

Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do Estado de Pernambuco

Zélia Maria Melo de Lima Santos¹
Lindalva de Freitas Silva²

Resumo: Este artigo tem por objetivo analisar questões fundamentais sobre gestão escolar diante das novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se democratiza e transforma. Entender a dinâmica de uma administração escolar numa gestão empreendedora é essencial para o entendimento das práticas modernas da Instituição de Ensino. Outro ponto importante é compreender o modelo abordado e sua direção; a transição para um modelo dinâmico; a descentralização, a democratização da gestão escolar e a formação de gestores escolares, mais especificamente neste estudo o diretor escolar tem que ser um empreendedor e adotar conseqüentemente o empreendedorismo como alternativa de uma administração educacional. **Palavras-chave:** Gestores empreendedores, protagonismo juvenil, escola de referência.

Managers entrepreneurs and their roles in performance of schools of reference of the State of Pernambuco

Abstract: This article aims to examine fundamental questions about the school management in the face of new demands that the school faces in the on text of a society that is democratizing and transforming. Understand the difference in school administration and school management is essential to the understanding of modern practices of educational institutions. Another important point is to understand the limitations of the static model of the school and its leadership, the transition from a static to a dynamic, decentralization, democratization of school management and training of School managers, more specifically in this study is that the school principal being an entrepreneur and consequently adopt entrepreneurship as an alternative educational administration. **Keywords:** Enterprising managers, juvenile protagonismo and reference school.

INTRODUÇÃO

A Escola de Referência tem uma filosofia empresarial, empreendedora, o que leva aos seus pares a ter um alinhamento na condução de suas tarefas e assim alcançar o resultado desejado. O problema dessa pesquisa salienta o papel dos gestores escolares na condução do Projeto Político Pedagógico para alcançar o

1. Escola de Referência em Ensino Médio Austro Costa. Master en Educación. Univerisad Autónoma de Asunción. Paraguay. 2. Escola Professora Jandira de Andrade Lima. Lot. Santo Antônio-Limoeiro-PE.

Correspondencia: São Sebastião N° 1071. São Sebastião. Limoeiro. CEP: 55.700-000-Estado Pernambuco, Brasil. E-mail: zeliammelo@hotmail.com

Recibido: 18/11/2011. Aceptado: 20/04/2012.

sucesso da Instituição.

A humanidade entrou num processo de mudanças cuja amplitude, profundidade e, sobretudo, rapidez provavelmente nunca teve um equivalente na história. A internacionalização da vida das sociedades nacionais, o fenômeno da mundialização, os problemas do meio ambiente, as tensões e os conflitos de um novo tipo de homem; bem como a generalização de certas normas e de certos comportamentos culturais que entram em conflito com os valores tradicionais, os problemas éticos cada vez mais complexos, dos quais nem os indivíduos nem as sociedades podem escapar, são alguns dos fatos relevantes da nossa época. As sociedades, as relações entre os indivíduos, entre estes últimos e as instituições, entre diversos grupos e entre nações tornam-se cada vez mais complexas. Um nível inicial de educação cada vez mais elevado, constantemente renovada e completada no decorrer da vida passou a constituir necessidade absoluta para todos os seres humanos, a fim de que eles possam levar uma vida com sentido, obter um rumo na sociedade, enfrentar os inúmeros novos desafios e evitar-se de cair numa situação sem identidade e objetivos claros.

Buscando o uso pleno do potencial de cada indivíduo, as práticas da educação devem formar um painel sobre o reposicionamento sobre os papéis na formação das pessoas, com vistas à construção de uma sociedade mais solidária. A educação tem por missão, por um lado, transmitir conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana e, por outro, levar as pessoas a tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre todos os seres humanos do planeta. Passando à descoberta do outro pela descoberta de si mesmo, a educação deve antes de tudo ajudá-los a descobrirem-se a si mesmos. Só então poderão, verdadeiramente, pôr-se no lugar dos outros e compreender as suas reações.

O conceito de educação ao longo de toda a vida aparece, pois, como uma das chaves de acesso ao século XXI. Ultrapassa a distinção tradicional entre educação inicial e educação permanente. Vem dar resposta ao desafio de um mundo em rápida transformação, mas não constitui uma conclusão inovadora, uma vez que já anteriores relatórios sobre educação chamaram a atenção para esta necessidade de um retorno à escola, a fim de se estar preparado para acompanhar a inovação, tanto na vida privada como na vida profissional. É uma exigência que continua válida e que adquire até mais razão de ser. E só ficará satisfeita quando todos aprendermos a aprender.

Educação um tesouro a descobrir, relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI Diante dos múltiplos desafios do futuro, a educação surge como um trunfo indispensável à humanidade na construção dos ideais de paz, liberdade e justiça social. Fé no papel essencial da educação no desenvolvimento contínuo, tanto das pessoas como das sociedades. Não como um “remédio milagroso”, mas como uma via que conduza a um desenvolvimento humano mais harmonioso, mais autêntico, fazendo recuar a

pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões, as guerras. Definiu um ideal pedagógico para o século XXI.

Para alcançar as quatro aprendizagens, não se pode negligenciar na educação, nenhuma das potencialidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se. Num momento em que os sistemas educativos formais tendem a privilegiar o acesso ao conhecimento, em detrimento de outras formas de aprendizagem, importa conceber a educação como um todo. Cada um dos “quatro pilares do conhecimento” deve ser objeto de igual atenção por parte do ensino formal, a fim de que a educação apareça como uma experiência global a ser vivenciada ao longo de toda a vida, no plano cognitivo e prático, para o indivíduo enquanto pessoa e membro da sociedade.

Segundo o Professor Costa (2009), aponta os quatro pilares da educação na direção de um ensino capaz de superar suas próprias tendências e se abrir para práticas e vivências de sentido existencial, social, produtivo e cognitivo, de impacto mais abrangente e profundo. Isto ocorre porque a compreensão de que os educandos devem desenvolver com competências pessoais, sociais, produtivas e cognitivas permite que os alunos ultrapassem os limites do intelectualismo permitindo o surgimento da necessidade de repensar o conjunto das oportunidades de desenvolvimento pessoal e social oferecidas às novas gerações.

