultura Escolar, relacionada ao clima e liderança que acontece na escola; Metodologia do estudo; Discussão dos dados, e por fim as Conclusões.

Os estudos realizados sobre essa temática nos possibilitam uma melhor compreensão sobre a ação, atuação e influência da Gestão na construção da cultura da instituição escolar. Conhecer tal realidade enriquecerá nosso crescimento pessoal e conhecimento científico para nossa formação enquanto acadêmicas e futuras profissionais da educação básica.

2 GESTÃO, GESTÃO EDUCACIONAL E OS PARADIGMAS QUE AS ENVOLVEM

O termo gestão é usado por vários campos de conhecimentos e apresenta uma relação com a forma de gerir, sejam pessoas ou empresas. Conforme Cury (2002, p. 164) afirma a origem da palavra: “Gestão advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar”.

As formas mais conhecidas de gestão de acordo com Dias (1998) são administração, a co-gestão e autogestão, desse modo:

Administração: o ponto de partida dos estudos de administração foi a preocupação com a eficiência: como obter o máximo de resultados com o menor dispêndio de energia. As teorias da administração, quais quer que sejam, repousam sempre sobre o princípio da autoridade e tem como pressuposto básico a existência do binômio superior-subordinado [...].

Co-gestão: baseia-se no princípio da participação. É ainda uma forma de administração que permanece a figura do administrador, mas com autoridade mais limitada. O administrador já não é o único responsável pelas decisões, pois estas somente são consideradas legítimas quando tomadas com a colaboração dos elementos sob o seu comando.

Autogestão: [...] Embora persista a necessidade de coordenação dos esforços, desaparece a hierarquização. Em regime de autogestão, as pessoas ou grupos atuam com autonomia e procuram contribuir para o bom andamento dos trabalhos. Agem, não por obediência a alguma autoridade, que não reconhecem, mas por convicção (DIAS, 1998, p. 1-2).

A gestão educacional nacional de acordo com Oliveira (2009, p.1) “é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado”. Cabe ao município se organizar, manter e desenvolver seu sistema de ensino através da sua integração com as políticas e planos educacionais da União e dos Estados.

Já para Lück:

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo (LÜCK, 2008, p. 3).

Ainda segundo Lück, sobre a gestão educacional considera:

[...] a gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos (LÜCK, 2008, p. 3).

Para que se efetive a gestão educacional a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96 estabelece, no inciso VIII do Artigo 3º o princípio da "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino", e é baseado neste tipo de gestão que o gestor escolar deve pautar a sua atuação no ambiente escolar de acordo com a cultura interna ou externa que compõe a comunidade escolar (BRASIL, 1996).

Pensando numa forma de atuação de uma gestão democrática, essa deve ser construída com uma liderança consciente que deve ser liderada pelo “diretor de escola, o diretor assistente ou adjunto, o supervisor pedagógico e o orientador educacional, sendo como demais membros da equipe de gestão escolar, desempenham um papel caracterizado pela liderança e coliderança, inerentes a suas funções” [...] (LÜCK, 2011, p. 17). Portanto, quando essa liderança é exercida com competência e imparcialidade o trabalho em equipe tende a ser proveitoso para ambas as partes.

O gestor escolar deve liderar com inteligência para que sua equipe possa desenvolver um bom trabalho, podendo com isso desenvolver projetos para a melhoria do ambiente escolar, conforme Lück (2011):

É muito comum, no entanto, considerar que basta a boa vontade ou intenção para exercer essa liderança. Se assim fosse, a grande maioria dos gestores seria mais efetiva em seu trabalho de mobilização dos participantes da comunidade escolar para a realização dos objetivos educacionais (LÜCK, 2011, p. 17-18).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Sendo assim, para se fazer um bom trabalho como gestor escolar deve-se possuir como perfil a capacidade de liderança para ser eficiente em seu trabalho, para assim, ser exemplo para os seus colaboradores, conforme afirmação de Lück (2011):

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos adjetivos educacionais (LÜCK, 2011, p. 23).

