

LÍDER INOVADOR: DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS PARA TRANSFORMAR A EDUCAÇÃO

INNOVATIVE LEADER: DEVELOPING COMPETENCIES TO TRANSFORM EDUCATION

ROBERTO CARLOS CIPRIANI

Doutorando em Ciências da Educação
Universidad Leonardo Da Vinci - ULDV
Assunção – Paraguai
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6491-0473>

ROBSON BARROSO DOS SANTOS

Mestre em Ciências da Computação
Universidad de La Habana – Cuba, Distrito Vedado, Havana
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9951418450647504>
ORCID: 0009-0001-6718-8613

FLAVIANE BALDUINO DA CUNHA PRATES

Mestranda em Ciências da Educação

ELISEU LUCAS MONTEIRO

Mestrando e doutorando em administração de empresas pela Fics
Estado de Mato Grosso
ORDI: <https://orcid.org/0009-0000-5250-7995>

MARA LUCIANE DA SILVA FURGHESTTI

Doutoranda em ciências da educação
Universidade Leonardo da Vince- ULDV

MONALISA TEIXEIRA DE SOUZA

Mestrado em Educação com especialização em TICs em Educação (Funiber)

RESUMO

O estudo analisa o papel do líder escolar na promoção de práticas educativas orientadas à inovação, partindo da compreensão de que a transformação da educação envolve mais do que a inserção de tecnologias, exigindo articulação entre visão pedagógica, colaboração e desenvolvimento profissional. O objetivo foi identificar as competências que caracterizam o líder inovador e sua influência na construção de ambientes de aprendizagem mais participativos. A pesquisa utilizou revisão de literatura, reunindo estudos nacionais e internacionais que discutem liderança educacional, cultura institucional e integração pedagógica das tecnologias. Os resultados evidenciaram que o líder inovador atua como mediador que organiza condições para o trabalho colaborativo, incentiva a formação contínua e orienta o uso significativo de recursos digitais, contribuindo para fortalecer a autonomia docente e a qualidade das aprendizagens. Conclui-se que a liderança voltada à inovação depende de processos formativos permanentes, de clareza de propósitos e de práticas de gestão que valorizem o diálogo e a construção coletiva. Os achados reforçam a importância de políticas educacionais que reconheçam a liderança como dimensão estratégica para a transformação escolar.

Palavras-chave: liderança escolar; inovação educacional; competências profissionais; gestão pedagógica.

ABSTRACT

The study examines the role of school leadership in promoting educational practices oriented toward innovation, based on the understanding that transforming education involves more than simply incorporating technologies and requires articulation between pedagogical vision, collaboration, and professional development. The aim was to identify the competencies that characterize the innovative leader and their influence on building more participatory learning environments. The research employed a literature review, gathering national and international studies addressing educational leadership, institutional culture, and the pedagogical integration of technologies. The results indicate that the innovative leader acts as a mediator, organizing conditions for collaborative work, encouraging continuous professional development, and guiding the meaningful use of digital resources, thereby strengthening teacher autonomy and the quality of learning. It is concluded that innovation-oriented leadership depends on ongoing formative processes, clarity of educational purpose, and management practices that value dialogue and collective construction. The findings highlight the relevance of educational policies that recognize leadership as a strategic dimension for school transformation.

Keywords: school leadership; educational innovation; professional competencies; pedagogical management.

INTRODUÇÃO

A transformação educacional tem sido orientada pela incorporação de tecnologias e pela necessidade de práticas pedagógicas mais colaborativas. Documentos internacionais apontam que a mudança não depende apenas de recursos, mas da capacidade de liderança para orientar aprendizagens significativas e sustentadas (Unesco, 2020). Assim, o gestor escolar torna-se figura estratégica na construção de ambientes que favoreçam participação e desenvolvimento integral.

No entanto, a disponibilidade de tecnologias não garante sua integração pedagógica. Estudos mostram que o uso significativo desses recursos depende da segurança e do apoio oferecido aos docentes, especialmente em contextos de mudanças aceleradas (Alajmi, 2022). Nesse sentido, a atuação do líder influencia diretamente a confiança, o engajamento e a prática cotidiana dos professores.

