

GOVERNANÇA DE REDE NA GESTÃO ESCOLAR PRIVADA: BENEFÍCIOS, DESAFIOS E DIRETRIZES PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA

<https://doi.org/10.5902/2318133897160>

Karlyne Sa de Carvalho Melo Felix Araujo¹
Luciana Maines da Silva²

Resumo

Neste artigo se analisa os benefícios, desafios e diretrizes da governança de rede na gestão escolar de instituições privadas de educação básica. Trata-se de um ensaio teórico, com base em pesquisa bibliográfica, que articula estudos sobre redes interorganizacionais, governança colaborativa e gestão escolar. A análise evidencia que a governança de rede pode favorecer a qualidade educacional, o uso eficiente de recursos, o desenvolvimento profissional, a inovação, o fortalecimento das relações institucionais e a resiliência organizacional. Porém, sua implantação envolve desafios como complexidade de coordenação, construção de confiança, assimetrias de poder e recursos, barreiras culturais e sustentabilidade. Por fim, propõe-se um framework teórico com base em coordenação, participação, colaboração, avaliação e autonomia pedagógica.

Palavras-chave: governança de rede; gestão escolar; educação básica privada; redes educacionais; autonomia pedagógica.

NETWORK GOVERNANCE IN PRIVATE SCHOOL MANAGEMENT: BENEFITS, CHALLENGES, AND GUIDELINES FOR BASIC EDUCATION

Abstract

This article analyzes the benefits, challenges, and guidelines of network governance in the school management of private basic education institutions. It is a theoretical essay, based on bibliographic research, that articulates studies on interorganizational networks, collaborative governance, and school management. The analysis shows that network governance can favor educational quality, efficient use of resources, professional development, innovation, strengthening of institutional relationships, and organizational resilience. However, its implementation involves challenges such as coordination complexity, trust building, power and resource asymmetries, cultural barriers, and sustainability. As a contribution, the authors propose a theoretical framework based on coordination, participation, collaboration, evaluation, and pedagogical autonomy.

Key-words: network governance; school management; private basic education; educational networks; pedagogical autonomy.

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: melokarlyne@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-3923-9675>.

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: lucianamaines@unisinos.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1670-0629>.

Crerios de autoria: os autores conceberam a ideia e participaram da concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 10 de junho de 2026. Aceito em 4 de julho de 2026.



Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.	Santa Maria	v. 15	n. 24	e97160	2026
-------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

Introdução

A gestão escolar em instituições privadas de educação básica aos poucos tem se tornado mais complexa diante das transformações regulatórias, tecnológicas, pedagógicas e organizacionais que atravessam o campo educacional contemporâneo. A educação básica constitui uma etapa central da formação dos sujeitos e demanda processos de gestão capazes de articular dimensões administrativas, pedagógicas, políticas e comunitárias em torno de finalidades educativas (Cury, 2002; Lück, 2009; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Paro, 2016). Nesse contexto, a expansão de redes privadas, sistemas de ensino, grupos educacionais, plataformas digitais e estruturas compartilhadas de gestão intensifica a necessidade de compreender como diferentes unidades escolares são coordenadas, como diretrizes pedagógicas e administrativas são compartilhadas e como práticas comuns são definidas, monitoradas e implantadas (Adrião, 2018; Garcia, 2018; Peroni, 2018).

A literatura sobre redes interorganizacionais indica que arranjos em rede podem favorecer colaboração, compartilhamento de recursos, aprendizagem coletiva, circulação de conhecimentos e maior capacidade de resposta a contextos de mudança. Redes se diferenciam, tanto pela sua estrutura hierárquica, quanto por seus mecanismos de mercado, pois se sustentam em relações de interdependência, confiança, negociação e reciprocidade entre atores relativamente autônomos (Granovetter, 1985; Powell, 1990; Grandori; Soda, 1995; Jones; Hesterly; Borgatti, 1997). No campo da governança de redes, Provan e Kenis (2008) identificam diferentes formas de coordenação, como a governança compartilhada, a governança por organização líder e a organização administrativa de rede, que variam conforme o grau de centralização, o nível de confiança entre os atores e a necessidade de coordenação.

Essas contribuições são importantes para analisar redes privadas de educação básica, mas sua aplicação no contexto escolar requer atenção. A escola não pode ser vista somente como uma unidade operacional de uma rede, pois a gestão da escola está vinculada com a criação de condições institucionais para o desenvolvimento do processo educativo, à participação dos sujeitos escolares, à organização do trabalho pedagógico e à realização de um projeto formativo (Lück, 2009; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Paro, 2016). Assim, mecanismos de coordenação, avaliação, monitoramento e padronização podem contribuir para integrar unidades escolares e fortalecer processos de gestão, mas também podem gerar tensões quando reduzem a autonomia pedagógica, a autoria docente ou a capacidade de contextualização das práticas escolares (Adrião, 2018; Garcia, 2018; Peroni, 2018).

