

LIDERANÇA DISTRIBUÍDA EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS DE MADRID: ESTUDO DE CASO

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EM LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS MADRILEÑAS UN ESTUDIO DE CASOS

DISTRIBUTED LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN MADRID: CASE STUDY

Ingrid del Valle GARCÍA CARREÑO¹

RESUMO O objetivo desta pesquisa é descrever as quatro dimensões da liderança distribuída (LD) para conhecer a percepção dos diretores de dois dos centros de ensino público e primário de Madri, Espanha. **MÉTODO.** O desenho da pesquisa é um estudo qualitativo com um estudo de caso. O objetivo principal é entender as quatro dimensões da LD e as ações do Diretor por meio de dois casos representativos de escolas públicas. As técnicas utilizadas para coletar informações foram análise documental, entrevistas estruturadas em profundidade (com o respectivo guia) e observação. O guia permite coletar a percepção desenvolvida pelos diretores(as) no contexto estudado e conhecer a relevância que eles lhes conferem. **RESULTADOS E DISCUSSÃO.** Os resultados encontrados são muito amplos e correspondem aos dois diretores pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança distribuída. Escolas públicas diretores. Estudo qualitativo. Estudo de caso.

RESUMEN: *El objetivo de esta investigación es describir las cuatro dimensiones del liderazgo distribuido (DL) para conocer la percepción de los directores de dos de los centros de educación públicos y primaria de Madrid, España. MÉTODO. El diseño de la investigación es un estudio cualitativo con estudio de caso. El objetivo principal es comprender las cuatro dimensiones de LD y las acciones del Director(a) a través de dos casos representativos de escuelas públicas. Las técnicas utilizadas para recopilar información fueron el análisis documental, las entrevistas estructuradas en profundidad (con su respectiva guía) y la observación. La guía permite recoger la percepción que desarrollan los directores(as) en el contexto estudiado, y para conocer la relevancia que les otorgan. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. Los resultados encontrados son muy amplios y corresponden con los dos directores (as) encuestados.*

PALABRAS CLAVE: Liderazgo distribuido. Escuelas públicas. Directores de escuelas. Estudio cualitativo. Estudio de casos.

¹ Universidade Pablo Olavide (UPO), Sevilla – Espanha. Pesquisadora e Doutora em Ciências Sociais pela Faculdade de Ciências Sociais. Grupo de Investigación en Acción Socioeducativa (GIAS) (HUM 929). ORCID: <https://doi.org/10.21723/riaee.v16i1.13423>. E-mail: ivgarcar@alu.upo.es

ABSTRACT: *The objective of this research is to describe the four dimensions of distributed leadership (DL) to know the perception of the directors of two of the public and primary education centers in Madrid, Spain. METHOD. The research design is a qualitative study with a case study. The main objective is to understand the perception of four dimensions of DL and the actions of the Director through two representative cases of public schools. The techniques used to gather information were documentary analysis, in-depth structured interviews (with their respective guide) and observation. The guide allows you to collect the perception developed by the directors in the context studied, and to know the relevance they grant them. RESULTS AND DISCUSSION. The results found are very broad and correspond to the two directors surveyed.*

KEYWORDS: *Distributed leadership. Public schools. Directors of schools. Qualitative study. Study of cases.*

Introdução

O século 21 exige mudanças, a escola é um exemplo dessas mudanças quando influenciadas pelas reformas políticas e curriculares da globalização digital. Leithwood *et al.* (2006), Harris (2012) e Spillane e Diamond (2007), concordam que o sucesso da liderança dos diretores e formas de desenvolvimento e componente vigilante como o segundo maior elemento escolar. A ideia de LD é cada vez mais difundida, tanto dentro como fora do campo da educação (GRONN, 2002).

A LD desafia suposições cercadas nas teorias iniciais de “grande homem” de liderança (STOGDILL, 1974; YUKL, 1981; BURNS, 2003). Enquanto as teorias tradicionais consideram a liderança uma qualidade detida por indivíduos com posições, habilidades ou carisma particulares, os proponentes da LD consideram a liderança embutida em processos socioculturais “*distribuída entre líderes, seguidores e sua situação*” (SPILLANE *et al.*, 2007, p. 11, tradução nossa). A LD é usada para descrever um ambiente no qual políticas e práticas emergentes permitem que atores independentes desenvolvam uma personalidade cooperativa e compartilhem linhas, dispersando a liderança por toda a instituição (BOLDEN, 2011).

Existem alguns argumentos para a justificativa e o desenvolvimento do artigo, as novas demandas sociais que precisam ser reformadas em nível escolar, transformações que devem ser promovidas de dentro de cada centro escolar. Nesta situação, uma direção robusta é básica, as competências e práticas da equipe da escola e as funções de inovação para atingir todas as funções são basicamente construir uma visão de LD. A instituição LD é um dos fatores mais prósperos que as escolas precisam para serem eficazes e atingirem resultados de qualidade. Diretores e líderes escolares podem influenciar e criar os contextos em que isso acontece (LEITHWOOD *et al.*, 2006).

A maioria dos estudos afirma que a liderança escolar faz diferença nas faculdades, um dos fatores mais influentes no desempenho acadêmico dos alunos e é responsável por 25% de todos os efeitos da escola (LEITHWOOD *et al.*, 2006). De fato, se os Diretores implementarem práticas de LD, eles serão capazes de impactar os professores e, também, de melhorar os processos e o desenvolvimento do ensino e aprendizagem nas escolas (PONT *et al.*, 2009). Hulpia e Devos (2010) acreditam que as práticas dos professores de LD devem estar próximas às necessidades e oportunidades dos diferentes contextos socioculturais e organizacionais das escolas. Em alguns setores (ensino superior), onde o conceito de LD tem recebido destaque, já houve uma reação contrária ao termo, pois é visto como parte de uma manobra retórica das organizações para evitar consultar seus quadros.