Diante desse pressuposto percebemos a importância dos gestores escolares com uma visão empreendedora numa busca pelo desenvolvimento eficaz da proposta pedagógica escolar visando o sucesso do educando.

O Gestor Escolar

Segundo Paro (2001) o conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

Cabe ao gestor escolar, Gestor Administrativo/Diretor, Gestor Pedagógico/Educador de Apoio e os Gestores de Sala de Aula/Professores, assegurar que a escola realize sua missão: ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores. O gestor deverá animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais. O gestor é o articulador / mediador entre escola e comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

O diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso, auxiliado, nessa tarefa, pelos apoios pedagógicos. A prática tem mostrado que o diretor é fundamental para dinamizar a construção coletiva do projeto, sua implantação e o acompanhamento e verificação da realização prática do teoricamente proposto. Sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada. Assim, o gestor é a figura que deve possuir a liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e não nos gabinetes burocráticos.

A parte burocrática à qual o gestor está condicionado gera muitas vezes falta de tempo para cuidar da parte pedagógica. Assim é colocada em segundo plano, a sua função pedagógica, as relações de poder que se estabelecem dentro da própria escola, a sua importância como articulador pedagógico e mediador entre a escola e os segmentos da comunidade escolar e local, bem como a importância do exercício da liderança.

O papel do gestor escolar não se resume em cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos escolares, nem tão pouco passar a seus subordinados aquilo que se deve ou não fazer. O gestor deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso da instituição, além de exercer a liderança administrativa e pedagógica visando a valorização e o reconhecimento de todos na escola. O gestor escolar deve agir como líder, agindo assim ele se torna capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda a equipe que o mesmo se encontra a frente. Para conduzir bem uma equipe o gestor escolar competente sempre tem um propósito a ser concretizado e uma estratégia de ação que o leve a conquistar seus objetivos. O gestor escolar consciente do seu papel,

como líder, com uma visão empreendedora, ao perceber a ineficácia de uma estratégia convoca sua equipe a replanejamento de ações a fim de alcançar os resultados pretendidos.

Este profissional deve ter consciência que sua equipe não se limita apenas aos alunos, professores e funcionários, mas a toda comunidade escolar como os pais dos alunos, a comunidade do entorno da escola, os parceiros, segmentos sociais que participam das atividades escolares. O gestor escolar será aquele indivíduo habilidoso em gerenciar conflitos tanto internos como externos à escola, pois a qualquer momento ele poderá estar envolvido em questões que necessitem de ações mediadoras na resolução de problemas da comunidade escolar. O gestor empreendedor será o sujeito capaz de conseguir vencer desafios.

Segundo Áurea (2009) o gestor perseguidor de bons resultados de uma escola de Referência apresentará um perfil empreendedor. O mesmo passará pelos processos do entender o modelo conceitual, princípios e conceitos essenciais como o referencial teórico que é a tecnologia empresarial e suas concepções sustentadoras. O aceitar que é o macro planejamento onde são focados os planos de ação, os papéis e responsabilidades e por fim o praticar que é a operacionalização propriamente dita que é o programa de ação, sua execução, acompanhamento e avaliação. Os gestores e educadores devem ser líderes conscientes da influência que exercem sobre seus liderados, devem sentir-se motivados a coordenar as ações, a integrar os resultados e a educar as pessoas pela atitude e pelo exemplo.

De acordo com Áurea, (2009), urge que o indivíduo seja ensinado a ter atitude e comportamento de "dono do negócio". As empresas de sucesso têm em seus quadros "verdadeiros empreendedores". Esses não têm medo de comprometer-se, compreendem que o sucesso exige coragem para correr riscos, assumir compromissos e lutar por objetivos. Assim os gestores escolares na figura do diretor e do educador de apoio a frente dessas escolas precisam desempenhar um papel e uma visão empreendedora para que o sucesso seja alcançado.

Qualquer indivíduo que possua vontade de ser empreendedor precisa ter a visão de que os negócios são para gerar riquezas e não destruí-las. Assim a escola deverá ter em seu projeto pedagógico a missão de sustentabilidade da empresa através da razão de ser da mesma. A Instituição Escolar não deverá ser projetada para o fracasso e sim para o sucesso. Profissional comprometido assume um compromisso com a educação integral, integrada ao desenvolvimento sustentável que está diretamente vinculada a um currículo contextualizado e inovador, capaz de formar pessoas cidadãos que participem de forma ativa e responsável, dos projetos geradores de dinâmicas, capazes de transformar o seu entorno e a sua vida. Todos os atores escolares como o gestor administrativo, o gestor pedagógico, os gestores de sala de aula desempenham um papel fundamental na condução do projeto pedagógico escolar.

Cultura Organizacional

Segundo DuBrin (2003), várias forças moldam o comportamento de uma empresa. Frequentemente, sua origem está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do seu gestor. A visão do líder também pode exercer forte impacto sobre a cultura da Instituição. A cultura organizacional responde – e reflete – às escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes executivos. Quando os fundadores se desligam da empresa ou tornam-se menos ativos, outros gerentes executivos ajudam a definir a cultura.

De acordo com o pensamento de Áurea (2009), o Código de Conduta de uma empresa é outro fator determinante da cultura. O Código de Conduta estabelece a cultura do ambiente de trabalho e comunica as verdadeiras atitudes dos funcionários. Por exemplo, um sistema disciplinar que dá pouca importância ao devido processo leva a um ambiente de trabalho difícil e ameaçador. Ao contrário, um sistema disciplinar com pesos e medidas leva a uma cultura mais confortável e menos ameaçadora. Se administrar é realizar tarefas através de pessoas, é importante para o administrador conhecer as tarefas que vão ser executadas e, também, conhecer as pessoas que vão realizá-las e o nível de desempenho dessas pessoas na realização das tarefas – avaliação de desempenho.

