



## LIDERANÇA BUROCRÁTICA OU EDUCATIVA? DIVISORES DO TRABALHO ADMINISTRATIVO NAS ESCOLAS

Rildo e Silva<sup>1</sup>

### RESUMO

A literatura sobre efetividade e melhoria escolar tem destacado o papel fundamental da gestão na organização de boas práticas pedagógicas nas escolas e no aumento dos resultados de aprendizagem. Uma revisão atual da pesquisa sobre como a liderança educacional é um fator importante na melhoria dos resultados. Em contexto brasileiro, a gestão teve pouca capacidade de influenciar a melhoria das práticas de ensino, no entanto, as novas orientações das pesquisas em administração e das políticas educacionais potencializam a liderança pedagógica. O perfil gerencial de gestão está, portanto, sendo estendido à liderança pedagógica. Assim, a liderança para a aprendizagem, para além da gestão, precisa ser ampliada, de forma distribuída, por meio da liderança de comunidades docentes e de aprendizagem profissional. Dessa forma, este estudo se presta a discutir as sérias limitações que a atual gestão tem para projetar ambientes para melhorar a aprendizagem de todos os alunos.

**Palavras-chave:** Administração; Educação; Liderança.

### ABSTRACT

The literature on school effectiveness and improvement has highlighted the fundamental role of management in the organization of good pedagogical practices in schools and in increasing learning outcomes. A current review of research on how educational leadership is an important factor in improving outcomes. In the Brazilian context, management had little capacity to influence the improvement of teaching practices, however, the new orientations of research in administration and educational policies enhance pedagogical leadership. The managerial profile of management is, therefore, being extended to pedagogical leadership. Thus, leadership for learning, in addition to management, needs to be expanded, in a distributed way, through the leadership of teaching and professional learning communities. In this way, this study lends itself to discussing the serious limitations that the current management has to design environments to improve the learning of all students.

**Keywords:** Administration; Education; Leadership.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Organizações pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – Assunção Paraguai. Tese a ser defendida em Julho/2020.

- Doutorado em Ciências Contábeis e Administração (profissional) pela FUCAPE (disciplinas concluídas)
- Mestrado em Ciências Contábeis (Finanças) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Finanças e Economia (FUCAPE) – 2006.
- Especialização em Direito Tributário e Finanças Públicas – Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP/DF – 2010.
- MBA – Contabilidade (836 horas) – FIPECAFI – Fundação de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras (Órgão de apoio da FEA/USP) – 2003.
- Especialização em Ciências Contábeis (360 horas) – Fundação Getúlio Vargas – FGV - 1995
- Bacharel em Ciências Contábeis – União Pioneira de Integração Sociais – UPIS – 1994.
- Bacharel em Ciências Econômicas – União Pioneira de Integração Sociais – UPIS – 2013.



## INTRODUÇÃO

O presente artigo defende a tese de que a melhoria da educação, entre outros fatores, envolve mudanças no modelo de gestão dos estabelecimentos de ensino. O modelo administrativo-burocrático de gestão escolar na modernidade tardia apresenta sérios déficits para influenciar a melhoria dos resultados de sua criação.

Nesse sentido, a liderança pedagógica ou instrucional dos contextos brasileiros pode ser muito útil para potencializar esse aprimoramento, como mostram a literatura e as experiências revisadas neste trabalho. Se a escola como instituição é a unidade básica de análise da melhoria educacional, a equipe gestora deve ser a responsável final pelo aumento da aprendizagem dos alunos (PRINTY, 2010). Em consonância com outros pesquisadores, defendemos as correspondentes mudanças políticas, legislativas e de formação que tornem isso possível.

Nesse contexto, é útil considerar as tarefas e responsabilidades que os diretores dos centros educacionais devem ter e, de acordo com elas, promover mudanças apropriadas na estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino. Esse tipo de abordagem e discussão não pode mais ser feito independentemente de como a questão é colocada no nível internacional. Em particular, saber que a liderança pedagógica dos gestores é um fator crítico de primeira ordem na melhoria da educação.

