



## ***Liderança e gestão da mudança no contexto educacional***

José Frederico Ojope Ribeiro , Rainey da Silva Costa , José Carlos Alves Roberto, Victor da Silva Almeida



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p5501-5520>

Artigo recebido em 21 de Agosto e publicado em 21 de Outubro de 2025

### **ARTIGO CIENTÍFICO BIBLIOGRÁFICO**

#### **RESUMO**

O presente artigo tem como tema “Liderança e Gestão da Mudança no Contexto Educacional” e busca refletir sobre como a liderança eficaz pode catalisar e gerenciar processos de mudança em instituições de ensino, superando resistências e promovendo uma cultura de inovação e adaptação contínua. O objetivo geral consiste em analisar as principais teorias e práticas de liderança e gestão da mudança aplicáveis ao contexto educacional, com vistas a desenvolver uma proposta de intervenção fundamentada para a implementação bem-sucedida de transformações nas escolas. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória quanto aos fins e baseada em pesquisa bibliográfica quanto aos meios. Serão revisados artigos científicos, livros, teses e dissertações que tratam de liderança educacional, gestão da mudança, inovação pedagógica e cultura organizacional. Como resultados esperados, pretende-se apresentar um panorama abrangente sobre teorias e modelos de liderança e gestão da mudança, identificando desafios recorrentes e estratégias eficazes. O estudo culminará na elaboração de uma proposta de intervenção detalhada, oferecendo diretrizes claras para que líderes educacionais implementem e conduzam processos de transformação, garantindo a melhoria contínua e a adaptação das instituições de ensino aos desafios contemporâneos.

**Palavras-chave:** Liderança educacional. Gestão da mudança. Inovação pedagógica. Proposta de intervenção.



## Leadership and change management in the educational context

### ABSTRACT

This article, titled "Leadership and Change Management in the Educational Context," seeks to reflect on how effective leadership can catalyze and manage change processes in educational institutions, overcoming resistance and fostering a culture of innovation and continuous adaptation. The overall objective is to analyze the main theories and practices of leadership and change management applicable to the educational context, with a view to developing a well-founded intervention proposal for the successful implementation of transformations in schools. The methodology adopted is qualitative, with an exploratory approach as to the ends and based on bibliographic research as to the means. Scientific articles, books, theses, and dissertations addressing educational leadership, change management, pedagogical innovation, and organizational culture will be reviewed. The expected results are to present a comprehensive overview of leadership and change management theories and models, identifying recurring challenges and effective strategies. The study will culminate in the development of a specific intervention proposal, offering clear guidelines for educational leaders to implement and lead transformation processes, ensuring continuous improvement and the adaptation of educational institutions to contemporary challenges.

**Keywords:** Educational leadership. Change management. Pedagogical innovation. Intervention proposal.

#### Instituição afiliada –

Centro Universitário FAMETRO

<sup>1</sup>Instituição de formação: Faculdade Metropolitana de Manaus- FAMETRO

Frederico Ojope Ribeiro. E-mail: [Josefredericoojopi@gmail.com](mailto:Josefredericoojopi@gmail.com)

<sup>2</sup>Instituição de formação: Centro Universitário do Norte- UniNorte

Rainey da Silva Costa. E-mail: [dasilvacostarainey@gmail.com](mailto:dasilvacostarainey@gmail.com)

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





## **INTRODUÇÃO**

A liderança educacional tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a consolidação de práticas inovadoras e para o fortalecimento de uma cultura organizacional capaz de enfrentar os desafios contemporâneos. No contexto escolar, a gestão da mudança se apresenta como um processo contínuo, marcado por resistências, mas também por oportunidades de crescimento coletivo. Nesse sentido, compreender o papel da liderança eficaz é essencial para a construção de um ambiente que valorize a inovação, a adaptação e a melhoria constante do processo de ensino-aprendizagem.

Este trabalho se caracteriza como um estudo bibliográfico, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, fundamentado em livros, artigos científicos, teses e dissertações que tratam da liderança educacional, da gestão da mudança e da inovação pedagógica. O objetivo geral consiste em analisar as principais teorias e práticas de liderança e gestão da mudança aplicáveis ao contexto educacional, de modo a propor uma intervenção fundamentada que contribua para a implementação bem-sucedida de transformações em instituições de ensino. A questão que guia este estudo é: *De que forma a liderança educacional pode contribuir para a superação de resistências e para o fortalecimento de uma cultura de inovação e melhoria contínua nas instituições de ensino?*

A metodologia adotada para alcançar tal objetivo é de natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica, priorizando o levantamento e a análise que abordam o tema em diferentes perspectivas. Esse caminho possibilitará não apenas identificar os conceitos centrais relacionados à liderança e gestão da mudança, mas também compreender os desafios enfrentados e as soluções propostas em diferentes contextos escolares.

