

FONTE:

LÜCK, Heloísa. O desenvolvimento de redes escolares. Revista **Gestão em Rede**, nº 23, set/ 2000, p. 18-21.

O DESENVOLVIMENTO DE REDES ESCOLARES

Heloísa Lück

CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado

O presente artigo tem por objetivo apresentar as bases para o desenvolvimento de redes de gestão entre escolas, como estratégia fundamental para que possam não apenas apoiar-se reciprocamente, na realização de seus objetivos educacionais, como também possam desenvolver-se organizacionalmente, transformando continuamente suas práticas, condição fundamental para responder às constantes necessidades de adaptação à evolução do ambiente sócio-econômico- cultural.

São analisadas mudanças no mundo das organizações, que estabelecem as redes como necessárias, assim como pressupostos e princípios orientadores do estabelecimento dessas redes. Os gestores escolares, ao defrontarem-se com novos desafios à sustentabilidade de suas escolas e desenvolvimento da qualidade do seu ensino, em vez de se voltarem para dentro de suas organizações, como estratégia para para esse enfrentamento, devem voltarem-se para o meio ambiente, que também se defronta com os mesmos desafios. Essa estratégia depende, no entanto, para seu sucesso, da prática de uma cultura de rede, que pressupõe um contínuo intercâmbio e interrelação, para o desenvolvimento de um diário conjunto. Estas questões são analisadas neste artigo.

O mundo em transformação demanda a formação de redes

Até há bem pouco tempo, uma organização de sucesso era aquela que, fechada em si mesma, procurava preservar e perpetuar seus padrões de qualidade, de modo individual e zeloso. Tal modelo de organização funcionou bem durante décadas, quando havia muito mais estabilidade e verticalização na sociedade.

O isolamento, o hermetismo, a conservação e a preservação de padrões de administração constituíam-se em *modus operandi* comum. As organizações tinham reserva de mercado, eram protegidas da competição, pela tradição e espírito de lealdade construídos ao longo do tempo e podiam sobreviver tranquilamente, sem mudar seus padrões de funcionamento. Isto é, podiam ser conservadoras, não se importando muito com o que acontecia ao seu redor.

Os tempos porém mudaram. Mudaram os paradigmas, alteraram-se as demandas sobre as organizações, exigindo delas uma mudança de posturas e de práticas. Peter Drucker, um dos maiores teóricos da administração de empresas dos nossos tempos, afirma que tudo que deu certo até agora, está fadado ao fracasso no novo contexto das empresas, orientado pela dinâmica, pela tecnologia e pelo conhecimento e pela agregação de valor, como uma condição de sobrevivência.

O estabelecimento de redes e de parcerias passa a constituir-se em uma necessidade. Organizações que eram competidoras entre si reconhecem que seu isolamento é muito mais um problema do que uma solução. Precisam associar-se, não apenas para sobreviver, mas para também desenvolver-se. Assim é que se registram histórias diversas de sucesso entre empresas que se associaram. Quando os problemas são comuns a todos, não faz sentido isolar-se na busca de sua solução, para ver quem resolve primeiro, nem melhor. Isso porque, problemas são uma constante, são recorrentes, cada vez mais complexos e exigindo maior sofisticação; a duplicação de esforços e a lógica de reinventar a roda apenas provoca aumento de custo, retardamento e enfraquecimento de resultados.

As organizações educacionais não podem ser diferentes das demais. Os desafios de desenvolvimento e de gestão para esse fim são os mesmos, embora os objetivos específicos do seu trabalho sejam diferentes.

Assim é que as escolas, ou se associam, formando uma rede de apoio mútuo para enfrentarem os novos desafios e alcançarem um crescimento conjunto, ou correm o risco de perderem espaço e de passarem por sérios problemas de sustentação. Isolado ninguém sobrevive, num mundo em globalização. A sociedade está cada vez mais exigente sobre os resultados educacionais. Por outro lado, os seus processos estão se tornando cada vez mais complexos, tendo em vista uma série de fatores, como o stress social que repercute nas famílias, nas crianças, nos profissionais da educação. A formação profissional, a inovação dos mecanismos de gestão, a dinamização do currículo escolar, o marketing institucional, a relação família-escola, estas são algumas das questões sobre as quais os estabelecimentos de ensino podem, com muito proveito cooperar.

- “A sinergia é um elemento muito importante para o desenvolvimento. É difícil manter o entusiasmo sozinhos. É preciso conversar, trocar idéias e construir, em conjunto, condições para que o nosso ensino seja atraente para os jovens de hoje”.