O conceito de LD apresenta uma perspectiva mais sistêmica, em que a LD é considerada como um processo social coletivo emergente por meio das interações de múltiplos atores. A LD incentiva os estudiosos a considerar a interação entre as estruturas organizacionais, culturais e sociais de uma instituição, bem como a agência individual ou coletiva que as pessoas têm para moldar essas estruturas (WOODS 2004).

Para Spillane e Diamond (2007), a perspectiva de LD envolve basicamente dois aspectos, um é o líder positivo e a prática. O aspecto do líder positivo reconhece e leva em consideração o trabalho de todos os indivíduos que participam da prática de liderança e gerenciamento, e não apenas daqueles em funções de liderança formalmente designadas. Por outro lado, o aspecto da prática centra-se na prática de liderar e gerenciar quadros como um produto das interações dos líderes, seguidores e aspectos escolares de sua situação. Concordando com essas pesquisas, essas características de liderança oferecem uma estrutura analítica para examinar a prática cotidiana de liderança e gestão, em vez de se deter em líderes e estruturas de liderança, funções e papéis (GARCIA, 2019).

Nas origens teóricas da LD, uma série de conceitos-chave são geralmente citados, Spillane e Gronn são estudados. Spillane (2012), identifica dois fundamentos conceituais da LD: cognição distribuída e teoria da atividade. A cognição distribuída representa a cognição e a experiência humana como integralmente ligadas ao contexto físico, social e cultural em que ocorrem (HUTCHINS, 1995; LATOUR, 1987; LAVE; WENGER, 1991; LEONTE'EV, 1981; PEA, 1993; RESNICK, 1991 *apud* SPILLANE; DIAMOND, 2007). A abordagem da teoria da atividade destaca a maneira pela qual a atividade humana é ativada e restringida por fatores individuais, materiais, culturais e sociais (BROWN; DUGUID, 1991; GIDDENS, 1979; 1982; VYGOTSKY, 1978; WERTSCH, 1991 *apud* SPILLANE; DIAMOND 2007).

Gronn (2000) distingue cognição distribuída e teoria da atividade como conceitos-chave dentro da LD. No que diz respeito à teoria da atividade, ele se baseia particularmente no trabalho de Engeström (1999) (que, por sua vez, se baseia no trabalho de autores como Vygotsky (1978) e Leont'ev (1978; 1981), que sugere uma estrutura para analisar a atividade situada como produto de interações recíprocas e mediadas entre 'instrumentos', 'sujeitos', 'objetos', 'regras', 'comunidade' e 'divisão do trabalho'. Para Gronn (2000), a LD tornou-se o modelo de liderança normativamente preferido no século 21, o autor observa que: “*tem havido uma quantidade cada vez maior de atenção acadêmica e prática atribuída a este modelo*” (p. 70, tradução nossa). Como disse Gronn (2002, tradução nossa): “*um ponto de partida importante para a compreensão do fenômeno é desacoplá-lo da autoridade posicional*”. Sobre os líderes formais Bush (2008) disse: A liderança pode surgir em qualquer parte da organização e não se limita aos líderes formais (p. 20).

De acordo com os resultados do estudo, a distribuição de papéis de liderança para a comunidade, professores, interação social, a colaboração das equipes de LD e as práticas de liderança LD, como liderança participativa, demonstraram afetar o compromisso organizacional. A LD pode crescer em qualquer parte da organização e não se limita a líderes formais.

Esse modelo remete a uma perspectiva de liderança, como um fenômeno que envolve a organização como um todo. Para Bennett (2003) a LD aparece no final de 1990, quando a definição de LD realmente surge. Harris (2012) afirma que a conceituação de LD oscila entre o normativo e o teórico, portanto, a literatura que apoia que a definição de LD permanece diversa e ampla.

O ponto mais relevante da gestão da organização educativa, visto que a atuação das equipes gestoras tem evoluído ao longo do tempo, atualmente, visa ao equilíbrio entre todos os membros da comunidade escolar e à melhoria constante nos resultados acadêmicos (LEITHWOOD; SEASHORE- LOUIS, 2011).

Metodologia/Desenho de Pesquisa

O estudo empregou um desenho de pesquisa qualitativa com uso de múltiplos casos (STAKE, 2013). Os métodos de pesquisa qualitativa permitiram aos pesquisadores obter uma compreensão mais profunda de como a LD afetou os dois diretores selecionados no contexto de suas respectivas escolas. Considerando que a principal fonte de dados foram as entrevistas

estruturadas em profundidade com os diretores. Foram analisados dados institucionais e do Ministério da Educação e Ciência da Espanha (EDUCA MADRID, 2019).

O tipo de estudo de caso empregado é denominado estudo de caso instrumental. Os estudos de caso instrumentais se diferenciam pelo interesse em conhecer e compreender um problema mais amplo por meio do conhecimento de um ou mais casos específicos (STAKE, 2013). Uma das principais pontos do método de estudo de caso é que ele explora um sistema limitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplas organizações limitadas ao longo do tempo, por meio de coleta de dados detalhada e profunda envolvendo várias fontes de informação e relata uma descrição de caso e temas de caso. É importante ressaltar que a pesquisa de estudo de caso cresceu em reputação como uma metodologia eficaz para investigar e compreender questões complexas em ambientes do mundo real. Projetos de estudo de caso foram usados em várias disciplinas, particularmente nas ciências sociais e educação, para abordar uma ampla gama de questões de pesquisa.

Dimensões da liderança distribuída

Nesta comunicação o LD é composto por quatro dimensões mostradas na Tabela 1 (GARCÍA, 2019).