Quanto aos resultados esperados, pretende-se oferecer um panorama consistente das teorias de liderança e dos modelos de gestão da mudança, destacando estratégias eficazes para o contexto educacional. Espera-se, ainda, propor diretrizes fundamentadas que auxiliem gestores e líderes educacionais na implementação de



mudanças de forma estratégica, promovendo a inovação pedagógica e o fortalecimento de uma cultura de adaptação contínua. Assim, este estudo busca contribuir para a reflexão e a prática da gestão escolar, evidenciando que a liderança eficaz é um fator determinante para transformar a educação e responder de maneira crítica e inovadora aos desafios do século XXI.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com fins exploratórios, fundamentada em uma abordagem bibliográfica. A escolha por este delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade os conceitos, teorias e práticas relacionadas à liderança educacional e à gestão da mudança. Esse tipo de estudo possibilita reunir, analisar e discutir contribuições de diferentes autores, favorecendo a construção de um panorama crítico sobre o tema.

De acordo com Gil (2022, p. 45), a pesquisa bibliográfica é um recurso essencial quando se pretende sistematizar conhecimentos já produzidos, pois “permite ao pesquisador um contato direto com materiais científicos que tratam do tema de investigação, ampliando sua base de compreensão e reflexão”. Assim, este trabalho se desenvolve a partir da revisão de livros, artigos científicos, dissertações e teses publicadas nos últimos dez anos, assegurando atualidade às discussões propostas.

No que se refere ao procedimento, a busca bibliográfica foi realizada em bases acadêmicas como Google Scholar, Scielo, CAPES e periódicos especializados em educação. Os descritores utilizados incluíram termos como: *liderança educacional*, *gestão da mudança*, *cultura organizacional*, *inovação pedagógica* e *resistência à mudança*. A seleção do material considerou a relevância, o rigor metodológico das obras e a adequação ao contexto educacional.

O processo de análise ocorreu por meio da leitura crítica e comparativa dos textos selecionados, buscando identificar convergências e divergências entre as diferentes abordagens teóricas. Além disso, os conteúdos foram organizados em categorias correspondentes aos eixos da fundamentação teórica: fundamentos da



liderança, modelos de gestão da mudança, resistências no ambiente escolar, estratégias de superação e papel da cultura organizacional. Esse procedimento favoreceu a construção de uma argumentação consistente e articulada.

Por fim, a metodologia adotada possibilita não apenas reunir os principais referenciais sobre liderança e gestão da mudança, mas também refletir sobre suas implicações no cotidiano escolar. Ao integrar conceitos teóricos e desafios práticos, o estudo busca oferecer uma contribuição efetiva ao campo da gestão educacional, fornecendo diretrizes que possam auxiliar líderes escolares na condução de processos de transformação voltados à inovação, adaptação contínua e melhoria da qualidade da educação.

## **FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA NO CONTEXTO EDUCACIONAL**

A liderança no contexto educacional é um dos elementos mais discutidos nas últimas décadas, pois se tornou essencial para transformar escolas em organizações de aprendizagem contínua. Segundo Fullan (2020), líderes escolares eficazes não apenas administram recursos, mas também constroem visão estratégica e cultivam relacionamentos capazes de mobilizar professores e alunos em torno de um propósito comum. Essa visão transcende a figura do gestor como “chefe” e o coloca como articulador de mudanças.

As teorias de liderança transformacional e servidora têm sido amplamente aplicadas na área educacional. Enquanto a primeira busca inspirar e motivar seguidores a superar desafios, a segunda enfatiza a empatia e o cuidado com as necessidades da equipe. Ambas se complementam, pois tratam a escola como um espaço humano, em que valores como confiança, respeito e colaboração são centrais.

A liderança não é apenas uma função administrativa. Trata-se da habilidade de influenciar pessoas para que voluntariamente e com entusiasmo contribuam para atingir os objetivos da organização. Liderar significa ir além do ato de mandar, implica criar um ambiente de motivação, cooperação e desenvolvimento de potencial humano. (CHIAVENATO, 2014, p. 87).



