GESTÃO ESCOLAR - LIDERANÇA EMPREENDEDORA

VIVIANE CARLA CREPALDI

RESUMO

O ato de gestor torna-se latente e vital na sociedade e atrelá-lo à figura do gestor é natural e está vinculado a uma série de instituições, sejam elas públicas, privadas, profissionais ou educacionais. Neste artigo o ponto de interesse é a gestão da escola. Quando somos chamados a refletir sobre a gestão notamos as fragilidades do próprio ato de refletir, sendo necessário, portanto, traçar questões que possam colaborar com esse processo. Para ajudar a selecionar esses itens e pressupostos sobre o estudo dos empreendedores e colaboradores que compõem o tema é preciso estudar as diversas características de empreendedores revisando e estabelecendo quais são as principais qualidades de um gestor escolar empreendedor.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Características; Empreendedorismo.

INTRODUÇÃO

Quando nos referimos, ao gestor, pretendemos elucidar uma série de instituições, sejam públicas, privadas, empresariais e escolares, locais que podemos encontrá-lo. Neste artigo abordaremos a especificidade da gestão de escolar baseada inicialmente em Luck (2003), portanto, se faz necessário conceber a escola como uma espécie de organização sistêmica aberta, ou seja, um conjunto de elementos, de pessoas, com diferentes papéis e estruturas de relacionamento, que interagem e se influenciam mutuamente. Segundo Freire (1999) se pensarmos educação como um ato político e não neutro, veremos outro ponto de partida significativo para a gestão escolar. Nos estudos de Paro (2010), a concepção de política como convivência entre sujeitos, envolvidos numa relação de poder, torna-se a premissa da possibilidade do caráter democrático da educação.

O fato é que gestão pressupõe convivência, tomada de decisão e gera reflexos cotidianos aos envolvidos nesse processo. Torna-se inevitável, assim, nos remetermos às nossas "experiências gestoras". Certamente já nos experimentamos como "geridos" e, em alguns momentos, remetemo-nos aos nossos gestores, refletindo sobre suas diferenças, atitudes, posturas, sejam positivas ou negativas, e o notório impacto destas ações em nossas vidas. E quando questionamos os gestores, sejam suas experiências passadas ou atuais, percebem o quanto suas atitudes e decisões refletem nas pessoas e nas instituições em que trabalham? Conhecem suas características? Seus pontos fortes, aqueles que estão sendo desenvolvidos e outros que ainda precisam ser revistos?

Segundo Martins (2010) para auxiliar nas reflexões sobre a temática gestão escolar nos voltamos à educação empreendedora que visa à formação de indivíduos com atitudes empreendedoras e protagonistas, que possuem mentes sedentas por sonhar, planejar e inovar. A educação empreendedora emergiu dos pressupostos do empreendedorismo e ao atrelar os estudos de diferentes autores focaremos em refletir sobre as características do Gestor Escolar Empreendedor.

CONCEITO DE LIDERANÇA

A evolução da gestão educacional ganha evidência na literatura sendo reconhecida como base fundamental para organização das unidades e mobilização dos profissionais para melhoria da qualidade de ensino.

Alguns elementos emergem como características comuns de atuação de liderança efetiva e que, portanto, compõem o seu significado:

• Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade;

• Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas;

• Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos;

• Modelagem de valores educacionais elevados;

• Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos. (LUCK, 2009, p.75).

A liderança corresponde à ação, motivada de um sujeito que se inspira e atua de acordo com essa inspiração.

Liderança é um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltadas para influenciar pessoas e produzir resultados.

Ao longo da história constatamos grandes esforços para melhoria da qualidade de ensino.

A autora faz menção a alguns aspectos relacionados à liderança: liderança e poder, liderança e desenvolvimento e liderança e controle.

Estruturas hierárquicas, em geral burocratizadas, no entanto, tendem a se transformar e a desaparecer, tendo em vista sua inabilidade em fazer face às novas e rapidamente mutáveis circunstâncias do mundo atual.

Estruturas democráticas, por outro lado, as decisões são tomadas com a participação dos membros da organização, de for-

ma compartilhada, o que pressupõe o compartilhamento da liderança.

