

LIDERANÇA COMPARTILHADA NA ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO

Bruno Jacob¹
Ítalo Francisco Curcio²

INTRODUÇÃO

Ao se estudar o tema que diz respeito a uma determinada atividade desenvolvida em uma instituição, como, particularmente, a Gestão, deve-se verificar antecipadamente as especificidades desta atividade, pois, na maioria das vezes, requer uma pormenorização, em face da existência de diversas possibilidades de desempenho. Assim, ao se falar de Gestão, não se pode deixar de descrever a especificidade desta Gestão.

Outro ponto importante na reflexão inicial, feita para a elaboração do projeto do presente trabalho, é o da análise das habilidades e competências que o responsável pela atividade deve possuir, bem como métodos e estratégias que poderá utilizar para lograr o êxito desejado.

Especialmente no caso da Gestão, uma das habilidades e competências que o Gestor deve ter é sobre Liderança, a qual, por sua vez, poderá ser apresentada de diferentes modos.

No presente trabalho, será abordado um estudo de caso que tem por base o conceito de Liderança e mais especificamente a Liderança Compartilhada.

O tema da Liderança Compartilhada é abordado, em áreas como as da Administração e da Psicologia, há pelo menos trinta anos. Covey (2004) e Goleman (1995) apontam que a capilaridade nas relações e decisões de uma organização geram tanto uma representatividade maior da comunidade que participa do processo, quanto uma motivação comum, dentro da diversidade individual, para alcançar resultados maiores dentro da organização a qual a comunidade pertence.

Fato é que, no âmbito escolar/pedagógico, tais pesquisas e aplicações vieram *à posteriori*, muitas vezes, não tendo sido ainda devidamente analisados na prática, mesmo já com um consistente embasamento teórico. Heloísa Lück, educadora paranaense pioneira nos estudos de gestão democrática no Brasil, define liderança da seguinte forma:

Liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais. Corresponde à capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender. (LÜCK, 2014, p.35)

No âmbito da Gestão Escolar, entretanto, a autora admite que “é possível identificar como traço predominante em algumas escolas a competição e o antagonismo em vez de a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades” (LÜCK, 2009, p. 118), e, mais ainda, “não ser incomum o diretor escolar e sua equipe estarem mais voltados para uma orientação meramente administrativa, de organização de recursos e controle burocrático do trabalho educacional, do que de gestão e liderança de pessoas” (LÜCK, 2014, p. 102).

1- Graduando do curso de Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP, bruj1961@gmail.com

2- Professor e Coordenador do curso de Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP, curcio@mackenzie.br

Para remediar tais problemas, Lück (2014) aponta exercícios de gestão e de liderança que tornam o ambiente escolar saudável e produtivo, além de mais coeso entre seus vários grupos. Diz a educadora que gestores com capacidade de liderança cultivam práticas como:

- i) uma boa organização do trabalho;
- ii) concentração na aprendizagem e melhoria contínua;
- iii) prevenção contra as condições de dispersão e desconcentração em relação aos objetivos educacionais;
- iv) ambiente ordeiro e focado em objetivos;
- v) limpeza, segurança, tranquilidade;
- vi) relações interpessoais dinâmicas bi e multilaterais;
- vii) bom humor, entusiasmo, espírito de servir;
- viii) participação e envolvimento, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2009, p. 85)

Nesse sentido, a importância de pesquisar projetos bem-sucedidos de escolas que conseguiram dar autonomia a seus alunos, integrar seus diversos grupos, e pensar a organização coletivamente, se faz latente, tanto pela sistematização de práticas, quanto pelo exemplo benéfico. O presente trabalho tem como objetivo investigar o projeto “Diretores por um dia” desenvolvido na Escola Municipal de Educação Infantil Nelson Mandela, localizada no bairro do Limão, zona norte de São Paulo, com base nos paradigmas de liderança compartilhada e gestão democrática, afim de compreender como a capilaridade nas decisões escolares influencia a motivação dos envolvidos e a qualidade da escola.

OBJETO DE ESTUDO

A EMEI Nelson Mandela, escolhida para o presente trabalho, tem uma trajetória complexa, que, além da pesquisa aqui apresentada, proporciona condições para a realização de outros trabalhos do gênero, incluindo sua própria história como tema. Criada na década de 1950, levando o nome de Guia Lopes – combatente da Guerra do Paraguai no século XIX -, ela foi erguida em um espaço utilizado anteriormente como Parque Infantil, o que é determinante para compreender sua evolução histórica.