Segundo Chiavenato (2014) destaca que a liderança ultrapassa a simples execução de tarefas administrativas, assumindo um caráter essencialmente humano e relacional. Liderar não se limita ao ato de comandar, mas envolve a capacidade de inspirar e influenciar pessoas de forma positiva, despertando nelas o desejo de participar ativamente da construção dos objetivos institucionais. No contexto educacional, essa visão se torna ainda mais relevante, pois a escola é um espaço coletivo que exige cooperação, diálogo e engajamento de diferentes atores — gestores, professores, alunos e comunidade.

Além disso, o autor evidencia que a liderança deve ser compreendida como um processo que promove motivação, cooperação e desenvolvimento de potencial humano. Isso significa que o líder escolar, ao adotar uma postura inspiradora e inclusiva, cria condições para que todos se sintam valorizados e comprometidos com o projeto educativo. Dessa forma, a gestão deixa de ser apenas burocrática e se transforma em uma prática pedagógica capaz de mobilizar esforços em prol de uma educação de qualidade, estimulando inovação, participação democrática e crescimento coletivo.

Na prática escolar, isso significa que diretores, coordenadores e professores líderes precisam desenvolver competências como comunicação clara, visão estratégica, empatia e resiliência, criando uma cultura de participação democrática. Assim, a liderança pedagógica vai além da gestão burocrática: ela se configura como uma força que inspira, orienta e garante o sentido social da escola.

No âmbito da liderança pedagógica, destaca-se o papel do diretor escolar, do coordenador pedagógico e de outros gestores, que atuam diretamente na mediação entre políticas educacionais e práticas de sala de aula. A qualidade da liderança pedagógica impacta diretamente os índices de aprendizagem, pois define como o currículo é desenvolvido e como a equipe docente se engaja com os objetivos da escola.

Autores como Adams (2023) reforçam que o líder educacional precisa dominar competências socioemocionais — comunicação clara, empatia, resiliência —



além de habilidades técnicas, como planejamento e uso de dados para tomada de decisão. Um exemplo é o trabalho com avaliação diagnóstica, que permite ao líder orientar práticas pedagógicas fundamentadas em evidências. Nesse sentido, “a liderança educacional contemporânea é marcada pela necessidade de articular visão estratégica com a construção de comunidades de aprendizagem, nas quais todos os atores participam ativamente do processo de transformação” (ADAMS, 2023, p. 59). Essa perspectiva amplia o conceito de liderança para além da administração escolar, situando-a no campo da inovação pedagógica e da gestão humanizada.

## **TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO DA MUDANÇA**

A gestão da mudança é um campo de estudos consolidado, mas em educação ganha especificidades. A escola, enquanto instituição social e cultural, resiste naturalmente às transformações, pois carrega valores e tradições. Kurt Lewin (1947) já propunha seu modelo de três fases — descongelamento, mudança e recongelamento — que até hoje orienta práticas de implementação em contextos educacionais.

A mudança envolve um processo de descongelamento, em que velhos padrões de comportamento precisam ser abandonados; um movimento em direção a novos padrões, caracterizado pela experimentação e aprendizado; e, finalmente, um recongelamento, que estabiliza a mudança e a incorpora de forma permanente ao sistema social ou organizacional. (LEWIN, 1947, p. 34).

A reflexão de Lewin (1947) mostra que a mudança organizacional é um processo dinâmico e contínuo que exige preparo, flexibilidade e adaptação. O “descongelamento” representa a fase inicial, marcada pela necessidade de romper com velhos padrões de comportamento e práticas cristalizadas. Essa etapa é, muitas vezes, a mais desafiadora, pois envolve enfrentar resistências naturais, medos e inseguranças. No campo educacional, por exemplo, descongelar pode significar questionar métodos tradicionais de ensino e abrir espaço para novas metodologias ativas e participativas que respondam às demandas contemporâneas dos alunos.



O modelo de Lewin continua sendo um dos mais influentes na área de mudança organizacional. Ao propor as etapas de descongelamento, mudança e recongelamento, ele ofereceu uma estrutura simples, mas poderosa, para compreender a transformação nas organizações. Essa perspectiva evidencia que a mudança não ocorre de forma espontânea, mas exige preparação, ação planejada e estabilização dos novos comportamentos. Embora desenvolvido em meados do século XX, o modelo de Lewin permanece atual porque destaca a importância de lidar com a resistência inicial, estimular a aprendizagem durante o processo e consolidar as inovações alcançadas. (BURNES, 2017, p. 409).