Pode-se afirmar que considerar a liderança em associação exclusiva à estrutura organizacional corresponde a uma contaminação do conceito, com elementos que não lhe são próprios.

"Descobrir novos caminhos para a construção de um mundo mais promissor, que possa evoluir de forma humana considerada os recentes paradigmas holístico e ecológico." (Fernandes, 2001, p. 19).

Cabe ao gestor em que momento ou lugar utilizar de um ou outro modelo de liderança, como: transformacional, transacional, compartilhada ou distribuída, colideranç̧a, educativa, integradora e holística.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL – Liderança orientada fortemente por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos em uma organização, que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo.

LIDERANÇA TRANSACIONAL – Focaliza muito mais as interações das pessoas e estilos de relacionamento mantidos por elas, como forma de promover a unidade da organização e melhores condições de realização de seus objetivos.

LIDERANÇA COMPARTILHADA – Indicada também, como distribuída, está inserida no conceito de Gestão Democrática, a tomada de decisões é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, as pessoas têm liberdade, sentir-se à vontade também é algo que faz parte, podem agir criativamente, a fim de promoverem a realização dos objetivos da organização.

COLIDERANÇA – é exercida pelos vice-diretores, diretores, auxiliares de diretores. Estes profissionais exercem por responsabilidade seu papel pela liderança geral da escola, conseguindo atingir seus objetivos. É da colideranç̧a que se destaca a compreensão da importância da liderança, que é um processo e não uma posição ou cargo que eles podem estar associados. Uma dinâmica que é ensinada pela liderança é a importância do ambiente, do espaço da escola, da organização e tempo de ocupação. A liderança pode ser exercida em uma série de fatores. Exemplo: sejam pessoais, ou seja, contextuais e pela colideranç̧a e liderança compartilhada, por esses meios que formam os resultados do aprendizado dos alunos.

LIDERANÇA EDUCATIVA – A liderança educativa é formada nas escolas, no aprendizado educativo, acompanha-se o aprendizado profissional, no seu próprio processo de aprendizados dos alunos, isso quer dizer o "líder educativo" é aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. É resultado de abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos.

LIDERANÇA INTEGRADORA OU LIDERANÇA HOLÍSTICA – Como em qualquer segmento, com o decorrer do tempo o papel do líder sofre mudanças. Hoje o líder não é mais um realizador do tipo que dizia "quer bem feito faça você mesmo", passou a ser um catalisador. Ele precisa saber motivar as pessoas a sua volta para que elas desejem realizar as tarefas que ele precisa que façam. O princípio norteador da liderança integradora e holística é de que o trabalho educacional, assim como todo processo sociocultural, se realiza numa dinâmica, de eventos inter-relacionados. Esses tipos de liderança são capazes de averiguar situações específicas em conjunto de liderança. Quer dizer, as adjetivações para o esforço de liderar pessoas, precisam ser os verdadeiros líderes de equipe. Para liderar não basta apenas ter conhecimento técnico, é preciso saber liderar pessoas, que diferentemente de máquinas, têm sentimentos. O poder de liderança é quando as pessoas são motivadas pelo seu trabalho e ganham confiança no que estão fazendo.

É importante a dinâmica, ver todo um conjunto de liderança do processo sócio educacional, estabelecendo relações no conjunto de liderança no efeito abrangente e consistente. Os diretores das escolas, muitas vezes, se omitem em utilizar o poder, eles deixam de exercer a liderança inerente a seu cargo.

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO

Todo sistema, mesmo que constituído por diferentes sujeitos, possui um administrador, um gestor. Paro (2010) destaca que:

Os termos administração e gestão são sinônimos, classificando em sua essência este ato de gerir como a "utilização racional de recursos para a realização de fins determinados". (PARO, 2010, p. 765).

Independente da ação do gestor é necessário que desenvolva na sua equipe a capacidade de liderar, voltada para a obtenção de resultados. Para isso precisa:

Disponibilizar aos participantes conhecimentos e ferramentas, que possam ser aplicados no seu dia-a-dia e que contribuam para alavancar a sua carreira e/ou a desenvolver sua equipe de trabalho;

Utilizar metodologias de solução de problemas, criatividade e inovação, gestão de conflitos, e negociação;

Promover a troca de experiências entre profissionais do mercado e os participantes do curso, desenvolvendo habilidades

interpessoais, notadamente a capacidade de trabalhar em equipe;

Promover o autoconhecimento, como base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da escola e da qualidade do ensino, é necessário que os alunos consigam realizar níveis no aprendizado conforme eles merecem e necessitam.