Assim sendo, observa-se que o grande empecilho é a cultura escolar estabelecida, que impede a gestão de exercer um papel de liderança pedagógica, capaz de promover melhorias (KRUSE; LOUIS, 2008). A mudança no século XXI é criar escolas que garantam, a todos os alunos em todos os lugares, o sucesso educacional, ou seja, uma boa educação (HAMMOND, 2001).

As escolas devem garantir a todos os alunos a aprendizagem essencial e a gestão escolar deve torná-la possível, concentrando seus esforços nesse objetivo. Autonomia, apoio e recursos adicionais devem ser colocados a seu serviço. Ocorre que, assim como, quando a direção se limita a uma mera gestão administrativa, diluem-se as responsabilidades pela aprendizagem dos alunos. Quando abordada da liderança ao aprendizado, essa responsabilidade é central.



Portanto, uma próxima agenda no aprimoramento do exercício da gestão é entendê-la como uma "liderança para a aprendizagem", que vincula seu exercício à aprendizagem dos alunos e aos resultados escolares. A capacidade de melhorar uma escola depende, de forma relevante, de equipas de gestão com liderança que contribuam para dinamizar, apoiar e incentivar a aprendizagem a desenvolver-se, contribuindo para a construção da capacidade interna de melhoria.

Assim, o *Relatório McKinsey* (BARBER; MOURSHED, 2007) e a própria OCDE (PONT; NUSCHE; MOORMAN, 2008) colocam a liderança educacional como o segundo fator interno à escola que tem maior relevância nas conquistas de aprendizagem, após a ação docente de seu corpo docente.

Nesse sentido, como argumentamos neste artigo, uma questão pendente é o atual modelo de gestão escolar, que impede o exercício da liderança pedagógica (WEINSTEIN, 2009). É necessária uma quebra nas atribuições e competências dos gestores, de modo a potenciar o seu impacto na melhoria da aprendizagem dos respetivos estabelecimentos de ensino.

Desse modo, objetiva-se com esta pesquisa discutir as sérias limitações que a atual gestão tem para projetar ambientes para melhorar a aprendizagem de todos os alunos. Para isso, detalha temáticas como ***Da Gestão Burocrática a Liderança Educacional; Impacto da Liderança na Melhoria da Aprendizagem: Efeitos e Práticas; Liderança Focada na Aprendizagem e Considerações Finais.***

## DA GESTÃO BUROCRÁTICA À LIDERANÇA EDUCACIONAL

Limitar-se à gestão burocrática das escolas, nas condições atuais, torna-se cada vez mais insuficiente. Se, como responsabilidade primária do estabelecimento de ensino, é necessário garantir o sucesso educativo de todos os seus alunos, isso não pode ficar inteiramente ao critério do que cada professor, com maior ou menor sorte, faz na sua sala de aula (LÜCK, 2012).

Assim, a gestão escolar terá, inevitavelmente, de entrar na melhoria do ensino e da aprendizagem oferecidos pelo estabelecimento de ensino. É um ponto, sem dúvida conflitante, mas nas experiências internacionais e na literatura, é cada vez mais claro: se os professores são fundamentais para melhorar,



os diretores têm que criar o clima certo para que os professores sejam melhores, monitorando os resultados e incentivando o progresso (LÜCK, 2012).

No entanto, para Lima (2023), é preciso reconhecê-la, em contexto brasileiro temos um conjunto de desafios pendentes para podermos passar da forma atual de exercer a liderança para a liderança para o aprendizado. Em vez dessa gestão meramente burocrática, como também ocorre em outras organizações não educacionais, exige-se organizações escolares mais flexíveis, capazes de se adaptar a contextos sociais complexos.