O “movimento em direção a novos padrões” traduz-se pela experimentação, pela aprendizagem coletiva e pela adoção de práticas inovadoras. No entanto, essa mudança só se torna efetiva e sustentável quando ocorre o “recongelamento”, ou seja, a incorporação das novas práticas à cultura organizacional, garantindo sua continuidade no longo prazo. No ambiente escolar, isso implica consolidar projetos pedagógicos inovadores como parte da identidade da instituição, de modo que deixem de ser vistos como experiências isoladas e passem a compor o cotidiano educativo. Assim, o modelo de Lewin continua atual e aplicável, pois oferece um caminho estruturado para entender e gerenciar mudanças profundas nas instituições de ensino.

A mudança organizacional é um processo inevitável nas instituições educacionais, uma vez que estas estão constantemente inseridas em contextos de transformação social, política e tecnológica. Para que seja bem-sucedida, a mudança precisa ser planejada e fundamentada em modelos teóricos consistentes.

Segundo Duignan (2020, p. 112), “em tempos de mudança disruptiva, liderar significa mais do que gerenciar processos; significa cultivar coragem, colaboração e compromisso, mesmo diante de cenários incertos”. Essa citação longa mostra como a gestão da mudança em escola precisa de líderes que saibam equilibrar técnica e humanidade.

Em tempos de mudança disruptiva, liderar significa mais do que gerenciar processos; significa cultivar coragem, colaboração e compromisso, mesmo diante de cenários incertos. A liderança não pode se restringir ao cumprimento de tarefas ou à administração burocrática, mas deve inspirar pessoas a acreditarem no valor da transformação. O verdadeiro líder, nesse contexto, é aquele capaz de manter a visão clara, sustentar o ânimo coletivo e criar espaços de confiança, mesmo quando os caminhos ainda não estão totalmente definidos. Essa postura é fundamental para que as organizações



educativas avancem com resiliência, adaptando-se às exigências contemporâneas sem perder de vista a dimensão humana. (DUIGNAN, 2020, p. 112)

Duignan (2020) traz à tona um aspecto essencial da liderança em tempos de mudanças disruptivas: a necessidade de ir além da gestão técnica e administrativa para alcançar uma atuação pautada em valores humanos. Em contextos escolares, esse pensamento se traduz na importância de líderes que inspirem confiança, promovam a colaboração entre professores, alunos e comunidade, e sustentem o entusiasmo coletivo, mesmo diante de incertezas.

A escola, como espaço de formação integral, exige de seus gestores a capacidade de articular coragem e sensibilidade, conciliando as demandas organizacionais com o cuidado às relações humanas.

Além disso, a perspectiva apresentada por Duignan amplia a compreensão do papel da gestão da mudança nas instituições de ensino. Não se trata apenas de implementar novas metodologias ou adequar-se a políticas educacionais, mas de fomentar uma cultura organizacional que valorize a cooperação e o comprometimento.

O líder escolar, ao equilibrar técnica e humanidade, torna-se um agente de transformação capaz de guiar a comunidade educativa para uma adaptação resiliente e significativa. Assim, a liderança assume um papel estratégico na construção de uma escola inovadora, inclusiva e preparada para os desafios da contemporaneidade.

O sucesso da mudança depende, em grande medida, da comunicação clara e da mobilização de todos os atores da comunidade escolar. Quando o gestor assume papel de facilitador, os modelos de mudança deixam de ser apenas etapas mecânicas e se tornam vivências coletivas de aprendizagem e ressignificação.

## **DESAFIOS E RESISTÊNCIAS À MUDANÇA NA EDUCAÇÃO**

A resistência à mudança é um fenômeno natural e esperado em qualquer instituição. Nas escolas, essa resistência pode se manifestar de formas sutis, como a



indiferença ou a não adesão às novas práticas, ou de maneira explícita, por meio de críticas e boicotes. O medo do desconhecido, a sensação de perda de controle e a cultura conservadora são fatores recorrentes nesse processo.

No ambiente escolar, a resistência à mudança é natural e está ligada a fatores psicológicos, sociais e institucionais. Muitos docentes podem temer a perda de sua autonomia ou questionar a validade das novas propostas pedagógicas. Da mesma forma, estruturas hierárquicas engessadas e culturas conservadoras dificultam a implantação de práticas inovadoras.