Portanto, a gestão escolar deve realizar ações de forma democrática e participativa, visto que a função social da escola acontece pela forma como se produz, divulga e socializa o conhecimento, e um ambiente onde há liderança consciente, que respeita as opiniões sem opressão com certeza refletirá em todo o processo de ensino aprendizagem. Tais ações influenciadas pelo gestor refletem na cultura da instituição escolar.

2.1 CULTURA ESCOLAR

A função social da escola é preparar os sujeitos partindo do seu patrimônio cultural e preparando-os para os diferentes níveis de ensino para adquirir conhecimento e ascensão social, pois a educação e as ideologias da sociedade caminham na mesma direção, visto que a sociedade necessita de cidadãos preparados para o mercado de trabalho.

Nessa perspectiva sobre a cultura escolar Vieira, Bianconcini, Alonso (2003) dispõe que:

[...] Essa cultura, se constitui com uma visão de mundo, de sociedade, de processo histórico, de relação homem-mundo, de relação entre os homens na construção continua do mundo, dos significados dos papéis e das nossas funções na sociedade que as pessoas vão elaborando e construindo ao longo da vida e que vão se transformando em matrizes de comportamento pessoal e profissional (VIEIRA, BIANCONCINI, ALONSO, 2003, p.71).

Neste contexto, Lück (2010) discorre que: “Uma escola é, pois, um sistema de ações e reações, de iniciativas e omissões expressas por conjuntos de pessoas, de forma explicita ou tacitamente, de modo a alcançarem objetivos almejados pelo grupo”, sendo assim, a escola é um ambiente onde acontecem várias ações, e suas consequências refletirão nas escolhas que seus gestores fazem, essas ações tanto podem proporcionar uma relação de harmonia ou pode

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



ser também um local de incompatibilidades entre gestores, funcionários e comunidade escolar ou os próprios objetivos da escola.

Sendo assim, Lück (2012, p.112) afirma que: “A cultura escolar consiste no modo de ser e fazer escola, construído pelas relações interpessoais no seu interior, pelos valores e atitudes que orientam sua atuação pelas suas crenças, modo de pensar e modo de encarar e resolver desafios” [...].

Já para Julia (apud VIDAL, 2005, p. 24) a cultura escolar é vista como:

[...] um conjunto de normas que definem conhecimentos a ensinar e conduta a inculcar, e um conjunto de práticas que permitem a transmissão desses conhecimentos e a incorporação desses comportamentos, normas e práticas coordenadas a finalidades que podem variar segundo as épocas (finalidades religiosas, sociopolítica ou simplesmente de socialização). Normas e práticas não podem ser analisadas sem se levar em conta o corpo profissional dos agentes que são chamados a obedecer a essas ordens e, portanto, a utilizar dispositivos pedagógicos encarregados de facilitar sua aplicação, a saber, os professores primários e os demais professores. Mas, para além dos limites da escola, pode-se buscar identificar um sentido mais amplo, modo de pensar agir e largamente difundidos no interior de nossas sociedades, modos que não concebem a aquisição de conhecimentos e habilidades senão por intermédio de processos formais de escolarização [...].

[...] Enfim, por cultura escolar é conveniente compreender também, quando possível, as culturas infantis[...], que se desenvolvem nos pátios de recreio e o afastamento que apresentam em relações às culturas familiares.

Segundo a análise de Dias (2006, p. 213-214),

A identificação dessas culturas acaba por oferecer diferentes paradigmas de análises, seja do ponto de vista histórico ou sociológico. As experiências que se multiplicam sobre elas, ao mesmo tempo em que ampliam ou fazem recuar as observações, proporcionam o encontro de novas/históricas ferramentas para refletir sobre os fenômenos, tornando disponíveis fontes/dados para comparação e difusão dos conceitos e dos métodos elaborados intra e extraescolar.