Idealizados em 1934 sob a tutela de Mário de Andrade, os Parques Infantis tinham, em sua gênese, os ideários da Escola Nova, que salientavam a autonomia das crianças, a prática como instrumento de ensino, e a importância da sociabilização no ambiente escolar. Sempre em bairros operários, eles proporcionavam noções de higiene - com médicos e dentistas compondo seu corpo de profissionais -, além de antecipar os conceitos de cultura da infância e de educação infantil, ao estimular a criação de desenhos livres pelas crianças, trazer à tona brincadeiras de roda e valorizar elementos do folclore nacional.

A professora Cibele Racy, que assumiu a gestão da escola nos anos 2000, retomou a noção de autonomia do período escola-novista, conseguindo a participação da comunidade escolar, dos familiares e de todo o entorno geográfico para mudar o nome do local – que passou a se chamar Nelson Mandela -, criando a noção de “espaços afetivos” dentro da escola, no qual os jardins, as redes e uma série de elementos estimulam as relações pessoais entre os alunos, e criando projetos que descentralizaram a gestão do ambiente escolar.

Dentre tais projetos, está o “Diretores por um dia”, no qual as crianças, munidas de prancheta, papel e lápis, circulam pela escola junto a um funcionário - normalmente a própria Cibele -, apontando problemas, pontos positivos e sugestões na escola. Esse projeto é o foco de análise da pesquisa.

1- Graduando do curso de Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP, bruj1961@gmail.com

2- Professor e Coordenador do curso de Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP, curcio@mackenzie.br

METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa é um estudo de caso de caráter explicativo e qualitativo, a partir de observações, análises documentais, entrevistas e questionários, para que se analise e interliguem os conceitos de gestão democrática e liderança compartilhada em um ambiente prático.

Para tanto, usa-se o planejamento operacional proposto por Freitas & Jabbour, definido por:

1. Contato formal com a(s) organização(ões) a fim de obter a autorização para realização da pesquisa;
2. Explanação dos objetivos do estudo para as organizações;
3. Definição das pessoas a serem entrevistadas;
4. Definição de critérios para acesso à organização e aos documentos, quais são confidenciais e quais podem ser divulgados;
5. Coleta das evidências, por meio de diversas técnicas;
6. Devolução aos respondentes/organização para validação ou não das evidências coletadas. (FREITAS & JABBOUR, 2011, p. 15)

Além disso, será seguido também o roteiro para o processo de análise das evidências utilizado em estudos de casos que ambos propuseram:

Primeira Fase: Transcrição fidedigna das evidências coletadas

Segunda Fase: Descrição detalhada das evidências coletadas

Terceira Fase: Análise das evidências coletadas com base nos principais conceitos

Quarta Fase: Cruzamento das evidências coletadas entre os casos. (FREITAS E JABBOUR, 2011, p. 18)

Com relação à observação, se terá como base o roteiro composto por descrição dos sujeitos, reconstrução de diálogos, descrição de locais, descrição de eventos especiais, descrição das atividades e comportamentos do observador, proposto por Menga Lüdke e Marli André, em sua obra “Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas”.

RESULTADOS

Por ser uma pesquisa em andamento, as primeiras análises ainda são parciais. No entanto, elas apontam para um fato relevante: o maior empoderamento estudantil permitido pelo projeto implicou em maior motivação dos mesmos, e por consequência em uma proatividade que favoreceu vários aspectos da escola.

Explica-se: com a voz que é dada aos alunos, mesmo sendo da educação infantil, eles começam a perceber o espaço escolar realmente como uma construção coletiva, em que a ajuda deve ser de todos para a escola ser bem-sucedida. Tal percepção leva a uma vontade genuína de participação nas decisões relacionadas ao ambiente, pois são vistas como relevantes e coletivas. Isso leva a uma proatividade nas ideias, sugestões e cuidados com este ambiente, que se expandem à comunidade escolar como um todo, envolvendo professores, colaboradores, pais e entorno geográfico.

1- Graduando do curso de Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP, bruj1961@gmail.com

2- Professor e Coordenador do curso de Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP, curcio@mackenzie.br

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se uma relevância na pesquisa, pois cada vez mais se percebe que uma escola de todos só pode ser construída coletivamente. Exemplos positivos como os da EMEI estudada estimulam a “roda a continuar girando”, com mais escolas se transformando, por inspiração, em ambientes realmente democráticos e com lideranças participativas.

Palavras-chave: liderança compartilhada, gestão democrática, protagonismo estudantil, educação infantil.

REFERÊNCIAS

- COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2004.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. Estudo & Debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica Universitária, 1986.
- LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.
- _____. Liderança em gestão escolar. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. (Série cadernos de Gestão; 4)