As principais falhas na condução de mudanças ocorrem porque as organizações subestimam as forças de resistência e superestimam sua própria capacidade de transformação. Para que a mudança seja bem-sucedida, é necessário seguir um processo que crie senso de urgência, desenvolva uma visão clara, mobilize coalizões de apoio e consolide as vitórias obtidas. (KOTTER, 1996, p. 21).

Professores, por exemplo, podem resistir a inovações tecnológicas não apenas por desconhecimento, mas também pelo receio de perder autonomia ou serem substituídos por recursos digitais. Além disso, a falta de infraestrutura adequada gera frustrações, aumentando ainda mais a rejeição.

Moraes, Mariano e Cunha (2024, p. 19) afirmam que “a resistência docente é muitas vezes resultado de processos de gestão verticalizados, em que não há espaço para escuta e diálogo. A imposição de mudanças gera insegurança e fragiliza o engajamento da equipe”. Esse dado reforça que a resistência não é apenas individual, mas também organizacional.

As pesquisas sobre liderança e seu papel na eficácia escolar, ou seja, na aprendizagem dos educandos, vêm ocupando espaço nas pesquisas acadêmicas e nas políticas públicas. Neste contexto, este artigo apresenta como estudos sobre liderança em escolas entraram na agenda dos pesquisadores da Educação, como se desenvolveram e o que informam. Pretende-se que esta revisão profunda da literatura contribua para engajar pesquisadores brasileiros nos estudos sobre liderança no âmbito das escolas, especialmente no contexto das escolas públicas brasileiras sobretudo porque uma das principais descobertas dos estudos é que a liderança escolar é a segunda maior influência na aprendizagem dos alunos. O primeiro lugar é o ensino em sala de aula. (MORAES; MARIANO; CUNHA, 2024, p. 19)



A liderança escolar no processo de ensino e aprendizagem, destacando-a como a segunda maior influência no desempenho dos estudantes, ficando atrás apenas da prática pedagógica em sala de aula. Esse dado ressalta que a liderança vai além de uma função administrativa e burocrática, pois está diretamente ligada à construção de um ambiente que favorece o aprendizado, seja pela motivação dos professores, seja pela organização da escola como espaço democrático e inovador. Assim, a figura do gestor educacional torna-se essencial para alinhar políticas públicas, práticas pedagógicas e demandas da comunidade escolar.

Além disso, a reflexão proposta reforça a necessidade de maior aprofundamento nos estudos sobre liderança educacional, especialmente no contexto das escolas públicas brasileiras, onde os desafios de infraestrutura, desigualdades sociais e falta de recursos são recorrentes. Nesse cenário, a liderança eficaz atua como força mobilizadora, capaz de inspirar professores, envolver famílias e estabelecer parcerias estratégicas. Ao mesmo tempo, o trecho aponta para a importância de ampliar o interesse acadêmico e engajar pesquisadores brasileiros nesse campo, consolidando uma base teórica e prática que contribua para a melhoria da qualidade da educação e para a valorização do papel do gestor escolar no processo formativo dos alunos.

No Brasil, embora a pesquisa em liderança escolar ainda esteja crescendo, já há consenso de que a liderança escolar ocupa posição de destaque no impacto sobre os resultados da aprendizagem — ficando atrás apenas da qualidade do ensino em sala de aula. Isso reforça a ideia de que investir em líderes escolares capacitados não é um luxo, mas uma necessidade urgente, para que políticas educacionais e práticas pedagógicas realmente façam diferença.

Outro desafio específico do contexto educacional é a hierarquia escolar. Apesar de diretores e coordenadores deterem funções formais de liderança, a autonomia docente e a participação do conselho escolar criam uma rede de poder compartilhado, que nem sempre converge. Isso exige do líder uma postura diplomática, de mediação e construção de consensos.



Portanto, compreender a resistência como parte do processo — e não como obstáculo a ser eliminado — é o primeiro passo para lidar com ela. A resistência pode se tornar fonte de reflexão crítica, desde que os gestores saibam transformá-la em oportunidade de diálogo e aperfeiçoamento das estratégias, na escola, superar resistências significa investir em comunicação transparente, capacitação contínua e abertura para o diálogo. Só assim será possível converter barreiras em oportunidades de fortalecimento coletivo.