Para conhecer as pessoas, um referencial extremamente significativo é conhecer o passado dessas pessoas. O passado das pessoas conferiu a elas certa cultura; daí a importância de estudarmos a cultura das sociedades, das organizações e das pessoas que as integram; e identificar até que ponto a avaliação do desempenho dessas pessoas é afetado por essa mesma cultura em seus diferentes matizes.

A filosofia das Escolas de Referência foca a Educação e Avaliação Interdimensional, aplicação da Tecnologia Empresarial, Pedagogia da Presença, Código de Conduta, Plano de Ação, Programa de Ação, Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Cartilhas VOCÊ, aplicação dos testes internos como Perfil de Entrada e de Saída, Análise do Perfil Insatisfatório em cada Bimestre letivo, Simulados, Provas, ATS (Atividades de exercícios em sala de aula) e testes externos como Prova de Língua Portuguesa e Matemática para os terceiros anos do Ensino Médio do SAEPE, (Sistema de Avaliação do Estado de Pernambuco) ENEM, (Exame Nacional do Ensino Médio), Vestibulares, entre outros como Concursos de Redação e Trabalhos Científicos produzidos pelos alunos formam um leque de oportunidades oferecidas aos educandos que se bem administradas levará ao sucesso escolar de todos. Por isso, os gestores, além de ter um perfil empreendedor, ainda precisam estar atentos para cuidar da harmonização de todo o ambiente escolar, incluindo não somente os espaços físicos, mas também as relações interpessoais como fator principal.

Prática e Didática do Gestor Empreendedor

Uma visão empreendedora por parte de todos os gestores escolares como o

administrativo, pedagógico, professores, funcionários e demais representantes dos diversos segmentos escolares resume-se numa importância vital para o alinhamento destes participes, significando a excelência dos resultados das ações desenvolvidas na escola durante todo ano letivo. O gestor empreendedor precisa ser persistente e determinado, deve acreditar em si mesmo, agindo diante de dificuldades relevantes, insistindo ou mudando estratégias para o enfrentamento de desafios na superação de obstáculos, responsabilizando-se pessoalmente pelo cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Segundo Ivaneide Áurea (2009), os gestores escolares dentro da filosofia das Escolas de Referência assumem um papel contributivo na construção de uma escola capaz de preparar líderes e liderados para assumirem postura empresarial, envolvendo planejamento, execução, avaliação e correção dos desvios em tempo hábil; de se enxergar e se sentir como empresa produtora de riquezas morais e, indiretamente, riquezas materiais; de formar cidadãos éticos, aptos a empresariar suas competências e habilidades. Enfim, a escola que enxerga o aluno em sua inteireza e, ao mesmo tempo, em sua incompletude, capaz de formar novas gerações de líderes, de superar a expectativa da comunidade e de apresentar resultados ao investidor social, devendo, necessariamente, motivar o estudante a ser parceiro na construção de seu projeto de vida e conscientizar os pais ou responsáveis do seu papel de educadores familiares e, também, parceiros deste empreendimento.

É preciso ter a clareza de que a busca de resultados qualitativos e quantitativos não deve ser uma prerrogativa da iniciativa privada. Princípios éticos, atitude empresarial, busca de resultados deveriam ser pré-requisitos para qualquer posto de liderança. Os gestores e educadores devem ser líderes que, conscientes da influência que exercem sobre liderados, sintam-se motivados a coordenar as ações, a integrar os resultados e a educar as pessoas pela atitude e pelo exemplo. Entre as principais características dos empreendedores se destacam ser visionário, dotado de idéias realistas e inovadoras, baseados no planejamento de uma empresa, intervir e propor mudanças; ser otimistas, capazes de enfrentar obstáculos internos e externos, saber olhar além das dificuldades, com foco nos resultados.

Além dessas características o empreendedor tem um perfil de liderança, muito necessária para quem é responsável por colocar em prática as inovações, métodos e procedimentos. Ele deve estar sempre estimulando os envolvidos na realização das atividades, de forma a alcançar o sucesso das metas traçadas. Sob essa ótica, os gestores das Escolas de Referência (Áurea, 2009) conduzem as ações pedagógicas. Na formação Continuada dos professores, abre-se espaço para discussão do que vai ser trabalhado. Traçam-se metas para alcançar o que se deseja. O acompanhamento se faz necessário para corrigirem falhas e redirecionar a ação desenvolvida.

O que leva os gestores escolares das Escolas de Referência a empreender é a

paixão pelo trabalho, pela filosofia implementada, ao mesmo tempo o apoio que todos recebem da Secretaria de Educação do Estado, através do Programa de Educação Integral em relação a condução do Projeto Pedagógico da Escola. Alguns elementos da metodologia da Pedagogia Empreendedora são: utilizar o professor da própria instituição, que conhece a cultura da casa, dos alunos e do meio ambiente onde cada unidade está inserida, dinamizar conhecimentos já dominados pelo professor, é voltada para a prática, sendo de fácil implementação, não se trata de uma receita, um passo a passo, a metodologia é recriada pelo professor na sua aplicação, respeitando a cultura da comunidade, dos alunos e da instituição.

O professor possui material didático específico e inédito, construído inteiramente para a realidade brasileira, agente de mudança cultural, permite a rápida disseminação da cultura empreendedora, sendo concebida para ser aplicada em larga escala, com alta dispersão geográfica, não cria a necessidade de formação de "especialistas"; não gera dependência da escola a consultores externos, integra professores de áreas diferentes, baixíssimo custo, não duplicam meios e esforços, a comunidade participa intensamente, como educador e educando, considera a escola como umas das referências de comunidade, é geradora de capital humano e social, apóia-se na geração do sonho coletivo, na construção do futuro pela comunidade, tem como alvo a construção de um empreendedorismo capaz de gerar, e principalmente, distribuir, renda conhecimento e poder.

