

Contribuições da área de *Educational Leadership and Management* para o debate sobre lideranças escolares no Brasil

Contributions from the area of *Educational Leadership and Management* to the debate on school leadership in Brazil

Contribuciones del área de *Educational Leadership and Management* al debate sobre liderazgo escolar en Brasil

Marcelo Oda Yamazato¹

<https://orcid.org/0000-0001-5807-2064>

Renata Maria Moschen Nascente²

<https://orcid.org/0000-0001-9395-3166>

¹ Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo – Brasil. E-mail: marcelo.yamazato@estudante.ufscar.br.

² Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo – Brasil. E-mail: renatanascente@ufscar.br.

Resumo

As lideranças escolares têm sido destacadas como um importante tópico de pesquisa na área de gestão educacional na literatura internacional, que as apontam como um fator de relevância no que diz respeito às aprendizagens dos estudantes e ao clima escolar. Nesse sentido, considerou-se necessário desenvolver uma pesquisa objetivando analisar a produção acadêmica internacional sobre o tema para fortalecer esse debate em nosso país. Assim, foi realizada uma revisão da literatura dos últimos 10 anos na base de dados americana ERIC, enfocando artigos especificamente produzidos no escopo do campo denominado *Educational Leadership and Management*. Foram 13 artigos examinados integralmente, cujos aspectos observáveis, tais como temáticas, objetivos, metodologia, análises e resultados, foram estudados. Observou-se que há um esforço em internacionalizar o campo, que é predominantemente anglo-saxônico, e que existe uma tendência crescente em relacionar a liderança com a luta por justiça social.

Palavras-chave: Liderança Escolar. Gestão Escolar. *Educational Leadership and Management*.

Abstract

School leadership has been highlighted as an important research topic in the area of educational management in international literature, which points to it as a relevant factor with regard to student learning and school climate. In this sense, it was considered necessary to develop research aiming to analyze international academic production on the topic to strengthen this debate in Brazil. Therefore, a review of literature from the last 10 years was carried out in the American database ERIC, focusing on articles specifically produced within



the scope of the field called Educational Leadership and Management. There were 13 articles fully examined, whose observable aspects, such as themes, objectives, methodology, analysis and results were studied. It was observed that there is an effort to internationalize the field, which is predominantly Anglo-Saxon and that there is a growing tendency to relate leadership to the fight for social justice.

Keywords: *School Leadership. School Management. Educational Leadership and Management.*

Resumen

El liderazgo escolar ha sido destacado como un importante tema de investigación en el área de la gestión educativa en la literatura internacional, lo que lo señala como un factor relevante con respecto al aprendizaje de los estudiantes y el clima escolar. En este sentido, se consideró necesario desarrollar investigaciones encaminadas a analizar la producción académica internacional sobre el tema para fortalecer este debate en Brasil. Para ello, se realizó una revisión de la literatura de los últimos 10 años en la base de datos estadounidense ERIC, centrándose en artículos específicamente producidos en el ámbito del campo denominado Educational Leadership and Management. Se examinaron 13 artículos íntegramente, cuyos aspectos observables, como temas, objetivos, metodología, análisis y resultados, fueron estudiados. Se observó que hay un esfuerzo por internacionalizar el campo, que es predominantemente anglosajón y que hay una tendencia creciente a relacionar el liderazgo con la lucha por la justicia social.

Palabras clave: *Liderazgo Escolar. Gestión Escolar. Educational Leadership and Management.*

1 Introdução

Este artigo teve como objetivo explorar e analisar a produção acadêmica internacional sobre liderança escolar nos últimos 10 anos para fortalecer o debate sobre o tema em nosso país. A relevância dessa proposta recai sobre o reconhecimento do robusto desenvolvimento desse tema em diversos países, que pode, além de subsidiar pesquisas, contribuir para o avanço das lideranças escolares em nosso país.

Um marco relativo à abordagem da temática das lideranças escolares no Brasil foi o dossiê publicado pela Revista Eletrônica de Educação em 2019. Segundo Weinstein, Muñoz e Louzano (2019), os gestores escolares passaram a ser considerados “como atores proativos e propositivos, que devem liderar projetos educacionais e colocar em marcha complexos processos de mudança pedagógica e institucional” (Weinstein; Muñoz; Louzano, 2019, p. 5). Segundo os autores, robustas pesquisas internacionais têm demonstrado a necessidade de evidenciar como e por quais processos os líderes escolares atuam, uma vez que muitas atividades cotidianas já são realizadas de forma intuitiva pela experiência, de modo que a

liderança seria “fundamental para a melhora e para a construção de uma boa escola” (Weinstein; Muñoz; Louzano, 2019, p.5). Os autores explicitam também que o Dossiê denominado “Liderança Educacional” buscou aproximar o Brasil do campo internacional de pesquisa, pois ainda são realizadas poucas investigações na área em nosso país. Essa incipiência é demonstrada pelo próprio dossiê, composto, majoritariamente, por traduções de publicações internacionais. Do total de 11 artigos publicados, só um era brasileiro.

No único artigo brasileiro que compôs o dossiê, o de Vieira e Vidal (2019), as autoras explicam que a liderança no campo educacional tem sido amplamente debatida internacionalmente, mormente em estudos relativos à eficácia escolar, o que tem se refletido em políticas públicas de identificação e formação de lideranças nas escolas e sistemas de ensino mundo afora. O Brasil se constitui como uma exceção nesse esforço, tendo seus estudos na área de administração escolar sido predominantemente direcionados à gestão democrática. As autoras explicam que a liderança tem sido incluída genericamente nos estudos sobre a gestão escolar, ainda que tenha sido por eles reconhecida como um fator positivo. Segundo elas, “só na segunda década do século XXI começam a aparecer estudos que procuram investigar relações mais efetivas entre liderança e outras variáveis escolares” (Vieira; Vidal, 2019, p. 15).

Mais recentemente, o artigo de Oliveira *et al.* (2023) realizou uma revisão topográfica envolvendo os conceitos de “gestão escolar” e “liderança escolar” em periódicos educacionais nacionais, mapeando a produção acadêmica nacional sobre o tema e apontando tendências metodológicas e temáticas. Foram analisados 70 artigos de 2010 a 2020, que tenham abordado como temas centrais a gestão escolar e liderança escolar. Metodologicamente, destacaram que há um aumento no número de pesquisas mistas ou quantitativas, a prevalência dos estudos empíricos e “uma inconsistência procedimental na utilização e/ou apresentação dos critérios de busca e categorização nas revisões de literatura” (Oliveira *et al.*, 2023, p. 9). Foi realizada uma categorização dos temas centrais, sendo os mais pesquisados a gestão democrática, efeito escola/gestão escolar e perfil/atribuições do diretor escolar. Segundo as autoras, há uma polarização no campo que contrapõe a efetivação da gestão democrática com a tendência atual ao gerencialismo, de modo que “acabam por comprometer os avanços nas pesquisas e na agenda política sobre o trabalho do diretor escolar” (Oliveira *et al.*, 2023, p. 18).

Destacamos também artigos que estudaram a liderança escolar como um catalizador de resultados educacionais positivos mensuráveis. Oliveira e Waldhelm (2016) relacionaram a liderança do diretor com o clima escolar com base nas percepções dos professores e no

desempenho estudantil. Apontaram que a gestão da escola pode influenciar positivamente nas aprendizagens de estudantes e que a liderança do diretor impacta positivamente no aprimoramento das condições de trabalho docente. Em linha semelhante, Oliveira e Carvalho (2018) entenderam a liderança do diretor, percebida pelos professores de uma escola, como um fator que pode influenciar os resultados acadêmicos de estudantes. Verificaram que, quando controlado o nível socioeconômico dos alunos, os fatores intra e extraescolares analisados possuem associações estatisticamente significativas com os resultados de estudantes do 5º ano, de modo que consideraram a “gestão escolar — comumente associada ou identificada com a liderança do diretor — como relevante para o resultado acadêmico dos alunos” (Oliveira; Carvalho, 2018, p. 4). Com uma robusta pesquisa de campo, Carvalho, Sobral e Mansur (2020) indicaram que a segurança participativa – definida como um clima marcado por propósito compartilhado, apoio social e voz – pode promover o surgimento e consolidação de estilos coletivos de liderança, tais como a liderança distribuída. Além disso, seus resultados indicam efeitos positivos da liderança compartilhada na redução dos índices de rotatividade de profissionais da rede pública.