A literatura também destaca que a liderança escolar exerce impacto na cultura institucional. Quando o gestor promove colaboração, formação contínua e comunicação aberta, fortalece a identidade profissional coletiva e favorece processos de aprendizagem mais consistentes (Brasil, 2025). Essa perspectiva desloca o foco da tecnologia isolada para a mediação pedagógica.

Além disso, pesquisas apontam que líderes que assumem postura inovadora contribuem para transformar a escola em espaço de criação e não apenas de reprodução de práticas. A atuação orientada ao diálogo e ao compartilhamento de responsabilidades reforça a adoção de novos modos de ensinar e aprender (Navaridas-Nalda *et al.*, 2020). Nesse movimento, inovação não é ruptura repentina, mas continuidade orientada.

O desenvolvimento de competências de liderança tem sido relacionado à capacidade de motivar docentes e criar condições para integração pedagógica das tecnologias (Schmitz *et al.*, 2023). Tais competências envolvem visão pedagógica, sensibilidade às necessidades da equipe e domínio de recursos formativos. Também incluem compreensão da dimensão digital do trabalho educacional, aspecto que vem sendo amplamente discutido (Tømte, 2024).

Diante disso, este estudo busca responder à pergunta: quais competências caracterizam o líder inovador capaz de fortalecer processos de transformação educacional? O objetivo é identificar, com base na literatura, elementos que orientem a atuação da liderança na promoção de práticas pedagógicas que valorizem colaboração, formação contínua e integração significativa das tecnologias (Unesco, 2023).

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança educacional e orientação para a inovação

A literatura aponta que a liderança exerce papel fundamental na organização de práticas que favoreçam a aprendizagem e a colaboração. Estudos indicam que a transformação educacional demanda gestores capazes de articular metas comuns e promover cultura de desenvolvimento profissional contínuo (Unesco, 2024). Essa liderança envolve estimular participação docente na construção de projetos pedagógicos, favorecer reflexão coletiva e sustentar ações que integrem tecnologias de modo intencional. Assim, o líder inovador atua como mediador entre políticas educacionais, práticas docentes e necessidades formativas dos estudantes.

Competências profissionais e desenvolvimento digital do gestor

A capacidade do gestor de compreender e orientar o uso pedagógico das tecnologias tem sido destacada como elemento decisivo para a consolidação de culturas colaborativas. A Matriz de Saberes Digitais Docentes evidencia que o domínio técnico não é suficiente, sendo necessário considerar dimensões pedagógicas, éticas e comunicacionais (Brasil, 2024). Estudos mostram que lideranças que compreendem essas dimensões favorecem condições para que os docentes utilizem tecnologias de forma criativa e alinhada aos objetivos de aprendizagem, fortalecendo o protagonismo da equipe escolar (Mccarthy *et al.*, 2023).

Relações entre liderança, colaboração docente e práticas pedagógicas

A percepção dos docentes sobre a liderança influencia diretamente seu engajamento em processos formativos e na adoção de novas práticas. Pesquisas identificam que a confiança no gestor está associada à abertura para inovação e ao compartilhamento de responsabilidades na organização do ensino (Dasruth; Naicker; Smith, 2024). Quando o gestor promove espaços de diálogo e apoio pedagógico, fortalece a construção coletiva de soluções e a reinterpretação de desafios cotidianos. Dessa forma, a liderança orientada à cooperação contribui para consolidar identidades profissionais mais autônomas.

Liderança inovadora e cultura institucional

A construção de uma cultura voltada à inovação exige que o gestor atue na criação de condições para aprendizagem contínua e para experimentação pedagógica. Estudos mostram que a liderança que estimula reflexão conjunta e valorização das iniciativas docentes amplia a capacidade da escola de se adaptar a demandas emergentes (Hojeij, 2024). Essa atuação envolve escuta ativa, incentivo ao trabalho colaborativo e reconhecimento do professor como sujeito de saber. Assim, o líder inovador organiza fluxos de interação que tornam a escola espaço de construção e não somente reprodução de práticas.

