

# Clima Escolar na Educação Brasileira: Relações, Desafios e Perspectivas da Gestão Educacional nos Últimos Dez Anos

Thaís São João Castellini

**Como citar:** CASTELLINI, Thaís São João. Clima escolar na educação brasileira: relações, desafios e perspectivas da gestão educacional nos últimos dez anos. *In:* BATAGLIA, Patrícia Unger Raphael; MIGUEL, Priscila Caroline; SILVA, Matheus Estevão Ferreira da (org.). **A formação ética do educador em contextos diversos.** Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2024. p.97-118. DOI: <https://doi.org/10.36311/2024.978-65-5954-473-8.p97-118>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

# **Clima Escolar na Educação Brasileira: Relações, Desafios e Perspectivas da Gestão Educacional nos Últimos Dez Anos**

*Thaís São João CASTELLINI<sup>5</sup>*

## **Introdução**

O clima escolar tem se tornado um tema cada vez mais relevante no contexto educacional brasileiro nas últimas décadas. Compreender como as características e dinâmicas do ambiente escolar influenciam o bem-estar dos estudantes, a convivência interpessoal e o desempenho acadêmico tornaram-se um ponto crucial para a melhoria da qualidade da educação. Nos últimos dez anos, uma série de pesquisas científicas tem se dedicado a investigar esse campo no Brasil, buscando evidências empíricas que contribuam para uma abordagem mais eficaz do clima escolar.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre a gestão escolar, cultura organizacional e clima escolar no ambiente educacional, buscando compreender como esses elementos se inter-relacionam e influenciam o desempenho dos alunos e o bem-estar da

---

<sup>5</sup> Mestre em Educação pela Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Campus de Marília, São Paulo, Brasil. E-mail: thais\_castellini@hotmail.com

comunidade escolar. Além disso, o estudo visou identificar a importância da gestão democrática na promoção de um ambiente propício à aprendizagem, bem como a relevância da liderança dos gestores na construção de um clima escolar positivo.

Para desenvolver esta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangente, buscando referências relevantes sobre gestão escolar, cultura organizacional e clima escolar em bancos de dados científicos e acadêmicos, como Google Acadêmico, Oásisbr, Scielo e Periódicos Capes. A busca foi limitada ao período de 2013 a 2022 para obter estudos recentes e relevantes sobre o tema.

A pesquisa também realizou uma análise detalhada de artigos que abordam a gestão escolar como ponto de partida inicial, dentro dos limites deste estudo. Essa análise do contexto já serviu como base para investigações futuras.

Por meio dessa abordagem metodológica, foi possível compreender melhor a dinâmica da gestão escolar, sua relação com a cultura organizacional e o impacto no clima escolar. A partir dos dados coletados, foram identificadas as práticas efetivas para promover um ambiente educacional saudável e harmonioso, contribuindo para a formação integral dos estudantes e o aprimoramento da qualidade do ensino.

A análise desses estudos permitirá obter uma compreensão aprofundada das percepções, práticas e necessidades relacionadas ao clima escolar no país. Além disso, o trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento de políticas educacionais mais fundamentadas e estratégias pedagógicas mais eficazes, que visem a promoção de um ambiente escolar positivo, acolhedor e estimulante para todos os envolvidos no processo educativo. A partir da síntese e reflexão sobre

os avanços e desafios identificados nas pesquisas brasileiras sobre o clima escolar, espera-se que este artigo possa fornecer um panorama atualizado e relevante para futuras investigações e para aprimorar a qualidade da educação no Brasil.

## **Desenvolvimento**

No século XXI, a educação tem passado por significativas mudanças impulsionadas pelo avanço tecnológico e transformações sociais. Para preparar os estudantes para os desafios contemporâneos, pesquisas científicas têm sido conduzidas com o intuito de compreender e aprimorar os sistemas educacionais. Dentre as descobertas, destaca-se a importância de uma abordagem centrada no estudante, em que o foco é proporcionar uma aprendizagem ativa, permitindo que os alunos explorem, questionem e construam seu próprio conhecimento. Essa abordagem se baseia na premissa de que os estudantes são protagonistas no processo de aprendizado, enquanto os educadores desempenham o papel de orientadores.