Tabela 1 – Quatro dimensões da LD

| |
|--|
| Visão, missão e objetivos compartilhados |
| É o aspecto da LD que implica que todos estão comprometidos com os objetivos compartilhados da instituição com um senso de propósito ou visão de longo prazo. Considera-se que a escola possui um conjunto de valores compartilhados que orientam os esforços, promovem a confiança e o comprometimento entre professores, gestores, equipe administrativa e comunidade educacional. A escola é sensível às necessidades dos alunos, pais e comunidade, e gera apoio para ajudar, estabelecer e comunicar o rumo da instituição. |
| Práticas de liderança distribuída |
| O trabalho é delegado, o diretor assume que a soma do todo é maior do que as partes individuais visto que a tomada de decisão compartilhada e a colaboração se traduzem em aprendizado para a organização. A direção considera que as formas participativas de liderança funcionam melhor e que isso permite o acesso coletivo ao conhecimento da organização. Nos processos democráticos a comunicação informal e formal regular é empregada sempre que possível para resolver conflitos de forma produtiva. |
| Desenvolvimento profissional de professores, complexidade das tarefas |
| Esta dimensão inclui reflexão e diálogo para delegar, orientar, potencializar e melhorar as competências e conhecimentos de todos os professores, além de criar uma cultura comum positiva e eficaz, bem como fornecer um currículo escolar consistente e coerente entre disciplinas e níveis, bem como um sistema de metas e incentivos. As ações de |

liderança contribuem para o desenvolvimento das pessoas, para que avancem produtivamente na instituição. A gestão e a liderança são praticadas como um reflexo da cultura, da ética e das tradições da escola. Além disso, inclui o planejamento do desenvolvimento profissional da equipe, por meio de assistência a seminários, cursos, workshops etc., e apoia a alocação dos recursos necessários para promover os esforços de melhoria escolar.

Decisões compartilhadas da Organização

O trabalho é conduzido na base da cooperação e não da competição, para promover a produtividade na escola com uma visão "holística" da organização e com práticas profissionais flexíveis. Os membros da organização discutem-se e ajudam-se de forma espontânea na resolução de problemas, através de acordos para modificar certas estruturas organizacionais e, através do envolvimento dos pais, para a tomada de decisões sobre o ensino e aprendizagem dos filhos na escola.

Fonte: Elaborado pela autora

População e unidades de estudo

A população em estudo é o conjunto dos diretores do ensino primário dos centros da Comunidade Autônoma de Madri, correspondendo a 244 escolas primárias públicas e 277 privadas, segundo a base de dados de (EDUCA. MADRID, 2019).

Amostra de estudo

Uma amostragem intencional foi realizada com dois diretores. Selecionar as escolas de Madri, em primeiro lugar, as duas escolas primárias representam diferentes tipos de escolas. Em segundo lugar, as escolas forneceram evidências de inovação em programas, serviços e tecnologia. Em terceiro lugar, os diretores cumpriram sua função atual por um período entre 2004-2017. O tamanho das escolas é representativo da população do Município.

Com base nesses critérios, os casos de estudo selecionados nesta pesquisa foram as seguintes escolas da cidade de Madri:

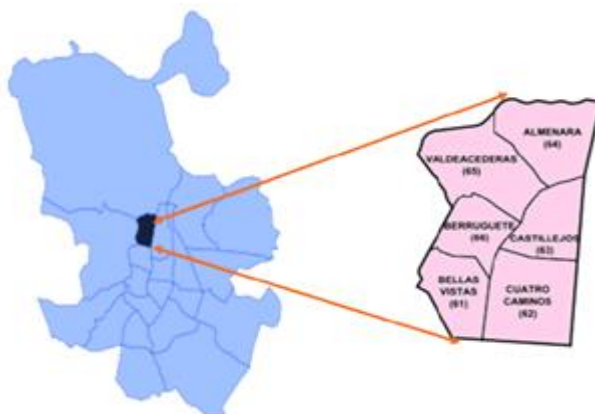
1. Estudo de caso no. 1: OG;
2. Estudo de caso no. 2: JV.

Sobre o gênero do diretor dos estudos de caso, um era do sexo feminino (escola OG) e o outro do masculino (escola JV). Na época do estudo, a diretora da OG tinha 40 anos e o diretor da JV tinha 55 anos. Anos de experiência como diretores nas respectivas escolas foram variados. A diretora da Escola OG serviu por oito anos e JV serviu por 14 anos. As escolas variam em tamanho da população estudantil. A escola JV matricula 550 e a escola OG 689 alunos.

Contexto comunitário e escolar

Os casos de estudo selecionados foram escolas primárias públicas, localizadas no município de Tetuan, na capital Madri (figura 1).

Figure 1 – Madri Capital e Município de Tetuan



Fonte: Adaptado do Município de Madri (2019)

Uma das escolas é bilíngue. No que diz respeito à população, Tetuan possui 153.789 habitantes e uma extensão de 537,31 Km², distribuídos no distrito oficial. Tem belas vistas, quatro vizinhos, Castillejos, Almenara, Valdeacederas e Berruguete. Em relação aos residentes estrangeiros, Tetuan tem 69.036 habitantes, divididos principalmente entre equatorianos, dominicanos, romenos e marroquinos

Ambas as escolas têm uma taxa de aceitação muito alta com poucos alunos não admitidos. Há uma grande diversidade nas origens socioculturais e econômicas das crianças e de suas famílias nessas duas escolas. A população de estudantes imigrantes nessas duas escolas reflete os dados do censo. Há um número significativo de estudantes imigrantes da República Dominicana, Colômbia, Venezuela, Paraguai, Equador, Romênia, Marrocos. Recentemente, houve um influxo de estudantes asiáticos.

Ambas as escolas possuem serviço de alimentação, cujo objetivo principal é ajudar os pais dos alunos a compatibilizarem sua vida familiar e profissional. Também existem nas escolas espanholas as associações de mães e pais de alunos (AMPA), cujo objetivo fundamental é a representação dos interesses dos pais, mães ou tutores legais nos centros educativos dos seus filhos. Variáveis demográficas relevantes para as duas escolas também foram investigadas, incluindo abandono escolar e taxas de conclusão e taxas de desemprego. Políticas econômicas mais gerais na Espanha em relação ao funcionamento das escolas também foram consideradas.