Transformação digital e fortalecimento das práticas educativas

A transformação digital na educação somente se efetiva quando articulada ao projeto pedagógico e às necessidades formativas da comunidade escolar. Pesquisas apontam que gestores que apoiam o uso significativo das tecnologias favorecem ambientes de aprendizagem mais participativos e contextualizados (Jameson *et al.*, 2022). Isso implica compreender a tecnologia como meio e não como finalidade, orientando práticas baseadas na investigação, no diálogo e na resolução

compartilhada de problemas. Nesse sentido, a liderança inovadora atua de modo a integrar recursos digitais ao planejamento, à comunicação e ao desenvolvimento docente (Unesco, 2025).

METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem de revisão da literatura, com intenção de identificar e analisar estudos que discutem competências de liderança voltadas à inovação no contexto educacional. A escolha desse procedimento fundamenta-se no objetivo de reunir evidências já consolidadas, permitindo compreender como diferentes autores descrevem o papel do gestor escolar na promoção de práticas pedagógicas integradas às tecnologias. Assim, buscou-se construir uma visão organizada do tema, destacando convergências teóricas e aspectos que ainda demandam aprofundamento.

A busca foi realizada em bases reconhecidas pela relevância acadêmica, incluindo Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, por apresentarem ampla cobertura de produções nacionais e internacionais na área de educação. Foram utilizados descritores combinados por operadores lógicos, como líder educacional, inovação pedagógica, competências digitais e gestão escolar, buscando contemplar variações terminológicas e ampliar o alcance da busca. As expressões de pesquisa foram estruturadas de modo a localizar estudos que relacionassem liderança e transformação educacional.

Foram incluídos estudos publicados nos últimos cinco anos, que discutissem diretamente a atuação do gestor em processos de inovação pedagógica, disponibilizados na íntegra e com rigor metodológico reconhecido. Excluíram-se textos que apenas mencionavam liderança de forma superficial ou que restringiam a discussão a aspectos administrativos, sem relação com práticas pedagógicas. O processo de seleção ocorreu em três etapas: leitura de títulos, análise de resumos e leitura integral dos estudos considerados pertinentes.

Após a seleção, os trabalhos foram sistematizados em planilha para identificação das principais categorias de análise. A organização dos dados considerou elementos como concepção de liderança, abordagem de inovação, integração tecnológica e apoio à formação docente. Esse procedimento permitiu interpretar as contribuições recorrentes na literatura e compreender como a liderança é apresentada como elemento estruturante para a transformação educacional. A análise priorizou produções que articulam liderança, cultura institucional e desenvolvimento profissional docente, por estarem alinhadas ao foco deste estudo.

RESULTADOS E DISCUSÃO

A análise da literatura evidenciou que a liderança escolar influencia diretamente a integração das tecnologias e a consolidação de práticas pedagógicas colaborativas. Estudos indicam que escolas com gestão orientada ao diálogo e ao acompanhamento formativo apresentam maior engajamento docente em processos de inovação, fortalecendo a aprendizagem compartilhada (Dasruth; Naicker; Smith, 2024). Observou-se que o papel do líder está associado à criação de condições que favoreçam iniciativas pedagógicas sustentadas, e não apenas ao provimento de recursos materiais.

A seguir, apresenta-se uma síntese das evidências recorrentes na literatura consultada, destacando aspectos que se repetem entre diferentes autores e documentos orientadores.

Tabela 1 – Síntese dos elementos que caracterizam a liderança inovadora na educação

Elemento analisado	Evidências identificadas	Principais fontes
Apoio à formação docente	Valorização do desenvolvimento profissional contínuo e espaços de colaboração	Brasil (2025); UNESCO (2023)
Integração de tecnologias	Uso pedagógico orientado por objetivos educativos e acompanhamento da prática docente	ALAJMI (2022); MCCARTHY <i>et al.</i> (2023)
Cultura colaborativa	Tomada de decisão compartilhada, escuta e co-construção de soluções	HOJEIJ (2024); DASRUTH; NAICKER; SMITH (2024)
Visão pedagógica articulada	Clareza de propósitos educativos e alinhamento entre gestão e ensino	NAVARIDAS-NALDA <i>et al.</i> (2020); JAMESON <i>et al.</i> (2022)

Fonte: Elaborado a partir da literatura selecionada.

