Limites da burocracia e da aprendizagem: liderança escolar, gestão democrática e construção de culturas colaborativas

Rildo e Silva

Resumo: A liderança escolar constitui uma dimensão relevante da organização educacional, especialmente diante das tensões entre exigências administrativas, participação democrática e compromisso institucional com a aprendizagem. Este artigo tem como objetivo analisar criticamente as relações entre burocracia administrativa, liderança pedagógica, gestão democrática e culturas colaborativas, identificando possibilidades e limites para a reorganização do trabalho escolar. A investigação desenvolve-se mediante revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e orientação crítico-interpretativa, tomando como ponto de partida dois estudos publicados em 2023 e articulando suas contribuições a pesquisas contemporâneas, especialmente de 2024 a 2026. A análise contempla os fundamentos da administração escolar, as relações entre participação e liderança compartilhada e as condições institucionais necessárias à construção de práticas colaborativas. A síntese da literatura indica que a superação da centralidade burocrática não exige a eliminação dos procedimentos administrativos, mas sua articulação às finalidades educativas. Evidencia, ainda, que a participação democrática e a colaboração profissional não decorrem automaticamente da distribuição de tarefas, dependendo de condições institucionais que favoreçam a autonomia, o diálogo e o desenvolvimento profissional. Como contribuição teórica, propõe-se um modelo interpretativo da liderança escolar como prática de mediação entre organização administrativa, gestão democrática e desenvolvimento pedagógico. Conclui-se que a liderança orientada à aprendizagem pressupõe a integração entre responsabilidades administrativas, participação substantiva e compromisso coletivo com a formação dos estudantes, sem desconsiderar os limites estruturais e políticos que condicionam a atuação das instituições educacionais.

Palavras-chave: Liderança escolar. Gestão democrática. Cultura colaborativa.

Recebido em: julho, 2026. Aceito em: outubro, 2026
DOI: 10.56069/2676-0428.2026.873
Territórios do Saber: Pesquisa, Cultura e Contemporaneidade
Novembro, 2026, v. 3, n. 44
Periódico Multidisciplinar da FESA Educacional
ISSN: 2676-0428

Limits of bureaucracy and learning: school leadership, democratic management, and building collaborative cultures

Abstract: School leadership constitutes a relevant dimension of educational organization, especially in light of the tensions between administrative requirements, democratic participation, and institutional commitment to learning. This article aims to critically analyze the relationships between administrative bureaucracy, pedagogical leadership, democratic management, and collaborative cultures, identifying possibilities and limits for the reorganization of school work. The investigation is developed through a narrative review of the literature, a qualitative approach, and a critical-interpretative orientation, taking as a starting point two studies published in 2023 and articulating their contributions to contemporary research, especially from 2024 to 2026. The analysis covers the fundamentals of school administration, the relationships between participation and shared leadership, and the institutional conditions necessary for building collaborative practices. The literature summary indicates that overcoming bureaucratic centrality does not require eliminating administrative procedures, but rather their articulation with educational purposes. It also highlights that democratic participation and professional collaboration do not automatically result from task distribution, depending on institutional conditions that favor autonomy, dialogue, and professional development. As a theoretical contribution, an interpretative model of school leadership is proposed as a practice of mediation between administrative organization, democratic management, and pedagogical development. It is concluded that learning-oriented leadership presupposes the integration of administrative responsibilities, substantive participation, and collective commitment to student development, without disregarding the structural and political limits that condition the performance of educational institutions.

Keywords: School leadership. Democratic management. Collaborative culture.

Límites de la burocracia y el aprendizaje: liderazgo escolar, gestión democrática y construcción de culturas colaborativas