A implementação da metodologia é introduzida na escola através dos seus professores, única forma de se gerar auto-suficiência pedagógica. Para isto, é fundamental que a decisão de implementação seja também de cada professor. Os professores participam de seminários em que se preparam para aplicar a metodologia. A partir desta base a Escola começa a criar a sua própria cultura empreendedora.

A Pedagogia Empreendedora é implementada através das seguintes atividades: Palestra de sensibilização para as lideranças locais, ou seja, cidades, Seminário de Transferência de Metodologia para professores da educação básica, Seminários de formação de multiplicadores e gestores.

Não obstante, é preciso apenas que os gestores escolares enquanto diretor, coordenador pedagógico e professor se interessem nessa implementação, é preciso também articular a Matriz Curricular que é um documento onde estão dispostas todas as disciplinas dentro de suas áreas do conhecimento. Essa Matriz está disposta em um núcleo comum, onde tem as disciplinas obrigatórias com a carga horária de cada uma e também o núcleo diversificado, onde a escola diante de suas necessidades locais vai oferecer aos alunos disciplinas complementares, onde há a possibilidade de inclusão do aprendizado empreendedor na escola. Acima de tudo tem que haver "vontades" para esse trabalho. Essa alternativa não pode ser vista como mais um fardo e sim como uma saída, um benefício que a escola oferece aos seus alunos com vistas ao seu sucesso na vida. Vemos aqui a Escola Viva

corroborando para que o aluno se beneficie de conhecimentos que irão dar um norte à sua vida.

Filosofia da Escola de Referência

O Programa de Educação Integral foi implantado, em Pernambuco, para fortalecer o Ensino Médio, transformando a escola em tempo integral em uma política de Estado e oportunizando aos jovens pernambucanos mais do que uma formação pedagógica: as escolas de Referência em Ensino Médio trabalham o aluno como protagonista do meio em que vivem incentivando a participação construtiva de todos na sociedade.

No ano de 2009 foram implantadas 103 escolas com jornada ampliada de estudo e com mais de 32 mil jovens matriculados. Em 2010, foram mais 57 novas unidades nesse modelo de ensino. Com essa ampliação, o Programa de Educação Integral passou a atender estudantes de 103 municípios pernambucanos. Essa decisão do Governo do Estado tem o objetivo de democratizar o ensino e de dar as mesmas oportunidades a todos os pernambucanos, sejam eles da capital ou do interior. O Programa de Educação Integral é uma política voltada para a melhoria da qualidade do ensino da Rede Estadual que, por meio de inovações curriculares e metodologias diversificadas, promove cidadania e atende aos anseios da juventude. O trabalho desenvolvido nessas unidades leva os estudantes a participarem ativamente das atividades escolares, despertando valores e assegurando a todos o direito de aprender e de evoluir cada vez mais.

As Escolas de Referência em Ensino Médio do Programa de Educação Integral oferecem ao educando uma educação diferenciada em regime escolar de tempo integral e semi-integral, desencadeando um processo de reflexão voltada para a transformação da realidade. Tudo isso, tendo em vista a formação do cidadão capaz de interagir na sociedade em que vivemos. No plano geral da educação integral inovadora sempre aberta a redefinições e adequações mudanças foram implantadas nas Escolas de Referência e hoje representam o seu diferencial em relação ao conteúdo, método e gestão do processo educativo do jovem do Ensino Médio. Tais mudanças fundamentam-se na Proposta de Educação Interdimensional, de autoria de Costa (2009), MODUS FASCIEND, que contempla ações educativas sistemáticas voltadas para as quatro dimensões do ser humano: racionalidade, afetividade, corporeidade e espiritualidade.

Contemplando e fortalecendo no interior das Escolas de Referência a formação inicial em Educação Interdimensional, já realizada a partir de 2009, de todos os educadores das Escolas de Referência, foi dado início à formação para acompanhamento, registro e avaliação das experiências vivenciadas nas escolas com foco nos princípios da Educação Interdimensional.

Desse modo, foi criada em cada escola um núcleo mobilizador capaz de atuar como referência para a implementação das diretrizes da educação interdimensional

na escola como também para contribuir na busca de uma base de consenso em torno da essência estruturante do Programa de Educação Integral e de atuar no acompanhamento, registro e avaliação das experiências do Programa.

Na verdade, hoje, é pelo Programa de Educação Integral, que o Ensino Médio Estadual está sendo avaliado em sua capacidade de responder a antigos e novos desafios. E, certamente, todos que o conceberam, implantaram, expandiram, trabalham e acreditam, estão conscientes da grande responsabilidade que lhes cabe: fazer a diferença alcançando a excelência. O Relatório de Jacques Delors, (2000), nos fala da necessidade de uma educação interdimensional e fundamenta sua necessidade contestando a pertinência dos sistemas educativos criados ao longo dos anos.

A Educação Interdimensional é uma proposta pedagógica do século XXI que dá sentido ao desafio da Educação Integral e à relação atual entre os diversos espaços educativos por onde nossos adolescentes circulam: escola, família, comunidade. Ela representa um salto qualitativo para a Educação Integral de adolescentes. No que concerne à gestão, o Programa foi em busca da Tecnologia Empresarial Odebrecht; de uma série de princípios, conceitos, critérios e métodos, no decorrer de várias décadas presidindo o seu grupo de empresas, onde Costa (2001) defende que este é mais do que um sistema de gestão, é um modelo de educação empresarial baseado numa filosofia de vida.

A Tecnologia Educacional Empresarial se volta especialmente aos líderes que se tornam responsáveis por novos líderes e pela cultura organizacional. Aqui, os gestores escolares, antes de tudo, devem ter um perfil ético, vocação para servir, compromisso, espírito de aprendiz e exemplo de mestre, coragem para decidir, persistência, incentivador de responsabilidade e paixão pelo que faz. A escola por sua vez tem a obrigação de ser um ambiente educativo, uma sociedade de confiança, onde líder e liderados se sintam motivados a dar o melhor de si, potencializando suas forças e minimizando fragilidades.