Os resultados também mostraram que o desenvolvimento de competências digitais na gestão escolar envolve compreender as tecnologias como instrumentos de mediação educativa. A Matriz de Saberes Digitais Docentes evidencia que a integração tecnológica requer articulação entre domínio

técnico, intencionalidade pedagógica e postura colaborativa (Brasil, 2024). Esse enfoque destaca que o uso significativo das tecnologias depende da formação continuada e da orientação da liderança na construção de projetos coletivos de aprendizagem.

Verificou-se ainda que a atuação da liderança inovadora está associada ao fortalecimento da cultura institucional. Pesquisas apontam que gestores que promovem ambientes abertos à troca de experiências tendem a ampliar a confiança docente, favorecendo práticas que valorizam a autonomia pedagógica e o protagonismo dos professores (Hojeij, 2024). Essa postura contribui para transformar a escola em espaço de investigação e criação pedagógica, consolidando um ambiente de aprendizagem mais dinâmico.

Outro achado refere-se à relação entre liderança e transformação digital. Estudos indicam que a mudança não ocorre de forma isolada, mas por meio de planejamento articulado, acompanhamento contínuo e valorização das ações colaborativas (Mccarthy *et al.*, 2023). Assim, o gestor atua como mediador das condições que permitem a experimentação pedagógica sustentada e coerente com os objetivos educacionais, fortalecendo a integração entre trabalho coletivo e inovação pedagógica.

Por fim, observou-se que organizações internacionais reforçam a liderança como elemento estruturante da transformação educacional. Documentos orientadores destacam a necessidade de gestores capazes de promover colaboração, desenvolvimento profissional e integração tecnológica alinhada aos propósitos educativos (Unesco, 2020; 2023; 2024; 2025). Esses apontamentos confirmam que a atuação da liderança é decisiva para sustentar práticas inovadoras no cotidiano escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar as competências que caracterizam o líder inovador no contexto escolar, destacando sua influência na integração das tecnologias e na promoção de práticas pedagógicas colaborativas. A literatura examinada evidenciou que a liderança voltada à inovação envolve clareza de propósito, incentivo à aprendizagem contínua e criação de condições institucionais que favoreçam o engajamento docente. Desse modo, a transformação educacional relaciona-se menos à adoção isolada de recursos e mais à construção de uma cultura que valorize a colaboração e o desenvolvimento profissional.

Os achados indicaram que a liderança que apoia o uso pedagógico das tecnologias atua na mediação entre os objetivos formativos da escola e as necessidades da equipe docente. A Matriz de Saberes Digitais Docentes mostra que a integração tecnológica demanda articulação entre intencionalidade pedagógica e práticas compartilhadas, reforçando a necessidade de orientação e acompanhamento contínuos. Essa perspectiva também se expressa em pesquisas que apontam a importância de ambientes institucionais que incentivem o diálogo e o protagonismo dos professores no planejamento das atividades.

Quanto às implicações práticas, observa-se que fortalecer a liderança inovadora requer formação continuada que considere tanto aspectos pedagógicos quanto digitais. Ferramentas de colaboração, espaços de estudo coletivo e acompanhamento sistemático das ações surgem como estratégias viáveis para apoiar esse processo. A gestão escolar pode assumir papel articulador ao incentivar a troca de experiências, promover práticas investigativas e valorizar iniciativas que ampliem a qualidade da aprendizagem.