Resumen: El liderazgo escolar constituye una dimensión relevante de la organización educativa, especialmente a la luz de las tensiones entre los requisitos administrativos, la participación democrática y el compromiso institucional con el aprendizaje. Este artículo tiene como objetivo analizar críticamente las relaciones entre la burocracia administrativa, el liderazgo pedagógico, la gestión democrática y las culturas colaborativas, identificando posibilidades y límites para la reorganización del trabajo escolar. La investigación se desarrolla mediante una revisión narrativa de la literatura, un enfoque cualitativo y una orientación crítico-interpretativa, tomando como punto de partida dos estudios publicados en 2023 y articulando sus contribuciones a la investigación contemporánea, especialmente entre 2024 y 2026. El análisis abarca los fundamentos de la administración escolar, las relaciones entre participación y liderazgo compartido, y las condiciones institucionales necesarias para construir prácticas colaborativas. El resumen bibliográfico indica que superar la centralidad burocrática no requiere eliminar los procedimientos administrativos, sino su articulación con fines educativos. También destaca que la participación democrática y la colaboración profesional no resultan automáticamente de la distribución de tareas, dependiendo de condiciones institucionales que favorezcan la autonomía, el diálogo y el desarrollo profesional. Como contribución teórica, se propone un modelo interpretativo del liderazgo escolar como una práctica de mediación entre la organización administrativa, la gestión democrática y el desarrollo pedagógico. Se concluye que el liderazgo orientado al aprendizaje presupone la integración de responsabilidades administrativas, participación sustantiva y compromiso colectivo con el desarrollo del alumnado, sin dejar de lado los límites estructurales y políticos que condicionan el desempeño de las instituciones educativas.

Palabras clave: Liderazgo escolar. Gestión democrática. Cultura colaborativa.

1 INTRODUÇÃO

A organização do trabalho escolar envolve exigências administrativas, responsabilidades pedagógicas e relações institucionais que nem sempre se desenvolvem de maneira articulada. O cumprimento de normas, a distribuição de recursos, o acompanhamento de indicadores e a execução de procedimentos são atividades necessárias ao funcionamento das instituições educacionais, mas não encerram suas finalidades. A escola constitui um espaço de formação humana e produção de conhecimentos, cuja organização exige decisões comprometidas com o direito à educação, a participação coletiva e a aprendizagem dos estudantes. Discutir a liderança escolar implica examinar não apenas as atribuições formais da direção, mas também as condições pelas quais as práticas de gestão interferem na organização do ensino e nas relações profissionais.

As discussões sobre administração escolar e liderança pedagógica adquiriram novos contornos diante das transformações das políticas educacionais. Silva (2023b), ao examinar os limites da liderança burocrática e as possibilidades de uma orientação educativa da gestão, destaca a necessidade de ampliar a atuação pedagógica da direção. Em estudo complementar, Silva (2023a) reconhece a importância dos fundamentos administrativos para a organização institucional e a concretização dos objetivos educacionais. Consideradas conjuntamente, essas contribuições permitem questionar a compreensão da administração e da liderança como dimensões necessariamente opostas.

A literatura internacional tem contribuído para ampliar esse debate. Leithwood, Harris e Hopkins (2020) argumentam que os efeitos da liderança sobre a aprendizagem ocorrem predominantemente de maneira indireta, por meio das condições organizacionais, das práticas docentes e das capacidades profissionais desenvolvidas no interior das escolas. Essa compreensão desloca a atenção das características individuais do gestor para as relações que sustentam o funcionamento institucional. Mais recentemente, o relatório da UNESCO (2024) reforçou a centralidade de lideranças comprometidas com a aprendizagem, o desenvolvimento profissional e a colaboração, embora também

tenha evidenciado as exigências diversas que recaem sobre os dirigentes escolares.

No Brasil, a questão adquire importância particular em razão da gestão democrática constituir princípio constitucional do ensino público e referência para a organização institucional. Sua previsão normativa, porém, não garante a democratização efetiva das relações escolares. A existência de conselhos, consultas e reuniões pode conviver com decisões centralizadas, participação limitada e pouca influência da comunidade sobre os rumos da instituição. Da mesma forma, a adoção do vocabulário da colaboração não assegura condições de trabalho coletivo nem substitui os processos de deliberação necessários à vida democrática.

A pertinência desta investigação reside na necessidade de aprofundar as relações entre organização administrativa, exercício da liderança e culturas colaborativas. A colaboração não se estabelece pela distribuição de tarefas ou pela realização de encontros eventuais. Exige condições para compartilhar decisões, reconhecer saberes docentes, enfrentar conflitos e estabelecer compromissos pedagógicos comuns. Em instituições marcadas por desigualdades de recursos, pressões por desempenho e múltiplas demandas, essas condições não podem ser tomadas como pressupostas.