Os princípios e valores que norteiam esta tecnologia formam a base da instituição e despertam sentimentos de pertencimento e autoestima. O gestor empresário, confiando na equipe e estabelecendo comunicação com o investidor social, obtém recursos para viabilizar seu negócio que é a garantia de um ensino público de qualidade. A importância do gestor é tanta que ele acaba sendo elo de motivação entre educadores e educandos, comunidade e investidor social. Assim a organização reage à paixão dos líderes, caso o líder não consiga passar esse sentimento, não pode esperar que os liderados o demonstrem. Para tanto, é preciso ser entusiasta e respeitar o que se faz para poder contaminar os liderados e manter a equipe unida em torno dos objetivos que se quer alcançar.

Educar faz acontecer o Programa de Ação dos gestores escolares, possibilitando ao gestor coordenar as ações das diversas áreas do conhecimento. O gestor

empresário é, ao mesmo tempo, educador e educando. Os resultados alcançados são diretamente proporcionais ao ciclo de vida da organização que são sobrevivência, crescimento e sustentabilidade. Sobrevivência, o futuro de cada empresa depende da capacidade de inovação, produtividade e geração de riquezas. Aqui o alcance das metas vai além dos investimentos e dos esforços empregados.

Crescimento, o crescimento está centrado na eficiência, demonstra, nitidamente, os indicadores da eficácia, onde só existe eficácia se há eficiência. Vai além da geração e do reinvestimento dos resultados. Coordenar as ações, integrar os resultados e educar o jovem tem como foco a aquisição das habilidades básicas requeridas para a vida acadêmica ou mundo do trabalho. O líder deve conquistar a confiança da equipe e superar as expectativas da comunidade. O líder por sua vez, tem que trabalhar a equipe para não permitir que o talento de um se sobreponha ao outro, uma vez que isso gera desarmonia entre o grupo.

Grande parte dos conflitos existentes no ambiente escolar é proveniente da falta de comunicação entre as pessoas daquele ambiente de trabalho. Comunicar, é tornar comum, é compartilhar conhecimentos, informações, atitudes, resultados. É influenciar e se permitir ser influenciado. Isso também pode ser sentido através do exemplo, enquanto comportamento onde se compartilha valores, conceitos, habilidades. Assim se formam as atitudes gerando confiança.

O gestor deve ter a comunicação como foco, não podendo perder esta referência para não colocar em risco a sinergia da equipe. Para tais comunicações, podemos entrar em contato com a **pedagogia da presença**, onde o gestor é um educador que dedica tempo, presença, experiências e exemplo aos seus liderados. **Educação pelo trabalho**, que é a formação contínua dos integrantes da equipe em suas tecnologias específicas e na arte de compartilhar o conhecimento, sendo uma metodologia de respeito e confiança para todo o conjunto escolar, garantindo assim, a parceria. **Delegação planejada**, sendo a formação de novos líderes e educandos em serviço, aqui pode tratar do aluno monitor que é trabalhado pelo coordenador pedagógico e professor para assumir um papel de liderança perante seus colegas. Este aluno assume funções dentro da proposta pedagógica escolar de líder, compartilha seus saberes com os colegas e ajuda no desenvolvimento do projeto pedagógico escolar como colaborador. Nas aulas de reforço escolar, lá estão os alunos monitores, que ajudam a trabalhar as dificuldades dos colegas em determinados conteúdos. Assim, ele lidera o reforço escolar e dá um exemplo de colaboração para dinamização da proposta pedagógica da escola.

Como Enfoque Metodológico da Ação Educativa encontram-se: Educação para Valores e a Formação do Jovem enquanto Pessoa Autônoma.

Costa (2001), diz que o conhecimento não necessariamente muda o comportamento. É comum, por exemplo, um jovem saber sobre a importância do uso do preservativo durante suas relações sexuais e, ainda assim, contrair Doenças Sexualmente Transmissíveis - DST's. Por que isso acontece? Isso ocorre,

porque ele tem o conhecimento sobre o assunto em pauta, mas não tem as atitudes e nem os comportamentos alinhados com a dimensão cognitiva assimilada.

Distinguindo o processamento dos conhecimentos e dos valores pelas pessoas, podemos reafirmar que os conhecimentos entram nelas pela via da assimilação e saem traduzidos em competências, habilidades e capacidades. Já o caminho para a entrada dos valores nas pessoas são as práticas e vivências que resultam em mudança de comportamentos e atitudes. Os conhecimentos respondem: O que eu sei. Os valores respondem: O que eu sou.

Acima de tudo, os valores precisam ser vivenciados, para que o jovem possa, se necessário, (re) significar - é atribuir um novo valor. E o que é universo de valores? É tudo aquilo que pesa na hora de se tomar uma decisão: valores, princípios, crenças, pontos de vista, interesses e sentimentos.

Educar para valores é criar espaços, situações e condições para que o educando se viabilize enquanto pessoa autônoma, dotando-o de bons critérios para fazer duas coisas: analisar situações e tomar atitudes fundamentadas diante delas. A vivência de valores é vital, pois o educando tem a oportunidade de (re) significar, atribuir um novo valor ao seu mundo interior, assumindo uma atitude básica diante da vida, que constitui um somatório de pequenos atos. Se uma pessoa tem o otimismo enquanto atitude básica diante da vida, ela demonstrará uma série de pequenos e grandes atos, evidenciando que ela é otimista. Em contrapartida, se sua atitude básica diante da vida for de pessimismo, ela também o demonstrará uma série de atos nessa direção. Criativo ou repetitivo. Pró-ativo ou reativo. Altruísta ou egoísta.