Nas redes privadas de educação básica, essa dualidade se torna particularmente importante. Por um lado, a governança de rede pode contribuir para o uso eficiente de recursos, a formação continuada, a circulação de boas práticas, o alinhamento institucional, a inovação pedagógica, o fortalecimento das relações entre atores escolares e a resiliência organizacional, especialmente em contextos de mudança ou crise (Huxham; Vangen, 2005; Provan; Kenis, 2008; Roth et al., 2012). Por outro lado, sua implantação envolve desafios relacionados à complexidade da coordenação, à construção de confiança, às assimetrias de poder e recursos, às barreiras culturais e organizacionais e à sustentabilidade das ações em longo prazo (Grandori; Soda, 1995; Albers, 2010; Wegner et al., 2016).

Diante desse cenário, parte-se do seguinte problema: como a governança de rede pode contribuir para a gestão escolar de instituições privadas de educação básica, considerando seus benefícios, desafios e diretrizes de aplicação ao contexto educacional? A partir dessa questão, se busca evitar, tanto uma visão normativa da governança de rede, quanto um olhar que desconsidere possibilidades de fortalecimento da gestão escolar. Nesse contexto, a governança de rede é compreendida como um arranjo institucional que favorece a coordenação e a colaboração entre unidades, desde que esteja articulado à missão educativa da escola, à participação dos atores escolares e às especificidades da gestão escolar (Ansell; Gash, 2008; Lück, 2009; Provan; Kenis, 2008; Paro, 2016).

Assim, teve-se como objetivo analisar os benefícios, desafios e diretrizes da governança de rede na gestão escolar de instituições privadas de educação básica. Para isso, foi desenvolvido um ensaio teórico, com base em pesquisa bibliográfica, que articula contribuições dos estudos sobre redes interorganizacionais, governança colaborativa e gestão escolar. Por fim, propõe-se um framework teórico com base em cinco dimensões: coordenação, participação, colaboração, avaliação e autonomia pedagógica.

Redes privadas de educação básica e especificidades da gestão escolar

A educação básica constitui uma etapa de formação importante, orientada pela transmissão de conhecimento, formação integral e desenvolvimento de competências. Ainda que toda instituição escolar demande planejamento, coordenação, acompanhamento e avaliação, sua gestão possui especificidades que diferenciam de outros tipos de organização, uma vez que articula dimensões administrativas, pedagógicas e comunitárias em torno de finalidades educativas (Cury, 2002; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Paro, 2016).

Nesse sentido, a escola não pode ser compreendida apenas como organização prestadora de serviços ou como unidade operacional orientada por critérios de eficiência, produtividade e desempenho. A gestão escolar envolve a criação de condições institucionais para que o processo educativo se realize de modo intencional, articulando direção, coordenação pedagógica, professores, estudantes, famílias e comunidade escolar (Lück, 2009; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Paro, 2016).

Esse entendimento é relevante quando se analisam redes privadas de educação básica, pois tais arranjos se referem a finalidades educativas, estratégias organizacionais, demandas regulatórias, expectativas familiares e pressões de mercado. Neste estudo consideramos o termo redes privadas de educação básica como os arranjos organizacionais compostos por duas ou mais unidades escolares privadas, juridicamente vinculadas ou estrategicamente articuladas, que compartilham estruturas de gestão, diretrizes pedagógicas, sistemas administrativos, plataformas tecnológicas, materiais didáticos, processos formativos, marcas institucionais ou mecanismos comuns de coordenação (Adrião, 2022).

Essa definição inclui diferentes configurações, como redes confessionais, grupos empresariais, mantenedoras educacionais, escolas associadas, sistemas privados de ensino e organizações educacionais com múltiplas unidades. Porém, importante considerar que não há uma homogeneidade entre esses formatos, pois cada tipo de rede possui diferentes formas de propriedade, governança, autonomia, regulação, identidade pedagógica e relação com o mercado (Adrião, 2022; Peroni, 2018).

