AXÉUNILAB:REVISTA INTERNACIONAL DE ESTUDOS DE LINGUAGENS NA LUSOFONIA
São Francisco do Conde (BA) | vol.02, nº 01| p.196-208 | jan./jun. 2026

O PAPEL DA LIDERANÇA ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

ON THE ROLE OF SCHOOL LEADERSHIP IN BUILDING AN ORGANIZATIONAL CULTURE

KUHUSU NAFASI YA UONGOZI WA SHULE KATIKA KUJENGA UTAMADUNI WA SHIRIKA

Jussa Mário Buanahaque
Escola Secundária de Pemba - Moçambique
ORCID iD https://orcid.org/0009-0003-9983-0302

RESUMO
A liderança escolar desempenha um papel essencial na construção de uma cultura organizacional sólida e eficaz dentro das instituições de ensino. Ela é responsável por moldar o ambiente escolar, influenciando directamente os processos pedagógicos e administrativos. A partir de práticas de liderança bem estruturadas, é possível promover um clima de colaboração, respeito e inovação, que são fundamentais para o sucesso dos alunos e o desenvolvimento dos professores. A liderança escolar actua na definição de valores e normas que norteiam a actuação de todos os membros da comunidade escolar, criando um ambiente positivo e inclusivo. A comunicação eficaz, o apoio ao desenvolvimento profissional dos docentes e a participação activa da comunidade escolar são aspectos essenciais para fortalecer essa cultura organizacional. Além disso, líderes que promovem a autonomia, a confiança e o trabalho em equipa geram um ambiente propício à troca de conhecimentos e à melhoria contínua. Por isso, o trabalho tem como objectivo de compreender como a liderança escolar influencia na construção de uma cultura organizacional positiva, que promova a inclusão, o bem-estar e o desempenho académico dos alunos. Ao investir no desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, a liderança escolar também contribui para a sustentabilidade da instituição, garantindo sua adaptação a mudanças e desafios ao longo do tempo. Dessa forma, a liderança escolar não é apenas responsável por administrar a escola, mas por fomentar um ambiente de aprendizagem que valoriza o crescimento colectivo, favorecendo tanto alunos quanto educadores.

PALAVRAS-CHAVE
Liderança Escolar; Cultura Organizacional; Colaboração; Clima Escolar.

ABSTRACT
School leadership plays an essential role in building a strong and effective organizational culture within educational institutions. It is responsible for shaping the school environment, directly influencing pedagogical and administrative processes. Through well-structured leadership practices, it is possible to promote a climate of collaboration, respect and innovation, which are fundamental for student success and teacher development. School leadership works to define values and standards that guide the actions of all members of the school

community, creating a positive and inclusive environment. Effective communication, support for teachers' professional development and active participation of the school community are essential aspects to strengthen this organizational culture. Furthermore, leaders who promote autonomy, trust and teamwork create an environment conducive to the exchange of knowledge and continuous improvement. Therefore, the work aims to understand how school leadership influences the construction of a positive organizational culture, which promotes inclusion, well-being and academic performance of students. By investing in the development of a solid organizational culture, school leadership also contributes to the sustainability of the institution, ensuring its adaptation to changes and challenges over time. In this way, school leadership is not only responsible for managing the school, but for fostering a learning environment that values collective growth, benefiting both students and educators.

KEYWORDS
School Leadership; Organizational Culture; Collaboration; School Climate.

MUHTASARI
Uongozi wa shule una jukumu muhimu katika kujenga utamaduni thabiti na mzuri wa shirika ndani ya taasisi za elimu. Ni wajibu wa kuunda mazingira ya shule, kuathiri moja kwa moja michakato ya ufundishaji na utawala. Kupitia mazoea ya uongozi yaliyopangwa vizuri, inawezekana kukuza hali ya ushirikiano, heshima na uvumbuzi, ambayo ni ya msingi kwa mafanikio ya wanafunzi na maendeleo ya walimu. Uongozi wa shule hufanya kazi kufafanua maadili na viwango vinavyoongoza vitendo vya wanajumuiya wote wa shule, na kuunda mazingira mazuri na ya kujumuisha. Mawasiliano yenye ufanisi, usaidizi wa maendeleo ya kitaaluma ya walimu na ushiriki hai wa jumuiya ya shule ni vipengele muhimu vya kuimarisha utamaduni huu wa shirika. Zaidi ya hayo, viongozi wanaokuza uhuru, uaminifu na kazi ya pamoja huunda mazingira yanayofaa kwa kubadilishana ujuzi na uboreshaji unaoendelea. Kwa hiyo, kazi hiyo inalenga kuelewa jinsi uongozi wa shule unavyoathiri ujenzi wa utamaduni mzuri wa shirika, ambayo inakuza kuingizwa, ustawi na utendaji wa kitaaluma wa wanafunzi. Kwa kuwekeza katika ukuzaji wa utamaduni dhabiti wa shirika, uongozi wa shule pia huchangia uendelevu wa taasisi, kuhakikisha urekebishaji wake kwa mabadiliko na changamoto kwa wakati. Kwa njia hii, uongozi wa shule sio tu una jukumu la kusimamia shule, lakini kukuza mazingira ya kusoma ambayo yanathamini ukuaji wa pamoja, na kuwanufaisha wanafunzi na waelimishaji.