O significado de rede

A concepção de rede corresponde a uma nova metáfora iluminadora da realidade, que procura apreender as relações características entre elementos, atores, ambientes e cenários que a constituem. Essa metáfora faz parte de um

conjunto de novas concepções sobre a realidade, ao qual estão associados conceitos como ecologia, interdisciplinaridade e a própria gestão. A idéia de rede tem como pano de fundo a compreensão da realidade como um sistema, no qual todos os elementos estão interligados, de maneira que o que acontece em um elemento do sistema, afeta a todos os demais elementos que o compõem.

Trata-se não de uma estratégia ou de uma solução técnica a problemas de gestão, mas sim de uma concepção maior e mais profunda, que emana de um novo paradigma, uma nova concepção de mundo, uma nova epistemologia pela qual se compreende a realidade e se age sobre ela. Diz respeito a um novo norteamento de ações que se traduzem em todos os âmbitos e áreas de atuação. Através dele, busca-se não apenas a maior eficácia e eficiência em ações, mas sobretudo, a transformação de práticas para transformar instituições, de modo a tornarem-se mais plenas e autênticas no empreendimento humano que desenvolvem.

Pressupostos que embasam as ações em rede

É importante compreender os pressupostos que sustentam a idéia de rede, de modo que, ao se procurar construí-la, fazê-lo de modo mais adequado e efetivo. Podem ser citados como sustentadores da idéia de rede:

- O reconhecimento de que, na realidade, todos os elementos são interligados, funcionando em cadeia, fazendo parte de um sistema, uma vez que nada é isolado.
- A compreensão de que a proatividade e a ótica do ganha-ganha é produtiva, enquanto que a reatividade e a ótica do perde-ganha é negativa, por promover o enfraquecimento geral do sistema.
- A realidade social é construída socialmente, mediante a interação dos agentes sociais que a compõem.
- As transformações das organizações e das pessoas ocorre a partir da interação sinérgica entre elas.

A constituição de parcerias e a formação de rede

Comumente, quando se fala em redes, fala-se também em parcerias. Parcerias e redes são dois conceitos comuns que estão mobilizando a atenção das organizações. Muitas vezes, eles são tomados como similares. Mas têm significado e alcance diferente, que vale a pena analisar. Torna-se necessário esclarecer o significado desses conceitos, de modo a, pela sua clareza, tirar melhor proveito das ações por eles orientadas.

A parceria diz respeito à associação que as organizações estabelecem entre si, com o objetivo de se apoiarem reciprocamente, e tirarem vantagem dessa associação. Por exemplo, um colégio de ensino fundamental e pré-escolas podem fazer parcerias pelas quais, a pré-escola compromete-se a encaminhar alunos de suas escolas, para estudarem no colégio de ensino fundamental, em troca de orientação pedagógica para seus professores, de alguma forma de marketing e consultoria periódica. Ambas as escolas ganham alguma coisa, mas não se transformam, mantendo um certo distanciamento entre si, preservando a sua individualidade. Eventualmente, podem romper a parceria a qualquer momento, uma vez que sintam que seus interesses não estão sendo atendidos com a associação. Os seus vínculos tendem a ser formais e superficiais, uma vez que centrados em ações específicas.

As parcerias são feitas com número fechado de parceiros, mediante contratos em que são estabelecidos os objetivos e os resultados pretendidos de parte a parte. Cada uma das organizações tem seus objetivos específicos, diferentes da(s) outra(s).

Uma forma de parceria mais ou menos rápida e eventual é a do “benchmarking”, ou apoio recíproco na busca de referências positivas para a realização de seu trabalho. Buscam-se em outros colégios práticas promissoras, cuja metodologia esses colégios disponibilizam e dão a conhecer. Por exemplo, um colégio que teve sucesso com a realização de maratonas intelectuais com os seus alunos e com essa prática aumentou a motivação e o comprometimento deles para os estudos, disponibiliza informações e orientações sobre essa prática. Em troca, poderá receber, mesmo de outro colégio, informações sobre programa de estreitamento da relação escola – pais.

Parcerias podem ser formadas a partir do objetivo de realizar capacitação de seus profissionais em conjunto, de modo a maximizar recursos. Para uma escola pode ser muito caro e impraticável contratar um curso para um número pequeno de seus profissionais, porém, juntando-os com os de outra escola, poderão ter a possibilidade de organização e sustento de tal curso, como também a vantagem da troca de experiências entre os profissionais, estratégia que é muito enriquecedora profissionalmente.

A rede, por sua vez, diz respeito à intercomunicação constante entre organizações e profissionais, que comungam dos mesmos propósitos e ideais, no sentido de construir em conjunto uma ação social, em vista do que estão continuamente torcendo idéias a respeito de como podem se apoiar reciprocamente para realizarem os objetivos comuns.