Para Neves (2020), a liderança é considerada um fator chave “num contexto de mudanças socioculturais movido pela intensificação das comunicações interpessoais, partilha de informação digital e pelo estímulo à competição em diferentes cenários” (Neves, 2020, p. 436). A autora afirma que as políticas são produzidas por diversos atores e são colocadas em prática por meio de regulações em diversos níveis, nos quais podemos encontrar lideranças escolares. Estas devem ser entendidas como pessoas e/ou grupos que, inseridos em um determinado contexto, com base no conhecimento de seus atores e suas culturas, e por meio de abordagens relacionais, conseguem energizar suas equipes em torno de objetivos comuns. Dessa forma, prefere falar de “lideranças” em vez de “líderes”, pois considera “essa prática como resultado de ação coletiva e não de práticas individuais, onde percepções, valores e ideias são confrontados e mutuamente transformados ao longo do tempo e em todo o sistema” (Neves, 2020, p. 434).

Entendendo a relevância da produção e conhecimento sobre lideranças escolares em nosso país, este artigo tem como objetivo explorar e analisar a produção acadêmica internacional sobre o tema nos últimos 10 anos para fortalecer seu debate, com base na seguinte questão: o que podemos aprender sobre lideranças escolares por meio da literatura internacional dos últimos 10 anos? Assim, o artigo está organizado em cinco seções. A primeira é esta

introdução; a segunda é sobre a metodologia pela qual a pesquisa foi desenvolvida; a terceira contém a análise individual dos artigos encontrados; a quarta apresenta uma discussão dos resultados em seus aspectos teóricos e metodológicos e tendências observadas. A quinta e última seção diz respeito às considerações finais.

2 Metodologia

Realizamos uma revisão sistemática da literatura na base de dados ERIC dos artigos acadêmicos sobre liderança escolar nos últimos 10 anos (2014-2023). ERIC é uma biblioteca digital online gratuita de pesquisas em educação mantida pelo governo dos Estados Unidos desde a década de 1960. Os critérios de pesquisa foram: ter a liderança educacional como foco do estudo; os *locus* de pesquisa terem sido escolas de educação básica; o período de publicação entre 2014 e 2023; e artigos publicados em periódicos que os avaliam por meio de revisão por pares. Esclarecemos que utilizamos o termo “liderança educacional” por ser o mais próximo da tradução original (*educational leadership*), porém nosso foco é a liderança escolar – que é um tipo específico de liderança educacional –, uma vez que nosso interesse de pesquisa reside na educação escolar.

Em função da quantidade de resultados obtidos – 15.027, respeitando-se os critérios mencionados –, optamos por limitar a pesquisa a artigos de revisão e análises teóricas referentes ao tema denominado *Educational Leadership and Management* – EDLM. Em congruência com Oliveira *et al.* (2023), decidimos focar especificamente nesse tema de EDLM, que nos parece o mais preciso e adequado no sentido da compreensão das lideranças educacionais como um fenômeno que envolve toda a escola e mais especificamente atinente à sua gestão. A escolha por artigos de revisão e análises teóricas sobre o tema decorreu deste artigo ser uma primeira exploração do campo internacional de EDLM, no sentido de que esperávamos encontrar análises que trouxessem autores e referenciais teóricos consolidados que pudessem nos balizar em futuras pesquisas. Além disso, entendemos que para explorar essa temática ainda pouco trabalhada no Brasil, precisamos de uma compreensão do campo onde iremos nos inserir, de modo que artigos de revisão e análises teóricas poderiam nos dar uma melhor contextualização geral dos estudos. A partir de uma busca preliminar para identificar descritores mais recorrentes em pesquisas de interesse, acessamos o *Thesaurus* do ERIC para verificar e escolher os descritores, de modo que tais foram: “*leadership*”; “*literature review*”; “(*leadership*) AND

((*literature review*) OR (*systematic review*) OR (*bibliometrics*)); “*peer reviewed only*”; “*journal articles*”; “*since 2014 (last 10 years)*”. Tal pesquisa resultou em 42 artigos.

Destacamos uma limitação da pesquisa referente ao escopo dos descritores a serem utilizados. Observamos que, por vezes, as revisões da literatura não utilizavam o descritor “*leadership*”, mas outros mais específicos, tais como “*distributed leadership*”, “*transformational leadership*”, entre outros. Diante desse impasse optamos por compor a amostra apenas com textos que tivessem o descritor “*leadership*”, sem adjetivação, para compor a amostra textual a ser analisada.

Com base em Hallinger (2013; 2014), que discutiu uma estrutura conceitual para a realização de revisões sistemáticas de pesquisas na área de liderança e gestão educacional, buscamos nos atentar aos tópicos de interesse das pesquisas, suas questões norteadoras, objetivos, perspectivas conceituais, fontes, tipos de dados, análises e avaliações, resultados e implicações. Do ponto de vista metodológico seguimos as orientações de Creswell e Creswell (2021), no que se referiu às leituras, às análises e à organização dos textos estudados. Assim, após uma leitura exploratória dos 42 artigos, selecionamos 13 que atendiam aos critérios estabelecidos e que foram lidos integralmente. Na seção subsequente, apresentamos um quadro com esses artigos e realizamos suas respectivas análises.

3 Apresentação e análise dos artigos

Nesta seção nos dedicaremos à apresentação dos 13 artigos selecionados (Quadro 1) e, em seguida, passaremos a analisá-los.

Quadro 1 – Artigos analisados.

Autores	Título	Ano
HALLINGER, Philip; BRYANT, Darren	Exploring features of highly productive research contexts in Asia: A comparison of knowledge production in educational leadership in Israel and Hong Kong	2014
WARD, Sophie C. <i>et al.</i>	School leadership for equity: Lessons from the literature	2015
COSNER, Shelby; JONES, Mary F	Leading school-wide improvement in low-performing schools facing conditions of accountability: Key actions and considerations	2016
LEITHWOOD, Kenneth	Department-head leadership for school improvement	2016
LEWIS, Katherine	Social justice leadership and inclusion: a genealogy	2016
SAARIVIRTA, Toni; KUMPULAINEN, Kristiina	School autonomy, leadership, and student achievement: Reflections from Finland	2016
TUCKER, Pamela D. <i>et al.</i>	Analysis of evidence supporting the Educational Leadership Constituent Council 2011 educational leadership program standards	2016
HAMMAD, Waheed; HALLINGER, Philip	A systematic review of conceptual models and methods used in research on educational leadership and management in Arab societies	2017
CASTILLO, Felipe Aravena; HALLINGER, Philip	Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017	2018
FLESSA, Joseph <i>et al.</i>	School Leadership in Latin America 2000-2016	2018
HALLINGER, Philip; KOVAČEVIĆ, Jasna	Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972–2020	2022
HAMMAD, Waheed; ALAZMI, Ayesah A	Research on school principals in the Gulf states: A systematic review of topics and conceptual models	2022
LUMBY, Jacky; MOOROSI, Pontso	Leadership for equality in education: 50 years marching forward or marching on the spot?	2022

Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro artigo encontrado foi de Hallinger e Bryant (2014), cujo objetivo foi “explorar as características da produção de conhecimento em liderança e gestão educacional em Hong Kong e Israel” (Hallinger; Bryant, 2014, p. 4)¹. Foi realizada uma revisão da literatura asiática em oito revistas internacionais que tratam do tema da liderança e gestão educacionais, no período de 1995 a 2012. Foram aplicados procedimentos da revisão sistemática de leitura, tais quais: leitura dos resumos, identificação da produção asiática e uma leitura mais

1 [...] to explore features of knowledge production in educational leadership and management in Hong Kong and Israel.

aprofundada para checar sua adequação. Os dados foram tratados descritiva e quantitativamente, analisados identificando tendências e padrões e seus resultados sintetizados. O modelo conceitual da pesquisa se baseou em diversas outras revisões sistemáticas realizadas sobre o tema, com destaque para as considerações de Hallinger (2013).

Os principais achados da pesquisa foram: a produção asiática nessas revistas foi baixa, representando apenas 4% do corpus publicado entre 1995 e 2012; o nível de produção vem aumentando gradualmente nos últimos seis anos; a distribuição da produção foi desigual, sendo que mais da metade do total das publicações vieram de Hong Kong e Israel. Além disso, percebeu-se que a produção estava concentrada num pequeno número de acadêmicos em algumas poucas instituições, mas que as pesquisas foram realizadas colaborativamente entre grupos de pesquisadores. Hong Kong se destacou por sua produção ter colaborações internacionais, o que levou os autores a perceber que quatro dos 10 pesquisadores mais produtivos eram estrangeiros residentes na China, criando a hipótese de que este seria um esforço deliberado das universidades para estimular a produção sobre o tema. Ainda sobre Hong Kong, três universidades concentram mais de 90% da produção, sendo que elas mantêm centros de pesquisa sobre liderança desde a última década, o que poderia justificar esses resultados. Em relação à Israel não foram identificados fatores mais específicos que estariam relacionados ou que poderiam explicar sua produção acadêmica de destaque. Também foi observado que poucos trabalhos tiveram financiamento. Por fim, duas implicações da pesquisa realizada destacaram-se: que “um esforço estrategicamente direcionado para melhorar a produtividade da pesquisa pode produzir resultados ao se concentrar em um número relativamente pequeno de instituições e acadêmicos” (Hallinger; Bryant, 2014, p. 18)² e que diferentes práticas organizacionais podem estimular a pesquisa em áreas específicas nas instituições de ensino.