MANENO MUHIMU
uongozi wa shule; utamaduni wa shirika; ushirikiano; hali ya hewa ya shule

1.Introdução

A liderança escolar constitui um dos elementos fundamentais para o funcionamento e o desenvolvimento das instituições de ensino, na medida em que influencia a forma como os diferentes actores escolares se relacionam, participam

nas actividades, tomam decisões e enfrentam os desafios do quotidiano escolar. Para além das funções administrativas, os líderes escolares desempenham um papel de orientação, mobilização e transformação, contribuindo para a criação de um ambiente educativo baseado na colaboração, inclusão, confiança e respeito mútuo. Neste contexto, compreender a relação entre liderança escolar e cultura organizacional torna-se relevante para o fortalecimento de práticas de gestão capazes de responder às necessidades da comunidade educativa.

A cultura organizacional compreende o conjunto de valores, crenças, normas, práticas e formas de relacionamento partilhadas pelos membros de uma organização, orientando os seus comportamentos e decisões. No contexto escolar, essa cultura manifesta-se na maneira como gestores, professores, alunos, pais e demais membros da comunidade educativa interagem e participam na construção dos objectivos institucionais. Assim, uma cultura organizacional positiva pode favorecer um ambiente escolar inclusivo, colaborativo e saudável, contribuindo para o bem-estar dos actores escolares e para a melhoria do desempenho académico dos alunos. Neste processo, a liderança escolar assume uma posição estratégica, uma vez que as suas decisões, atitudes e formas de comunicação podem fortalecer ou fragilizar os valores e as práticas que caracterizam a organização escolar.

Deste modo, este trabalho tem como objectivo geral compreender como a liderança escolar influencia a construção de uma cultura organizacional positiva, que promova a inclusão, o bem-estar e o desempenho académico dos alunos. Para a concretização deste propósito, foram definidos os seguintes objectivos específicos: identificar as práticas de liderança utilizadas pelos gestores escolares que promovem um ambiente inclusivo e colaborativo; descrever as percepções de diferentes actores da escola, nomeadamente professores, alunos e pais, sobre a liderança e a cultura organizacional; e analisar as estratégias de comunicação utilizadas pela liderança escolar para envolver a comunidade na construção da cultura organizacional.

Assim, a descrição deste artigo, justifica-se pela necessidade de compreender o papel dos líderes escolares na criação de ambientes educativos capazes de responder aos desafios contemporâneos da educação. A relevância do estudo reside no facto de a liderança não se limitar à gestão administrativa da

escola, mas envolver também a capacidade de motivar, orientar, estabelecer relações de confiança, promover a participação e mobilizar os diferentes actores em torno de objectivos comuns. Deste modo, uma liderança comprometida com valores de inclusão, colaboração e respeito pode contribuir para o fortalecimento de uma cultura organizacional favorável ao ensino e à aprendizagem.

Quanto à metodologia, o trabalho baseou-se numa pesquisa bibliográfica, mediante a consulta e análise de livros, artigos científicos, ensaios e outras produções académicas relacionadas com a liderança escolar, a cultura organizacional e a gestão das instituições de ensino. Foram igualmente consideradas experiências vivenciadas pelo autor em contextos escolares, utilizadas como elementos de reflexão para complementar a análise bibliográfica, sem substituir o conhecimento produzido pelas fontes científicas.