A expansão de grupos educacionais, sistemas privados de ensino, plataformas educacionais e arranjos corporativos no campo da educação básica tem intensificado a necessidade de compreender como essas organizações coordenam suas unidades, distribuem recursos, definem diretrizes pedagógicas, monitoram resultados e padronizam processos. Esse movimento, entretanto, não pode ser analisado apenas como modernização administrativa, pois envolve disputas sobre currículo, trabalho docente, avaliação, autonomia escolar e finalidade da educação (Adrião, 2022; Peroni, 2018).

Redes privadas podem ampliar a capacidade de compartilhamento de recursos, aprendizagem interorganizacional, formação continuada e inovação pedagógica. A atuação em rede pode favorecer a circulação de conhecimentos, a cooperação entre unidades e a construção de respostas coletivas para desafios comuns, desde que a coordenação não reduza as escolas a unidades executoras de decisões centralizadas (Powell, 1990; Huxham; Vangen, 2005; Provan; Kenis, 2008).

Portanto, analisar redes privadas de educação básica exige reconhecer que, de um lado, a organização em rede pode fortalecer a colaboração, a aprendizagem institucional e a capacidade de resposta a mudanças regulatórias, tecnológicas e sociais. De outro, pode reforçar racionalidades gerenciais quando a coordenação interorganizacional priorizar padronização, metas, indicadores e eficiência em detrimento da participação, da autonomia pedagógica e da finalidade formativa da escola (Oliveira, 2019; Dardot; Laval, 2016).

Governança de rede: fundamentos conceituais e possibilidades de aplicação ao campo educacional

A governança de rede tem sido discutida na literatura de Administração, políticas públicas e estudos organizacionais como uma forma de coordenação baseada na interdependência entre atores relativamente autônomos. Diferente das estruturas puramente hierárquicas, nas quais a autoridade formal organiza a ação coletiva, e dos mecanismos de mercado, orientados pela competição e pela troca contratual, as redes operam por meio de relações de cooperação, confiança, reciprocidade, negociação e compartilhamento de recursos (Powell, 1990; Grandori; Soda, 1995; Jones; Hesterly; Borgatti, 1997).

Granovetter (1985), ao discutir a noção de imersão social das relações econômicas, argumenta que as ações organizacionais estão inseridas em relações sociais, normas, expectativas e vínculos de confiança. Essa contribuição é importante para compreender que redes não são apenas estruturas formais de coordenação, mas arranjos relacionais sustentados por interações recorrentes, reciprocidade e construção de compromissos entre os atores (Granovetter, 1985; Jones; Hesterly; Borgatti, 1997).

Powell (1990) diferencia as redes tanto do mercado quanto da hierarquia, destacando que esse tipo de arranjo favorece aprendizagem, flexibilidade e circulação de conhecimentos distribuídos entre organizações. Grandori e Soda (1995), por sua vez, mostram que redes interorganizacionais dependem de mecanismos de coordenação, tais como comunicação, negociação, autoridade, incentivos, seleção de membros, controle social e sistemas de informação (Powell, 1990; Grandori; Soda, 1995).

No campo específico da governança de redes, Provan e Kenis (2008) propõem três formas principais: governança compartilhada, governança por organização líder e governança por organização administrativa de rede. Na governança compartilhada, os

próprios membros participam coletivamente dos processos decisórios; na governança por organização líder, uma organização assume papel central na coordenação; e, na organização administrativa de rede, uma estrutura específica é criada para gerir a rede e sustentar seus processos de coordenação (Provan; Kenis, 2008).

Esses modelos oferecem uma base conceitual relevante para analisar redes escolares privadas. Numa rede educacional, a governança compartilhada pode aparecer em conselhos pedagógicos, fóruns de gestores, comunidades de prática e grupos interunidades de professores; a governança por organização líder pode ocorrer quando uma mantenedora, sede administrativa, grupo empresarial ou instituição confessional centraliza decisões estratégicas; e a organização administrativa de rede pode assumir a forma de diretoria pedagógica, centro de serviços compartilhados ou equipe responsável por currículo, avaliação, tecnologia e formação docente (Provan; Kenis, 2008; Huxham; Vangen, 2005).

Entretanto, a transposição desses modelos para o campo educacional exige mediação teórica. A escola não é apenas uma unidade produtiva integrada a uma cadeia de coordenação, mas uma instituição social cuja legitimidade depende da qualidade da formação oferecida, da relação com a comunidade, da participação dos sujeitos escolares e da coerência entre gestão, currículo e projeto pedagógico (Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Paro, 2016; Lück, 2009).