Pelo mesmo viés, Lück (2010, p. 128) afirma que

Os gestores escolares considerando-se expressões ideais de sua atuação, ao assumirem as responsabilidades de seu cargo, passam a ter inerentes a eles a responsabilidades de liderar a formação de clima e cultura escolar compatível com concepções elevadas da Educação e políticas educacionais, de modo que se promova ambiente escolar estimulante e adequado para a formação consistente e aprendizagem significativa de seus alunos.

Podemos perceber que a cultura escolar não se faz sozinha, ela é influenciada pela sociedade, e os hábitos culturais desta sociedade, por toda a comunidade escolar e a forma interna que essas relações são trabalhadas que irão refletir na vida futura do indivíduo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido numa abordagem qualitativa descritiva que visa compreender como se dá a construção e influências da cultura escolar na convivência e pela mediação do gestor neste ambiente.

A construção deste estudo se deu por meio de pesquisas bibliográficas em artigos científicos, textos acadêmicos e livros referentes a construção da cultura escolar e clima em que essa liderança acontece.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário com seis questões abertas. A proposta inicial era realizar entrevista com quatro atores sendo eles: gestor (G) professor (P) e administrativo (A-1) e administrativo (A-2) em uma escola da rede municipal de ensino que contempla a educação infantil e o ensino fundamental no município de Naviraí/MS, mas não foi possível fazer a entrevista, pois os sujeitos alegaram não terem disponibilidade no momento, sendo preciso deixar o questionário para que em outro momento fosse recolhido.

Já com os dados coletados, organizamos as respostas e na sequência fizemos as análises, as quais discorremos na sequência.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao perguntarmos quanto ao **entendimento sobre gestão escolar**? Obtivemos as seguintes respostas:

A gestão escolar é a forma de organizar as rotinas educacionais. Com objetivo de melhorias nos resultados, com a participação ativa da comunidade escolar (G, 2018).

Visa a proporcionar organização e articulação de premissas que asseguram o processo educacional nas instituições de ensino e desburocratizar atividades cotidianas (P, 2018).

Baseia-se no processo de organização interna da escola, garantindo que a abrangência de sua atuação seja em todos os eixos, pedagógico, administrativo e educacional. A gestão escolar deve garantir que todos esses aspectos aconteçam de forma que possam ser efetivamente executados (A-1, 2018).

É a forma de organização objetivando melhores resultados para a comunidade escolar (A-2, 2018).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



A semelhança entre as respostas obtidas sobre a gestão escolar é a organização, pois é ela que faz fluir o bom andamento e o desenvolvimento dentro desse ambiente. Neste sentido, Lück (2009) ressalta a ideia que o gestor “Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 15).

Na segunda questão quando perguntamos quanto **ao entendimento sobre cultura escolar**? Eles apontaram:

Cultura escolar são as práticas e transposição didática dos conteúdos, comportamentos e normas realizadas na escola, ou seja, ao cotidiano da unidade escolar, entrelaçando os diferentes fatores geográfico, social e cultural da comunidade escolar (G, 2018).

A cultura escolar refere-se às práticas e modos de transposições didáticas de diferentes conteúdos, comportamentos e normas sociais realizados na escola (P, 2018).

A função da escola está ligada interinamente nos conceitos e formação de todos os membros e comunidade escolar, transmitindo valores, conceitos morais e éticos, além de expandir a cultura social de determinados lugares e sociedade (A-1, 2018).

São as práticas, as didáticas comportamentais, e também diferentes fatores tanto culturais quanto social, dentro das escolas (A-2, 2018).

Considera-se que tanto o gestor quanto o professor pesquisaram para responder a questão, não sendo possível identificar sua opinião própria sobre o assunto abordado, visto que se basearam em sites, não deixando de estar certos sobre o que dizem, já os administrativos de forma singular expõe sua compreensão destacando naturalmente o que entendem sobre a cultura escolar, dizendo que neste ambiente os valores, atitudes e crenças influenciam seu andamento e desenvolvimento.