Em termos de estrutura, o artigo encontra-se organizado em diferentes partes. Inicialmente, apresenta-se a introdução, na qual se contextualiza o tema, apresentam-se os objectivos, a justificativa, a relevância e a metodologia do estudo. Em seguida, desenvolve-se a contextualização geral e o marco teórico, com abordagem de conceitos e perspectivas teóricas relacionadas com a liderança escolar e a cultura organizacional. Posteriormente, procede-se à análise e discussão dos principais aspectos relacionados com o papel da liderança na construção de uma cultura organizacional positiva. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências bibliográficas que sustentam o trabalho.

2.Contextualização

A construção de uma cultura organizacional eficaz nas escolas apresenta desafios multifacetados que exigem uma reflexão crítica sobre o papel da liderança. Os líderes escolares podem promover uma cultura que não apenas valorize a excelência académica, mas também que reconheça a importância do bem-estar emocional e social dos alunos. Onde a diversidade cultural e social é crescente, os líderes podem garantir que todos os alunos se sintam representados e incluídos nas decisões que afectam o seu ambiente escolar

Desta forma, a liderança escolar desempenha um papel essencial na construção de uma cultura organizacional forte nas escolas, influenciando directamente o ambiente educacional e o desenvolvimento de alunos e professores.

A cultura organizacional, que abrange valores, crenças e práticas da instituição, impacta o clima escolar e o desempenho académico. Os líderes eficazes definem uma visão clara, promovendo a comunicação aberta, estimulando a colaboração entre a equipa, investem em formação contínua e reconhecem os esforços de todos.

Entretanto, os líderes escolares enfrentam desafios como resistência à mudança, falta de recursos e a necessidade de garantir diversidade e inclusão. Uma liderança que enfrenta esses desafios com empatia e criatividade pode resultar em um clima escolar positivo, como melhor desempenho académico e maior retenção de professores. Assim, a actuação do líder é crucial para criar um ambiente educativo que beneficie toda a comunidade escolar.

Todavia, podemos afirmar que a escolar é dita como um elemento fundamental na construção de uma cultura organizacional robusta, que se reflecte em um ambiente educativo positivo e eficaz. Essa cultura, composta por valores, crenças e práticas, molda o clima escolar e afecta o desempenho dos alunos e professores. Os líderes devem estabelecer uma visão clara, promovendo uma missão que todos na escola possam abraçar. A comunicação aberta também é vital, permitindo que professores, alunos e funcionários expressem suas ideias e preocupações, criando um espaço colaborativo.

Além disso, a formação contínua dos professores é essencial para fomentar um ambiente de aprendizado e de inovação. O reconhecimento e a valorização do trabalho dos professores e alunos motivam e reforçam comportamentos positivos, consolidando a identidade da escola.

Existe outro elemento que se chama da diversidade e a inclusão, que exigem atenção, pois os líderes devem garantir que todos se sintam respeitados e integrados na comunidade escolar. Superar esses obstáculos resulta em um clima escolar acolhedor, que não só melhora o desempenho académico, mas também aumenta a satisfação e a retenção de professores. Portanto, o papel da liderança escolar é crucial para criar um ambiente que beneficie a todos, promovendo um aprendizado significativo e uma cultura organizacional sólida.

Para a sua compreensão e analise de diferentes dimensões de liderança, este trabalho tem como objectivo geral: *Compreender como a liderança escolar influencia na construção de uma cultura organizacional positiva, que promova a inclusão, o bem-estar e o desempenho académico dos alunos.*

Esse objectivo permite explorar as práticas de liderança, as interacções entre os membros da escola e os impactos dessas acções na formação de um ambiente educacional saudável e produtivo. Para a sua concretização, trabalhou-se com objectivos específicos que ajudaram a direccionar o estudo, permitindo um entendimento mais profundo dos aspectos envolvidos na relação entre liderança escolar e cultura organizacional.

Assim, temos os seguintes objectivos específicos que podem ser utilizados para complementar o objectivo geral sobre a liderança escolar e a cultura organizacional:

1. Identificar as práticas de liderança utilizadas pelos gestores escolares que promovem um ambiente inclusivo e colaborativo;
2. Descrever as percepções de diferentes actores da escola (professores, alunos, pais) sobre a liderança e a cultura organizacional;
3. Avaliar e examinar as métricas utilizadas para verificar a eficácia das estratégias de comunicação implementadas pela liderança escolar que envolver a comunidade na construção da cultura organizacional.