Assim sendo, Monteiro et al. (2011) considera que as organizações com futuro são aquelas que têm a capacidade de aprender a se desenvolver e enfrentar a mudança. Para isso, precisam, entre outros, de autonomia que lhes permita lançar seus próprios projetos e aprender com a experiência. Ao mesmo tempo, aumentar a capacidade local de cada estabelecimento para melhorar, fornecendo os recursos necessários e impulsionando um compromisso de melhoria.

Tudo isso não será possível se as escolas não forem redesenhadas ou reestruturadas para se tornarem verdadeiras organizações de aprendizagem, não apenas para os alunos, mas para os próprios professores. Desse modo, os líderes escolares só podem influenciar os resultados dos alunos se tiverem autonomia suficiente para tomar decisões importantes sobre o currículo e a seleção e treinamento de professores (LARANJA; OLIVEIRA, 2022).

Além disso, Silva (2009) reflete que suas principais áreas de responsabilidade devem se concentrar na melhoria da aprendizagem dos alunos. Os países estão cada vez mais optando pela tomada de decisão descentralizada e equilibrando isso com uma maior centralização dos regimes de responsabilização, como a testagem padronizada.

Paralelamente à crise de modelos baseados no controle, verticais e burocráticos, perdeu-se a confiança nas mudanças planejadas externamente para melhorar a educação, como mostra o "fracasso" das sucessivas reformas. Contamos agora mais com a mobilização da capacidade interna de mudança (das escolas como organizações, de indivíduos e grupos) para regenerar internamente a melhoria da educação (SILVA, 2009).

Pretende-se favorecer o surgimento de dinâmicas laterais e autônomas de mudança, que possam devolver o protagonismo aos agentes e, por essa



razão, possam ter maior grau de sustentabilidade. As mudanças devem, assim, ser iniciadas internamente a partir de dentro, melhor coletivamente, induzindo os próprios envolvidos a perseguir seus próprios objetivos de desenvolvimento e melhoria, como mostram as experiências atuais e a literatura sobre "comunidades de aprendizagem profissional (LARANJA; OLIVEIRA, 2022).

Nesse contexto, a liderança – não restrita à equipe de gestão, mas compartilhada ou distribuída – ocupa um lugar privilegiado (HARRIS, 2008). Nessa situação, podemos considerar o que a gestão faz ou pode fazer para melhorar o trabalho docente dos professores em sua sala de aula e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos.

É claro que é preciso sair de um modelo indicativo, em que os governos escolhem, de acordo com seus interesses, o diretor, para um democrático. A quebra desses laços de dependência (FULLAN, 1998), juntamente com outras regulamentações externas, é necessária para a mudança educacional.

Entendemos por "liderança", fundamentalmente, a capacidade de exercer influência sobre outras pessoas, para que possam tomar as linhas propostas como premissa para sua ação. Essa influência, não baseada em poder formal ou autoridade, pode ser exercida em diferentes dimensões, especialmente no nível organizacional, quando uma liderança consegue chegar a um consenso e mobilizar a organização em torno de objetivos comuns (FELIX; MURTA, 2019).

Quando esses esforços visam melhorar a aprendizagem dos alunos, falamos de liderança educacional ou pedagógica. Nesse sentido, certas rotinas administrativas associadas à gestão da organização não fazem parte da liderança pedagógica. Embora, realisticamente, nas condições atuais, em muitos casos, seja necessário garantir a gestão e o funcionamento da organização, exercer a liderança significa ir além, induzindo o grupo a trabalhar em determinados objetivos propriamente pedagógicos.