Em relação à questão número três foram questionados quanto a qual **ao seu entendimento sobre o clima organizacional**? Obtivemos as seguintes respostas:

Clima organizacional é a forma que avaliamos todos os setores da escola, administrativo, pedagógico, financeiro, relacionamentos para diagnosticar as necessidades proporcionando assim estudos e diagnósticos que contribuam para traçar metas e propostas de melhorias que possam favorecer ou intensificar a melhoria da aprendizagem (G, 2018).

É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, sendo reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. É a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários (P, 2018).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Seria influência dos indivíduos de acordo com os comportamentos do ambiente seja ele de trabalho, escolar e social (A-1, 2018).

É como podemos fazer avaliações abrangendo todos os setores da escola, alcançando as metas propostas para melhoria de aprendizado (A-2, 2018).

Os participantes **G**, **A-1** e **A-2** concordam que clima organizacional é uma forma de pensar, elaborar e reavaliar as ações dentro da instituição, para assim buscar melhorias na parte administrativa, pedagógica e também no convívio pessoal. Já para **P**, a qualidade e o bom funcionamento do ambiente refletem na maneira como todos os integrantes desenvolvem seu trabalho, levando a um bom relacionamento entre gestores e os demais funcionários. Tais considerações estão em concordância com Lück (2011) que dispõe sobre

A função de organização que a cultura organizacional da escola assume tem por objetivo ordenar, no interior da unidade educacional, as relações interpessoais e de poder, a divisão de trabalho, a tomada de decisões, a comunicação, dentre outros aspectos, de modo a garantir a regularidade de processos, o conforto e o bem-estar, tal como percebidos e almejados pelos atores. (LÜCK, 2011, p. 107).

Podemos perceber que os três participantes têm a devida compreensão do que significa clima organizacional, levando em consideração que alguns citam que é a maneira de se fazer uma avaliação do desempenho de toda comunidade escolar, e devem conviver de forma harmônica visando todo o processo educacional.

Sobre a questão número quatro foram questionados quanto **ao entendimento por liderança dentro do ambiente escolar**? Os participantes apontaram que:

Ser líder no ambiente escolar é um papel bastante abrangente, o diretor precisa usar-se de muito profissionalismo para saber delegar a cada um que desenvolve sua função sem que eles se sintam obrigados.

[...] é preciso estar atento a gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão financeira e gestão administrativa. Portanto é preciso estar atento para que tudo aconteça de forma tranquila e prazerosa, para que todos tenham objetivos comuns para melhoria em prol da aprendizagem (G, 2018).

Acima de tudo, o profissional gestor de uma escola deve ser um exemplo a ser seguido pelos demais funcionários, além disso, deve ser sempre justo em qualquer decisão a ser tomada. Deve cumprir horários como qualquer outro funcionário, assim como estar sempre pronto para assumir negligências e resolver problemas que possam acontecer. Devendo ser hábil em alguns pontos como: saber delegar; atendimentos aos alunos e seus responsáveis; desenvolver projetos educacionais; organizar as finanças e o ambiente físico (P, 2018).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Ser líder requer muita dinâmica pessoal, pois nem todas as pessoas conseguem manter esse padrão, ser líder é nunca impor sua autoridade e sim ter todos os seus parceiros para si (A-1, 2018).

Para que não haja conflitos numa gestão escolar, é preciso que sejamos profissionais em nossas organizações e transparentes (A-2, 2018).

De acordo com os mesmos ser líder é agir com profissionalismo, ser competente para administrar os recursos e ser ético nas suas ações, precisa ser uma pessoa engajada no que se refere a qualidade do ensino que está sendo proporcionado aos alunos e precisa ter uma boa comunicação com a comunidade local. Além disso, um líder tem que ser perspicaz para gerir conflitos existentes. Sendo assim, de acordo com Lück (2011):

Liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados [...] (LÜCK, 2011, p. 37).

Percebeu-se que todos têm a mesma concepção do papel de um líder, ressaltando que ele é responsável por tudo o que ocorrer na escola, no entanto o gestor é um exemplo a ser seguido como dizem, mas a impressão que eles passam é como se só o gestor fosse responsável por todo esse processo de se fazer a educação dentro deste ambiente e eles não fossem parte fundamental desta construção, pois ninguém se faz líder sozinho, esse processo deve ser construído de forma conjunta.