3.Breve historial da liderança escolar

O tema do papel da liderança escolar na construção de uma cultura organizacional remonta a diversas correntes teóricas e práticas educacionais que evoluíram ao longo do tempo. Desta forma, temo primeiro a teoria da liderança autocrática e democrática que surgiram início do século XX, estudos sobre liderança enfatizavam estilos autocráticos, onde o líder tinha controlo total da acção educativa, e democráticos, que incentivavam a participação de todos os membros escolares. Esses estilos começaram a ser explorados nas escolas, destacando a importância da liderança participativa.

Em seguida, surge a teoria contingencial nos anos 1960 e 1970, na perspectiva do Chiavenato (2003), a ideia central era de que não existe um único estilo de liderança eficaz. A liderança deve se adaptar ao contexto, o que inclui o ambiente escolar e a cultura da instituição. A década de 1980 viu um aumento no interesse por gestão escolar e liderança. Pesquisas enfatizavam que líderes escolares não apenas administram, mas também moldam a cultura organizacional, influenciando o clima escolar e a eficácia do ensino.

Desta forma, surge a teorias da cultura organizacional por intermédio de Edgar Schein (1990) e outros estudiosos que definiram a cultura organizacional como um conjunto de valores e práticas compartilhadas. Aplicada ao contexto escolar, essa perspectiva destacou que a cultura é essencial para o sucesso educativo.

Assim, nos meados 1990 e 2000 A liderança transformacional ganhou destaque, enfatizando a importância de líderes que inspiram e motivam suas equipas a transcender objectivos comuns, criando uma cultura de inovação e compromisso. Essa abordagem se tornou cada vez mais relevante nas escolas. Aumenta a ênfase na formação contínua e no desenvolvimento profissional dos professores se tornou crucial. Os líderes passaram a ser vistos como facilitadores de ambientes colaborativos, onde o aprendizado mútuo é valorizado.

Portanto, no ano de 2010, surge a discussão sobre diversidade e inclusão que ganhou força, levando líderes escolares a considerar como construir uma cultura que respeite e valorize a diversidade dos alunos e funcionários, promovendo um ambiente acolhedor para todos.

Actualmente, a liderança escolar é reconhecida como uma das principais influências no sucesso educacional. Abordagens contemporâneas enfatizam a importância de líderes que cultivam um clima escolar positivo, promovam a saúde mental e o bem-estar da comunidade escolar e adaptem-se às novas demandas da educação, como a tecnologia e o aprendizado híbrido.

4.Abordagens Teórico-Metodológica

Uma pesquisa científica exige avaliar, analisar, qualificar dados, observar e interpretar estudos e ideias de autores e especialistas no assunto, para alcançar os resultados e obter conclusões sólidas.

De acordo com o objectivo geral deste ensaio, que foi *Compreender como a liderança escolar influencia na construção de uma cultura organizacional positiva, que promova a inclusão, o bem-estar e o desempenho académico dos alunos.*, foram utilizados a revisão bibliográfica e a pesquisa documental como procedimentos metodológicos.

A revisão bibliográfica realizada, segundo Gil (2008, p.50), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos

científicos." Para alcançar os objectivos propostos, o presente estudo apresenta em sua estrutura informações detalhadas e concretas de autores que estudam o tema. A pesquisa aqui apresentada, diante de sua abordagem, foi classificada como qualitativa pois tratou de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), "a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações".

Através do referencial teórico analisado será possível fazer uma avaliação do ambiente de trabalho dos líderes, analisando o seu papel dentro da instituição educativa e os benefícios na construção de uma cultura organizacional na gestão escolar. E com base na pesquisa qualitativa verificou-se que as instituições de ensino podem gerar práticas voltadas à liderança participativa para uma boa cultura organizacional no ambiente de trabalho educativo.

5.Quadro Teórico

Nesta secção, abordamos alguns conceitos, o papel dos líderes escolar na construção de um clima organizacional saudável, a importância e a sua relação com meio ambiente escolar e cultura organizacional que servem como a nossa fundamentação teórica.

5.1.Conceitos básicos

A liderança é frequentemente definida como a habilidade de influenciar o comportamento e as atitudes dos outros. Isso pode ser feito através de comunicação, exemplo pessoal e motivação. Um líder eficaz ajuda a definir e alcançar metas compartilhadas, criando uma visão clara do futuro que todos podem seguir.

Na visão de Chiavenato (2003), a liderança é vista como um processo de influência que visa motivar e guiar pessoas ou grupos em direcção a objectivos comuns. Ele destaca a importância das relações interpessoais e do papel do líder em criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Quando falamos de relacionamentos na liderança envolve a construção de relações positivas e a promoção da colaboração entre os membros da equipa.