O segundo artigo, de Ward *et al.* (2015), teve como objetivo “revelar a relação entre o discurso macropolítico do neoliberalismo e as ações dos dirigentes escolares na arena micropolítica das escolas” (Ward *et al.*, 2015, p. 334)³. A metodologia foi orientada pela teoria do discurso de Foucault e foi realizada uma revisão da literatura sobre liderança para equidade, posterior à publicação do artigo de Thrupp (2003), que também foi uma revisão sobre o tema. Os procedimentos e critérios metodológicos não foram explicitados, mas os autores afirmaram

2 [...] a strategically directed effort to improve research productivity could yield results by focusing on a relatively small number of institutions and scholars.

3 [...] to reveal the relationship between the macropolitical discourse of neoliberalism and the actions of school leaders in the micropolitical arena of schools.

que procuraram por exemplos de “adesão e resistência ao discurso do neoliberalismo e lemos esses artigos em conjunto com relatos históricos de como essa ideologia foi incorporada culturalmente nos últimos 30 anos” (Ward *et al.*, 2015, p. 335)⁴, também destacaram que a intenção do trabalho não era ser um “relato sistemático ou mesmo exaustivo do desenvolvimento da teoria de liderança escolar” (Ward *et al.*, 2015, p. 335)⁵. Além disso, identificaram três abordagens usadas por escolas para aumentar a equidade nelas e analisaram se tais iniciativas conseguiram escapar de uma perspectiva neoliberal. O texto apresentou uma visão crítica em relação à proeminência da produção acadêmica sobre liderança, relacionando-a a perspectivas e políticas neoliberais em que o indivíduo é o responsável único por seu sucesso no mercado, de modo que a equidade pode ter sido conceituada por essas vias; isto é, ela seria tida como uma forma de remover barreiras que podem atrapalhar a performance individual, sem se questionarem as causas estruturais e/ou políticas para as condições menos favoráveis de uns e outros. Assim, foram identificadas três abordagens utilizadas por líderes escolares para aumentar a equidade nas escolas: reflexão crítica, desenvolvimento de uma visão comum sobre equidade e diálogo transformador. Em sua análise, os autores entenderam que haveria uma armadilha hegemônica do neoliberalismo, de modo que “muitos autores não tentam desacreditar ou rejeitar o cultivo dos valores neoliberais de conformidade e responsabilidade pessoal” (Ward *et al.*, 2015, p. 342)⁶.

O trabalho de Cosner e Jones (2016), o terceiro artigo, teve como objetivo:

[...] avançar uma estrutura que identifica três domínios principais de trabalho e um conjunto de considerações e ações mais sutis dentro de cada domínio para líderes escolares que buscam melhorar a aprendizagem dos alunos em escolas de baixo desempenho que enfrentam condições de *accountability* (Cosner; Jones, 2016, p. 41)⁷.

Os autores fundamentaram-se no trabalho de Robinson *et al.* (2008), que estudou o impacto da liderança no desempenho estudantil, identificando três dimensões do trabalho do

4 [...] compliance with, and resistance to, the discourse of neoliberalism, and read these papers in tandem with historical accounts of how this ideology has been culturally embedded over the last 30 years.

5 [...] a systematic or indeed exhaustive account of the development of school leadership theory.

6 [...] many writers do not attempt to discredit or reject the cultivation of the neoliberal values of compliance and personal responsibility.

7 [...] to advance a framework that identifies three key domains of work and a set of more nuanced considerations and actions within each domain for school leaders seeking to improve school-wide student learning in low performing schools facing conditions of accountability.

líder com efeitos de moderados a fortes no desempenho dos alunos, a saber: estabelecer metas e planejamento; promover e participar na aprendizagem dos professores; planejar, coordenar e avaliar o ensino e o currículo. Assim, foi realizada uma revisão da literatura em bases de dados digitais enfocando escolas de contexto de baixo desempenho e/ou submetidas a regras de *accountability*, além de questões de transformação e melhoria escolar nesses tipos de situação. Segundo Cosner e Jones (2016), há uma tendência de aumento nas exigências de *accountability* nas escolas americanas na forma de políticas públicas que ensejam e demandam formas de gestão baseadas no desempenho estudantil mensurável por avaliações. Escolas com resultados insuficientes são submetidas a mais monitoramento e orientações pelo Estado e podem enfrentar sanções como uma reestruturação da escola e até mesmo seu fechamento.

As informações levantadas foram organizadas de acordo com as três dimensões propostas por Robinson *et al.* (2008): definição de metas e planejamento para sua realização; promoção e participação nas aprendizagens dos professores; e planejamento, coordenação e avaliação do ensino e do currículo. O artigo se desenvolveu tratando de resultados de pesquisa de acordo com essas dimensões, realizadas em escolas com as características buscadas. Observou-se que em tais contextos a literatura aponta diversas especificidades para se lidar com cada uma dessas dimensões de trabalho da liderança, aprofundando a estrutura teórica proposta. Concluiu que os líderes dessas escolas precisam ter em mente “uma constelação de questões distintas e ocasionalmente sutis que motivam abordagens de líderes mais diferenciadas nesses três domínios de trabalho consequentes” (Cosner; Jones, 2016, p. 52)⁸.

No quarto artigo, Leithwood (2016) teve como objetivo sintetizar as evidências empíricas relacionadas a quatro questões sobre chefes de departamento de escolas de ensino médio:

8 [...] a constellation of distinct and occasionally subtle issues that motivate more nuanced leader approaches in these three consequential domains of work.

Qual é a contribuição para o desempenho dos alunos dos departamentos de ensino médio e dos chefes de departamento? Como departamentos e chefes de departamento se comparam com escolas e líderes de nível escolar como potenciais impulsionadores de mudança? Que desafios os chefes de departamento enfrentam ao fornecer liderança significativa para seus departamentos e escolas como um todo? O que os chefes de departamento fazem quando são bem-sucedidos em fornecer liderança significativa para seus departamentos e escolas e quais condições permitem essa liderança? (Leithwood, 2016, p. 2)⁹.

Entendendo que a liderança instrucional é bastante estudada com foco no diretor, mas pouco nos chefes de departamentos em escolas secundárias, Leithwood (2016) realizou uma revisão sistemática da literatura das pesquisas empíricas sobre o tema. O autor não especificou o recorte temporal e afirmou não ser uma revisão exaustiva. Foram selecionados 42 estudos, dos quais 29 utilizaram métodos qualitativos de coleta de dados, sete foram desenvolvidas por meio de métodos quantitativos e seis foram pesquisas de métodos mistos. A maioria dos estudos foi realizada no Reino Unido (16) e Estados Unidos (16).

Segundo o autor, os estudos indicam uma forte associação entre o desempenho estudantil e a proximidade que o trabalho escolar tem das experiências dos alunos nos diferentes níveis organizacionais; isto é, o trabalho em nível departamental é mais provável de ter mais influência nos estudantes do que o feito a nível da escola, mas não mais que o de sala de aula. Dessa forma, os departamentos “são unidades mais adequadas para melhorar o ensino e a aprendizagem do que as escolas secundárias como um todo” (Leithwood, 2016, p. 9)¹⁰. Além disso, a liderança dos chefes de departamentos “provavelmente supera (mas não substitui) o valor da liderança do diretor para melhorar o ensino e a aprendizagem” (Leithwood, 2016, p. 9)¹¹. Entretanto, existem obstáculos a essa liderança, tais quais a cultura docente, políticas sindicais e a própria concepção dos chefes de departamentos sobre suas funções e responsabilidades. Assim, uma vez que os modelos de liderança com maior destaque são os instrucionais e transformacionais, há que se dar maior destaque à função de chefe de departamento e colocá-los em posições de liderança para, junto à liderança do diretor, contribuírem para a melhora da escola.

9 What is the contribution to student achievement of secondary-school departments and department heads? How do departments and department heads compare with schools and school-level leaders as potential drivers of change? What challenges do department heads face in providing significant leadership to their departments and schools, as a whole? What is it that department heads do when they are successful in providing significant leadership to their departments and schools and what conditions enable such leadership?

10 [...] are more suitable units for improving teaching and learning than are secondary schools, as a whole.

11 [...] likely outweighs (but does not replace) the value of principal leadership for improving teaching and learning.

O quinto artigo, de Lewis (2016), teve como objetivo realizar uma análise histórica de pesquisas sobre os conceitos: liderança para a justiça social e liderança para a inclusão. Suas questões de pesquisa foram:

(1) Como esses conceitos surgiram e funcionaram no passado? (2) Quando e em que circunstâncias a liderança para a justiça social e a liderança para a inclusão se cruzam? E (3) quais são as condições que possibilitaram descrições semelhantes desses conceitos? (Lewis, 2016, p. 324)¹².