Participantes e instrumentos de coleta de informações

Um guia de entrevista semiestruturada em profundidade foi desenvolvido. O protocolo de entrevista semiestruturada em profundidade foi selecionado como uma forma de obter uma compreensão mais profunda das percepções dos diretores da escola sobre outros métodos de coleta de dados. Nos casos, foram necessárias seis visitas (entre 2016 e 2018), para coleta de dados, por meio de entrevistas com o diretor e turno de avaliação, bem como por registros observacionais (Tabela 2).

Houve um aprofundamento maior nas percepções dos dois casos em estudo (gestores, escolas, organizações, comunidades...) do que com outros métodos de coleta de informações. Na elaboração do protocolo das entrevistas foram apresentadas as questões para aprofundar as dimensões da LD. Também foram investigados aspectos relacionados às variáveis demográficas e, especificamente, ao abandono escolar, ao desemprego e às políticas econômicas para cortar a atual crise espanhola. Dessa forma, deu-se continuidade e coerência à pesquisa.

Por ser uma entrevista estruturada, todas as perguntas feitas foram previamente planejadas. As questões foram coordenadas com o roteiro feito de forma sequencial e direcionada, com base nas dimensões da LD.

Protocolo de entrevista

Nos casos, foram necessárias seis visitas (entre 2016 e 2018), para coleta de dados, por meio de entrevistas com o diretor e turno de avaliação, bem como por registros observacionais. Por ser uma entrevista estruturada, as questões foram formuladas previamente com base nas quatro dimensões da LD. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas digitalmente no Atlas.ti. Notas da pesquisadora também foram compiladas.

O processo de análise constou de quatro fases, a saber, (i) Contato primário com o documento (Organização, classificação e leituras iniciais da informação); (ii) Preparação do documento; (iii) Análise (construção, designação e definição de categorias de primeira e segunda ordem [seleção de unidades de análise, atribuições de código, relacionamento de código] e criação de rede); e, (iv) Interpretação analítica (descrição dos Achados ou teorização) (GARCÍA, 2019).

A utilização do Atlas-ti possibilitou o desenvolvimento da análise de conteúdo, que é uma técnica adequada para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto ou implícito de uma fonte de dados como as entrevistas. Esta pesquisa foi

configurada com a unidade hermenêutica denominada LD, uma unidade hermenêutica é um arquivo gerado pelo Atlas-ti.

Entre as vantagens das entrevistas temos, a honestidade das respostas aos itens é muito alta, assim como as informações coletadas são mais completas e de melhor qualidade.

Tabela 2 – Guia de entrevistas em profundidade

| | |
|--|---|
| Dados pessoais e profissionais | Corresponde às variáveis descritivas estabelecidas na escala, como idade, sexo, cargo que ocupa, anos de experiência no mesmo, experiência docente ou formação entre outros, forma de ingresso no centro. |
| A escola e seu contexto | Esta parte não corresponde a nenhuma das dimensões da escala, mas para os estudos de caso, é uma informação relevante, conhecendo o contexto em que as práticas de liderança distribuída são desenvolvidas, expondo aspectos relacionados às particularidades do centro (localização, porte, antiguidade, pessoal, número de alunos, professores etc.), e as características dos alunos e suas famílias (nível social, econômico e cultural). |
| Gestão de história, formação e experiência | A história profissional dos entrevistados se aprofunda, conhecendo-se assim a trajetória. Como você chegou ao cargo atual? qual é a sua carreira docente? se você tem experiência anterior no âmbito de diretiva? |
| Cultura escolar | Trata-se de definir a escola e sua cultura pelos gestores. Também é importante considerar o acompanhamento da gestão da equipe de gestão, as mudanças e se essas mudanças foram importantes para o funcionamento da escola. |
| Defina o curso | Aborda os aspectos organizacionais e se a equipe considera que traçou um curso. É um dos aspectos importantes da liderança distribuída. |
| Programas institucionais | Investiga os aspectos de melhoria nos processos de ensino e aprendizagem no trabalho em equipe com professores. Análise das ações que são implementadas pelos entrevistados para ajudar os professores a melhorar sua prática em sala de aula, que ações realizam para promovê-la e que estratégias realizam para favorecer a formação continuada dos profissionais que atuam em sua escola. |
| Desenvolver pessoas | Existe ou promove o desenvolvimento profissional dos professores (incluindo recompensas monetárias e não monetárias, como o reconhecimento público do trabalho dos professores). |
| Redesenhar a organização | Considera-se que se a organização foi redesenhada, pode explicar como era diante de pontos favoráveis ou desfavoráveis. |
| Práticas de LD | Esta parte pretende considerar que a sua liderança é fruto do esforço de aplicação das Novas práticas nas estruturas existentes. Como você se qualificaria como líder? |
| Organização escolar | Trata-se de obter informações relacionadas ao trabalho dos integrantes na estrutura formal para que os professores possam colaborar com as estratégias de ensino. |
| Visão escolar | A visão tem a ver com a existência de crenças coletivas dos funcionários que trabalham em uma escola. Trata-se de entender se os professores têm entrada na visão da escola, da missão e dos objetivos educacionais. |
| Incentivos e Reconhecimento | Existem ou promovem incentivos e reconhecimento (incluindo recompensas monetárias e não monetárias, como o reconhecimento público do trabalho dos Professores Principais). |
| Valoriza cooperação e compromisso | Crenças e valores compartilhados que parecem estar associados à reflexão e ao diálogo, como base para uma boa tomada de decisão sobre o próprio trabalho e a esfera de influência; bem como com o compromisso e com os objetivos individuais ou unitários, mas não com os de toda a organização. |
| Participação | Participação em reuniões com professores para atingir metas com líderes na melhoria |

| | |
|------------|---|
| | do desempenho acadêmico |
| Comunidade | São abordados os pontos que se referem à relação entre a escola e outras instituições da sociedade, espera-se saber com quais entidades colabora e, mais concretamente, quais os objetivos e procedimentos utilizados para iniciar e manter esses contatos. Pretende-se também conhecer o relacionamento com outras escolas; bem como, no relacionamento com os pais dos alunos e nas atividades do centro. |

Fonte: Notas de pesquisa da autora

Quanto ao procedimento de aplicação da entrevista, para os respondentes foi mencionado no início o que estava sendo investigado (roteiro da entrevista estruturada), por que e para quê, para gerar um clima de confiança e, portanto, um maior grau de sinceridade nas respostas que foram dadas.