Além do conhecimento acadêmico, é necessário que os estudantes adquiram habilidades como pensamento crítico, criatividade, colaboração, comunicação e resolução de problemas. Essas habilidades são essenciais para adaptar-se às mudanças rápidas da sociedade e da tecnologia, bem como para enfrentar os desafios futuros. Além disso, tais competências são fundamentais para formar cidadãos ativos e participativos na sociedade, reconhecendo que a educação integral é indispensável para a formação humana.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2017) é um documento normativo de extrema importância no contexto educacional brasileiro. Seu objetivo é definir os

conhecimentos, competências e habilidades essenciais para o desenvolvimento pleno dos estudantes ao longo da educação básica no país. Busca-se, por meio da BNCC, garantir uma educação equitativa e de qualidade, que valorize e respeite a diversidade cultural e regional.

A BNCC (BRASIL, 2017) desempenha um papel crucial na formação integral dos estudantes, ao promover o desenvolvimento de habilidades cognitivas, socioemocionais e culturais. Com isso, busca-se preparar os alunos para os desafios do mundo contemporâneo, capacitando-os a se tornarem cidadãos conscientes, críticos e preparados para a vida em sociedade.

Nesse sentido, as referências afetivas assumem uma relevância significativa no desenvolvimento moral dos estudantes dentro do ambiente escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996) reconhece essa importância e estabelece os valores éticos e morais como parte integrante do processo educacional. Dessa forma, a educação não se limita apenas à transmissão de conhecimentos técnicos, mas também busca fomentar a formação de cidadãos éticos, responsáveis e comprometidos com o bem comum.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais, por sua vez, abordam os temas transversais, incluindo a ética, e fornecem diretrizes específicas para que essas questões sejam abordadas de maneira consistente no currículo escolar. Assim, a ética permeia todas as disciplinas e atividades, contribuindo para um ensino que vai além do aspecto técnico e fortalece o desenvolvimento moral dos alunos.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988) também desempenha um papel relevante nesse

contexto. Ao estabelecer princípios e direitos fundamentais, a Constituição enfatiza a educação de qualidade como um direito de todos os cidadãos brasileiros.

Em síntese, a BNCC, a legislação educacional, os Parâmetros Curriculares Nacionais e a Constituição Brasileira atuam em conjunto para moldar uma educação que valorize tanto os aspectos cognitivos como os socioemocionais dos estudantes. Por meio dessas diretrizes, busca-se formar cidadãos preparados para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, com valores éticos sólidos e consciência dos direitos e deveres que regem a sociedade. Dessa forma, a educação se torna um pilar necessário na construção de um país mais justo, inclusivo e ético.

Essas diretrizes reconhecem a importância de uma educação abrangente, que vá além da simples transmissão de conhecimentos técnicos. Ao enfatizar a participação da família, da comunidade e a promoção de valores éticos, buscam criar um ambiente educacional propício ao desenvolvimento moral dos alunos, preparando-os para se tornarem cidadãos conscientes, responsáveis e éticos em suas ações e contribuições para a sociedade.

A escola desempenha um papel vital na formação integral do ser humano, proporcionando um ambiente enriquecedor para o desenvolvimento intelectual, emocional, social e físico dos estudantes. Por meio da aprendizagem de conhecimentos e habilidades, bem como da formação de valores, a escola tem o objetivo de preparar os estudantes para se tornarem indivíduos conscientes, resilientes e capazes de enfrentar os desafios da vida de forma positiva.

A escola é um ambiente privilegiado para que se possa desenvolver padrões de relacionamento interpessoais, vivenciar e

refletir sobre valores, construir vínculos, aprender a cooperar, partilhar e conviver com o outro. Ou seja, não se restringe à função de transmitir o conhecimento formal, visto que também funciona como local em que se gera o desejo de construir conhecimento, a sedução por conhecer. Em outras palavras, não é mais o lugar (por excelência) onde somente se adquire o conhecimento, mas, sobretudo, onde se aprende a lidar com os conhecimentos apreendidos e compartilhados. (MORO, 2020 p. 24).

Por intermédio dessa educação holística, os estudantes são incentivados a contribuir de maneira significativa para a sociedade e a se tornarem agentes de mudança em seu meio, promovendo uma sociedade mais justa e inclusiva.