Entendendo que a literatura dos últimos anos tem exibido uma tendência pela liderança inclusiva e para a justiça social, a autora realizou uma análise aprofundada sobre esses dois aspectos da temática das lideranças escolares. A investigação foi orientada pela genealogia de Foucault. O método de análise foi explicado, porém os procedimentos e critérios de pesquisa não foram explicitados.

Para Lewis (2016), a literatura sobre liderança escolar assumiria uma noção comum sobre termos como justiça, diversidade e equidade, mas que em realidade falta consenso para a definição desses termos. Logo, argumenta que os conceitos de liderança inclusiva e liderança para justiça social “surgiram como resultado do questionamento das estruturas normalizadoras das instituições educacionais nos Estados Unidos” (Lewis, 2016, p. 327)¹³, de modo que teriam uma genealogia comum. A autora afirmou que a liderança para justiça social emergiu como um conceito na literatura a partir do questionamento da limitada participação de grupos marginalizados em instituições sociais, em especial escolas públicas. Já o conceito de liderança inclusiva surgiu com base em diversos movimentos, tais quais: “a reabilitação de veteranos de guerra, os movimentos de direitos civis americanos, os movimentos de responsabilidade do início do século XXI e uma evolução dos papéis de liderança” (Lewis, 2016, p. 336)¹⁴. Assim, concluiu que os conceitos têm uma genealogia similar, vinda dos movimentos sociais de lutas por direitos no séc. XX. Ambos destacam problemáticas semelhantes relacionadas ao não

12 (1) How have these concepts arisen and functioned in the past?; (2) When and under what circumstances do social justice leadership and inclusive leadership intersect?; and (3) What are the conditions that made similar descriptions of these concepts possible?

13 [...] emerged as a result of interrogating the normalizing structures of educational institutions in the United States.

14 [...] the rehabilitation of veterans of war, the American civil rights movements, the accountability movements of the early twenty-first century, and an evolution of leadership roles.

reconhecimento de populações minoritárias ou de menor capital social e almejam realidades e sistemas mais igualitários.

No sexto artigo, Saarivirta e Kumpulainen (2016) tiveram como objetivo “examinar como e para que fim a literatura nacional existente sobre liderança escolar, particularmente relacionada à autonomia escolar e ao desempenho do aluno, é abordada nos estudos finlandeses” (Saarivirta; Kumpulainen, 2016, p. 1)¹⁵. Os autores realizaram uma revisão da literatura, porém não especificaram critérios nem procedimentos de pesquisa, embora tenham afirmado no *abstract* que a revisão dos estudos foi com base na análise de conteúdo. Ao longo do texto contextualizaram as escolas, organização e políticas educacionais da Finlândia, ao mesmo tempo em que discutiam os estudos encontrados sobre o tema da liderança escolar na literatura acadêmica do país.

Saarivirta e Kumpulainen (2016) observaram que a liderança numa perspectiva pedagógica e/ou compartilhada foi bastante estudada, porém há uma lacuna de estudos sobre o tema que conecta a liderança escolar ao desempenho estudantil. Para os autores parece haver, culturalmente na Finlândia, uma confiança no trabalho dos professores e no serviço público, de modo que a tendência internacional de aumento – e excesso – de *accountability* não é tão presente no país. Nesse sentido, a lacuna de estudos identificada pode ter como uma das causas a pouca informação sobre dados de escolas, uma vez que o governo monitora os níveis educacionais por amostragem e estes não são dados públicos abertos. Dessa forma, a cultura finlandesa de confiança no trabalho docente, relacionada ao pressuposto da educação ser um bem público e igual para toda a população (de modo que o nível de qualidade das escolas seja homogêneo para todos), somado ao baixo acesso à informação e dados sobre escolas, fazem que pouca pressão seja exercida no sentido do desempenho estudantil mensurável, *accountability* escolar e, conseqüentemente, por lideranças voltadas à performance. Assim, os autores afirmam que o *accountability* não é uma questão tão importante nas escolas do país, como ocorre em outras nações, de modo que as famílias finlandesas têm em mente que “a escola mais próxima de casa é a melhor escolha para seus filhos” (Saarivirta; Kumpulainen, 2016, p. 9)¹⁶.

15 [...] examine how and to which end the existing national literature on school leadership, particularly related to school autonomy and student achievement, in Finnish studies is addressed.

16 [...] the majority of the parents feel that the school nearest to home is the best choice for their children.

Tucker *et al.* (2016), no sétimo artigo, estudaram os elementos do *Educational Leadership Program Recognition Standards* (2011) (Padrões de Reconhecimento do Programa de Liderança Educacional) do *Educational Leadership Constituent Council (ELCC)* (Conselho Constituinte de Liderança Educacional), instituição americana que fornece orientações para programas de preparação e formação na área, além de servirem de referência para credenciamento de programas e políticas públicas. O objetivo do artigo foi: “determinar a prevalência da pesquisa que apoia os padrões individuais do ELCC nos níveis de escola e distrito e identificar quais áreas precisam de mais atenção dos pesquisadores” (Tucker *et al.*, 2016, p. 95)¹⁷. E a pergunta de pesquisa foi: “Até que ponto os conhecimentos e habilidades identificados nos Padrões de Reconhecimento do Programa de Liderança Educacional ELCC de 2011 representam pesquisas empíricas publicadas sobre liderança escolar e distrital?” (Tucker *et al.*, 2016, p. 95)¹⁸. Foi realizada uma revisão da literatura dos estudos empíricos, conceituais e de revisão publicados entre 2008 e 2013, em revistas de alto impacto, de reputação estabelecida e com revisão de pares que fizessem parte da base de dados da *Web Of Science* (WoS), por terem o cálculo dos fatores de impacto. Os artigos foram analisados quantitativamente com o auxílio de *softwares*, e os pesquisadores classificaram, codificaram e categorizaram os trabalhos pelos padrões e elementos alinhados aos do ELCC.

Os padrões do ELCC são: 1 – Colaborativamente facilitar o desenvolvimento, articulação, implementação e administração de uma visão compartilhada de aprendizagem da escola/distrito; 2 – Sustentar uma cultura escolar/distrito e um programa instrucional que conduza à aprendizagem dos alunos; 3 – Garantir a gestão da organização, operação e recursos da escola/distrito; 4 – Colaborar com o corpo docente e membros da comunidade, respondendo aos diversos interesses e necessidades da comunidade e mobilizando recursos da comunidade em nome da escola/distrito; 5 – Agir com integridade, justiça e de maneira ética para garantir um sistema escolar/distrital de responsabilidade pelo sucesso acadêmico e social de cada aluno; 6 – Compreender, responder e influenciar o contexto político, social, econômico, jurídico e cultural mais amplo; 7 – Realização do estágio de formação supervisionado (ELCC, 2011).

Segundo Tucker *et al.* (2016), os padrões de 2011 do ELCC são apoiados pela pesquisa empírica e conceitual dos artigos encontrados, porém de forma heterogênea ao longo de seus

17 [...] to determine the prevalence of research that supports the individual ELCC standards at both the building and district levels, and identify what areas need more attention from researchers.

18 To what extent do the knowledge and skills identified in the 2011 ELCC Educational Leadership Program Recognition Standards represent published empirical research on school and district leadership?

elementos e nível de liderança (escolar ou distrital). Os padrões 1, 2 e 3 – que tratam respectivamente da visão, missão e objetivos –, cultura escolar e programa institucional, e gestão organizacional são os que têm uma literatura mais robusta de apoio. O padrão 6 e os sobre liderança em nível distrital são os que mais necessitam de pesquisas que os apoiem. Os padrões 1, 2 e 3 lidam com as responsabilidades mais técnicas dos líderes, ao tempo que os padrões 4, 5 e 6 tratam de questões que vão além da escola. O padrão 7 não foi pesquisado pelos autores por não abordar conhecimentos ou afazeres da liderança, mas tratar da realização supervisionada e completa de um estágio de formação. Para os autores, no geral, é necessária mais pesquisa sobre liderança em nível distrital e que mais acadêmicos investiguem diretamente o trabalho de líderes escolares. A literatura tem focado mais nos padrões relacionados às áreas técnicas da administração e nas escolas; há que se prestar atenção no desenvolvimento de liderança em nível distrital e nos padrões que extrapolam a escola (4, 5 e 6). Além disso, observaram que os estudos têm apresentado uma tendência em promover a justiça social.