Também foram informados da confidencialidade das informações e de que os seus argumentos foram valorizados e as suas opiniões perfeitamente compreendidas. O procedimento utilizado nesta investigação foi realizado em quatro etapas:

1. Compreender os dados.
2. Integração de cada categoria com suas propriedades.
3. Para delimitar os resultados da investigação.
4. Coleta da redação dos resultados, após um processo de relação, comparação e redução dos incidentes sobre cada categoria.

Resultados

Duas escolas públicas e duas formas diferentes de olhar para a gestão escolar

Sobre a história da escola, a Diretora da OG afirmou:

A OG foi inaugurada em 13 de agosto de 1976, pelo presidente Adolfo Suárez, o primeiro presidente democrata (1976-1981), após a ditadura do general Francisco Franco. A OG nasceu com democracia quando até mesmo o município de Tetuán estava em processo de urbanização (tradução nossa).

Atualmente, os alunos imigrantes representam 44% (268) de um total de 689 alunos.

Sobre o corpo docente, a diretora da escola explica que:

Eu me concentrei em tentar incluir algo com LD pelo menos duas ou três vezes por semana. Elaborei um cronograma, os professores e eu fizemos, onde a cada duas semanas cada equipe de nível de série tem a oportunidade de fazer planos juntos. Sempre participo dessas reuniões com eles e considero isso uma função de liderança distribuída. Eu estabeleço um bloco

de tempo, a cada dia em que estou em uma série, de uma hora ou uma hora e meia todas as manhãs. Estou sempre de olho nisso. (Diretora OG, tradução nossa).

Existem 10 professores da primeira infância na escola. Há 12 professores do ensino fundamental e seis professores de língua inglesa que cobrem do primeiro ao sexto ano na escola. Existem 24 salas de aula na escola. Há uma equipe de orientação pedagógica e psicopedagógica (EPPO), formada por uma psicóloga e uma professora técnica de atendimento à comunidade (PTSC). A OG é considerada um centro comum com atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais, programa de compensação educacional, projeto de Sala de Aula TGD e projeto de Bilinguismo. Devido a essas características, o atendimento da EPPO do setor é uma prioridade pelos dois perfis profissionais de orientação educacional e atendimento à comunidade (PTSC). Há uma grande diversidade nas origens socioculturais e econômicas das crianças e de suas famílias nessas duas escolas.

A diretora da OG e uma abordagem para a melhoria da escola

A minha experiência profissional como docente do ensino público iniciou-se há mais de dezessete anos, exercendo o meu trabalho docente em cinco escolas da comunidade madrilena, localizadas em diferentes ambientes sociais, com alunos heterogêneos e diferentes culturas organizacionais. Em dois deles participando ativamente como membro do Conselho Escolar, coordenador do Ciclo seis cursos, colaborando de perto com todos os recursos do meio ambiente, Prefeitura, posto de saúde, assistente social, escola dos pais etc. Com alto grau de satisfação em atingir os objetivos propostos. (Diretora OG, tradução nossa).

A dimensão da missão, visão e compartilhamento de metas (MVSG) é baseada em um currículo escolar consistente:

Somos um dos melhores centros bilingues, temos o projeto da comunidade de implantação do bilinguismo, vamos para o quarto curso, agora estamos concretizando as datas para os exames do segundo e terceiro anos dos testes externos de idioma porque isso é um projeto em desenvolvimento e que vai bem e que beneficia toda a escola. (Diretora OG, tradução nossa).

Da dimensão MVSG, a diretora considera atraente e desafiadora:

Acho que a liderança distribuída foi descrita como colaborativa; envolvida com visão, objetivos, missão, tom e direção; envolvendo assumir riscos e mudanças, e enfatizando a interação com as pessoas. Eu me vejo como um líder de líderes, temos recebido muito treinamento nisso do Supervisor. Ele quer que os professores tenham muita autonomia, e não tenho problema com isso, desde que sigam o que é adequado e cumpram a nossa missão. (Diretora OG, tradução nossa).

A segunda dimensão analisada foi a tomada de decisão compartilhada (DC). O entrevistado disse que as decisões foram resumidas da seguinte forma:

Concordo que LD significa trabalhar juntos, planejando e compartilhando decisões e ideias, isso acontece em nossas escolas. Acho que uma palavra muito importante no contexto de compartilhar liderança é trabalhar como parte de uma equipe na maior parte do tempo. Além disso, estou fornecendo estruturas e processos de mediação fáceis de usar para capacitar as pessoas em relação ao compartilhamento de decisões que afetam profundamente sua vida. Todos os professores estão envolvidos nas decisões que afetam toda a escola. Na escola OG, existe uma cultura que incentiva todos os funcionários a apresentar sugestões e iniciar novos projetos/ideias - onde todos têm um senso de propriedade para a escola e sua missão. Na estrutura participativa, promoção do trabalho colaborativo, promoção da produtividade e visão holística. (Diretora OG, tradução nossa).

Sobre a estrutura participativa, pode-se destacar que a OG possui um desenho organizacional que permite incorporar os diferentes atores do processo educacional na tomada de decisão (gestão, professores, alunos, pais). Relacionado a esses fatores, a diretora declarou:

Também temos uma equipe colaboradora, que organiza muitas atividades com os pais, algumas festas e a comunidade educativa também faz parte do centro, embora o mais importante seja canalizado através do conselho escolar e envolvimento dos pais no conselho escolar. (Diretora OG, tradução nossa).