Dessa forma, fica evidente a importância de uma educação sociomoral para formar indivíduos dignos, responsáveis, respeitosos, justos e igualitários, sendo uma responsabilidade compartilhada por toda a sociedade. A escola, por sua vez, desempenha um papel crucial como um autêntico laboratório social, onde os estudantes passam muitos anos, desde a infância até a fase adulta. Nesse contexto, a escola exerce uma influência significativa na formação desses indivíduos. Por meio de experiências de convivência em grupo, a escola se apresenta como um ambiente altamente favorável para o desenvolvimento dessas habilidades sociomorais fundamentais (TOGNETTA; MENIN, 2017).

Assim sendo, a pesquisa sobre o impacto do clima escolar na convivência respeitosa, ética e democrática dentro das instituições educacionais assume um papel de extrema relevância na área da educação. Compreender como o clima escolar influencia a interação entre alunos, professores e demais membros da comunidade escolar é

necessário para promover um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento integral dos estudantes. Com o auxílio desses estudos, poderemos implementar estratégias efetivas para fortalecer os laços sociais, aprimorar o ambiente de aprendizagem e, conseqüentemente, enriquecer a experiência educacional dos estudantes, preparando-os para se tornarem cidadãos éticos, respeitosos e engajados em uma sociedade democrática. (MORO, 2020).

É crucial destacar que, apesar da diversidade de valores na sociedade pós-moderna, é possível identificar um conjunto básico de valores éticos compartilhados, considerados essenciais para uma convivência saudável e o desenvolvimento humano integral. A escola é o lugar ideal para trabalhar esses valores, tornando essa pesquisa de suma importância para a educação.

No entanto, ainda existem desafios e lacunas na compreensão das dimensões do clima escolar e na identificação de estratégias eficazes para promover um ambiente escolar saudável e propício à aprendizagem. A ausência de um clima escolar positivo pode levar a problemas como indisciplina, violência, bullying e baixo desempenho acadêmico, comprometendo o bem-estar dos estudantes e a qualidade do ensino.

O clima escolar engloba o conjunto de características e componentes presentes em uma escola, influenciando o ambiente social, emocional e acadêmico. Estes elementos incluem as relações interpessoais entre alunos, professores e funcionários, as práticas de ensino, o suporte emocional e acadêmico oferecido aos estudantes, a cultura escolar e a segurança do ambiente. Um clima escolar positivo é caracterizado por interações respeitosas, inclusão, apoio mútuo,



motivação e um ambiente seguro, onde os alunos se sentem valorizados, incentivados a aprender e a se desenvolver integralmente.

A convivência democrática nas instituições educativas é um tema de grande importância na área da Educação. Refere-se a um modelo de convivência baseado nos princípios da igualdade, respeito, diálogo e participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A convivência democrática envolve a construção de relações saudáveis e harmoniosas, a resolução pacífica de conflitos, a valorização da diversidade e a promoção de uma cultura de cidadania e direitos humanos.

Essa pesquisa se trata de uma revisão sistemática de pesquisas brasileiras sobre clima escolar realizadas nos últimos dez anos. Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico abrangente utilizando os seguintes bancos de dados científicos e acadêmicos: Google Acadêmico, Oásisbr, Scielo e Periódicos Capes usando o termo “Clima escolar” filtrando a data para 2013 a 2022. Foram encontrados 152 trabalhos, sendo eles 43 descritos como dissertação de Mestrado, Tese de Doutorado e Trabalhos de Conclusão de Curso e 109 artigos científicos em periódicos, revistas, anais e capítulos de livros.

Após esse levantamento inicial, foi realizada uma seleção dos trabalhos usando somente os 105 artigos científicos. A tabela a seguir mostra a quantidade de artigos encontrados por ano.

**Quadro 1 – Quantidade de artigos encontrados por ano**

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
2013	2
2014	4
2015	7
2016	13
2017	11
2018	14
2019	15
2020	9
2021	23
2022	11

Fonte: da própria autora

Desses 109 artigos selecionados, apenas 95 eram condizentes com o tema pesquisado, sendo eles sobre clima escolar, clima organizacional, clima de sala de aula, clima de escola e clima social.