O oitavo artigo, de Hammad e Hallinger (2017), teve como objetivo “explorar a natureza da base de conhecimento em liderança e gestão educacional nas sociedades árabes” (Hammad; Hallinger, 2017, p. 2)¹⁹. Três questões de pesquisa guiaram a revisão:

- (1) Quais tópicos de pesquisa representam o foco dos estudiosos que estudam EDLM em sociedades árabes ?
- (2) Como esses focos de pesquisa são organizados em termos dos modelos conceituais que têm orientado os estudos de EDLM nas sociedades árabes?
- (3) Qual é a distribuição dos métodos de pesquisa usados pelos estudiosos que estudam EDLM nas sociedades árabes? (Hammad; Hallinger, 2017, p. 2)²⁰.

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura em inglês em nove revistas internacionais de EDLM entre 2000 e 2016; a metodologia foi guiada por Gough (2007) e Hallinger (2013). O escopo geográfico incluiu sociedades árabes no norte da África (Marrocos, Líbia, Tunísia, Mauritânia, Saara Ocidental, Egito, Sudão, Somália, Sudão do Sul) e Ásia Ocidental (Líbano, Palestina, Iraque, Síria, Bahrein, Emirados Árabes Unidos, Catar, Omã, Arábia Saudita, Iémen). A estrutura conceitual baseou-se em Hallinger (2017) para analisar e

19 [...] to explore the nature of the knowledge base in educational leadership and management in Arab societies.
20 (1) What research topics represent the focus of scholars studying EDLM in Arab societies? (2) How are these research foci organised in terms of the conceptual models that have guided EDLM studies in Arab societies? (3) What is the distribution of research methods used by scholars studying EDLM in Arab societies?

organizar os estudos em termos de quatro dimensões: (A) contexto e antecedentes pessoais; (B) papéis e ações de liderança/gerenciamento; (C) características da organização escolar; e (D) resultados de desempenho escolar. Foram encontrados 62 estudos que foram codificados para análise quantitativa e qualitativa.

Segundo Hammad e Hallinger (2017), a literatura árabe investigada é recente e de pouco volume; predominam os estudos empíricos e destaca-se um baixo número de artigos conceituais e de revisão; os autores têm maior tendência em citar pesquisadores ocidentais do que locais; a proporção de estudos quantitativos e qualitativos foi equilibrada; os estudos quantitativos evidenciaram capacidade para uso de análises estatísticas multivariadas, embora também tenha sido encontrada uma dependência em modelos conceituais uni e bivariados. Além disso, os tópicos estudados são difusos e “sem evidências de pesquisa programática sobre qualquer problema ou tópico de pesquisa” (Hammad; Hallinger, 2017, p. 15). Assim, para os autores, há uma necessidade de se coordenar e priorizar as agendas de pesquisa para abordar um conjunto comum de problemas e tópicos de pesquisa para se construir uma base sólida da literatura local; estudos quantitativos devem buscar modelos conceituais mais compreensivos; estudos qualitativos devem complementar seus métodos de pesquisa para não depender de somente uma forma de coleta de dados; e há um espaço para revisões de boa qualidade em árabe para serem realizadas sobre o tema.

O nono artigo, de Castillo e Hallinger (2017), teve como objetivo “ampliar a compreensão sobre a produção de conhecimento sobre liderança e gestão educacional na América Latina” (Castillo; Hallinger, 2017, p. 2)²¹. As questões de pesquisa que orientaram a revisão foram:

1. Qual é a natureza da literatura latino-americana de periódicos EDLM em termos de volume, impacto da citação e distribuição entre sociedades, periódicos acadêmicos e autores?
2. Qual é a composição da literatura de periódicos EDLM latino-americanos em termos de tipos de artigos acadêmicos, modelos conceituais, tópicos e métodos de pesquisa? (Castillo; Hallinger, 2017, p. 2)²².

21 [...] aim of furthering our understanding of EDLM knowledge production in Latin America.

22 1. What is the nature of the Latin American EDLM journal literature in terms of volume, citation impact, and distribution across societies, scholarly journals, and authors? 2. What is the composition of the Latin American EDLM journal literature in terms of kinds of scholarly articles, conceptual models, topics, and research methods?

Assim como em Hammad e Hallinger (2017), a metodologia foi guiada por Gough (2007) e Hallinger (2013). Foi realizada uma revisão sistemática da literatura em inglês em oito revistas internacionais de EDLM entre 1991 e 2017. A estrutura conceitual também se baseou em Hallinger (2017) para analisar e organizar os estudos em termos de quatro dimensões.

Segundo Castillo e Hallinger (2017), a literatura latino-americana sobre EDLM é recente, com mais da metade dos artigos encontrados publicados nos últimos cinco anos. A distribuição geográfica da produção é desigual e concentrada no Chile, sendo que diversos países não tinham nenhuma publicação. 80% dos trabalhos foram empíricos e os tópicos abordados foram bastante diversos. Observaram-se tendências semelhantes à de outras sociedades em desenvolvimento, como visto em outras revisões da literatura como Hammad e Hallinger (2017) e Hallinger e Chen (2015). Entendendo que a maioria dos estudos é empírica, ressaltou-se a necessidade de teorizar sobre o tema com base no contexto latino-americano. A distribuição geográfica dos estudos pode estar relacionada com a limitação da pesquisa, que trabalhou apenas com artigos em inglês, de modo que os autores frisaram a importância de se realizar outras revisões incluindo as línguas espanhola e portuguesa. Também destacaram a necessidade de ações coordenadas para maior desenvolvimento de capacidades entre os pesquisadores da região.

No décimo artigo, entendendo a relevância do contexto cultural específico para os estudos sobre liderança educacional e observando uma lacuna de pesquisas que conectem as tendências políticas e de pesquisa do tema a outras partes do mundo além dos países anglo-saxônicos, Flessa *et al.* (2018) tiveram como objetivo “descrever e analisar as direções da política educacional, bem como as pesquisas publicadas sobre liderança escolar na América Latina de 2000 a 2016” (Flessa *et al.*, 2018, p. 4)²³. Foi realizada uma busca sistemática de documentos e publicações utilizando técnicas de mapeamento rápido. A linha de trabalho tomou como base o estudo de Fernandez-Hermosilla (2015), e os textos foram classificados e analisados por uma equipe de pesquisadores.

Flessa *et al.* (2018) afirmaram que poucas pesquisas focavam na liderança como tópico principal, e a maioria das que tratavam do tema o fazia no contexto de outras discussões, como as reformas educacionais. Os estudos se apoiaram, na maior parte, nas estruturas conceituais da liderança instrucional ou transformacional, com algumas exceções trabalhando a liderança

23 [...] to describe and analyze the educational policy directions as well as the research published on school leadership in Latin America from 2000–2016.

distribuída. Foram construídas três categorias: países com um corpo substancial de publicações sobre liderança escolar em que é possível identificar tendências, como Chile, Brasil e México; países com interesse heterogêneo no tema, mas com menos publicações, como Argentina, Costa Rica, Cuba, Colômbia ou Venezuela; e países com quase nenhuma pesquisa sobre o tema, como Bolívia, Equador, Panamá e Peru. Observou-se que o tema era pouco estudado até recentemente; fora o Chile, que tem a maior concentração de publicações, os outros países têm poucas publicações; e, nos poucos locais com esforços políticos para enfatizar a liderança educacional, a referência se deu pelos conceitos e pesquisadores anglo-americanos.

Flessa *et al.* (2018) abordaram cada grupo de países e destacaram especificidades locais, profissionais e políticas, buscando contextualizar e compreender as tendências da produção acadêmica identificada. Nesse sentido, discutiram questões como a (des)centralização dos sistemas, o “empréstimo de políticas públicas” (*policy borrowing*), o estágio de desenvolvimento dos sistemas educacionais, a liderança como uma solução tecnocrática de problemas e o *accountability* neoliberal como uma tendência para o foco nos diretores. Assim, para os autores, duas ideias dominantes sobre liderança anglo-americana foram adotadas na América Latina: o diretor como a única e principal figura de liderança na escola; e uma visão simplificada do diretor como um líder instrucional. Tais ideias necessitam de uma atenção especial e visão crítica para serem interpretadas para o contexto local, que difere de onde foram produzidas.

O décimo primeiro artigo, de Hallinger e Kovacevic (2022), teve dois objetivos gerais: documentar o corpo de conhecimento da revista *Educational Management, Administration & Leadership* (EMAL) ao longo de seus 50 anos de publicações e identificar as distintas contribuições que a EMAL fez para o campo da liderança e gestão educacional. Quatro questões de pesquisa guiaram a investigação:

1. Quais são as fontes geográficas a partir das quais o corpus de conhecimento da EMAL foi construído e como sua distribuição mudou ao longo da última década?
2. Quais documentos publicados na EMAL tiveram maior impacto acadêmico no campo mais amplo e quais documentos influenciaram mais significativamente o conteúdo da EMAL?
3. Qual é a estrutura intelectual da base de conhecimento representada pelo corpus dos artigos da EMAL?
4. Quais temas ganharam maior relevância na EMAL durante suas cinco décadas de publicação, bem como na última década? (Hallinger; Kovacevic, 2022, p. 3)²⁴.