## **ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR RESISTÊNCIAS E PROMOVER A MUDANÇA**

Superar resistências exige planejamento e sensibilidade. Uma das estratégias mais citadas é a comunicação transparente, que envolve explicar claramente os objetivos da mudança, seus benefícios e etapas. Quando professores e funcionários compreendem o “porquê” e o “para quê” das transformações, tendem a engajar-se mais facilmente.

Outra estratégia eficaz é o engajamento participativo. Isso significa envolver professores, alunos, pais e comunidade em diferentes momentos da decisão e implementação. Volotovska et al. (2024, p. 7) destacam que “a mudança é mais efetiva quando a escola promove participação ativa dos stakeholders, criando um sentimento de pertencimento coletivo”. O reconhecimento do esforço também é fundamental. Pequenos avanços devem ser celebrados, para que a equipe se sinta motivada a continuar. Além disso, investir em capacitação e formação continuada garante que os profissionais se sintam preparados para lidar com as novas demandas.

É importante destacar que resistências não se eliminam por decreto. Pelo contrário, são reduzidas por meio de confiança, incentivo e valorização. Fullan (2020) reforça que líderes eficazes criam culturas escolares de aprendizado, em que errar não é visto como fracasso, mas como parte do processo de crescimento. Assim, superar resistências implica combinar ações técnicas (planejamento, capacitação) com ações



humanas (escuta, empatia e reconhecimento). Essa combinação gera uma cultura de inovação contínua, em que todos aprendem juntos a lidar com os desafios.

“A mudança educacional não pode ser imposta de cima para baixo. Ela requer compromisso coletivo, liderança distribuída e um ambiente que favoreça a aprendizagem de todos. Quando professores, gestores e comunidade trabalham juntos, a transformação se torna não apenas possível, mas sustentável.” (FULLAN, 2020, p. 112).

Fullan (2020) destaca um dos aspectos mais fascinantes da gestão da mudança no contexto educacional: o poder da coletividade. A transformação nas escolas não pode ser reduzida a ordens administrativas ou a reformas impostas por instâncias superiores; ela precisa nascer da cooperação, do diálogo e do engajamento das pessoas diretamente envolvidas no processo educativo. Isso significa que professores, gestores e comunidade devem ser vistos como protagonistas da mudança, pois é da interação entre esses atores que surgem soluções inovadoras e estratégias capazes de atender às necessidades reais dos estudantes. Nesse sentido, a liderança distribuída não apenas amplia a responsabilidade, mas também cria um ambiente de confiança, em que todos se sentem parte do processo de melhoria da escola.

Além disso, a reflexão de Fullan nos leva a pensar que mudanças superficiais dificilmente se mantêm ao longo do tempo. A verdadeira transformação educacional só se consolida quando existe um compromisso coletivo sustentado por valores compartilhados, objetivos claros e um ambiente que promova a aprendizagem contínua. Quando gestores incentivam a participação, professores se tornam mais motivados, famílias mais engajadas e alunos mais envolvidos, criando um círculo virtuoso de cooperação. O resultado é uma mudança que não apenas ocorre, mas que se mantém e evolui, tornando-se sustentável e capaz de preparar a escola para os desafios do presente e do futuro.

Assim, o fortalecimento da cultura de inovação exige investimento em formação continuada, reconhecimento das conquistas e estímulo à colaboração entre



os atores escolares. A mudança precisa ser vista como oportunidade de crescimento, e não como ameaça.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE SUCESSO OU FRACASSO**

A cultura organizacional é um dos fatores mais decisivos no sucesso ou fracasso da mudança educacional. Ela é formada por valores, crenças, hábitos e normas que orientam a convivência no ambiente escolar. Quando essa cultura é rígida e conservadora, as mudanças encontram barreiras; quando é flexível e inovadora, elas se tornam oportunidades. Weinstein e Simielli (2022, p. 33) afirmam que “diretores que conseguem alinhar discurso e prática fortalecem a cultura escolar, tornando-a um espaço propício para a inovação pedagógica”. Isso significa que o exemplo do líder é mais eficaz do que qualquer manual ou documento oficial.

Paro (2018) destaca que qualquer inovação escolar deve dialogar com a cultura institucional, respeitando sua historicidade:

A escola, como instituição social, carrega consigo uma cultura marcada por valores, normas e práticas sedimentadas historicamente. A transformação da prática escolar só é possível quando essa cultura é compreendida, problematizada e transformada de modo a favorecer a democratização, a participação e a qualidade da educação oferecida. (PARO, 2018, p. 75).