Sem a pretensão de desqualificar alguns pontos da gestão escolar, porém , com o propósito de refletirmos sobre a necessidade de repensarmos a figura do gestor diante da sociedade que vem se constituindo, buscamos encontrar características que possam nortear um gestor escolar do século XXI em uma escola do século XXI. Não são apenas os alunos que mudaram os professores também, as relações humanas por si só exigem do profissional que trabalha na escola contemporânea uma postura diferenciada. Harari (2018) ínsita a necessidade persistente das escolas atuais proverem aos seus alunos habilidades predeterminadas, como fórmulas variadas, diferentes línguas e programações, esquecendo-se das prováveis habilidades essenciais. Estas habilidades segundo Harari (2018) estariam pautadas nos quatro Cs:

Pensamento crítico, comunicação, colaboração e criatividade. Num sentido mais amplo, as escolas deveriam minimizar habilidades técnicas e enfatizar habilidades para propósitos genéricos na vida. O mais importante de tudo será a habilidade para lidar com mudanças, aprender coisas novas e preservar seus equilíbrios mentais em situações que não lhe são familiares. (HARARI, 2018, p. 323).

O que vemos hoje é que muitas gestão escolares pararam no século XVII reproduzindo uma gestão baseada na estrutura de poder. Paro (2007) trata essa estrutura de poder, quando afirma:

[...] as escolas dos vários sistemas de ensino do país se organizam de modo bastante semelhante, no formato piramidal, em que, no topo, fica a direção escolar; logo abaixo hierarquicamente os profissionais que prestam assistência e supervisão aos professores; a seguir, encontra-se o corpo docente e, logo abaixo, os alunos. (PARO, 2007, p.84).

Faz-se necessária uma ruptura desses modelos que estão impregnados nas escolas. Busca-se potencializar a gestão democrática e participativa.

O diretor escolar tem "a responsabilidade quanto à execução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais" (LÜCK, 2003, p. 16).

O diretor que a escola anseia é o diretor que não fica isolado do processo de ensino e aprendizagem, faz parte dele, seu trabalho se estende em tamanha amplitude, pois atende desde o aluno, às famílias, à comunidade e, consequentemente, a sociedade. Sua intencionalidade no processo é definida seja de forma direta, no cotidiano, ao entrar nas salas, ao receber as famílias, acolher as crianças, ao repreender um aluno por uma postura incorreta, ou indireta quando busca melhorias para o ambiente físico, ou estimula a formação pedagógica de seus professores.

Luck (2009) afirma que:

É responsabilidade do gestor a tarefa de promover na escola este ambiente de aprendizagem para comunidade e que a "A ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola" (LÜCK, 2009, p. 15).

É possível compreender assim, que o papel do diretor não é simples, pois quanto maior for à escola e mais complexo seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para exercer seu papel.

Segundo Campos (2017) esta árdua tarefa exige preparo, maleabilidade aos diferentes acontecimentos, ponderação nas decisões, pois "cada vez mais os espaços escolares estão se sofisticando [...] diretor e equipe gestora devem ser qualificados, para tanto, é importante a preparação dos gestores para assumirem estas tarefas".

GESTÃO EMPREENDEDORA

Empreendedorismo trata-se de uma palavra que carrega consigo diferentes contextualizações, mas acima de tudo fortes potencialidades.

Empreendedor significa enxergar além de suas atribuições, conseguir melhorar um local comum, fazer além do que lhe compete, tomar iniciativa, pois, "Iniciativa" é uma das características mais poderosas dentro da gestão escolar.

"Empreender", é como ato de decidir realizar ou apenas, realizar. O empreendedorismo está assim, "relacionado à resolução de problemas do dia-a-dia, de forma ágil e inovadora, e ao desenvolvimento de novas oportunidades de crescimento profissional e social".

O homem primitivo, por exemplo, já possuía uma veia empreendedora. Para sobreviver naqueles tempos remotos era necessário construir diversas ferramentas de sobrevivência" (REGINATTO, 2014, p. 15).