## **IMPACTO DA LIDERANÇA NA MELHORIA DA APRENDIZAGEM: EFEITOS E PRÁTICAS**

A literatura atual, derivada de estudos sobre eficácia e melhoria escolar, tem destacado o papel desempenhado pela liderança pedagógica na organização de boas práticas educacionais nas escolas e na contribuição para o aumento



dos resultados de aprendizagem. O "efeito-principal" costuma ser um efeito indireto: não é ele quem trabalha nas salas de aula, mas pode contribuir para a construção de condições para um bom trabalho nelas (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

Sem dúvida, a eficácia de um professor em sala de aula depende de suas habilidades, motivações e comprometimento e das características do contexto em que trabalha e do ambiente externo (social e político). Mas a criação de um ambiente e condições de trabalho que, por sua vez, favoreçam o bom trabalho em sala de aula é algo que depende das equipes gestoras (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

Deste modo, Oliveira e Waldhelm (2016) argumentam que, embora outros fatores e variáveis tenham seu impacto, o papel da equipe gestora torna-se um "catalisador" na melhoria dos centros educacionais, especialmente na promoção e gestão do ensino. Assim, não há projeto de revitalização ou melhoria em um centro que não seja a equipe de gestão por trás, mesmo que não seja o protagonista direto.

No plano da pesquisa, a literatura atual, derivada de estudos sobre efetividade e melhoria escolar, tem destacado o papel desempenhado pela liderança educacional na organização de boas práticas educacionais nas escolas e contribuindo para o aumento dos resultados de aprendizagem (WEINSTEIN et al., 2009). Os efeitos estudados pela pesquisa referem-se à liderança no contexto anglo-saxão, com papéis e habilidades muito diferentes daqueles do diretor ou das equipes de gestão. As pesquisas são consistentes sobre os efeitos da liderança na melhoria dos resultados, embora esses efeitos sejam mediados pelas práticas de ensino em sala de aula.

Esses pesquisadores concluem que, dentre todos os fatores internos da escola, após o trabalho dos professores em sala de aula, a liderança é o segundo fator que contribui para o que os alunos aprendem na escola, explicando cerca de todos os efeitos escolares. Os líderes geralmente contribuem para o aprendizado dos alunos indiretamente, por meio de sua influência sobre outras pessoas ou características de sua organização. Seu sucesso depende muito de suas decisões sobre onde dedicar tempo, atenção e apoio (WEINSTEIN; MUÑOZ; LOUZANO, 2019).



Batista e Weber (2012), em organizações onde as práticas de liderança instrucional são percebidas na gestão escolar, é possível esperar realizações acadêmicas superiores e expectativas mais elevadas em relação aos resultados de aprendizagem por parte de professores e gestores.

Além disso, a própria qualidade do corpo docente pode ser potencializada, por sua vez, pela ação das lideranças nesse campo. Lück (2012) considera que os líderes escolares exercem uma influência mensurável, principalmente indireta, nos resultados de aprendizagem. Isso significa que o impacto dos líderes escolares na aprendizagem dos alunos é geralmente mediado por outras pessoas, eventos e fatores organizacionais, como professores, práticas de sala de aula e ambiente escolar.

Scheerens (2005) destaca os efeitos que certos modos de exercício de liderança são ainda maiores em escolas localizadas em contextos vulneráveis e pobres, onde uma boa liderança educacional pode contribuir decisivamente para aumentar suas taxas de melhoria. Destarte, embora fatores externos (sociofamiliares, econômicos ou culturais) sejam condicionantes, eles não determinam o que a escola pode fazer.

Da mesma forma, as intervenções na aprendizagem profissional dos professores que têm um impacto positivo na aprendizagem dos alunos e no papel desempenhado pelos líderes na criação das condições adequadas para que isso ocorra. Os líderes geralmente contribuem para o aprendizado dos alunos indiretamente, por meio de sua influência sobre outras pessoas ou características de sua organização.

## **LIDERANÇA FOCADA NA APRENDIZAGEM**

Uma liderança para a aprendizagem toma como cerne de sua ação a qualidade do ensino oferecido e os resultados de aprendizagem alcançados pelos alunos. A questão prioritária é, portanto, quais práticas de gestão escolar criam um contexto para um melhor trabalho dos professores e, conjuntamente, de todo o estabelecimento de ensino, impactando positivamente na melhoria da aprendizagem dos alunos (WEINSTEIN et al., 2009). Para isso, entre outros, deixa de ser um papel reservado ao diretor, sendo essa missão compartilhada por outros membros da equipe docente.