Formula-se, assim, a seguinte questão: de que maneira a liderança escolar pode superar a centralidade das práticas burocrático-administrativas e favorecer a construção de culturas institucionais democráticas e colaborativas orientadas à melhoria dos processos de ensino e aprendizagem? O objetivo geral consiste em analisar criticamente as relações entre burocracia administrativa, liderança pedagógica, gestão democrática e culturas colaborativas, identificando possibilidades e limites para a reorganização do trabalho escolar.

O estudo fundamenta-se em revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e orientação crítico-interpretativa. Tomam-se como ponto de partida os trabalhos de Silva (2023b, 2023a), articulados a produções clássicas e a publicações recentes sobre liderança, participação e gestão escolar, com destaque para pesquisas de 2024 a 2026. A seleção bibliográfica foi orientada pela pertinência conceitual das obras aos quatro eixos do problema; a

interpretação considerou convergências, tensões e lacunas entre os argumentos, sem pretensão de exaustividade, metanálise ou estimação de efeitos. As fontes incluem artigos científicos e relatório institucional sobre liderança educacional.

Sustenta-se que a contribuição da liderança escolar para a aprendizagem depende menos da redução isolada de atividades burocráticas do que da capacidade institucional de conferir sentido pedagógico à organização administrativa, ampliar a participação e fortalecer práticas de desenvolvimento profissional. O artigo discute inicialmente as permanências e rupturas entre administração burocrática e liderança pedagógica; examina depois a gestão democrática e a liderança compartilhada; por fim, analisa as possibilidades e os limites das culturas colaborativas.

2 DA ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA À LIDERANÇA PEDAGÓGICA: PERMANÊNCIAS E RUPTURAS NA GESTÃO ESCOLAR

A administração não constitui dimensão exterior ao processo educativo. A organização de tempos, espaços, recursos, responsabilidades e procedimentos interfere nas condições em que professores e estudantes realizam suas atividades. A existência de uma estrutura formal, entretanto, não assegura que decisões institucionais estejam orientadas por necessidades pedagógicas. A relação entre administração e educação precisa ser examinada a partir das finalidades atribuídas à escola e das formas de participação dos profissionais na definição dessas finalidades.

Historicamente, a administração escolar incorporou princípios de racionalização do trabalho provenientes de modelos organizacionais concebidos em outros setores. Divisão de funções, hierarquias e mecanismos de controle passaram a orientar muitas práticas institucionais. Tais instrumentos permitiram organizar os sistemas escolares, mas também favoreceram interpretações nas quais o trabalho educativo seria passível de condução por procedimentos previamente estabelecidos, com reduzida consideração pela autonomia profissional e pela complexidade das relações pedagógicas.

A crítica à burocratização não equivale à defesa de uma escola desprovida de regras. Registros, planejamento, procedimentos de segurança,

prestação de contas e atribuição de responsabilidades integram a dimensão pública da gestão. O problema emerge quando o atendimento às exigências formais se transforma em finalidade autônoma: os instrumentos passam a ordenar a instituição sem explicitar sua contribuição ao ensino e à formação dos estudantes. A regularidade do funcionamento administrativo, necessária, não basta como critério de qualidade educacional.

Silva (2023b) discute as limitações de uma liderança predominantemente burocrática e ressalta a importância da orientação pedagógica e da participação no cotidiano escolar. A contribuição do estudo está em deslocar o debate para as ações de liderança capazes de apoiar o ensino. Seu aprofundamento, entretanto, requer analisar as condições de realização dessas ações, evitando supor que a mudança dependa apenas da disposição individual do dirigente. A ampliação de atribuições pode tornar-se contraditória quando o gestor recebe novas responsabilidades pedagógicas sem redução de demandas administrativas nem apoio institucional.

Em estudo complementar, Silva (2023a) destaca os fundamentos da administração escolar como suporte à liderança em educação. Planejamento, organização e coordenação não perdem relevância diante das exigências pedagógicas; constituem meios para dar continuidade e coerência ao trabalho institucional. O diálogo entre os dois textos permite, assim, substituir a oposição rígida entre burocracia e liderança por outra pergunta: em que condições os dispositivos administrativos sustentam a aprendizagem, e quando passam a restringir a autonomia e a iniciativa coletiva?