As redes são abertas e dinâmicas. São iniciadas a partir do reconhecimento de propósitos e do entendimento comum de que querem juntos alcançar uma transformação e se propõem a apoiar-se reciprocamente na realização desses objetivos. Portanto, não são pontuais, eventuais e estabelecidas a partir de interesses conservadores e limitados.

Princípios para o funcionamento de redes

Não basta, no entanto, o estabelecimento de objetivos e propósitos comuns, para se construir a rede. Torna-se necessário que se dedique continuamente e com atenção especial, ao seu funcionamento. A rede só existe pela ação constante de comunicação, associação, intercâmbio e reforço recíproco que fazem entre si as partes componentes das redes, no sentido de sustentar, alimentar e promover o seu ideário comum.

A seguir são lembrados alguns princípios importantes a serem assumidos para sua efetivação.

- Identificação, por parte dos estabelecimentos de ensino, de que fazem parte de um sistema, pelo reconhecimento de que o que acontece em um, afeta os demais e o conjunto todo.
- Reconhecimento de igual valor entre todos os colégios, independentemente de seu tamanho, tempo de existência e localização, de modo a se evitar a concepção de hierarquia entre eles.
- Aproveitamento das riquezas, valores e experiências recíprocas, que são importantes, do ponto de vista cultural, independentemente de sua localização e abrangência.
- Identificação de necessidades comuns, de caráter construtivo e estratégico, como elemento concreto de manutenção do ideário de rede.
- Estabelecimento de um compromisso conjunto para o atendimento dessa necessidades e cultivo de entusiasmo e práticas de intercâmbio e reciprocidade.

Estratégias

1. Realização de projetos especiais de desenvolvimento de inovações em gestão, segundo os princípios da participação, proatividade, competência e promoção de resultados avançados.
2. Manutenção de contactos contínuos com profissionais e instituições como forma de troca de experiência e dinamização de sub-projetos conjuntos, a partir de referenciais mais avançados.
3. Estabelecimento de intercâmbio entre outros sistemas de ensino e instituições, na busca de referências positivas para a transformação do próprio trabalho.

4. Promoção de seminários e cursos de atualização sobre desdobramentos significativos da gestão do sistema em conjunto.
5. Formação de grupos de estudo e reflexão sobre assuntos de gestão, tendo por base a análise de experiências diversificadas e inovadoras na área, bem como a expansão do seu significado e de sua aplicação.
6. Divulgação de conhecimentos produzidos no contexto da Rede e fora dela, de modo a incentivar a construção de conhecimento a partir das bases, seguindo o princípio de que a autonomia se faz com o desenvolvimento da competência e autoria.
7. Promoção de visitas de estudo e intercâmbio de experiências em instituições de ensino de alto nível e centros de estudos em gestão educacional, nacionais e internacionais.
8. Participação em eventos nacionais e internacionais de educação e gestão educacional e disseminação de seus resultados na rede.
9. Realização de Fóruns temáticos, visando o debate o melhor entendimento e o encaminhamento para a resolução de problemáticas específicas.
10. Manutenção de intercâmbio constante, troca de informações e divulgação e intercomunicação, por meio de correspondência, newsletters, fax, telefone e e mail.

Conclusão

A formação de redes não é necessariamente fácil. Para estabelecer esta cultura, é necessário que se cultive um espírito de colaboração recíproca, marcado pela lógica do ganha-ganha, pela qual entendemos que, para ganharmos alguma coisa que possa ser útil, sustentável e duradoura, é necessário que os mesmos benefícios que desejamos para nós, sejam compartilhados com as instituições e os profissionais que formam o nosso ambiente. E esse ganhar significa construir novas realidades e novas dimensões de trabalho profissional e institucional.

É necessário, também, que nos mantenhamos em contínua comunicação e interação, trocando informações, criando sinergia e estimulando-nos reciprocamente na realização dos objetivos comuns de contribuir para a formação da sociedade brasileira, a partir daquela de que imediatamente fazemos parte, em estreita interligação com as demais.

Atuar em rede é reconhecer o fato de que juntos, mediante a combinação dos nossos talentos e energia, podemos construir muito mais e melhor do que

isolados. A troca e a reciprocidade são elementos substanciais para a necessária formação de sinergia que transforma organizações e lhes dá vitalidade.

O DESENVOLVIMENTO DE REDES ESCOLARES

TRABALHO EM EQUIPE

1. Quais são as ameaças que os colégios particulares confessionais estão enfrentando hoje em dia, que afetam a sua sobrevivência?
2. Quais são suas oportunidades e perspectivas de desenvolvimento?
3. Como a formação de rede pode ajudar esses colégios, em conjunto, a superar suas ameaças e aproveitar melhor suas oportunidades?
4. Quais as vantagens que a formação de rede oferece para os colégios?
5. Como tirar melhor proveito delas?
6. Que cuidados se deve tomar para que elas funcionem?

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.