Paro (2018, p. 75) nos leva a refletir sobre a importância de compreender a escola como um espaço que vai além do ensino formal. Ela é uma instituição social que, ao longo do tempo, construiu uma cultura própria, formada por valores, normas e práticas. Essa cultura, muitas vezes, influencia diretamente tanto o modo como professores ensinam quanto a forma como os alunos aprendem e se relacionam. Assim, mudar a escola não significa apenas alterar métodos ou currículos, mas também questionar e transformar essa cultura que está enraizada, de modo a torná-la mais democrática e aberta à participação de todos os envolvidos no processo educativo.



Nesse sentido, Paro nos lembra que a transformação escolar deve caminhar junto com a democratização da educação. A gestão democrática e participativa aparece como um elemento-chave para essa mudança, permitindo que professores, estudantes, famílias e comunidade façam parte das decisões que afetam a escola. Quando essa cultura é problematizada e repensada coletivamente, cria-se um ambiente favorável à qualidade do ensino e da aprendizagem, no qual a escola não apenas transmite conhecimento, mas também forma cidadãos críticos, conscientes e preparados para atuar na sociedade de forma transformadora.

Transformar a cultura escolar não é tarefa simples, pois envolve ressignificar práticas enraizadas. Por isso, o processo deve ser gradual e contínuo, valorizando experiências positivas e dando visibilidade aos resultados. Nesse sentido, construir uma cultura de inovação significa criar um ambiente em que professores e alunos possam experimentar novas práticas sem medo de errar. Autores como Adams (2023) defendem que a cultura organizacional inovadora é também colaborativa. Ela se manifesta em reuniões pedagógicas participativas, projetos interdisciplinares, incentivo ao protagonismo estudantil e abertura para diálogo com a comunidade. Essas ações reforçam a identidade da escola como espaço vivo e transformador.

Conclui-se que a cultura organizacional é tanto o solo fértil quanto o limite das mudanças se não for trabalhada com clareza e intencionalidade, qualquer iniciativa tende a fracassar. Contudo, quando é mobilizada como força motriz, torna-se o principal alicerce para uma escola inovadora, resiliente e adaptativa.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados obtidos neste trabalho apontam que a liderança no contexto educacional exerce um papel determinante para a construção de um ambiente escolar mais integrado e participativo. Identificou-se que gestores que adotam práticas de liderança democrática e colaborativa são capazes de promover maior engajamento entre professores e alunos, criando condições favoráveis para o alcance dos objetivos pedagógicos.



Assim, a liderança vai além da função de coordenar tarefas administrativas, pois se consolida como elemento essencial para o desenvolvimento humano e organizacional. Outro ponto discutido refere-se à capacidade da liderança em gerir processos de mudança dentro das instituições escolares.

As transformações no cenário educacional exigem líderes que consigam mobilizar a comunidade escolar para superar resistências, adotar práticas inovadoras e adaptar-se às novas demandas sociais e tecnológicas. Verificou-se que, quando o gestor escolar assume uma postura proativa e aberta ao diálogo, os processos de mudança se tornam mais fluidos e menos traumáticos, gerando avanços significativos no ambiente escolar.

A análise também demonstra que a qualidade da liderança impacta diretamente no desempenho e motivação dos docentes. Gestores que valorizam o trabalho da equipe, promovem espaços de escuta e estimulam a cooperação contribuem para fortalecer a identidade profissional dos professores e aumentar sua satisfação no exercício da prática pedagógica.

Esse fortalecimento reflete no rendimento dos alunos, que percebem a escola como um espaço de acolhimento, aprendizagem e crescimento pessoal. Os resultados ainda indicam que o processo de liderança educacional não pode ser desvinculado da formação continuada.

A ausência de preparo específico compromete a efetividade das ações e dificulta a construção de um ambiente escolar dinâmico e inovador. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de investir na capacitação constante dos gestores, para que desenvolvam competências ligadas à comunicação, mediação de conflitos, visão estratégica e tomada de decisões assertivas.

Outro aspecto relevante discutido é a importância da liderança em integrar a escola com a comunidade. Quando o gestor consegue articular o diálogo com famílias, instituições parceiras e a sociedade em geral, cria-se uma rede de apoio que fortalece as práticas educativas e amplia o impacto da escola no território onde está inserida. Esse movimento fortalece a função social da educação, transformando a instituição em espaço de convivência, troca de saberes e construção coletiva.