Nesse sentido, diz Elmore (2005), que a melhoria é mais uma qualidade da organização, não de caracteres pré-existentes dos indivíduos que nela trabalham. Por essa razão, a liderança deve ser concebida como algo separado da pessoa e do papel que essa pessoa pode desempenhar em um determinado momento. A liderança está na escola e não na pessoa do diretor; que tem de construir a sua própria capacidade de liderança.

As dimensões transformacionais da liderança (redesenho da organização), juntamente com a liderança instrucional ou educacional (melhoria da formação oferecida), nos últimos anos têm convergido para uma liderança voltada para a aprendizagem (de alunos, professores e da própria escola como organização). Mais especificamente, é entendida como liderança para a aprendizagem.

Essa perspectiva não é apenas mais um modelo daqueles que desfilaram em torno da liderança, mas expressa, no contexto escolar, a dimensão essencial da liderança, cuja relação causal é coletada por diversas investigações (SWAFFIELD; MACBEATH, 2009).

A liderança para a aprendizagem envolve, na prática, pelo menos cinco princípios (MACBEATH; SWAFFIELD; FROST, 2009): focar na aprendizagem como atividade, criar condições propícias para a aprendizagem, promover um diálogo sobre liderança e aprendizagem, compartilhar liderança, responsabilização comum por resultados. Criar uma cultura focada na aprendizagem dos alunos exige: promover a cooperação e a coesão entre os professores, um sentido de trabalho bem-feito, desenvolver entendimentos e visões do que se quer alcançar.

No referido programa, *Improving School Leadership*, promovido pela OCDE, o aprimoramento da liderança escolar passa por quatro grandes linhas de ação: (re)definição de responsabilidades; distribuir lideranças escolares; adquirir as habilidades necessárias para uma liderança eficaz; e tornar a liderança uma profissão atraente.

Esse relatório aponta que as responsabilidades da liderança escolar devem ser redefinidas para uma melhor aprendizagem dos alunos, reconhecendo que a liderança para a aprendizagem é o caráter fundamental da liderança escolar. Uma das tarefas centrais da gestão escolar, até agora entendida como distante de sua competência, é contribuir para a melhoria das práticas docentes e do desempenho profissional dos professores, com o objetivo final de aumentar





a aprendizagem dos alunos, ou seja, uma liderança focada em apoiar, avaliar e desenvolver a qualidade do professor é amplamente reconhecida como um componente essencial de uma liderança eficaz.

As práticas de liderança mudaram drasticamente nas últimas duas décadas, particularmente em contextos de políticas educacionais em que as escolas têm maior autonomia e, ao mesmo tempo, maior responsabilidade pelos resultados escolares (STOLL; TEMPERLEY, 2009). À medida que a melhoria se torna mais dependente de cada estabelecimento de ensino e este, com maiores níveis de autonomia, deve dar conta dos resultados obtidos, a liderança educacional das equipes gestoras adquire maior relevância.

Embora as formas e usos da avaliação das escolas de acordo com o desempenho de seus alunos possam ser discutíveis, a verdade é que elas estão afetando seriamente a gestão escolar (ELMORE, 2005). Portanto, uma liderança para a aprendizagem toma como cerne de sua ação a qualidade do ensino oferecido e os resultados de aprendizagem alcançados pelos alunos. De fato, além de resolver problemas de gestão do dia a dia, as equipes de gestão já estão desenvolvendo novas práticas alinhadas às demandas atuais. Apesar da importância, destacada acima, da gestão na melhoria do ensino, não queremos cair na atribuição à gestão de fatores causais que não lhe pertencem.