Das pesquisas encontradas, os assuntos que mais apareceram relacionados ao clima escolar foram: desempenho dos alunos, gestão escolar, conflitos, violência, bullying, indisciplina, família e escola, relações sociais, trabalho docente, deserção escolar, convivência respeitosa, segurança nas escolas, fatores de risco e uso de drogas, instrumentos de medida para avaliar o clima escolar, cultura da paz, cultura da escola, saúde dos professores, diversidade sexual, revisões de literatura sobre o clima escolar, regras e sanções e equipe escolar.

Dentre todos esses assuntos, os que mais apareceram foram respectivamente, gestão escolar, conflitos, violência, bullying e indisciplina, desempenho dos alunos, trabalho docente e instrumentos de medida para avaliar o clima escolar. Dessa forma, foi realizada uma análise detalhada dos artigos que abordam a gestão escolar como ponto de partida inicial, dentro dos limites deste estudo. Essa análise do contexto já será satisfatória e servirá como base para investigações futuras.

Primeiramente é preciso compreender o que é clima escolar, gestão escolar, cultura organizacional e liderança para após descrever sobre as pesquisas encontradas.

Segundo Moro (2020 p.31) o clima escolar é complexo e tem muitas variações, podemos dizer em resumo que compreende a junção das diferentes percepções dos alunos, gestores, funcionários, pais e professores possuem sobre a instituição de ensino em um todo, seja da sala de aula, as relações, as dimensões referentes as organizações administrativas e educacional, a forma como o ambiente educativo é cognitivamente apreendido, representado e significado para os indivíduos que o compõem.

O clima escolar emerge de uma avaliação subjetiva compartilhada pelos atores escolares, devido às vivências cotidianas na instituição. Essa avaliação leva em consideração diversas dimensões da instituição, como normas, objetivos, relações humanas e a organização física, pedagógica e administrativa. Ele é influenciado por várias dimensões da escola e pode impactar diretamente na dinâmica educacional, revelando um ambiente positivo ou negativo. Essa influência se reflete na qualidade de vida dos alunos, no processo de

ensino e aprendizagem, bem como nas relações estabelecidas entre professores e estudantes na escola.

De acordo com Luck (2011) a gestão escolar, em uma perspectiva abrangente, inclui o trabalho da direção, supervisão, orientação educacional e secretaria da escola, todos participantes da equipe gestora. A gestão democrática enfatiza, então, a participação ativa de professores e da comunidade escolar para garantir qualidade para todos os alunos. O diretor deve promover o entendimento do papel de todos na educação e função social da escola, buscando unidade e efetividade no trabalho conjunto. O trabalho do diretor como gestor não deve ser fragmentado, e deve ocorrer em coliderança com a equipe pedagógica, zelando pela escola como um todo, com foco na aprendizagem e formação dos alunos em todas as ações e momentos.

Silva et. al. (2021) descreve que cultura da escola abrange os significados, modos de pensar, valores, comportamentos e formas de funcionamento que revelam a identidade e as características das pessoas que trabalham nela. Essa cultura organizacional é responsável por sintetizar os sentidos atribuídos às coisas, estabelecendo um padrão coletivo de pensamento, percepção e, conseqüentemente, ação. Além disso, há a ideia de que a cultura está relacionada à funcionalidade, sendo vista como uma realidade estável, resultado de um processo de adaptação.

Vicente (2013 apud TUNICE, 2018) identificou três tipos de liderança, sendo elas: liderança predominantemente pedagógica, liderança predominantemente organizacional e liderança predominantemente relacional. A liderança predominantemente pedagógica é caracterizada por preocupações com a prática da sala de aula, como o

currículo, a aprendizagem dos alunos e os fatores pedagógicos que influenciam o processo educativo. Já a liderança predominantemente organizacional foca nas tarefas administrativas e no cuidado com a infraestrutura e outros aspectos organizacionais. Por fim, a liderança predominantemente relacional se destaca pela valorização do contato e das relações com a comunidade escolar, envolvendo festas e atendimento às famílias dos alunos. O autor conclui que os três tipos de liderança são adaptados conforme a rede de ensino, e a relação encontrada demonstra que, embora todos os três perfis sejam importantes e não haja hierarquia entre eles, as escolas que negligenciam o aspecto pedagógico ou ignoram a liderança pedagógica apresentam resultados inferiores em proficiência em leitura e desempenho dos alunos. Esses dados enfatizam a relevância crucial da liderança escolar para o desempenho dos estudantes, concluindo que a liderança pedagógica é necessária na gestão de uma escola.