Leithwood, Harris e Hopkins (2020) situam a influência dos dirigentes sobre a aprendizagem em processos mediados pelas condições organizacionais e pela atuação dos professores. A escola não melhora porque um gestor substitui diretamente a ação docente, mas porque determinadas formas de liderança podem favorecer orientação comum, desenvolvimento de capacidades e condições adequadas ao trabalho educativo. Essa interpretação exige cuidado com afirmações causais: associações observadas na literatura não autorizam atribuir resultados de aprendizagem a uma única prática administrativa.

As expectativas sobre a atuação dos líderes se ampliaram. A UNESCO (2024) destaca a importância de estabelecer direções, concentrar atenção na

aprendizagem, apoiar pessoas e criar colaboração. Todavia, o reconhecimento dessa agenda não elimina as dificuldades da direção escolar, frequentemente encarregada de responder a exigências legais, organizacionais e pedagógicas simultâneas. A sobreposição de tarefas pode reduzir a disponibilidade para acompanhar o currículo, analisar práticas de ensino e organizar a formação coletiva.

No Brasil, Simielli, Oliveira e Carvalho (2026) identificam, em revisão da produção acadêmica, a diversidade de temas que estruturam o campo da gestão escolar e a necessidade de ampliar seu desenvolvimento. A presença de diferentes enfoques confirma que a direção não pode ser compreendida apenas pela ótica da técnica administrativa. Políticas públicas, condições institucionais, relações de poder e características dos contextos escolares participam da definição do que o gestor pode realizar.

A passagem da administração burocrática à liderança pedagógica, portanto, não constitui sequência linear de substituição de modelos. Práticas centralizadoras podem coexistir com discursos participativos; inversamente, procedimentos administrativos podem assegurar transparência e continuidade a decisões construídas coletivamente. O aspecto decisivo é investigar quais finalidades orientam o uso desses procedimentos, quem participa das decisões e em que medida as escolhas organizacionais favorecem o trabalho educativo.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA COMPARTILHADA: PARTICIPAÇÃO, AUTONOMIA E CORRESPONSABILIDADE

A liderança escolar no contexto brasileiro não pode ser dissociada da gestão democrática do ensino público. Reconhecida na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a participação constitui referência normativa para a organização da escola. Sua previsão legal, contudo, não encerra o debate acerca da democratização das relações institucionais. Estruturas consultivas podem existir sem que a comunidade escolar participe de maneira substantiva da construção e do acompanhamento das decisões.

Souza (2025) propõe compreender a gestão democrática como princípio, método e finalidade educacional. A formulação amplia o horizonte da

participação: não basta dispor de instâncias formais se os sujeitos não podem identificar problemas, discutir alternativas, deliberar, acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas. A democratização é um processo político-pedagógico cuja qualidade depende das possibilidades concretas de intervenção dos diferentes integrantes da comunidade.

Conselhos escolares, reuniões pedagógicas e elaboração coletiva do projeto político-pedagógico podem constituir espaços relevantes para a deliberação. Entretanto, seu potencial não decorre da simples existência documental. Se as decisões já chegam prontas, a consulta funciona como mecanismo de legitimação, sem alterar a distribuição do poder. É justamente nessa distância entre forma e prática que se torna necessário compreender a liderança democrática como exercício cotidiano, e não como característica declarada pela instituição.

Oliveira e Vieira (2026) retomam as ambivalências da gestão democrática brasileira e estabelecem aproximações com a discussão internacional sobre liderança distribuída. O diálogo é produtivo porque permite perguntar como diferentes profissionais assumem responsabilidades e influenciam o desenvolvimento da escola. Convém, porém, distinguir liderança compartilhada de delegação operacional. A distribuição de tarefas pode preservar a centralização das decisões; compartilhar liderança requer abertura para que saberes e experiências profissionais participem da definição das prioridades.