Na questão número cinco foram questionados quanto **ao entendimento sobre como o gestor lida com o clima organizacional e a cultura da instituição? Dê exemplos?**

Obtivemos as seguintes respostas:

É a habilidade de trabalhar com pessoas sempre incentivando, valorizando, onde as pessoas desenvolvem suas atividades com prazer visando assim atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Mesmo as práticas escolares que são rotineiras de todas as escolas, sempre buscando organizar de forma que facilitam os relacionamentos e a identificação através de avaliação periódica: através de reuniões, sessão de estudos e projetos da escola (G, 2018).

Presando pela organização da unidade, ante a realização das atividades pedagógicas, para que as mesmas não impliquem no convívio entre profissionais pedagógicos e administrativos. Ex. uma atividade que gere uma desorganização na sala de aula (mas que tenha valor pedagógico importante) devendo ser aceito pelos administrativos sendo previamente avisado pela direção (P, 2018).

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Quando tenta se especificar situações, pode variar de acordo com cada perfil de pessoa e local. Dentro desta instituição consegue se manter uma organização no sentido que os envolvidos tenham um diálogo umacooperação e interação onde flui de forma que os trabalhos específicos de cada setor aconteça sem causar danos e possa fluir de maneira natural ao processo escolar da unidade (A-1, 2018).

Incentivando, valorizando, para que possamos atingir os pontos principais, nos projetos e propostas da escola (A-2, 2018).

Podemos perceber que todos compreendem como deve ser o clima organizacional e não se sentem pressionados ao exercer cada um sua função, pois respondem de forma clara que para um bom andamento do processo de ensino e aprendizagem dessa instituição é dialogado planejado previamente e a uma colaboração mutua na realização das atividades propostas a fim de um mesmo objetivo, garantir o aprendizado do aluno.

Nesse contexto, Dias (1998) considera que:

O bom diretor tem sempre a preocupação de auscultar os demais participantes, colhendo suas sugestões, ideias, contribuições espontâneas. Não põe em execução uma decisão, sem antes certificar-se de que foi bem compreendida e aceita por todos. A participação do grupo na tomada de decisões é a garantia de maior identificação de todos com o trabalho a ser realizado. Fica mais fácil conseguir a adesão e entusiasmo de professores, funcionários e alunos [...] quando todos sentem que se trata de algum projeto que cada um pode dar alguma coisa de si (DIAS, 1998, p. 09).

Para finalizar, na questão número seis foram questionados quanto **ao entendimento sobre pontos positivos e negativos por parte da gestão e dos outros segmentos da escola que influenciam a cultura, o clima e a liderança dentro da instituição? Quais? Como isso se dá?** Os participantes relataram que:

Sim, sempre que buscamos reflexão das práticas, identificamos os pontos negativos e positivos, o dia a dia escolar é vivido por diferentes profissionais, com diferentes pontos de vista, mas com objetivo comum que é a aprendizagem e o bem-estar de todos no ambiente escolar. Onde frequentemente são avaliadas as práticas em busca de um mundo melhor (G, 2018).

Sim, as diferenças de idades, salarial e cultural entre os funcionários são pontos negativos, pois, estes fatores dificultam a interpretação e realização de algumas ações/projetos na unidade escolar (P, 2018).

A escola é formada por pessoas das mais diferentes, a miscigenação sempre vai ocorrer, os pensamentos opostos, os gostos, os costumes e a cultura. Em um ambiente tão eclético seria impossível que não acontecesse divergência de pensamentos, sendo assim saber como lidar com esses aspectos se faz fundamental no processo de gestão escolar, para que todo o processo ocorra em todos os eixos da escola (A-1, 2018).

Sim, pois a partir do momento que nos deparamos com situações indesejadas, temos que encontrar soluções. Há diferentes pensamentos entre todos da comunidade escolar, mas temos que chegar a um consenso, pois o que vai além é o aprendizado, com as práticas diárias (A-2, 2018).