Com vistas às tendências amplas na produção e disseminação do conhecimento, foi realizada uma revisão sistemática das pesquisas utilizando métodos de revisão bibliométrica. A busca foi feita na base de dados Scopus e foram encontrados 1.438 artigos e revisões publicados na EMAL. Os trabalhos foram sistematizados e seus dados bibliográficos extraídos e analisados com auxílio de *softwares*. Também foram usadas ferramentas de mapeamento da ciência para análise de citação, co-citação e de palavras-chave.

Hallinger e Kovacevic (2022) observaram que a EMAL possui artigos sobre administração, gestão e liderança em organizações desde a educação básica até o ensino superior; possui um foco dual no contexto do Reino Unido e internacional, provavelmente promovido por sua inclusão na WoS em 2011 (até então havia um destaque maior do contexto anglo-saxônico); há uma ênfase nos trabalhos conceituais, que são os que têm maior quantidade de citações e co-citações; o tema da liderança cresceu e se tornou o principal motor do corpus da revista, relegando os temas de administração e gestão para segundo plano (embora continuem sendo eixos da revista); diversas formas de liderança são trabalhadas, mas há uma ênfase especial na distribuída. Os autores concluíram que os responsáveis da revista devem se atentar em melhorar o impacto de citações dela, pois estão ficando para trás em relação a outras concorrentes; entendem que a inclusão no WoS, embora positiva, pode acarretar dificuldades para avaliar o grande volume de submissões e sugere-se uma fase de refinamento na estratégia da revista; também foi indicado a ideia de subeditores regionais como uma estratégia proativa

24 1. What are the geographic sources from which the EMAL corpus of knowledge has been built, and how has their distribution changed over the past decade? 2. What documents published in EMAL have had the greatest scholarly impact on the broader field, and which documents have most significantly influenced EMAL's content? 3. What is the intellectual structure of the knowledge base represented by the corpus of EMAL articles? 4. What topics have gained the greatest currency in EMAL during its five decades of publication, as well as over the past decade?

em “moldar o discurso internacional e a natureza das submissões” (Hallinger; Kovacevic, 2022, p. 19)²⁵, de forma a exercer e manter uma liderança no campo.

O décimo segundo artigo, de Hammad e Alazmi (2022), objetivou responder às seguintes questões de pesquisa: “(1) Que tópicos representam o foco dos estudos de pesquisa sobre diretores de escolas nos estados do Golfo? (2) Quais modelos conceituais são utilizados para orientar os estudos sobre diretores de escola na região?” (Hammad; Alazmi, 2022, p. 2)²⁶. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura em árabe na base de dados digitais *Dar Almandumah* buscando artigos sobre diretores de escola, no ou sobre os estados do Golfo, entre 2000 e 2019, publicados em revistas afiliadas a universidades ou instituições de pesquisa educacionais e com o texto inteiro disponível. A metodologia foi guiada por Gough (2007), Hallinger (2013) e Zawacki-Richter *et al.* (2020). O escopo geográfico incluiu: Bahrein, Kuwait, Oman, Qatar, Árabia Saudita e Emirados Árabes Unidos. A estrutura conceitual baseou-se em Hallinger (2017) para analisar e organizar os estudos em termos de quatro dimensões. Foram encontrados 104 artigos que foram analisados quantitativamente.

Segundo Hammad e Alazmi (2022), os tópicos abordados nos artigos eram difusos, com predominância do tema sobre papéis/práticas de gestão escolar. Além disso, tópicos como contexto cultural, liderança para justiça social e ensino e currículo não receberam atenção dos pesquisadores. Os autores recomendam que acadêmicos da região prestem atenção às lacunas na produção científica do tema de EDLM, tais como o impacto da cultura na liderança do diretor, o impacto que o diretor produz nas atividades escolares e desempenho estudantil, preparação e indução dos diretores e experiências e desafios de diretores iniciantes.

O décimo terceiro e último artigo analisado foi de Lumby e Moorosi (2022), cujo objetivo foi “examinar até que ponto o trabalho representado na *Educational Management, Administration and Leadership* (EMAL) tem sustentado ou desafiado a desigualdade, ou se um paradoxo de fazer as duas coisas simultaneamente é evidente em seus 50 anos de história” (Lumby; Moorosi, 2022, p. 234)²⁷. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura usando a base de dados da *Sage*, que contém 2993 artigos de pesquisa e revisão, editoriais e outros documentos de 1972 a 2020 na EMAL. A investigação foi separada por décadas, buscando o

25 In order to be more proactive in shaping international discourse and the nature of submissions

26 (1) What topics represent the focus of research studies on school principals in the Gulf states? (2) What conceptual models are used to guide studies on school principals in the region?

27 [...] to examine how far the work represented in EMAL has sustained or challenged inequality, or if a paradox of doing both simultaneously is evident in its 50-year history.

uso de termos ou frases específicas em qualquer lugar do texto. Entendendo que tal escolha de critério não necessariamente indica a importância dada a um conceito particular, os autores afirmam que “a exploração pretende ser uma ferramenta heurística, provocando a reflexão sobre o papel que a linguagem da igualdade desempenhou ao longo de meio século” (Lumby; Moorosi, 2022, p. 234)²⁸.

Lumby e Moorosi (2022) selecionaram conceitos relacionados à equidade para entender como foram surgindo, sendo trabalhados e mudando de significados na revista ao longo do tempo; se basearam na análise de Blackmore (2006) para compreender as mudanças na linguagem e nos termos. Os termos selecionados foram: oportunidades iguais (*equal opportunities*), diversidade (*diversity*) e justiça social (*social justice*). Para os autores, a mudança na linguagem e nos termos de preferência – de “oportunidades iguais” na década de 1960 para “diversidade” e “justiça social” atualmente – pode ser interpretada no sentido de que são conceituações mais amplas, maleáveis e menos concretas que podem abarcar interesses de ideologias dominantes resistentes à mudança. O texto discutiu a produção do conhecimento do campo de EDLM, além de seus métodos de coleta de dados, entendendo que acadêmicos da área trabalham de forma insular sem consultar outras disciplinas, bebendo constantemente da mesma fonte, e que o uso primário de questionários e entrevistas beneficiam uma perspectiva performativa dos sujeitos. Também trouxeram os achados do artigo de Hallinger e Kovacevic (2022), discutindo a ampla predominância da literatura anglo-saxônica e de autores homens brancos nas publicações sobre EDLM, evidenciando estruturas assimétricas de poder na produção e consumo do conhecimento. Ademais, foi observado que a perspectiva de grupos minoritários é refletida nas publicações do EMAL, porém de forma desigual; mulheres e gênero são os temas mais tratados, seguidos por diversidade e raça.

Para Lumby e Moorosi (2022), a mudança na preferência dos termos relacionados à equidade e o uso nas publicações evidenciou uma tendência de apolitização das causas da desigualdade. Isto é, se, inicialmente, havia uma busca por oportunidades iguais enfrentando questões sistêmicas, contemporaneamente há um foco no trabalho da liderança para conseguir resultados dentro da escola ignorando tais causas e dificuldades extraescolares. Assim, a busca por equidade se tornou uma problemática privada dos líderes. Tal pressuposto seria implícita e até involuntariamente adotado pelas pesquisas de EDLM, de modo que “as intenções sinceras

28 The exploration is intended as a heuristic tool, provoking reflection on the part that the language of equality has played over half a century.

de artigos escritos para atacar a desigualdade são impotentes por uma base disciplinar, hábitos metodológicos e um ponto de vista apolítico e culturalmente insular” (Lumby; Moorosi, 2022, p. 246)²⁹. Por fim, as autoras sugerem que as revistas abordem pontos cegos com edições especiais que deem voz às minorias ou temas relacionados; maior incentivo ao trabalho trans e interdisciplinar; e que os autores declarem a relação dos artigos com o aumento da equidade, com os revisores tendo que avaliar tal critério.

Na próxima seção discutimos os resultados atentando às características metodológicas, conceituais, tendências e tópicos de pesquisa do conjunto de textos analisados.

4 Discussão dos resultados

Observamos que entre as 13 pesquisas analisadas, seis fizeram uso de dados e análises quantitativas. Destacaram-se que dessas seis, quatro tinham o Hallinger como autor ou coautor; além de que quase todas utilizaram Hallinger (2013) como aporte teórico-metodológico para a revisão realizada. Dessas, apenas Hallinger e Kovacevic (2022) não se apoiaram em Hallinger (2013), pois foi um estudo bibliométrico que se fundamentou em outras referências. O artigo de Flessa *et al.* (2018) foi o único que utilizou dados e análises qualitativas e quantitativas, embora com mais destaque para as primeiras. Além disso, podemos separar as pesquisas analisadas em: análises quantitativas do campo; análises qualitativas do campo; estudos de educação comparada; e revisões e/ou sínteses de evidências empíricas e conceituais.