Protagonismo Juvenil: A Formação do Jovem enquanto cidadão solidário

O Protagonismo Juvenil é um método inovador de ação educativa voltado para o trabalho com adolescentes e jovens. Nele, o educando tem a oportunidade de vivenciar acontecimentos e situações que são favoráveis à sua formação para o exercício solidário da cidadania. Segundo Chaborneau (1968), "Adolescente é um ser que se procura e se experimenta". Ele se procura, porque é na adolescência que duas tarefas cruciais precisam ser trabalhadas pelo educando: construir sua identidade (compreender-se e aceitar-se) e construir seu projeto de vida, traçar um caminho viável entre o seu ser e o seu querer ser. São dois dilemas típicos da fase da adolescência. O primeiro (identidade), procurando responder: quem sou? E o segundo (projeto de vida), indagando: as questões o que eu vou ser? O que eu quero ser?

O adolescente se procura, porque ele está buscando se compreender e se aceitar, além de se experimentar, pois ele é aberto à experimentação, que constitui um terreno fértil para se trabalhar a proposta do protagonismo juvenil, enquanto laboratório da educação para valores e para a cidadania. A educação tradicional considera o educando como receptáculo: um ser acrílico, não participativo, cuja

aprendizagem se dá predominantemente pela via da memorização. Este método de ensino foi bastante combatido por Paulo Freire, que o denominou Educação Bancária.

A proposta do Protagonismo Juvenil o educando é considerado como interlocutor e parceiro no planejamento e desenvolvimento de projetos sociais e educativos, para intervir construtiva e solidariamente em determinada dimensão da realidade. Ele não é visto, apenas, como parte do problema, mas, antes e acima de tudo, como parte da solução. Ele não brinca de resolver problemas; não existe nenhum oásis pedagógico no qual ele lida ludicamente com situações simuladas. Na verdade, ele é confrontado e desafiado com problemas reais ligados ao contexto da sala de aula; da escola; da sua vida familiar; do seu entorno sócio-comunitário e da sua vida social.

O educando deve ter motivação (bons motivos) para ser um co-autor, co-ator e um co-produtor de projetos sociais e educativos. Ele, portanto, é fonte de três coisas: fonte de iniciativa, porque ele age, fonte de liberdade, porque ele faz escolhas, fonte de compromisso, porque ele responde pelos resultados do projeto do qual participa. Uma visão sintética do desenvolvimento da proposta do Protagonismo Juvenil pode ser obtida por intermédio de três etapas-chave. Trata-se de um método de trabalho educativo dirigido a adolescentes e jovens que tem: a participação com base, a colaboração como meio e a autonomia como fim.

A escala da participação retrata os caminhos e os descaminhos da participação dos alunos em projetos de protagonismo juvenil. Nesta, é possível identificar as formas de não participação, (manipulada, simbólica e/ou decorativa), participação (decisão, planejamento, execução, avaliação e apropriação dos resultados) e participação autônoma dos discentes. Fazer com e, não, fazer para os educandos. A opção por uma destas duas possibilidades muda inteiramente a abordagem dos trabalhos, em termos da proposta de se desenhar, implementar e desenvolver projetos, para intervir em determinadas situações-problema.

Quando fazemos para os alunos, tolhemos sua liberdade de criação, de expressão, de produção, de participação, porque nós, educadores, nos colocamos como os atores principais do processo, reservando aos destinatários de nossas ações um papel secundário e discreto no processo. Assim, o educador tutela o educando, decidindo, planejando, vislumbrando e buscando o que considera ser o melhor para ele, sem sintonizar-se com tudo aquilo que o jovem verdadeiramente almeja para si mesmo; para os outros; para o mundo e o enriquecimento de seu horizonte vital.

Em contrapartida, uma vez que o educador procura, sempre que possível, sistematizar, decidir, planejar, executar e avaliar com os educandos ele se coloca para estes como um consultor responsável pela mediação dos trabalhos, procurando levar em conta as reais demandas que brotam nos corações e nas

mentes dos jovens, ou seja, seus desejos, sonhos, interesses, expectativas, perspectivas e projetos.

Os jovens enquanto co-autores, co-atores e co-produtores de projetos sociais e educativos, buscando a resolução de problemas reais, com a orientação e apoio dos educadores, visando ampliar seus níveis de autonomia, são os verdadeiros balizadores da mensagem essencial dessa proposta, que é também uma aposta no potencial dos adolescentes e jovens. O objetivo dessa pesquisa é investigar a importância do perfil empreendedor dos gestores escolares numa busca constante de resultados dentro do Plano de Modernização para a Educação do Estado de Pernambuco.

METODOLOGIA

Considerando que uma gestão empreendedora pode contribuir para uma melhor performance das Escolas de Referência e que esta visão influencia nos resultados escolares, realizamos uma pesquisa quali-quantitativa através da análise de documentos da Escola Austro Costa do Município de Limoeiro-Pernambuco-Brasil onde mostra os avanços da Instituição quando no ano de 2008 ocorreu a mudança de Escola de Ensino Regular para Escola de Referência em Ensino Médio. Para atingir o que está proposto acima, foram efetuadas comparações dos dados do SAEPE dos anos de 2008 (Escola de Ensino regular) e 2009 (Escola de Referência).

No ano de 2008, os dados serão analisados quando a escola ainda não se utilizava de uma visão de gestão empreendedora e no ano de 2009 como Escola de Referência em que mostra os avanços da Unidade escolar através dos resultados alcançados nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática. Foram consultados documentos utilizados pelo Programa de Educação Integral da Secretaria de Educação em que os gestores utilizam para fazer o monitoramento da execução da Proposta Pedagógica com todos os envolvidos no processo. A análise dessa pesquisa foi feita com a metodologia de análise de conteúdo de Bardin. Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo compreende:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A hipótese é de que uma gestão empreendedora pode contribuir para uma educação de qualidade. Essa hipótese comprova-se pelo avanço significativo dos resultados avaliativos internos e externos que a Escola Austro Costa apresentou no ano de 2009, após tornar-se Escola de Referência. Para atingir os objetivos propostos, realizamos uma pesquisa quali-quantitativa através de questionários

com questões fechadas e abertas envolvendo professores, equipe gestora, alunos, pais de alunos, parceiros e pessoas da comunidade.