A maioria concorda que existam pontos positivos e negativos e atribuem tais pontos negativos pelas diversidades de personalidades e funções das pessoas que fazem parte da comunidade escolar e apontam os conflitos como algo necessário a esse processo, pois faz com que reflitam e cheguem a um denominador comum. No entanto, outro já considera que muitas vezes esses conflitos comprometem o andamento de alguns projetos e ações devido a diversidade de ideias, mas nenhum afirma que invalida as ações proposta e sim que dificulta o processo, mas sempre prevalece o que é melhor para a escola no geral.

Neste sentido Schein (2009, p. 168) argumenta sobre individualismo e grupismo, que fazem parte da comunidade escolar, ao considerar que “Na prática, quaisquer sociedades e organizações devem honrar o grupo e o indivíduo, porque um não existe sem o outro. Entretanto, as culturas diferem fortemente no grau em que as normas tácitas refletem a suposições mais profundas”. Para que não se construa um ambiente de trabalho com pessoas que agem de forma isolada ou que façam grupos fechados, conhecidos popularmente como “panelinha”, o gestor deve estar atento a todos os acontecimentos que permeiam o ambiente escolar.

5 CONCLUSÕES

Levando em consideração os dados levantados e a conceituação de como o processo de criação da cultura escolar acontece, podemos perceber que os atores da pesquisa entendem, mas não compreendem que tais características isoladamente complementam toda a organização da instituição, passando assim a ideia de que a escola é somente a transmissora de conhecimento, não tendo noção da importância de sua função desempenhada.

Essa coesão que aparece entre os pesquisados não é propriamente a que se dá no dia a dia, visto que no primeiro contato com os atores pesquisados alguns se eximiram de responder alegando que a gestão não iria gostar sobre o que fosse relatado.

Foi evidente que o gestor e o professor em alguns momentos não demonstram opinião própria sobre os assuntos abordados recorrendo a sites de pesquisas, o que demonstra a relevância de estudar a temática, pois, foi um aprendizado tanto para as pesquisadoras como

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



para os sujeitos. E não podemos afirmar que essa gestão é democrática, pois com os estudos realizados não identificamos este perfil na instituição.

Mas, não podemos julgar ou criticar a forma de gestão de maneira isolada, visto que ela acontece por meio de um contexto social, desde onde ela está inserida, qual a clientela que atende e a divergência de ideias e crenças existentes entre os envolvidos no cotidiano.

Esse estudo nos proporcionou conhecimento sobre a gestão escolar e todo processo que a envolve, desde a influência das culturas externas e internas, partindo do Projeto Político Pedagógico, as metodologias aplicadas identificam as tendências que esta escola segue, diante da autonomia que escola está subordinada, o perfil da gestão são os parâmetros que possibilitaram a construção da identidade escolar e identidade do indivíduo que faz parte desde processo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei 9.394, de 20/12/1996, **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 15 maio. 2018.

CULTURA ESCOLAR. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2012. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Cultura_escolar&oldid=28718759>. Acesso em: 5 fev. 2012.

DIAS, José Augusto. **Gestão da Escola**. Estrutura e funcionamento da educação básica. São Paulo: Pioneira, 1998.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. - (cadernos de gestão; IV).

OLIVEIRA, D.A. Política educacional. In. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CD-ROM.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Gestão Educacional e Gestão Escolar**. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/educacao/gestao-educacional-e-gestao-escolar/>>. Acesso em: 15 maio. 2018.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Org.) **Gestão Educacional e Tecnologia**. Ed. Evercamp, 2003. p.71.

SILVA, Fabiany de Cássia Tavares. Cultura escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa. **Educar em revista**, v. 22, n. 28, p. 201-216, 2006.

VIDAL, Diana Gonçalves. **Culturas Escolares**: estudo sobre práticas de leitura e escrita na escola pública primária. Campinas, SP: Autores Associados, 2005 (Coleção Memória da Educação).