Em síntese, o líder inovador se configura como agente que orienta processos coletivos e favorece a criação de contextos pedagógicos mais abertos ao diálogo, à experimentação e ao desenvolvimento de novas abordagens de ensino. A consolidação dessa perspectiva depende de ações formativas permanentes, alinhamento institucional e valorização da autonomia docente. Nesse cenário, a transformação educacional é entendida como resultado de escolhas organizacionais conscientes, sustentadas pela cooperação e pelo compromisso compartilhado com a aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALAJMI, M. K. **The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait.** *International Journal of Educational Research*, v. 112, p. 101928, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883035522000064>. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Guia de apoio ao desenvolvimento profissional de coordenadores pedagógicos.** Brasília: MEC, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/escola-das-adolescencias/guia-de-apoio-ao-desenvolvimento-profissional-de-coordenadores-pedagogicos.pdf>. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Guia para gestores escolares: revisão do PPP e formação continuada na escola.** Brasília: MEC, 2019. Disponível em: https://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/guia_para_gestores_escolares_pp_formacao_continuada_escola.pdf. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz de Saberes Digitais Docentes.** Brasília: MEC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/escolas-conectadas/20240822MatrizSaberesDigitais.pdf>. Acesso em: 30 out. 2025.

DASRUTH, J.; NAICKER, S. R.; SMITH, C. **Teachers' perceptions of principals' digital leadership practices in a school district in a developing country.** *Social Sciences & Humanities Open*, v. 10, p. 101192, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101192>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291124003899>. Acesso em: 30 out. 2025.

HOJEIJ, Z. **Educational leadership's role in fostering innovation and entrepreneurship in education: A narrative literature review.** *Social Sciences & Humanities Open*, v. 10, p. 101173, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101173>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112400370X>. Acesso em: 30 out. 2025.

JAMESON, J.; RUMYANTSEVA, N.; CAI, M.; MARKOWSKI, M.; ESSEX, R.; McNAY, I. **A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education.** *Computers & Education Open*, v. 3, p. 100115, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666557322000428>. Acesso em: 30 out. 2025.

MCCARTHY, A. M.; MAOR, D.; MCCONNEY, A.; CAVANAUGH, C. **Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change.** *Social Sciences & Humanities Open*, v. 8, n. 1, p. 100479, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291123000840>. Acesso em: 30 out. 2025.

NAVARIDAS-NALDA, F.; CLAVEL-SAN EMETERIO, M.; FERNÁNDEZ-ORTIZ, R.; ARIAS-OLIVA, M. **The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools.** *Computers in Human Behavior*, v. 112, p. 106481, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563220302338>. Acesso em: 30 out. 2025.

SCHMITZ, M.-L.; ANTONIETTI, C.; CONSOLI, T.; CATTANEO, A.; GONON, P.; PETKO, D. **Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way.** *Computers & Education*, v. 204, p. 104880, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131523001574>. Acesso em: 30 out. 2025.

TØMTE, C. E. **Conceptualisation of professional digital competence for school leaders in schools with 1:1 coverage of digital devices.** *Computers & Education*, v. 222, p. 105151, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105151>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131524001659>. Acesso em: 30 out. 2025.

UNESCO. **Global Understanding of Smart Education in the Context of Digital Transformation.** Paris: UNESCO IITE, 2024. Disponível em: <https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2024/10/2024-0920-Final-Global-Understanding-of-Smart-Education-in-the-Context-of-Digital-Transformation.pdf>. Acesso em: 30 out. 2025.

UNESCO. **Making Technology Work for Education Transformation Goals.** Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: <https://media.unesco.org/sites/default/files/webform/icb001/download>. Acesso em: 30 out. 2025.

UNESCO. **School Leadership Competences in Sub-Saharan Africa.** Paris: UNESCO, 2025. Disponível em: <https://media.unesco.org/sites/default/files/webform/icb001/school-leadership-competences-in-sub-saharan-africa.pdf>. Acesso em: 30 out. 2025.

UNESCO. **The digital transformation of education: connecting schools, empowering learners.** Paris: UNESCO, 2020. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374309>. Acesso em: 30 out. 2025.

UNESCO. **The futures we build: abilities and competencies for education for sustainable futures.** Paris: UNESCO, 2023. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386933_eng. Acesso em: 30 out. 2025.