No primeiro grupo, das análises quantitativas, as pesquisas de Hammad e Hallinger (2017), Castillo e Hallinger (2017) e Hammad e Alazmi (2022) se destacaram por serem semelhantes em suas perspectivas, fundamentação e análises, diferindo principalmente no escopo geográfico do estudo, respectivamente: sociedades árabes, América Latina e Estados do Golfo. As três se basearam em Gough (2007) e Hallinger (2013; 2017) para a estrutura metodológica e teórica de análise; Hallinger e Bryant (2014) também utilizaram Gough (2007) e Hallinger (2013), entre outras referências, porém enfocaram aspectos diferentes da produção acadêmica. Com exceção de Hammad e Alazmi (2022), que tiveram como proposta analisar estudos em árabe, nos outros três a língua inglesa foi uma grande limitação na revisão da literatura, uma vez que estudos nas línguas locais foram excluídos da análise.

29 [...] the sincere intentions of articles written to attack inequality are rendered impotent by a disciplinary base, methodological habits and an apolitical and culturally insular viewpoint.

Percebemos que o pesquisador americano Phillip Hallinger, além de ser um dos principais autores do campo, tem empreendido esforços no sentido de compreender e sintetizar as características e tendências do campo de EDLM, com diversos artigos – tanto como autor quanto coautor – analisando quantitativamente a robusta literatura nessa área. Vemos pelas publicações em parceria com autores de países não anglo-saxônicos que há um interesse em globalizar o tema, que é estudado majoritariamente por Estados Unidos e Reino Unido. Ademais, esteve presente em quatro dos 13 artigos revisados.

Com Ward *et al.* (2015), Lewis (2016) e Lumby e Moorosi (2022), observamos análises qualitativas do campo de EDLM que, em linha com achados de Hallinger e Kovacevic (2022), expõem uma crescente preocupação dos pesquisadores da área com a liderança para a justiça social e reflexões críticas sobre o campo. Destaca-se que tanto Ward *et al.* (2015) quanto Lewis (2016) fundamentaram-se em Foucault, o primeiro em sua teoria do discurso e o segundo utilizando sua teoria do poder e genealogia como forma de investigação. Ward *et al.* (2015) e Lumby e Moorosi (2022) tiveram um viés crítico em relação à literatura sobre liderança e ao próprio campo de estudo; em Lewis (2016) tal posicionamento não ficou claro. Para Ward *et al.* (2015) e Lumby e Moorosi (2022) há uma apolitização e acriticidade nos estudos da área, o que dificultaria o alcance dos objetivos da liderança para justiça social, no que se refere ao combate das desigualdades. Lumby também foi autora de mais um artigo, sendo este com Ward *et al.* (2015), o que pode explicar tal convergência de abordagens entre os dois artigos.

O artigo de Flessa *et al.* (2018) e de Saarvita e Kumpulainen (2016) trataram da liderança num sentido da educação comparada, buscando contextualizar o conceito para seus países. O primeiro se destacou por sua extensão de análise e discussões, além de articular dados quantitativos e qualitativos da produção latina sobre liderança com aspectos das políticas públicas nacionais de diversos países. Os autores também tiveram um olhar crítico em relação à adoção de ideias dominantes do campo para o contexto latino-americano, pois observaram diversas especificidades que o fazem diferir em relação aos países anglo-saxões. O trabalho de Saarivirta e Kumpulainen (2016) teve teor semelhante ao contextualizar a organização do sistema educacional e políticas públicas da Finlândia, articulando-a à literatura sobre liderança educacional do país e os estudos internacionais.

Os artigos de Cosner e Jones (2016), Leithwood (2016) e Tucker *et al.* (2016) realizaram revisões da literatura enfocando estudos empíricos e conceituais. Cosner e Jones (2016) trataram das dimensões do trabalho da liderança escolar em escolas de baixo desempenho e/ou

que enfrentam exigências de *accountability*. Leithwood (2016) sintetizou evidências empíricas relacionadas à liderança dos chefes de departamento. Tucker *et al.* (2016) revisou estudos empíricos, conceituais e de revisão para verificar a fundamentação dos padrões de liderança escolar e distrital do ELCC, que é um documento utilizado como referência sobre o tema, tanto na academia como na formulação de políticas públicas.

Percebemos que todos os artigos declararam explicitamente seus objetivos de pesquisa e metodologia, com exceção do artigo de Saarivirta e Kumpulainen (2016), cuja metodologia foi citada no resumo, mas que no corpo do artigo não foi desenvolvida. Os artigos que trabalharam por meio de abordagens quantitativas e que sintetizaram evidências tiveram seus procedimentos de pesquisa bem explícitos nos respectivos textos, com destaque para os artigos em que Hallinger foi autor ou coautor. Neles destacou-se certa padronização em relação ao rigor metodológico, além de claras explicações sobre instrumentos e técnicas de pesquisa utilizadas. Gough (2007) e Hallinger (2013) foram referências para realização de revisões de literatura em quatro e cinco estudos, respectivamente. Ambos orientam como revisar pesquisas, sendo que Gough (2007) tratou da qualidade e relevância das evidências e desenvolvimentos em estudos educacionais e Hallinger (2013) enfocou também especificidades da área de liderança e gestão educacional.

Dos modelos conceituais utilizados, percebemos que Hallinger (2017) esteve presente em três estudos, dos quais ele foi coautor em dois. Tal estrutura foi construída para a revisão de estudos sobre lideranças educacionais e organizados em quatro dimensões: contexto e antecedentes pessoais (A), papéis e ações de liderança/gerenciamento (B), características da organização escolar (C) e resultados de desempenho escolar (D). Também ressaltamos o uso das teorias de Foucault em dois estudos que trataram sobre liderança e equidade. Ward *et al.* (2015) baseou-se em sua teoria do discurso e adotou um posicionamento crítico sobre a relação do tema com o neoliberalismo; e Lewis (2016) fundamentou-se na teoria do poder para realizar uma genealogia sobre a liderança para justiça social e para a inclusão, porém sem assumir uma crítica ao campo.

Os tópicos de pesquisa foram diversos, com destaques para Hallinger e Bryant (2014), Hammad e Hallinger (2017), Castillo e Hallinger (2017), Hammad e Alazmi (2022) e Hallinger e Kovacevic (2022), que realizaram análises quantitativas explorando características e tendências do campo de EDLM. Ward *et al.* (2015), Lewis (2016) e Lumby e Moorosi (2022) enfocaram temas relacionados à justiça social e combate às desigualdades num viés crítico em

relação aos estudos sobre lideranças. Cosner e Jones (2016), Leithwood (2016) e Tucker *et al.* (2016) sintetizaram evidências conceituais e empíricas sobre liderança, cada um com um foco específico sobre o tema. Saarivirta e Kumpulainen (2016) e Flessa *et al.* (2018) revisaram a literatura sobre liderança da Finlândia e América Latina, respectivamente, articulando e contextualizando a literatura internacional com os achados e com as realidades e especificidades locais.

5 Considerações finais

Em pesquisas anteriores observamos que havia poucos estudos da área de educação que tratassem da liderança escolar no Brasil, por outro lado, na literatura internacional esse tema é amplamente trabalhado. Dessa forma, neste artigo, tivemos como objetivo explorar e analisar a produção acadêmica internacional sobre liderança escolar nos últimos 10 anos para fortalecer o debate sobre essa temática em nosso país. Assim, realizamos uma revisão sistemática da literatura na base de dados ERIC dos artigos acadêmicos sobre liderança escolar nos últimos 10 anos (2014-2023). Observando a grande quantidade de resultados iniciais e buscando uma exploração inicial do campo, optamos por limitar a investigação a artigos de revisão sobre liderança e análises do campo acadêmico de *Educational Leadership and Management* (EDLM).