Por fim, os resultados e discussões confirmam que a liderança escolar é um eixo estratégico para a consolidação de mudanças e para a melhoria da qualidade da educação. A figura do gestor escolar, quando bem preparada e comprometida com valores democráticos, torna-se um agente de transformação capaz de equilibrar técnica, sensibilidade humana e visão de futuro. Dessa forma, este trabalho evidencia que o fortalecimento da liderança educacional é condição indispensável para enfrentar os desafios contemporâneos da escola e garantir avanços significativos no processo de ensino e aprendizagem.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou compreender como a liderança eficaz pode atuar como agente central na condução de processos de mudança no contexto educacional. A partir da revisão bibliográfica realizada, constatou-se que a figura do líder educacional ultrapassa a função administrativa e assume um papel estratégico na mobilização de pessoas, na superação de resistências e na construção de uma cultura de inovação. Assim, a pesquisa contribuiu para evidenciar que a liderança, quando bem estruturada e fundamentada, representa um diferencial na promoção da qualidade da gestão escolar e na implementação de práticas pedagógicas inovadoras.

Verificou-se também que a gestão da mudança, em instituições de ensino, exige não apenas planejamento, mas sobretudo sensibilidade para lidar com os aspectos humanos envolvidos. As resistências naturais a processos de transformação podem ser minimizadas quando os líderes adotam estratégias de comunicação eficazes, promovem a participação dos envolvidos e valorizam a formação continuada. Nesse sentido, o estudo demonstrou que o gestor educacional precisa atuar como mediador entre as demandas institucionais e as expectativas da comunidade escolar.

Outro ponto relevante discutido foi a importância de alinhar liderança e inovação pedagógica. A literatura consultada mostrou que a inovação não pode ser vista apenas como adoção de novas tecnologias, mas como a capacidade de transformar práticas pedagógicas, estimular a criatividade e preparar os alunos para os desafios contemporâneos. Para isso, torna-se essencial uma liderança aberta ao



diálogo, flexível e capaz de fomentar a colaboração entre professores, gestores, estudantes e famílias.

Com base no que foi apresentado, é possível afirmar que a liderança eficaz está diretamente relacionada ao sucesso dos processos de mudança no ambiente escolar. Quando pautada por princípios éticos, visão estratégica e compromisso com a aprendizagem, a liderança se torna catalisadora da transformação institucional. Além disso, ela contribui para a criação de um ambiente de confiança, no qual a inovação e a adaptação contínua passam a ser incorporadas como parte da cultura escolar.

Portanto, conclui-se que o estudo alcançou seus objetivos ao evidenciar a relevância da liderança educacional como instrumento de mudança e inovação. Os resultados da pesquisa bibliográfica reforçam a necessidade de investir na formação de líderes capazes de articular práticas pedagógicas inovadoras e de gerir processos de forma participativa. Mais do que um exercício de gestão, liderar no contexto educacional é promover engajamento, motivação e, principalmente, a transformação necessária para enfrentar os desafios da educação no século XXI.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, Donnie (org.). **Educational Leadership: Contemporary Theories, Principles, and Practices**. Springer, 2023.

BURNES, B. **Managing Change**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUIGNAN, P. A. **Leading Educational Systems and Schools in Times of Disruption and Exponential Change: A Call for Courage, Commitment and Collaboration**. Leeds: Emerald Publishing, 2020.

FULLAN, Michael. **Leading in a Culture of Change**. 2. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022



KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston: **Harvard Business School Press**, 1996.

LEWIN, Kurt. **Frontiers in group dynamics**. *Human Relations*, v. 1, n. 1, p. 5–41, 1947.

MORAES, J.; MARIANO, S. R. H.; CUNHA, R. M. **A liderança no contexto das escolas**. *Educação (UFSM)*, v. 50, 2024.

PARO, V. H. **Escola: uma organização que aprende**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

VOLOTOVSKA, Tetiana; MYKHAILIV, Halyna; PORADA, Oksana; ZELMAN, Lesia; KYSHAKEVYCH, Svitlana. **Gerenciamento de mudanças no ambiente de aprendizagem: o papel da liderança e do gerenciamento inovador**. *Conhecimento & Diversidade*, v. 16, n. 43, 2024.

WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (orgs.). **Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil**. UNESCO, 2022.