Nesse sentido, como diz Elmore (2005), é preciso desromantizar a liderança; ou seja, deixar de projetar nela o que deveriam ser boas qualidades para o funcionamento da organização; e, em vez disso, defendem a liderança distribuída entre todos os membros (HARRIS, 2008), o que ajuda a treinar a equipe para a melhoria.

A liderança – como proclamam propostas ingênuas, num salto para o vazio – não é a solução para todos os problemas, mas parte dela. Ao mesmo tempo, é necessário focar no aprimoramento da liderança do professor (LIEBERMAN; MILLER, 2004); de outro, as escolas como comunidades efetivas de aprendizagem profissional (STOLL; LOUIS, 2007). Trata-se de gerar uma cultura escolar robusta, com o envolvimento de todos os agentes (incluindo a família e a comunidade), em um processo que Kruse e Louis (2008) chamam de "intensificação da liderança". Sem construir um senso de comunidade que valorize o aprendizado, a liderança pode ir longe.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se a gestão escolar se estabeleceu em um conjunto de regularidades que regem a organização dos centros, a nova gestão está exigindo uma mudança de papel que, justamente, como não houve reestruturação organizacional, a impede. Daí a necessidade de liderança da gestão que incite, de forma "democrática", o desenvolvimento do estabelecimento escolar como organização. Viabilizar a liderança educacional (pedagógica ou instrucional) requer, portanto, mudanças na estrutura organizacional atual.

Se a ação da liderança educacional deve ser direcionada para criar contextos de aprendizagem e as estruturas escolares estabelecidas favorecem valores idiossincráticos isolados e aprendizagens individualistas, mudanças transformacionais são necessárias, no nível organizacional, para viabilizar as ações desejadas. Uma liderança transformadora tem como objetivos fundamentais: estimular e desenvolver um clima de colegialidade, contribuir para o desenvolvimento profissional de seus professores e aumentar a capacidade da escola de resolver seus problemas.

Por sua vez, essa liderança não está ligada à ocupação de uma posição formal no topo da pirâmide, mas a iniciativa e a influência são distribuídas entre todos os membros (lideranças distribuídas) da escola. Atribuir a uma pessoa a iniciativa de mudança, impedindo a liderança de outras, impediria a organização de aprender. Das "organizações que aprendem" destaca-se a necessidade de distribuir ou dispersar as tarefas dinâmicas no conjunto dos professores, como comentamos anteriormente.

No final das contas, a capacidade de mudança de uma escola dependerá não de um topo, mas da liderança da gestão ser diluída, de modo que – como qualidade da organização – ela gera a liderança múltipla dos membros e grupos, sendo -portanto- algo compartilhado. Se queremos que os professores assumam um papel mais profissional, com papéis de liderança em suas respectivas áreas e campos, eles devem assumir direção e autoridade em suas respectivas áreas. Por outro lado, configurar a escola como comunidades de aprendizagem profissional que podem possibilitar a aprendizagem por meio do trabalho conjunto.

O diretor, nesse sentido, tem que desempenhar um papel "transformador": estimular e desenvolver um clima de colegialidade, contribuir para o



desenvolvimento profissional de seus professores e aumentar a capacidade da escola de resolver seus problemas. Construir uma visão coletiva e colocar objetivos práticos, criar culturas de colaboração, altas expectativas de níveis de realização e fornecer apoio psicológico e material à equipe, são todas as dimensões dessas funções transformadoras.

De qualquer forma, abandonando mais uma vez qualquer anseio por líderes heróicos com qualidades e competências excepcionais e defendendo em vez disso uma liderança compartilhada ou distribuída, o que está em jogo é a "liderança sustentável", como sustentam Hargreaves e Fink (2008). A responsabilidade de garantir uma boa educação para todos, num contexto que aumenta as diferenças e dualiza a sociedade e as próprias escolas entre integrados e marginalizados, exige um espaço social e moral sustentável ao longo do tempo, com a finalidade de promover a aprendizagem, ampla e profunda, para todos os cidadãos.