Dentro deste relacionamento envolvem também a boa tomada de decisão, onde os líderes são frequentemente chamados a responsabilidades ao tomar decisões importantes que afectam o grupo, considerando as opiniões e necessidades dos outros.

5.2.Cultura organizacional no contexto escolar

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, práticas e normas que caracterizam uma instituição. Na escola, isso se traduz nas atitudes dos professores, na relação entre alunos e professores, nas expectativas de desempenho e na maneira como a comunidade escolar se envolve. Uma cultura organizacional forte pode servir como um motor de motivação e inovação, enquanto uma cultura fraca pode levar a desinteresse e insatisfação.

Segundo Schein (2017), a cultura organizacional é composta por valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. No contexto escolar, isso se reflecte nas práticas pedagógicas, nas relações entre os profissionais da educação e na interacção com os alunos e a comunidade. Assim, não é possível falar da cultura organizacional escolar sem falar da liderança educacional. Na perspectiva de Fullan (2001), a liderança escolar é um factor determinante na qualidade da educação. Os líderes educacionais não apenas gerem, mas inspiram e criam um ambiente propício à inovação e à melhoria contínua.

Assim, práticas de liderança e cultura organizacional efectiva, deve concentrar em práticas que promovam a colaboração, a confiança e o comprometimento. Um líder que valoriza a participação da equipa na tomada de decisões tende a fomentar uma cultura organizacional mais saudável e produtiva.

Portanto, desenvolvimento profissional é aliado com a formação contínua dos professores como um aspecto vital que deve ser promovido pela liderança escolar. Ao incentivar a capacitação, formação continuada e o desenvolvimento profissional, os líderes poderão ajudar na construção de uma cultura de aprendizagem e de inovação. Desta forma, avaliação e retro informação constante e valorizado contribuem para a evolução da cultura organizacional. A liderança deve promover práticas de avaliação que não apenas identifiquem problemas, mas

também reconheçam conquistas e incentivem melhoria. De seguida veremos o papel de líder educacional.

5.3.O Papel do Líder Educacional

Os líderes escolares, como directores e coordenadores pedagógicos, têm a responsabilidade de definir e promover a visão e a missão da escola. Essa liderança deve ser inspiradora, capaz de desenvolver todos os membros da comunidade escolar em torno de objectivos comuns. Um líder que demonstra comprometimento, empatia e transparência cria um ambiente onde todos se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso colectivo. Por isso, na visão Barroso (1995), o líder deve ser:

(i)Visionário**:** o líder escolar deve ter uma visão clara e inspiradora para a escola, articulando objectivos e metas que direccionem todos os membros da comunidade educativa;

(ii)Motivador**:** líderes escolares devem inspirar e motivar professores, funcionários e alunos, promovendo um ambiente positivo e encorajador;

(iii)Facilitador de mudanças**:** a liderança é fundamental na implementação de mudanças e inovações, ajudando a equipa a se adaptar e a abraçar novas práticas pedagógicas;

(iv)Promotor de desenvolvimento profissional**:** o líder escolar deve incentivar a formação contínua dos professores, oferecendo oportunidades para desenvolvimento profissional e crescimento;

(v)Mediador de conflitos**:** os líderes devem estar preparados para resolver conflitos e lidar com desafios que surgem na dinâmica escolar, promovendo um ambiente de respeito e compreensão.

Desta forma, podemos afirmar que os líderes exercem influência significativa sobre a cultura organizacional por meio de suas acções e comportamentos. Quando os líderes modelam comportamentos desejáveis, como colaboração, respeito e responsabilidade, eles incentivam os demais a adoptarem posturas semelhantes. Por exemplo, um director que valoriza a comunicação aberta estabelece um padrão que promove um ambiente de confiança e aprendizado contínuo dentro da organização.

5.3.1..Criação de um Ambiente Positivo

Segundo Nóvoa, (1999; p. 52), afirma que "a liderança eficaz é capaz de criar um ambiente escolar positivo, onde professores e alunos se sintam seguros e motivados". Este processo acontece quando os líderes envolvem não apenas a implementação de políticas, mas também a criação de espaços para a expressão de ideias, preocupações e inovações. Por tanto, líderes que incentivam a participação activa de todos os membros da comunidade escolar ajudam a construir um senso de pertencimento e identidade, são fundamentais para uma cultura organizacional saudável.