Dolabela (2003) acredita que eis aí um dos propósitos da educação empreendedora, buscar novas realizações, mas também romper obstáculos e derrubar mitos, como "o mito de que empreender é coisa para pou-

cos, um saber impossível de ser transmitido."

A necessidade de indivíduos proativos e aptos a empreender reforçam a edificação de uma educação empreendedora que "deve desenvolver a autoestima e valorizar o potencial de persistência dos alunos diante de resultados não esperados, diante do erro e do que os outros consideram fracasso" (DOLABELA, 2003, p. 30).

Motivar os alunos a buscarem seus sonhos, por meio da capacidade empreendedora, torna-se algo possível, valendo-se de pequenas rupturas no sistema de ensino e na própria sala de aula. Diante disso, é possível afirmar que são "empreendedores os profissionais de ensino que estão silenciosamente fazendo as revolução na educação, formando empreendedores e tornando-se empreendedores.

CARACTERÍSTICAS DE UM GESTOR EMPREENDEDOR

Dornelas (2007) evidencia, em especial, a capacidade que o empreendedor tem de destacar-se, pensando e agindo diferentemente dos demais. Ressalta o poder de destaque do empreendedor, mas pontua sua capacidade de planejar e qualificar-se, bem como respalda possíveis fracassos, uma vez que os mesmos assumam riscos, mesmo que calculados.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), descreve as dez Características do Comportamento Empreendedor:

- Estabelecimento de metas;
- Busca de oportunidades e iniciativas;
- Busca de informações;
- Persuasão e rede de contatos;
- Exigência de qualidade e eficiência;
- Planejamento e monitoramento sistemático;
- Comprometimento;
- Persistência;
- Disposição para correr riscos calculados;
- Independência e autoconfiança.

A presença das expressões gestão democrática e participativa, conotam a necessidade de não se fazer gestão sozinho. Já a liderança faz-se necessária, bem como o estabelecimento do sonho que seria alcançado mediante planejamento, interesse grupal e paixão pelo que se faz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental o alerta no sentido de que a escola não pode deixar de absorver as lições da história que demonstram não haver nada tão inevitável na sociedade quanto a mudança. Essa mesma história identifica que as organizações e os grupos sociais que não conseguem se renovar estão fadados a ficarem anacrônicas rapidamente e perdem sua vitalidade e até mesmo sua razão de ser. Portanto, um dos grandes desafios da liderança escolar nos dias atuais consiste em atuar como agente de mudança visando a contínua renovação dos processos socioeducacionais.

A liderança se constrói a partir de trabalho conjunto e compartilhado, que demanda do líder a competência necessária ao enfrentamento de posições individualistas e corporativistas, inadequadas à realização dos objetivos educacionais, mas que se fazem presentes em menor ou maior intensidade nas escolas.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Márcio. A gestão empreendedora em educação: transformando escolas boas em excelentes e os desafios das redes de ensino. Rio de Janeiro: Gramma, 2017.

DOLABELA, Fernando. Pedagogia Empreendedora: o ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José C. A. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ESCARLATE, Luiz F. Aprender a empreender. Brasília, DF: Fundação Roberto Marinho, SEBRAE, 2010.

FREIRE, Paulo. Educação como prática da liberdade. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. São Paulo: Companhia das letras, 2018.

HERNÁNDEZ, Luis Aguilar. Políticas del cambio en educación y gestión de la innovación. Revista Innovar, Valencia, v. 6, p. 9-24, 2009.

LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, Silvana Neumann. Educação empreendedora transformando o ensino superior: diversos olhares de estudantes sobre professores empreendedores. 2010. 171f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, V. H. Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PESCE, Bel. A menina do Vale: como o empreendedorismo pode mudar sua vida. São Paulo: Casa da Palavra, 2012.

REGINATTO, Tatiane. Educação Empreendedora e Gestão Escolar: um desafio para o pedagogo na contemporaneidade. 2014. 114f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – UNIVATES, Lajeado, 2014.

REGINATTO, Tatiane; ROSA, Daiani Clesnei da.; MARTINS, Silvana Neumann; DIESEL, Aline. Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea. Dialogia, v. 22, p. 69-86, 2015.