A pesquisa teve início a partir da implantação da Escola de Referência em Ensino Médio Austro Costa no ano de 2009 que passou de uma Escola de Ensino Regular para uma Escola de Referência em Ensino Médio. Foram utilizados questionários para os educadores escolares, familiares e educandos a fim de verificar o nível de satisfação com a condução do processo pedagógico pelos gestores escolares. Foram organizados pela pesquisa quadro de valores, gráficos, figuras e quadro de diagnóstico dos resultados nas disciplinas que apresentavam resultados críticos como Língua Portuguesa e Matemática. Para análise dos dados apresentamos quadros de diagnósticos com 100% dos alunos do 3º ano do ensino médio envolvidos na pesquisa, especificamente de forma censitária através de testes de Língua Portuguesa e Matemática, procurando detectar os avanços nos resultados das disciplinas citadas através do resultado do IDEPE (Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco) e SAEPE (Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Situação 1: Resultados da Escola Austro Costa no SAEPE 2008 (Sistema de Avaliação do Estado Pernambuco). Matemática, 3º Ano do Ensino Médio. O **gráfico 1** apresenta a média escolar na disciplina de matemática equivalente a 211,22 demonstrando um baixo rendimento com permanência da escola no nível elementar I na avaliação do SAEPE.

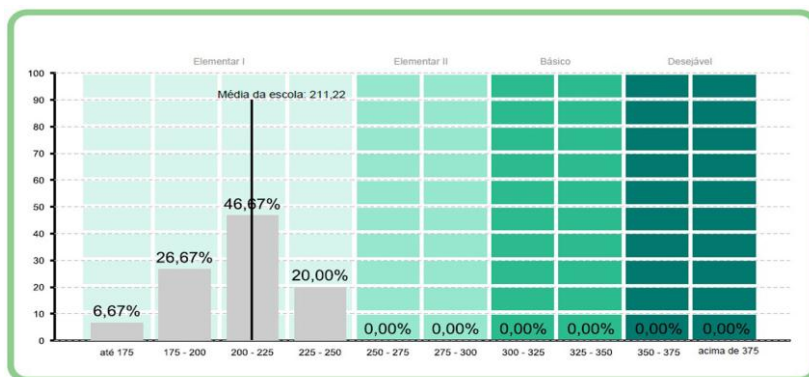


Gráfico 1. Na Escola Austro Costa – Matemática. Fonte: Resultado SAEPE -2008.

Resultados da Escola Austro Costa no SAEPE 2008 Língua Portuguesa - 3º Ano do Ensino Médio. O **gráfico 2** apresenta a média escolar na disciplina de Língua

Portuguesa equivalente a 199,01 demonstrando um baixo rendimento com permanência da escola no nível elementar I na avaliação do SAEPE (Sistema de Avaliação do Estado Pernambuco), tendo esta disciplina um resultado inferior ao de matemática.



Gráfico 2. Média da Escola Austro Costa – Língua Portuguesa.
Fonte: SAEPE 2008.

A **tabela 1** do ano de 2008 refere-se aos índices alcançados pela Escola em relação às metas (aprovação, frequência e permanência dos alunos na escola) estabelecidas pela SEE (Secretaria de Educação de Pernambuco), onde a Escola Austro Costa apresentou um resultado de 1,81, comprovando os baixos índices educacionais da Escola.

Tabela 1. Amostra I - Escola Austro Costa

Gre: Vale Do Capibaribe (Limoeiro)	Município: Limoeiro	Escola Austro costa	IDEPE - 3º EM	1,81
------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------	------

Fonte: Resultado SAEPE -2008.

SITUAÇÃO 2: Resultados da Escola Austro Costa no SAEPE 2009 Matemática - 3º Ano do Ensino Medio. O **gráfico 3** apresenta a média escolar na disciplina de matemática equivalente a 240,32 demonstrando um baixo rendimento com permanência da escola no nível elementar I na avaliação do SAEPE (Sistema de Avaliação do Estado Pernambuco). Comparando os resultados do ano de 2008 onde a escola obteve 211,22 em relação à 2009 com (240,32), percebemos um avanço em termos de resultado nesta disciplina.



Escola: ESCOLA DE REFERENCIA EM ENSINO MEDIO AUSTRÓ COSTA

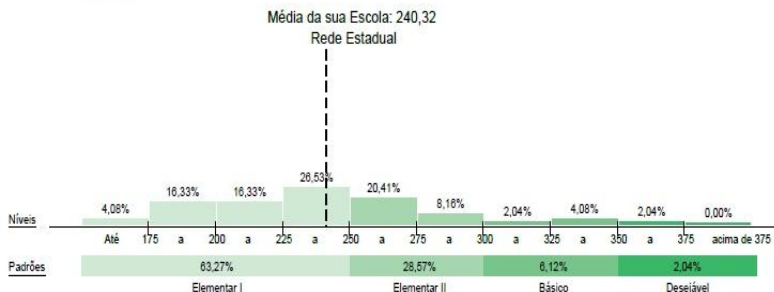


Gráfico 3. Média da Escola Austró Costa – Matemática.
Fonte: SAEPE 2009.

Resultados da Escola Austró Costa no SAEPE 2009 Língua Portuguesa - 3º Ano do Ensino Médio. O **gráfico 4** apresenta a média escolar na disciplina de Língua Portuguesa equivalente a 221,52 demonstrando um baixo rendimento com permanência da escola no nível elementar I na avaliação do SAEPE (Sistema de Avaliação do Estado Pernambuco). Comparando os resultados do ano de 2008 onde a escola obteve 199,01 em relação à 2009 com (221,52), percebemos um avanço em termos de resultado nesta disciplina.