Ora, o que está em causa, afinal, é como garantir a toda a população na escolaridade obrigatória, como direito e como condição de cidadania, aquele conjunto de conhecimentos e competências básicas que permitam, sem risco de exclusão, a integração e a participação ativa na vida pública. Para isso, não basta ter boas escolas que funcionem bem, mas fazer de cada escola uma grande escola. A liderança no ensino ocupa, sem dúvida, um lugar nessa tarefa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBER, M.; MOURSHED, M. **Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos**, 2007. Disponível em: <http://www.preal.org/> Acesso em: 23 ago. 2023.

BATISTA, Ana Priscila; WEBER, Lidia Natalia Dobrianskyj. Estilos de liderança de professores: aplicando o modelo de estilos parentais. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 16, p. 299-307, 2012.

ELMORE, R. F. Accountable leadership. **The Educational Forum**, 69(2), 134-142, 2005.

FELIX, Patrícia Aparecida Aguido; MURTA, Rachel Sant'Anna. Estudo Sobre a Relação e a Interação entre Liderança, Motivação, Clima Organizacional e Desenvolvimento de Equipes. **Casoteca**, v. 1, n. 1, 2019.



FULLAN, M. Breaking the bonds of dependency. **Educational Leadership**, 55(7), 6-10, 1998.

HAMMOND, L. **El derecho de aprender**. Crear buenas escuelas para todos. Barcelona: Ariel, 2001.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **El liderazgo sostenible**. Madrid: Morata, 2008.

HARRIS, A. **Distributed leadership in schools**: Developing the leaders of tomorrow. Londres: Routledge y Falmer Press, 2008.

KRUSE, S. D.; LOUIS, K. S. **Strong cultures**: A principal's guide to change. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2008.

LARANJA, Mirza Rosas Augusto; OLIVEIRA, Rita de Cássia Alves. Gestão escolar e burocracia de médio escalão: a percepção de diretores e diretoras escolares sobre sua autonomia de gestão e seu poder de influência. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 22, p. e022028-e022028, 2022.

LIEBERMAN, A.; MILLER, L. **Teacher leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

LIMA, Fabiana Franco Cabral. Gestão democrática na educação. **Gestão & Educação**, v. 6, n. 06, p. 51 a 61-51 a 61, 2023.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

MACBEATH, J.; SWAFFIELD, S.; FROST, D. Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223-237, 2009.

MONTEIRO, Aline Hygino Carvalho et al. A Gestão Educacional Pública: uma análise sobre competências, liderança e trabalho em equipe com foco na qualidade. **Revista ADMPG**, v. 4, n. 2, 2011.

OCDE. **Creating Effective Teaching and Learning Environments**: First Results from TALIS, 2009. Disponible en <http://www.oecd.org/TALIS>

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; CARVALHO, Cynthia Paes. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016.

PONT, B.; MOORMAN, H. **Improving school leadership**. Paris, OCDE, 2008. Disponível em: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership> Acesso em: 23 ago. 2023.



SCHEERENS, Jaap. A mensuração da liderança escolar. Textos para discussão, n. 17, p. 33-33, 2005.

SILVA, Nuno; DINIS, Sónia. O impacto da complexidade na gestão escolar e liderança educacional. In: **VI Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação**. Política e gestão da educação iberoamericana: Tendências e desafios. 2018. p. 55-67.

STOLL, L.; TEMPERLEY, J. Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de Trabajo, 2009. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>  
Acesso em: 23 ago. 2023.

STOLL, L.; LOUIS, K.S. **Professional learning communities**. Divergence, depth, and dilemmas. Maidenhead: Open University Press, 2007.

WEINSTEIN, J. Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educativa Chilena, **Revista Estudios Sociales**, 117, 123-148, 2009.

WEINSTEIN, José; MUÑOZ, Gonzalo; LOUZANO, Paula. Apresentação-Dossiê "Liderança Educacional". **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 5-10, 2019.