Para Agostini (2010), a eficiência de uma escola está diretamente relacionada à competência dos seus gestores e colaboradores, que devem se atualizar constantemente para fortalecer os laços e aprimorar os serviços oferecidos. A gestão escolar é uma arte que exige inovação por meio de estratégias e ações para resolver os desafios da instituição. O gestor tem um papel importante ao apoiar e motivar os colaboradores, incentivando-os a darem o melhor de si. Um ambiente organizacional liderado por uma gestão bem-estruturada tende a ser propício à criatividade e inovação. A direção deve participar ativamente em todas as questões escolares, descentralizando o poder e compartilhando responsabilidades com

toda a comunidade escolar, com foco no crescimento integral do grupo, abrangendo aspectos profissionais, intelectuais e humanos.

Candian e Rezende (2013) realizaram uma pesquisa empírica aplicando questionários contextuais e usando os testes de proficiência dos sistemas estaduais de avaliação de três estados brasileiros (GO, PE, RS) no ano de 2011 para estabelecer conexões entre clima escolar e gestão escolar.

A pesquisa divide o clima escolar em quatro grandes grupos de contexto no interior da escola, sendo eles: instrucional, inter-relacional, normativo (regulatório) e imaginativo.

O contexto educacional é composto por várias dimensões que impactam a experiência dos alunos na escola. O contexto instrucional aborda percepções sobre orientação acadêmica, interesse dos professores e adequação do ambiente para objetivos educacionais. O contexto inter-relacional envolve a qualidade das relações interpessoais e a preocupação com problemas dos alunos. O contexto normativo trata da severidade das relações de autoridade e do cumprimento de regras. Por fim, o contexto imaginativo diz respeito à percepção da escola como incentivadora da criatividade ou ambiente rígido e tradicional.

A dedicação na pesquisa foi do contexto normativo do clima escolar com base nos questionários contextuais aplicados aos alunos avaliados, visto que a criação e o respeito às normas são aspectos essenciais para que a escola seja percebida como um ambiente favorável à aprendizagem, atraindo tanto os alunos quanto os professores e diretores. Essas regras são fundamentais para estabelecer uma atmosfera desejável no ambiente escolar.

A pesquisa concluiu que as escolas com melhores condições no contexto normativo do clima escolar obtêm um melhor desempenho acadêmico. O cumprimento das normas, tanto em sala de aula como fora dela, conforme percebido pelos alunos, é fundamental para criar um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento máximo da aprendizagem dos alunos.

Para garantir que os alunos possam aprender e desenvolver suas capacidades na escola, é viável que toda a equipe gestora crie um ambiente favorável à aprendizagem. Isso requer a existência de normas de comportamento profissional e interpessoal, que estabeleçam limites para as interações na escola e sejam efetivamente cumpridas. O estabelecimento e a aplicação das normas devem ser conduzidos de forma democrática pelo gestor escolar, envolvendo todos os atores escolares e garantindo a transparência nas decisões. Dessa forma, uma gestão escolar comprometida com o aspecto relacional e pedagógico desempenha um papel basilar na criação e manutenção de um clima escolar positivo.

Oliveira e Waldhelm (2016) realizaram uma pesquisa para analisar a relação existente entre a liderança do diretor e o clima escolar por meio da percepção dos professores tomando como referencial teórico os estudos de eficácia escolar e desenvolveu uma análise descritiva dos dados a criação dos Índices Médios de Liderança e Colaboração Docente (IMLD e IMCE).

Esse estudo foi a ampliação de uma análise considerando as escolas do Rio de Janeiro que atendem ao 5º ano do Ensino Fundamental e que participaram da Prova Brasil 2013, utilizando uma análise multinível para capturar a percepção dos professores sobre a liderança, o diretor e a colaboração docente (como

manifestação do clima escolar) e verificar como esta percepção, traduzida em índices, se associa ao desempenho dos alunos nos testes de matemática da Prova Brasil de 2013.

As autoras reconhecem que as avaliações em larga escala podem ser consideradas bons instrumentos de monitoramento das políticas educacionais, e que entre os fatores internos da instituição escolar que podem ter um impacto positivo na aprendizagem dos alunos encontra-se a gestão escolar. Por meio de um modelo conceitual que aborda o processo de aprendizagem de forma multidisciplinar, entende-se que a interação entre a gestão escolar e o ensino é crucial para a melhoria do desempenho dos alunos dentro da escola.