Quanto à terceira dimensão de prática de liderança distribuída (PLD), a diretora afirmou:

Essas práticas foram identificadas em um espectro que vai desde a inexistência na escola, de um lado, até a condição de bem estabelecida ou refinada, do outro lado. Além disso, apesar da variação dentro e através da escola em suas respostas, emergiram vários temas dignos de uma exploração mais aprofundada: monitorar e apoiar as responsabilidades de aprendizagem dos alunos de professores individuais, trabalhando juntos como uma equipe e estruturas e sistemas, como departamentos de disciplinas e cargos de responsabilidade. (Diretora OG, tradução nossa).

Sobre a quarta e última dimensão, Desenvolvimento Profissional (DP), a diretora da OG afirmou:

[...] que se baseia na formação, recursos, tecnologia, currículo, motivação e complexidade da tarefa. (Diretora OG, tradução nossa).

Existe o desenvolvimento profissional que proporciona um currículo escolar que consiste na melhoria da educação, inovação no ensino de música. O projeto Informática aplicada à educação musical mostrou, na época, que os alunos tiveram grande interesse pelos

recursos da informática e tem servido para abordar a educação musical com o auxílio de outras ferramentas. O objetivo geral é utilizar as TIC como recurso didático de reforço dos conteúdos curriculares da educação musical no terceiro ciclo primário. Além de colocar em prática novas abordagens pedagógicas e didáticas, para facilitar a inovação educacional e para adaptar o trabalho de alunos e professores às novas necessidades educacionais e seu ambiente sociocultural.

O Diretora da JV avaliou a diversidade e integração

A escola foi fundada em 1922, quando a Câmara Municipal de Madri aprovou um plano para construir seis grupos escolares: Méndez Álvaro (mais tarde denominado Menéndez Pelayo), Chopa (então Joaquín Costa), Antonio López (Concepción Arenal), Moncloa (Pérez Galdós), Ventorrillo (Pardo Bazán) e Bravo Murillo (Jaime Vera). O estilo da arquitetura é denominado *Mudéjar* baseado no uso do tijolo visto em seus arcos.

O ensino básico está organizado em duas secções (equipes pedagógicas): A primeira corresponde aos cursos do 1º, 2º e 3º anos, enquanto a segunda turma corresponde aos cursos do 4º, 5º e 6º anos.

O diretor da JV foi questionado sobre sua preparação e antiguidade na escola e ele comentou o seguinte:

Comecei em 1978, comecei como professor e comecei a ocupar cargos de gestão no ano 92, na escola IZ, eu fui diretor do centro, estive nessa escola durante oito anos mudei para escola JV e aqui eu sou desde o ano 2000, que são quatorze anos. (Diretor JV, tradução nossa).

Respeitando a diversidade

Sobre a dimensão missão, visão e objetivos compartilhados (MVSG), o diretor caracteriza-se por valorizar a diversidade e a sensibilidade às necessidades das famílias e ao redesenho da organização. O Diretor da JV explicou mais a seguir:

Estou certo de que o comentário inicial acima dá o tom para a liderança distribuída como um conceito inclusivo, não especificamente relacionado a funções formais ou cargos de responsabilidade. Agora, quase todos os membros da escola terão autoridade delegada a eles para uma área específica ou a assumirão por conta própria para organizar algo. Acho que você tenta desenvolver a capacidade de liderança nas pessoas precisamente por meio das funções específicas que desempenham. É olhar para toda a gestão, é todo o aspecto da equipe, desbloquear potencial e que pode ser

canalizado para diferentes funções em momentos diferentes. (Diretor JV, tradução nossa).

Sobre a dimensão PLD, associa-se à contribuição à instituição por parte dos professores que assumem novos papéis de liderança e àquelas PLD como estratégia de acesso ao conhecimento coletivo da organização.

No que se refere à terceira dimensão, as DC na escola JV caracterizam-se pela falta de uma visão holística, mas se houver uma visão curricular, trabalho cooperativo, redesenho da organização e existência de práticas profissionais enriquecedoras.

Dois dos objetivos centrais da escola incluem a aquisição de competência em uma ou mais línguas estrangeiras e a competência básica em tecnologias de informação e comunicação. Eles também estão profundamente preocupados com a evasão de alunos. Sobre a taxa de evasão escolar e outras influências negativas na escola como resultado da recente crise econômica, ele acrescentou:

No início foi um pouco difícil, bem mais do que difícil, foi uma mudança repentina; porque quando vim para a escola no ano 2000, falando de 600 alunos que estavam na escola, já que eram 400, 450 espanhóis, 150 estrangeiros. No ano seguinte, em 2001, praticamente igualou. E no ano de 2002 era o inverso, praticamente 75%-80% da população de alunos não é espanhola e o resto, sim, espanhol. (Diretor JV, tradução nossa).

O diretor descreveu o impacto negativo da alta taxa de mobilidade estudantil da seguinte forma:

O problema é que o curso começa com vinte e cinco alunos e ao longo do curso oito ou nove se foram e vieram outros dez ou doze, esse é o problema: quando um aluno é incorporado na sala primária vindo de um sistema educacional diferente do nosso e, em muitos casos, com conhecimentos e habilidades bastante mais soltos. (Diretor JV, tradução nossa).

Sobre o impacto dos vários processos de decisão, o diretor referiu as vantagens e desvantagens da seguinte forma:

Meu entendimento de liderança compartilhada distribuída é que a maioria das pessoas, se não todos no prédio, teriam a sensação de liderar algum aspecto da vida escolar. Eu certamente não acreditaria que você tem que manter um cargo de responsabilidade para compartilhar a liderança da escola. (Diretor JV, tradução nossa).

O Diretor JV articulou a ideia de que a leitura é um fator essencial para o enriquecimento intelectual e constitui uma atividade fundamental na educação e é uma das principais ferramentas de aprendizagem cujo domínio abre portas para novos conhecimentos.

Considerações finais

Deve-se ressaltar que o principal ponto forte deste estudo de caso é que ele fornece dados relevantes sobre a realidade da LD em duas escolas de Madri. O exame crítico dos achados deste estudo contribuirá para o maior corpo de pesquisa nesta área. Neste estudo de caso, os resultados da investigação não pretendem ser definitivos e apresentam várias limitações (STAKE, 2013).