A direção mantém responsabilidades que não podem ser dissolvidas em uma noção abstrata de coletividade. Cabe-lhe assegurar continuidade, coordenação, transparência e cumprimento das obrigações públicas da escola. A participação, por sua vez, permite ampliar o conhecimento institucional sobre as necessidades dos estudantes, os desafios do trabalho docente e os interesses da comunidade. O equilíbrio entre essas dimensões é dinâmico: conflitos e divergências não desaparecem, mas precisam encontrar condições legítimas de expressão e encaminhamento.

A autonomia escolar tampouco significa independência absoluta em relação aos sistemas de ensino. Escolas públicas integram redes reguladas por políticas, normas e recursos que afetam sua margem de decisão. Exigir iniciativa e responsabilidade sem garantir condições materiais e profissionais pode

transferir às unidades problemas que extrapolam sua capacidade de enfrentamento. A liderança democrática demanda, portanto, atenção simultânea às relações internas e às condições estabelecidas pela política educacional.

A participação também exige tempo, informação acessível e possibilidades de planejamento compartilhado. Quando a jornada dos profissionais impede reuniões significativas ou quando as informações permanecem concentradas na direção, o ideal democrático encontra limites objetivos. Formar uma cultura deliberativa depende de práticas institucionais contínuas, não apenas de convocações episódicas para decidir questões já delimitadas.

A aproximação entre gestão democrática e liderança pedagógica torna-se especialmente relevante quando os espaços de participação tratam de problemas do ensino e das aprendizagens. A construção de prioridades coletivas, o acompanhamento de decisões e a análise das dificuldades podem fortalecer a corresponsabilidade, desde que preservadas as atribuições específicas de cada profissional. Dessa relação emerge uma condição importante para o desenvolvimento de culturas colaborativas: a possibilidade de produzir conhecimento sobre a escola com aqueles que nela trabalham.

4 CULTURAS COLABORATIVAS E APRENDIZAGEM: POSSIBILIDADES E LIMITES DA LIDERANÇA ESCOLAR

A construção de culturas colaborativas pode aproximar liderança pedagógica e gestão democrática, mas não se confunde com a multiplicação de reuniões. A cooperação institucional ganha densidade quando professores, gestores e demais profissionais compartilham conhecimentos, discutem problemas de ensino e acompanham compromissos estabelecidos em comum. A colaboração exige, por isso, condições organizacionais e relações de confiança que não podem ser produzidas apenas por determinação hierárquica.

O trabalho docente ocorre na sala de aula, mas suas possibilidades também são afetadas pelo planejamento institucional, pela circulação de informações e pelas oportunidades de formação. Leithwood, Harris e Hopkins (2020) associam a liderança a processos organizacionais que influenciam o desenvolvimento profissional. A relevância da direção reside menos no controle

individual do ensino do que na possibilidade de organizar ambientes nos quais a reflexão sobre a prática seja constante e vinculada às necessidades de aprendizagem.

A UNESCO (2024) situa a colaboração e o desenvolvimento das pessoas entre as dimensões centrais da liderança educacional. O reconhecimento dessa orientação, entretanto, precisa ser cotejado com as condições efetivas do cotidiano escolar. Sobrecarga de trabalho, rotatividade, insuficiência de profissionais e restrições materiais dificultam a continuidade das ações. O apelo à colaboração pode tornar-se vazio quando não vem acompanhado de tempos institucionais e recursos compatíveis com o trabalho coletivo.

Os objetivos pedagógicos compartilhados são construídos a partir da interpretação das necessidades dos estudantes e das condições reais do ensino. Não se confundem com adesão acrítica a metas externas. O projeto político-pedagógico pode funcionar como instrumento de articulação entre diagnóstico, planejamento e avaliação, desde que oriente decisões concretas e seja periodicamente revisitado. Quando se reduz à entrega de um documento, a dimensão burocrática absorve a potência formativa da construção coletiva.

A análise colaborativa das dificuldades de aprendizagem também precisa recusar explicações exclusivamente individualizantes. Resultados escolares são atravessados por fatores curriculares, sociais e institucionais. Avaliações, registros de frequência e evidências do trabalho dos estudantes podem apoiar decisões pedagógicas, mas requerem interpretação contextualizada. Dados desprovidos de discussão podem servir à classificação e à responsabilização simplificada, em vez de orientar ações de acompanhamento.