Sammons, 2008; Alves; Franco, 2008 apud Oliveira e Waldhelm 2016, dizem que a gestão da escola pode influenciar positivamente a aprendizagem dos alunos. Soares (2007 apud Oliveira e Waldhelm 2016) menciona que a gestão escolar e ensino são dois importantes processos que interagem a produção do desempenho dos estudantes. E Ogawa e Bossert (1995 apud Oliveira e Waldhelm 2016) descrevem que a liderança escolar afeta a interpretação dos participantes da instituição e influenciam a maneira como esses participantes se comportam dentro da cultura organizacional.

Hees e Pimentel (2021) buscaram analisar estilos de liderança e o papel do gestor escolar, enfocando uma possível conexão entre sua atuação como líder, o clima organizacional e o comprometimento dos demais colaboradores no ambiente escolar utilizando a revisão bibliográfica numa abordagem descritiva e entrevistas a partir de um



questionário de análise de nível de comprometimento com docentes convidados para participar do estudo.

Dessa maneira, considerando que o gestor tem a função de monitorar praticamente todas as atividades de gestão, informações e administração do setor, é importante que ele desenvolva um perfil empreendedor, criativo e dinâmico. Essas características são essenciais para que ele se torne um profissional competente e engajado, comprometido com a excelência dos serviços prestados e o sucesso de sua equipe gestora.

Silva et. al. (2021) em suas pesquisas realizaram um levantamento bibliográfico com o intuito de analisar a relação da gestão escolar entre cultura organizacional e liderança na condução do trabalho escolar, para enriquecer a discussão foi realizada uma breve pesquisa de campo em duas escolas com um convite aos gestores para participarem respondendo um questionário com questões objetivas sobre a gestão, cultura, clima, liderança e a relação entre eles.

Em conclusão, a pesquisa enfatiza a relação estreita entre a gestão escolar, cultura escolar, clima organizacional e liderança. A gestão democrática possibilita o engajamento da comunidade escolar para cumprir a função social da escola e garantir educação de qualidade. Um bom gestor age como um líder, favorecendo um clima organizacional positivo e valorizando a cultura escolar. Manter o equilíbrio entre esses elementos é crucial para um ambiente escolar saudável e harmonioso, com foco na formação dos alunos. Os dados coletados com os gestores mostram que eles compreendem essa relação e trabalham para criar um ambiente escolar democrático e participativo.

Assis e Martins (2022) em uma pesquisa mais recente, descrevem que a sociedade vem sofrendo transformações e que a escola deve acompanhar essas transformações também. Os autores ressaltam a transformação do perfil das escolas, alunos e comunidade, e questionam se todos os colaboradores, incluindo gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores, estão preparados emocional e profissionalmente para enfrentar essa nova realidade e seu impacto na qualidade do ensino.

A pesquisa também destaca a evolução dos conceitos de Gestão Escolar, que inicialmente eram confusos e se misturavam com outros termos relacionados à administração e educação. No entanto, a Gestão Escolar emergiu como uma nova tendência da educação, com foco no estudo dos diretores escolares. Termos como liderança, clima, socialização e cultura organizacional, antes vistos como distantes do ambiente educacional, agora são essenciais para resolver problemas de administração nas escolas. Com as mudanças na estrutura das instituições educacionais, o perfil do gestor escolar precisou se transformar, e a gestão participativa ganha força. A democratização da escola requer líderes educacionais competentes para melhorar o ambiente escolar e, conseqüentemente, a qualidade de ensino.

O texto enfatiza que fatores não diretamente relacionados ao ensino, como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional, podem influenciar a eficiência da escola em alcançar suas metas e objetivos. O papel do gestor escolar é destacado como estrutural para administrar a escola em todos os seus aspectos e conciliar as diferentes gerações presentes, garantindo a qualidade do processo de ensino e promovendo a motivação e liderança dos profissionais da instituição.

A cultura organizacional pode interferir no clima escolar e, conseqüentemente, na gestão escolar e na aprendizagem dos alunos, o que torna imperioso para o novo gestor avaliar e gerenciar o clima de trabalho visando a melhoria contínua da qualidade do ensino.