Desse modo, revisamos 13 artigos atentando para seus tópicos de pesquisa, modelos conceituais e metodológicos, tipos de dados e análises, resultados e conclusões. A maioria dos trabalhos foi qualitativa (7) e, dos cinco quantitativos, apenas um não teve a participação de Phillip Hallinger. O artigo de Flessa *et al.* (2018), o único com somente autores latinos, também foi singular em utilizar dados e análises quantitativas e qualitativas. Da amostra estudada, apenas Phillip Hallinger foi autor de mais de um artigo, além de Jacky Lumby, que escreveu um e foi coautora noutro. Dos modelos conceituais, apenas Hallinger (2017) e as teorias de Foucault foram utilizados em mais de um estudo. Em termos de desenho da pesquisa, uma vez que limitamos nossa investigação a revisões de literatura, todos utilizaram dessa metodologia, embora nem todos os textos explicitassem seus procedimentos e métodos. Também destacamos que alguns trabalhos foram além da revisão, realizando uma genealogia de termos baseado em Foucault (Lewis, 2016) e um estudo bibliométrico (Hallinger; Kovacevic, 2022). Sobre os tópicos de pesquisa, observamos que foram realizadas análises quantitativas explorando características e tendências do campo de EDLM; estudos relacionados à justiça social e combate

às desigualdades; síntese de evidências conceituais e empíricas sobre tópicos de liderança; e debates sobre a relação entre a literatura internacional com os achados e realidades locais de países não anglófonos. Assim, percebemos um esforço para internacionalizar as pesquisas sobre o tema, como visto pelas investigações que intentam mapear o campo em países e regiões específicas fora do eixo anglo-saxão e por pesquisadores que buscam compreender a temática de forma contextualizada em seus países. Também observamos que há uma tendência em relacionar a liderança escolar com a luta por justiça social.

A respeito da baixa produção nacional sobre lideranças escolares, Vieira e Vidal (2019) consideram a hipótese de que “a temática da gestão democrática de algum modo teria se sobreposto à da liderança no debate e nas políticas associadas à gestão educacional e escolar no Brasil” (Vieira; Vidal, 2019, p. 16). Segundo elas, enquanto “demanda reprimida no campo das políticas de educação, a liderança permanece sendo questão de natureza estratégica na esfera das organizações” (Vieira; Vidal, 2019, p. 23). Essa opção pode ser compreendida pelo contexto político do país, em período subsequente a uma ditadura militar de cerca de 20 anos, entretanto a ênfase na democratização das escolas e sistemas de ensino pode ter deixado de lado pesquisas que poderiam subsidiar a administração escolar em suas múltiplas e complexas dimensões, tais como a organizacional, a pedagógica e a financeira, além da promoção de climas escolares adequados às aprendizagens, que têm sido consideradas pela literatura internacional como fundamentais para assegurar a qualidade da educação. Essas dimensões, segundo as autoras, deveriam compor a legislação educacional, que, ao deter-se quase que exclusivamente no princípio da gestão democrática, tem falhado no sentido “de definir o sentido de tal expressão e estabelecer atribuições e competências para os gestores escolares. Essa ausência reverbera também nas discussões sobre liderança” (Vieira; Vidal, 2019, p. 19).

Além disso, entendemos que a temática de liderança é associada ao movimento das escolas eficazes, que têm sido compreendido como bastante influenciado por aspectos da administração escolar gerencialista, o que tem prevenido pesquisadores que defendem a gestão democrática da escola pública de estudarem-na; entretanto, para além de abordagens mecanicistas e/ou neoliberais, existem perspectivas progressistas sobre o tema, tal qual, por exemplo, Woods e Roberts (2019), que trabalham com o conceito de liderança distribuída numa perspectiva da democracia, ou mesmo Ford (2005), que estudou o tema pelas lentes do feminismo. Embora não sejam as abordagens mais convencionais no campo de EDLM, há uma demanda por perspectivas que tenham a justiça social em consideração.

Por fim, entendemos que a discussão desenvolvida neste artigo pode contribuir para a exploração e fortalecimento do debate sobre lideranças escolares em nosso país em uma perspectiva democrática, ainda que devamos admitir que, popularmente, temáticas como liderança, protagonismo e empreendedorismo têm se apresentado na literatura educacional em um viés predominantemente neoliberal. Assim, esperamos que o avanço da compreensão acadêmica sobre lideranças educacionais/escolares possa abrir o debate sobre esses conceitos, em uma proposta transformativa, voltada à justiça social.

Referências

- BLACKMORE, J. Deconstructing diversity discourses in the field of educational management and leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 34, n. 2, p. 181-199, 2006.
- CARVALHO, J; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 524-544, 2020.
- CASTILLO, F. A.; HALLINGER, P. Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991-2017. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 46, n. 2, p. 207-225, 2018.
- COSNER, S.; JONES, M. F. Leading school-wide improvement in low-performing schools facing conditions of accountability: Key actions and considerations. **Journal of Educational Administration**, v. 54, n. 1, p. 41-57, 2016.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.
- EDUCATIONAL LEADERSHIP PROGRAM STANDARDS, Educational leadership program recognition standards: building level. **National Policy Board For Educational Administration**, Washington, DC. 2011
- FLESSA, J. *et al.* School leadership in Latin America 2000–2016. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 46, n. 2, p. 182-206, 2018.
- FORD, J. Examining leadership through critical feminist readings. **Journal of Health Organization and Management**, v. 19, n. 3, p. 236-251, 2005.
- GOUGH, D. Weight of evidence: a framework for the appraisal of the quality and relevance of evidence. **Research papers in education**, v. 22, n. 2, p. 213-228, 2007.

HALLINGER, P. A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. **Journal of Educational Administration**, v. 51, n. 2, p. 126-149, 2013.

HALLINGER, P. Revealing a Hidden Literature: Systematic Research on Educational Leadership and Management in Africa. **Educational Management Administration & Leadership** v. 46, n. 3, p. 362-384, 2017.

HALLINGER, P. Reviewing reviews of research in educational leadership: An empirical assessment. **Educational Administration Quarterly**, v. 50, n. 4, p. 539-576, 2014.

HALLINGER, P.; BRYANT, D. A. Exploring features of highly productive research contexts in Asia: A comparison of knowledge production in educational leadership in Israel and Hong Kong. **Asia pacific journal of education**, v. 36, n. 1, p. 165-184, 2016.

HALLINGER, P.; CHEN, J. Review of research on educational leadership and management in Asia: A comparative analysis of research topics and methods, 1995-2012. **Educational management administration & leadership**, v. 43, n. 1, p. 5-27, 2015.

HALLINGER, P.; KOVAČEVIĆ, J. Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972-2020. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 50, n. 2, p. 192-216, 2022.

HAMMAD, W.; ALAZMI, A. A. Research on school principals in the Gulf states: A systematic review of topics and conceptual models. **Management in Education**, v. 36, n. 3, p. 105-114, 2022.

HAMMAD, W.; HALLINGER, P. A systematic review of conceptual models and methods used in research on educational leadership and management in Arab societies. **School Leadership & Management**, v. 37, n. 5, p. 434-456, 2017.

LEITHWOOD, K. Department-head leadership for school improvement. **Leadership and Policy in Schools**, v. 15, n. 2, p. 117-140, 2016.

LEWIS, K. Social justice leadership and inclusion: a genealogy. **Journal of Educational Administration and History**, v. 48, n. 4, p. 324-341, 2016.

LUMBY, J.; MOOROSI, P. Leadership for equality in education: 50 years marching forward or marching on the spot?. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 50, n. 2, p. 233-251, 2022.

NEVES, C. Os novos e velhos contextos de ação coletiva em educação: Propostas teóricas para refletir sobre as políticas educativas e a liderança educacional como processos complexos. **RBPAE**, v. 36, n. 2, p. 429-448, maio/ago. 2020.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Rev. Bras. Educ.** 2018, v. 23, p. 1-18.

OLIVEIRA, A. C. P. *et al.* Gestão e liderança escolar: tendências dos artigos publicados no período 2010-2020. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 39, 2023.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio**: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016.

ROBINSON, V. *et al.* The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. **Educational administration quarterly**, v. 44, n. 5, p. 635-674, 2008.

SAARIVIRTA, T.; KUMPULAINEN, K. School autonomy, leadership and student achievement: Reflections from Finland. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 7, p. 1268-1278, 2016.

THRUPP, M. The School Leadership Literature in Managerialist Times: exploring the problem of textual apologism. **School leadership & management**, v. 23, n. 2, p. 149-172, 2003.

TUCKER, P. D. *et al.* Analysis of evidence supporting the Educational Leadership Constituent Council 2011 educational leadership program standards. **Journal of Research on Leadership Education**, v. 11, n. 1, p. 91-119, 2016.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, jan./abr. 2019.

WARD, S. C. *et al.* School leadership for equity: Lessons from the literature. **International Journal of Inclusive Education**, v. 19, n. 4, p. 333-346, 2015.

WEINSTEIN, J.; MUÑOZ, G.; LOUZANO, P. **Apresentação Dossiê “Liderança Educacional”**. Revista Eletrônica de Educação, v. 13, n. 1, p. 5-10, jan./abr. 2019.

WOODS, P. A.; ROBERTS, A. Collaborative school leadership in a global society: A critical perspective. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 47, n. 5, p. 663-677, 2019.

ZAWACKI-RICHTER, O. *et al.* Systematic reviews in educational research: Methodology, perspectives and application. **Springer Nature**, 2020.

Enviado em: 29/11/2023

Aprovado em: 14/10/2024