As perspectivas sobre LD desenvolvidas neste artigo têm implicações para as pesquisas sobre liderança escolar e esforços para melhorar o PLD. Este estudo de caso múltiplo oferece insights importantes sobre as perspectivas de dois diretores relacionados às suas práticas de liderança do dia a dia.

Pesquisas anteriores estabeleceram que o apoio ativo dos dirigentes escolares é essencial para a melhoria e inovação dos processos de ensino e aprendizagem dos dirigentes escolares (HARRIS; DEFLAMINIS, 2016).

Nesta investigação, ambas as escolas demonstraram que o comportamento e a atitude da pessoa que assume funções de gestão na instituição são um elemento fundamental que determina a existência e a qualidade dos processos de mudança na instituição. Entrando através do projeto de direção em Madri, é importante, para que os diretores sejam eleitos.

Uma das principais conclusões deste estudo de caso é que ambos os diretores aprofundaram sua compreensão da LD como resultado das profundas mudanças sociais em seus centros e comunidades devido à atual crise econômica na Espanha e as consequências sociais relacionadas para os alunos e famílias. A inclusão dos alunos, produto da imigração em ambas as escolas, implica um trabalho social de integração e elevados valores de comunicação.

A prioridade aqui é logicamente a matéria curricular, então a criança tem que aprender línguas, matemática, geografia, história, mas o ponto principal é aprender a ser cidadão, a estar com os outros, a se comportar com os outros, a respeitar os outros e a que temos sorte porque, como dissemos antes, tendo tanta variedade de culturas, tantas variedades de nacionalidades, você tem que aprender a respeitar o parceiro porque há cinco, oito, dez nacionalidades diferentes em cada classe. (Diretor JV)

As duas escolas caracterizam-se por possuir uma LD com elevados níveis de participação dos alunos e uma abordagem inclusiva da diversidade. Também demonstra o compromisso dos diretores, diante dos diversos desafios sociais e econômicos dos alunos, incluindo alunos que vivem na pobreza, alunos estrangeiros e espanhóis de diferentes origens

culturais, especialmente da América Latina e Europa Central; alunos com necessidades educacionais especiais, transitórias e permanentes; e, alunos psicologicamente afetados por situações familiares de abandono ou violência.

A Diretora da OG observa, em relação à melhoria da educação para o reforço da linguagem e da matemática:

Temos agrupamentos flexíveis até o sexto ano do primário, em matemática e línguas apenas no primeiro, porque consideramos que primeiro, distribuimos os recursos onde mais é necessário e segundo porque consideramos que em línguas é melhor que todos os alunos estejam em um grupo. Porque enriquece, porque e quando se limita as turmas na competição curricular as turmas mais baixas empobrecem um pouco a linguagem e vimos que não era a mais uma situação ótima. Só o mantemos primeiro porque é quando eles estão aprendendo a escritura e se há uma diferença substancial. (Diretora OG, tradução nossa)

Ambos os diretores coordenam vários projetos de melhoria do Centro em suas escolas individuais. No caso da OG, há iniciativas especiais relacionadas às tecnologias de informação e comunicação, mas também programas relacionados às ciências experimentais e ao bilinguismo. Na JV, os alunos frequentam outros centros, participando da troca de experiências entre os centros. Relacionam-se também com a gestão educacional da qual dependem, à qual respondem, quer na organização dos seus recursos humanos, no apoio ao ensino etc. As diferentes administrações são um apoio aos centros, mas também procuram ligações com a sociedade, por exemplo: por meio de organizações não governamentais, associações etc. (ARIAS; CANTON, 2006).

Para o diretor da JV, a prioridade é a gestão do currículo expressa por meio de um enfoque nos objetivos e critérios de aprendizagem. Uma das características mais positivas da OG principal é o compromisso demonstrado em interagir com todos os membros da comunidade escolar interna e externa. A escola se destaca por um grande número de prêmios dentro da comunidade de Madri. Essa abordagem promoveu não apenas a distribuição da liderança, mas também a distribuição social e a influência e reputação da escola de outras maneiras.

Como identificado na literatura, o diretor é influente na tomada de decisão em vários grupos educacionais (por exemplo, o AMPA, centro que conseguiu bolsas de estudo para refeitórios, competições) (HARRIS, 2012; GRONN, 2002). No exercício da LD, todos os membros da comunidade são envolvidos, de forma que se comprometam com as dimensões e projeto da escola (SPILLANE, 2007).

A escola OG se destaca por gerar melhorias no currículo educacional, com ênfase no reforço da linguagem e da matemática; atividades especiais e projetos inovadores em ensino de música e tecnologia.

Observa-se que a diretora expressou seu compromisso com a promoção da equidade e justiça social. Consistente com as ideias articuladas por Ross e Berger (2009), o compromisso social, ético e político com a educação pública é essencial para nivelar as desigualdades presentes na sociedade.

Ambos os diretores consideram e demonstraram com fatos que o importante é enriquecer e distribuir o compromisso com a educação dos alunos através das ferramentas disponíveis na escola, apesar das muitas dificuldades.

A este respeito, Gómez (2019) argumenta que a metodologia ativa tem entre os pilares fundamentais a chamada “renovação metodológica”. É necessário ter em conta a renovação pedagógica desenvolvida na Espanha, estudada através de algumas das escolas mais emblemáticas do panorama pedagógico.

A JV trabalha com valores focados em moldar justiça, solidariedade e tolerância; desenvolver as capacidades críticas e o espírito crucial; educar no respeito ao meio ambiente e desenvolver o espírito empreendedor. Neste ponto, o Diretor JV aponta:

O mais importante, nestes tempos, é ensinar os valores da filosofia da formação para a paz, a cooperação e a solidariedade entre os povos. A escola deve educar para a vida e desenvolver nos alunos as capacidades e competências necessárias para uma participação social ativa. Deve contribuir para a conscientização de todos na construção de um mundo melhor, um mundo mais justo e mais humano dentro de uma sociedade democrática, livre, justa, responsável e em paz (Diretor JV, tradução nossa).