### **Considerações Finais**

No século XXI, a educação passa por transformações significativas impulsionadas pelo avanço tecnológico e mudanças sociais. A pesquisa científica tem sido impreterível nesse contexto, pois permite compreender e aprimorar os sistemas educacionais, com destaque para a abordagem centrada no estudante, em que os alunos são protagonistas do processo de aprendizado.

Essa mudança na educação não se limita apenas ao conhecimento acadêmico, mas também à importância do desenvolvimento de habilidades socioemocionais nos estudantes. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) assume um grande papel ao definir competências e habilidades essenciais para o crescimento pleno dos alunos, preparando-os para enfrentar os desafios do futuro.

As legislações educacionais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e os Parâmetros Curriculares Nacionais, também reconhecem a importância da formação ética e moral dos estudantes, destacando a convivência democrática e a promoção de valores éticos nas escolas.

A pesquisa sobre o clima escolar e sua relação com a gestão, cultura organizacional e liderança surge como um aspecto de relevância na área da educação. Compreender como o clima escolar influencia a interação entre alunos, professores e demais membros da

comunidade escolar é fundamental para promover um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento integral dos estudantes.

A gestão escolar desempenha um papel multifacetado exercendo influência decisiva na trajetória dos estudantes desde a infância até a fase adulta. Seu papel vai além da administração, pois molda a cultura e o ambiente escolar. Uma gestão eficiente promove um ambiente acolhedor e seguro, estimulando o engajamento dos alunos. Além disso, promove uma educação inclusiva e ética, preparando cidadãos conscientes e responsáveis para uma sociedade mais justa.

As pesquisas disponíveis mostram a relevância da gestão escolar na melhoria do desempenho dos alunos e a importância da liderança pedagógica na criação e manutenção de um clima escolar positivo. Além disso, a cultura organizacional da escola também impacta o clima escolar, enfatizando a necessidade de gestores comprometidos em promover um ambiente saudável e harmonioso. Essa abordagem holística da educação é relevante para construir um futuro mais promissor e sustentável para as próximas gerações.

No Brasil as pesquisas sobre clima escolar ainda são poucas, mas se percebe uma crescente nesses últimos dez anos, visto que o assunto vem ganhando reconhecimento nos estudos para criação de políticas educacionais para promover um ambiente escolar mais democrático e convivência respeitosa.

## **Referências**

AGOSTINI, M. Z. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão.** Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

ASSIS, L. M. de.; MARTINS, A. M. de A. A gestão do clima e da cultura organizacional no ambiente escolar. **Revista Universitas da Fanorpi**, v. 1, n. 8, p. 95-114, 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC/SEB, 2017.

BRASIL. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)  
. Acesso em: 1 jun. 2023.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 11. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015[1996].

BRASIL. Ministério da educação, conselho nacional de educação. Resolução nº 1, de 30 de maio de 2012. **Estabelece diretrizes nacionais para a educação em direitos humanos**. CNE/CP: Diário Oficial da União, Brasília, 2012.

BRASIL. **Parâmetros curriculares nacionais**: apresentação dos temas transversais, ética. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRASIL. **Plano nacional de educação em direitos humanos**. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, Ministério da Educação, UNESCO, 2007.

CANDIAN, J. F.; REZENDE, W. S. O contexto normativo do clima escolar e o desempenho dos alunos: implicações para o debate sobre gestão escolar. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 3, n. 2, p. 25-41, 2013.

CORREIA, P.; SÁ, S. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021.

HEES, L. W. B.; PIMENTEL, M. R. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47810-47819, 2021.

LUCK, H. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da escola**. Vol.5. Série cadernos de gestão. Editora Vozes, 2011.

MORO, A. **A Avaliação do Clima Escolar no Brasil: construção, testagem e validação de questionário avaliativos**. Curitiba: Editora Appris, 2020.

OLIVEIRA, A. C. P. de., & Waldhelm, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação**, 24(93), 824–844, 2016.

SILVA, A. S. da *et al.* Gestão Escolar e a relação com a Cultura Escolar, Clima Organizacional e Liderança. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 2021.

TUNICE, L. M. da C. **Clima e cultura organizacional após mudanças administrativas numa unidade escolar**. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Taubaté. 2018.