Outra condição envolve o desenvolvimento profissional. Estudos coletivos, discussão de estratégias, acompanhamento do planejamento e reflexão sobre experiências exigem regularidade e intencionalidade. A direção e a coordenação pedagógica podem favorecer tais oportunidades, embora não detenham isoladamente os conhecimentos necessários ao enfrentamento dos problemas escolares. A liderança ganha caráter formativo quando reconhece saberes e organiza sua circulação.

A colaboração tampouco pressupõe consenso permanente. Divergências podem revelar interpretações distintas sobre ensino, currículo e prioridades

institucionais. Suprimi-las em nome da harmonia restringe a reflexão crítica. De modo semelhante, a responsabilização coletiva pode assumir caráter injusto quando transfere aos profissionais as consequências de problemas estruturais que dependem de decisões dos sistemas de ensino. Uma cultura colaborativa democrática requer condições de debate e clareza quanto aos diferentes níveis de responsabilidade.

A discussão de Souza (2025) sobre a gestão democrática como processo político-pedagógico e a atualização proposta por Oliveira e Vieira (2026) ajudam a reconhecer a colaboração como relação atravessada pelo poder e pelas condições de participação. Compartilhar ações não equivale a compartilhar decisões. Quando os profissionais podem influenciar as prioridades, acompanhar a execução e revisar os encaminhamentos, o trabalho coletivo encontra bases institucionais mais consistentes.

A análise da literatura permite propor a liderança escolar como prática de mediação entre três dimensões interdependentes: organização administrativa, participação democrática e desenvolvimento pedagógico. A primeira fornece condições de funcionamento, recursos e continuidade; a segunda favorece legitimidade e construção coletiva; a terceira mantém as finalidades de ensino e formação no centro das decisões. A colaboração atravessa essas dimensões e pode articular conhecimentos e responsabilidades. Trata-se de formulação interpretativa, não de modelo causal validado empiricamente.

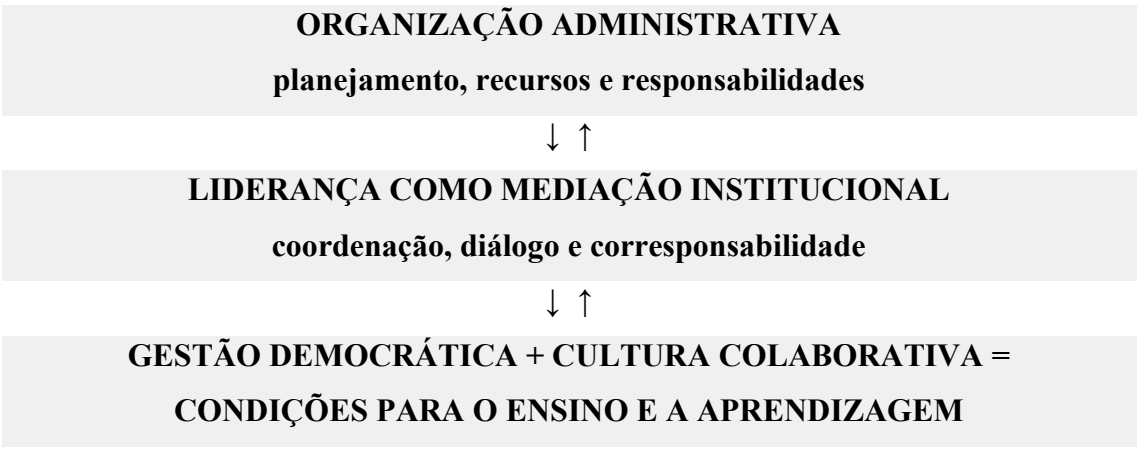
Quadro 1 – Dimensões da liderança escolar e implicações para o trabalho educativo

Dimensão	Centralidade	Limite a enfrentar	Possibilidade de articulação
Administrativa	Organização de normas, recursos e processos	Predomínio do cumprimento formal	Planejamento vinculado às finalidades educacionais
Pedagógica	Ensino, formação e acompanhamento	Responsabilização individual por resultados	Desenvolvimento profissional e análise compartilhada
Democrática	Participação e deliberação	Participação apenas formal	Decisões transparentes e corresponsabilidade
Colaborativa	Compartilhamento de conhecimentos	Cooperação episódica ou imposta	Cultura institucional de aprendizagem

Fonte: elaboração própria, com base na síntese interpretativa da literatura.