5.3.2.Promoção do Desenvolvimento Profissional

A construção de uma cultura organizacional forte também depende do investimento no desenvolvimento profissional dos professores. Na óptica Visscher (1999; p. 125), diz que "os líderes que valorizam a formação contínua e a troca de experiências entre os docentes não apenas aprimoram as práticas pedagógicas, mas também fortalecem a cultura de aprendizado e de crescimento". Assim, podemos dizer que este investimento demonstra um compromisso com a excelência e a melhoria contínua, como elementos essenciais para a evolução da escola.

5.3.3.Desafios dos líderes escolares

Em tempos de crise ou mudança, a liderança escolar se torna ainda mais crucial. Líderes que demonstram capacidade de adaptação e resiliência, comunicando-se de forma clara e empática, ajudam a manter a coesão da equipa e a confiança da comunidade escolar. No nosso contexto do sistema nacional de educação em Moçambique prevê a existência dos desafios de forma a preparar os gestores escolar a precaver os comportamentos adversos que tendem extravagar o sistema de ensino. Por isso, Chiavenato (2014), na sua obra de gestão de recursos humanos, considera que a forma como os líderes enfrentam desafios pode fortalecer ou enfraquecer a cultura organizacional, influenciando a motivação e a confiança de todos os envolvidos.

Em Moçambique os líderes educacionais enfrentam desafios relacionados com gestão de mudanças; envolvimento da comunidade na acção escolar; desigualdade e inclusão; desenvolvimento profissional; avaliação e desempenho;

bem-estar do aluno; recursos financeiros e uso de tecnologia educacional. Esses desafios exigem habilidades de liderança fortificada e com conhecimentos sólidos, adaptado ao ambiente actual em que a gestão esta inserida e querer uma visão clara para promover mudanças positivas nas instituições de ensino em Moçambique.

Considerações Finais

A liderança escolar é um elemento fundamental na construção de uma educação de qualidade e na formação de uma cultura organizacional robusta. Os líderes educacionais, ao assumirem papéis diversos, como visionários, motivadores e mediadores têm a responsabilidade de guiar suas comunidades escolares em direcção a objectivos comuns e a um ambiente de aprendizado positivo dos alunos.

Um líder eficaz não apenas administra, mas também inspira e promove um clima de colaboração, respeito e cria a inovação. O desenvolvimento profissional contínuo e a construção de relações saudáveis são essenciais para empenho dos professores, alunos e pais, criando uma rede de apoio que potencializa o aprendizado.

Além disso, a habilidade de gerir conflitos e promover mudanças é vital em um contexto escolar em constante evolução. Com uma abordagem centrada no aluno, os líderes podem assegurar que as práticas educacionais sejam sempre direccionadas ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Desta forma, o papel da liderança escolar é multifacetado e dinâmico, exigindo um compromisso contínuo com a melhoria e a construção de uma cultura organizacional que favoreça não apenas o sucesso académico, mas também o bem-estar e o crescimento de todos os envolvidos na comunidade educativa. Investir em liderança escolar é, portanto, investir no futuro da educação.

Referências

Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola.* Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral de Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gil, António Carlos (1986). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2. Ed. São Paulo: Cortez.

Schein, Edgar H (2017*). Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. 3rd ed. New York: Teachers College Press,

Visscher, A.J. (1999). *Managing schools towards high performance: linking school management theory to the school effectiveness knowledge base.* Lisse: Swets & Zeitlinger.

Nóvoa, A. (Coord) (1999). *As organizações Escolares em Análise* (3ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Minayo, Maria C. S (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*.18 ed. Petrópolis: Vozes.

Minibiografia do autor: É Mestre em Administração e Gestão Educacional pela Universidade Rovuma, em Moçambique. Actualmente, exerce a função de docente na Escola Secundária de Pemba, onde lecciona a disciplina de Biologia. E-mail: jussamario@gmail.com

Para citar este artigo: BUANAHAQUE, Jussa Mário. O papel da liderança escolar na construção de uma cultura organizacional. **AXÉUNILAB**: **Revista Internacional de Estudos de Linguagens na Lusofonia**. São Francisco do Conde (BA), vol.02, nº01, p.196-208, jan./jun.2026. (Editoras: Kátia Cilene de Jesus de Oliveira da Paixão (MEL/UNILAB), Magna Suely dos Santos Aquino (MEL, UNILAB) & Valentina Oliveira da Silva (PPGEL/UEFS)