Conclusões

A perspectiva distribuída também sugere maneiras de pensar sobre como intervir para mudar a prática de liderança escolar. Em vez de propor o desenvolver, articular e disseminar de um modelo genérico de tarefa neutro ao contexto guiando os movimentos que os líderes devem fazer, ele defende o desenvolvimento de um rico conhecimento teórico da prática que é sensível ao contexto e específico da tarefa.

A direção do OG possui características fortes que a aproximam do líder institucional. Focado em MVSG. A Diretora tem respostas claras e oportunas para os problemas que foram levantados ao longo do desenvolvimento de sua carreira profissional no centro.

A síntese da percepção do princípio das quatro dimensões da LD é: DC é a estrutura participativa, promoção do trabalho colaborativo, promoção da produtividade e visão holística. MVSG são todos aqueles compromissos com os objetivos institucionais, objetivos orientados para as necessidades dos alunos, das famílias e da estrutura. PLD refere-se à distribuição de tarefas, o uso de competências, a delegação de liderança, responsabilidade, comunicação em todos os níveis e acesso ao conhecimento coletivo e, finalmente, o desenvolvimento profissional é baseado na formação, recursos, tecnologia, currículo, motivação e complexidade da tarefa.

O Diretor da JV não apenas revê, mas também leva em consideração que tudo se adapta à norma. O Diretor entende a importância de seu papel específico como comunicador ou promotor colaborativo. Ele entendeu a importância de compartilhar decisões em vez de exercer liderança de cima para baixo e, com isso, incentiva a cooperação na realização de tarefas, promove a comunicação e a integração do grupo.

No contexto da PLD, os professores que assumem novos papéis de liderança têm maior acesso ao conhecimento coletivo da organização. No que diz respeito ao DC, eles se caracterizam pela falta de uma mentalidade holística, mas compartilham uma visão curricular comum, compromisso com a cooperação e são receptivos ao redesenho da organização que irá enriquecer suas práticas profissionais.

Atualmente existem muitas definições e interpretações sobre a LD, mas poucas são claras e as definições existentes parecem divergir umas das outras, como é o caso da área de reestruturação organizacional, aí focaliza grande parte da pesquisa, nas concepções de LD, como estruturas horizontais, orgânicas e multifuncionais substituem estruturas hierárquicas (DAY, 2000; GARCIA, 2019). Dados de diferentes estilos de instituições de ensino confirmam a ideia de que algumas práticas de liderança são valiosas, em quase todos os contextos (LEITHWOOD; SEASHORE-LOUIS, 2011). Para Spillane *et al.* (2007) existe uma perspectiva de LD, que reconhece a existência de vários líderes e conforme explicado por Harris (2012), as atividades são amplamente compartilhadas dentro e entre a organização.

REFERÊNCIAS

ARIAS, A.; CANTÓN, I. **Leadership and management of educational centers**. Barcelona: Davinci Continental, 2006.

BENNETT, N. **Distributed leadership Full report**. United Kingdom: Nottingham, National College for School Leadership, 2003.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. **International journal of management reviews**, v. 13, n. 3, p. 251-269, 2011.

BURNS, M. **Transforming leadership**. New York, NY: Atlantic Monthly, 2003.

BUSH, T. **Leadership and management development in education**. Sage. Hawker Brownlow Education, 2008.

DAY, D. Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 581-613, 2000.

GARCÍA, I. **El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos de las escuelas públicas de educación primaria madrileñas**. Tesis (Doctorado en Ciencias Sociales) – Universidad Pablo Olavide, Spain, 2019.

GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. **Educational management & administration**, v. 28, n. 3, p. 317-338, 2000.

GRONN, P. Distributed Leadership. **Second International Handbook of Educational Leadership and Administration**, v. 1, n. 2, p. 653-696, 2002.

HARRIS, A. Distributed leadership: implications for the role of the principal. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 1, p. 7-17, 2012.

HULPIA, H.; DEVOS, G. How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. **Teaching and teacher education**, v. 26, n. 3, p. 565-575. 2010.

JONES, S.; HARVEY, M.; LEFOE, G.; RYLAND, K. Synthesizing theory and practice: Distributed leadership in higher education. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 42, n. 5, p. 603-619, 2014.

LEITHWOOD, K.; DAY, C.; SAMMONS, P.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. **Seven strong claims about successful school leadership**. Nottingham: DfES/NCSL, 2006.

LEITHWOOD, K.; SEASHORE-LOUIS, K. **Linking leadership to student learning**. San Francisco: John Wiley y Sons, 2011.

PONT, B.; NUSCHE, D.; MOORMAN, H. **Improve school leadership: policy and practice**. Paris: OECD Publishing, 2009.

SPILLANE, J.; DIAMOND, J. **Distributed leadership in practice**. New York: Teachers College Press, 2007.

SPILLANE, J.; CAMBURN, E.; PAREJA, A. Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday. **Leadership and Policy in Schools**, v. 6, n. 1, p. 103-125, 2007.

STAKE, R. Estudios de casos cualitativos. *In*: **Manual de investigación cualitativa**. Gedisa, 2013. p. 154-197.

STOGDILL, R. **Handbook of leadership**. 1. ed. Free Press, 1974.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Prentice-Hall, 1981.

WOODS, P. Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. **International journal of leadership in education**, v. 7, n. 1, p. 3-26, 2004.

Como referenciar este artigo

GARCÍA CARREÑO, I. V. Liderança distribuída em organizações educacionais de Madri: estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 16, n. 1, p. 189-209, jan./mar. 2021. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v16i1.13423>

Submetido em: 03/07/2020

Revisões requeridas: 17/04/2020

Aprovado em: 19/05/2020

Publicado em: 02/01/2021