O quadro evidencia que a contribuição pedagógica da liderança não resulta da eliminação de procedimentos administrativos, mas da articulação entre decisões, responsabilidades e finalidades educativas. Essa relação também orienta a representação da Figura 1, organizada como síntese interpretativa da revisão.

Figura 1 – Mediações da liderança escolar na construção de culturas colaborativas



Fonte: elaboração própria, como modelo interpretativo da revisão narrativa.

O esquema não estabelece hierarquia rígida nem relação causal comprovada entre liderança e resultados escolares. Representa, antes, relações de interdependência que requerem investigação empírica. Em diferentes realidades, a capacidade da escola de construir colaboração depende de condições materiais, formação profissional e políticas de sustentação à participação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo examinou as relações entre burocracia administrativa, liderança pedagógica, gestão democrática e culturas colaborativas, buscando compreender suas implicações para o trabalho escolar. A revisão narrativa indica que essas dimensões não constituem campos independentes: o modo como a escola organiza seus procedimentos interfere na participação dos profissionais e nas condições de desenvolvimento das práticas de ensino.

A releitura dos estudos de Silva (2023b, 2023a) mostrou que a administração e a liderança pedagógica não precisam ser concebidas como alternativas excludentes. A organização administrativa permanece

indispensável, mas seus instrumentos precisam ser orientados pelas finalidades educativas. A burocratização torna-se problemática quando o cumprimento formal das rotinas passa a prevalecer sobre o planejamento pedagógico e restringe o envolvimento dos sujeitos nas decisões.

A literatura recente também permite reconhecer que uma liderança democrática não se reduz à atuação individual do diretor ou à distribuição de tarefas. Sua efetividade depende de oportunidades reais de participação, de transparência e de condições que sustentem o trabalho coletivo. A formação de culturas colaborativas exige continuidade, tempo institucional, reconhecimento dos saberes docentes e disposição para enfrentar conflitos, em vez de ocultá-los.

Como contribuição teórica, propôs-se interpretar a liderança como mediação institucional entre organização administrativa, gestão democrática e desenvolvimento pedagógico. O modelo destaca relações que podem favorecer a aprendizagem sem supor que uma prática isolada produza resultados escolares de forma automática. A revisão narrativa não permite estabelecer causalidade ou generalizar efeitos para redes e escolas específicas; pesquisas empíricas poderão investigar tais mediações em contextos distintos, incorporando a perspectiva de gestores, docentes, estudantes e famílias.

Conclui-se que a superação da centralidade burocrática exige atribuir sentido educacional às responsabilidades administrativas. A liderança escolar adquire relevância quando torna possível coordenar a instituição, ampliar a participação e mobilizar esforços coletivos em torno do direito à aprendizagem, sem ignorar os limites políticos e materiais que condicionam o cotidiano da escola pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. *School Leadership & Management*, v. 40, n. 1, p. 5-22, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão democrática: contexto, atualização e aproximações teóricas. Cadernos de Pesquisa, v. 56, e11646, 2026. DOI: https://doi.org/10.1590/1980531411646.

SILVA, Rildo e. Administração escolar: fundamentos e importância para a liderança em educação. Revista Científica FESA, v. 3, n. 12, p. 3-13, 2023a. DOI: https://doi.org/10.56069/2676-0428.2023.348.

SILVA, Rildo e. Liderança burocrática ou educativa? Divisores do trabalho administrativo nas escolas. Revista Científica FESA, v. 3, n. 8, p. 87-99, 2023b. DOI: https://doi.org/10.56069/2676-0428.2023.307.

SIMIELLI, Lara; OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar no Brasil: análise histórica e discussão de caminhos futuros. Educação e Pesquisa, v. 52, e299475, 2026. DOI: https://doi.org/10.1590/S1678-4634202652299475por.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. Educação em Revista, v. 41, e51123, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/0102-469851123.

UNESCO. *Global Education Monitoring Report 2024/5*: *Leadership in education: lead for learning*. Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: https://www.unesco.org/reports/gem-report/en/2024-leadership-education. Acesso em: 19 nov. 2026.