Escola: ESCOLA DE REFERENCIA EM ENSINO MEDIO AUSTRÓ COSTA

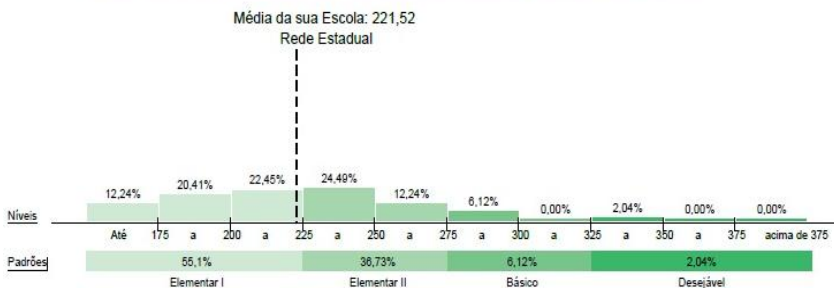


Gráfico 4. Média da Escola Austró Costa – Língua Portuguesa.
Fonte: SAEPE 2009.

A **tabela 2** do ano de 2009 refere-se aos índices alcançados pela Escola em relação às metas (aprovação, frequência e permanência dos alunos na escola) estabelecidas pela SEE (Secretaria de Educação de Pernambuco), onde a Escola

Austro Costa apresentou um resultado de (3,42), comprovando apesar dos baixos índices educacionais da Escola um avanço em relação ao ano de 2008 (1,81).

Tabela 2. Amostra I - Escola Austro Costa.

Gre:vale Do Capibaribe (Limoeiro)	Município: Limoeiro	Escola Austro costa	IDEPE - 3° EM	3,42
--	------------------------	------------------------	------------------	------

Fonte: Resultado SAEPE -2009.

Esta pesquisa teve como finalidade fornecer informações aos educadores da relevância de uma gestão empreendedora. Foram analisados gráficos e tabelas que demonstram os avanços dos resultados do ensino-aprendizagem compreendidos entre os anos de 2008 e 2009.

Observamos que especificamente no ano de 2009 com a implantação da Escola de Referência tendo como filosofia um perfil de um gestor empreendedor, baseada numa proposta focada na formação cidadã dos alunos como atores protagonistas de sua própria história, a Escola Austro Costa alcançou as metas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco, elevando os índices apresentados no ano de 2008.

Os resultados comprovam a eficácia de uma gestão focada na missão, valores e visão de futuro da escola, confirmando o objetivo geral da pesquisa. A partir de métodos de abordagem qualitativa e quantitativa foi realizado um estudo de caso na Escola de Referência em Ensino Médio Austro Costa, objetivando analisar a visão empreendedora dos gestores escolares e a aplicação da educação empreendedora e da educação interdimensional, através do desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico Escolar.

Considerando a melhoria nos índices educacionais no ano de 2009, pode-se compreender a importância de um trabalho pautado no perfil de um gestor empreendedor. Para tanto, é necessário um trabalho baseado na reflexão e no alinhamento das ações pedagógicas e administrativas.

REFERÊNCIAS

- Acúrcio, M. R. B. (coord). (2005). *O empreendedorismo na escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras.
- Áurea, I. (2009). *TEAR - Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação: Gestão e Resultados*. Recife: Livro Rápido.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 4ª Ed. Lisboa: Edições 70.

Melo de Lima ZM, Freitas-Silva de L. Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do...

Barreto, L. P. (1998). *Educação para o Empreendedorismo*. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Univ. Católica de Salvador.

Barros, T. (2010). *Plano Didático do Módulo III da Formação Continuada do Educador de Apoio das Escolas de Referência em Ensino Médio de Pernambuco – Programa de Educação Integral*. Recife: EREM/SEDUC/PE.

Barros, T. e Costa, A. G. da (2009). *Acompanhando e avaliando com base no que diz a lei*. Minas Gerais: Modus Faciendi.

Barros, T. e Costa, A. G. da (2009). *Guia prático de análise de situação em estabelecimentos de ensino - Versão preliminar para reflexão e debate*. Minas Gerais: Modus Faciendi.

Bernardi, L. A. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão – Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas*. São Paulo: Atlas.

Bolzan, R.F.F. de A. (1998). *O conhecimento tecnológico e o paradigma educacional*. (Dissertação Mestrado). Univer. Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Brasil. Estatuto da Criança e do Adolescente Nº 8.069. (1990). *Dispõe do Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências*. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm

Brasil. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9.394. (1996). *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília: Disponível em: www.portal.mec.gov.br/setec

Cambi, F. (1999). *História da Pedagogia*. São Paulo: Editora UNESP.

Chalita, G. (2009). *Educação-a solução está no afeto*. São Paulo: Editora Gente.

Costa, A.C.G. da. (2001). *O Professor como Educador*. Salvador: F. L. E. Magalhães.

Delors, J. (1999). *Educação: um Tesouro a Descobrir. Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Educação: um Tesouro a Descobrir*. São Paulo: Cortez Editor.

Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. 6ªed. São Paulo: Cultura.

Dolabela, F. (1999). *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura.

Dornelas, J.C.A. (2001). *Empreendedorismo: transformando Idéias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson.

Druker, P. F. (1992). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira.

Melo de Lima ZM, Freitas-Silva de L. Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do...

Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revistas de Administração de Empresas*, FGV. São Paulo.

Freire, P. (1976). *Educação e Mudança*. 12^a Ed. R. de Janeiro: Editora Paz e Terra.

Freire, P. (1979). *Educação como prática da liberdade*. 17^a Ed. R. J.: Paz e Terra.

Freire, P. (1988). *Pedagogia do Oprimido*. 18^o Ed. R. Janeiro: Editora Paz e Terra.

Freire, P. (1998). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 7^a Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freire, P. & Shor, I. (1997). *Medo e ousadia: o cotidiano do professor*. 7^a Ed. R.J.: Paz e Terra.