Por isso, modelos de governança de rede não podem ser aplicados à educação apenas como instrumentos de eficiência organizacional. Eles precisam ser reinterpretados à luz da gestão escolar, da autonomia pedagógica, da participação docente, da diversidade dos estudantes e das finalidades públicas da educação, mesmo quando se trata de instituições privadas (Cury, 2002; Paro, 2016; Oliveira, 2019).

A literatura sobre governança colaborativa reforça que processos colaborativos dependem de condições institucionais, desenho participativo, liderança facilitadora, confiança e compromisso entre os atores. Ansell e Gash (2008) mostram que a colaboração não resulta automaticamente da reunião de múltiplos atores, pois requer regras de participação, constituição de confiança e processos deliberativos; Huxham e Vangen (2005) também destacam que a colaboração envolve ganhos potenciais, mas é atravessada por conflitos, assimetrias e dificuldades de coordenação (Ansell; Gash, 2008; Huxham; Vangen, 2005).

No contexto escolar privado, a governança de rede pode favorecer a coordenação entre unidades, o compartilhamento de recursos, a formação continuada, a circulação de práticas pedagógicas e a construção de respostas mais rápidas a mudanças regulatórias, tecnológicas e sociais. Contudo, esses potenciais dependem da forma como a rede organiza relações de poder, processos decisórios, mecanismos de participação e graus de autonomia das unidades escolares (Provan; Kenis, 2008; Huxham; Vangen, 2005; Lück, 2009).

Quando a governança se orienta apenas pela padronização e pelo controle, a rede tende a reduzir a escola a uma unidade de implantação de diretrizes centrais. Quando se orienta pela colaboração crítica, pela participação dos atores escolares e pela articulação entre gestão e projeto pedagógico, pode ampliar a capacidade institucional de aprendizagem, inovação e resposta às necessidades da comunidade escolar (Paro, 2016; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Ansell; Gash, 2008).

Dessa forma, a governança de rede deve ser compreendida como um arranjo relacional e institucional ambivalente. Ela pode tanto fortalecer práticas colaborativas quanto reforçar formas centralizadas de controle; pode ampliar a autonomia das unidades ao favorecer aprendizagem coletiva, mas também pode restringi-la quando define padrões rígidos de currículo, avaliação, comunicação e desempenho (Provan; Kenis, 2008; Oliveira, 2019).

Gestão escolar privada, coordenação e autonomia pedagógica

A discussão sobre governança de rede em escolas privadas precisa ser situada no contexto das transformações contemporâneas da gestão educacional, especialmente diante da expansão de redes escolares, sistemas privados de ensino, plataformas educacionais, estruturas compartilhadas de gestão e mecanismos de acompanhamento institucional. Essas transformações ampliam a necessidade de coordenação entre unidades, mas também exigem atenção às especificidades pedagógicas da escola, uma vez que a gestão escolar não se reduz à administração de processos, recursos e resultados (Lück, 2009; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Paro, 2016).

Em instituições privadas organizadas em rede, mecanismos de planejamento, avaliação, monitoramento e padronização podem contribuir para maior clareza de objetivos, integração entre unidades, uso eficiente de recursos e acompanhamento das práticas pedagógicas. A literatura sobre governança de rede indica que estruturas coordenadas favorecem a circulação de informações, a definição de responsabilidades, a constituição de confiança e a articulação entre atores interdependentes (Provan; Kenis, 2008; Huxham; Vangen, 2005; Ansell; Gash, 2008). No contexto escolar, esses mecanismos podem apoiar a formação docente, a implantação de diretrizes curriculares, o compartilhamento de práticas e a construção de respostas coletivas a desafios comuns.

Entretanto, a coordenação em redes escolares privadas também envolve tensões. Quando os mecanismos comuns são organizados de forma excessivamente centralizada, há risco de redução da autonomia pedagógica das unidades, enfraquecimento da autoria docente e homogeneização de práticas que deveriam considerar as especificidades de cada comunidade escolar. A escola, embora demande organização e acompanhamento, possui uma finalidade educativa que exige participação, contextualização e articulação entre gestão, currículo, trabalho docente e projeto pedagógico (Paro, 2016; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017).

No Brasil, estudos sobre a presença de atores privados na educação básica indicam que sistemas de ensino, materiais didáticos, plataformas digitais, modelos de avaliação, programas de formação e mecanismos de gestão podem reconfigurar o trabalho escolar e os processos de decisão pedagógica. Essas formas de organização não são necessariamente negativas, mas precisam ser analisadas criticamente, pois podem tanto fortalecer a gestão e a qualidade educacional quanto produzir padronização excessiva, dependência de soluções externas e redução dos espaços de decisão das equipes escolares (Adrião, 2022; Garcia, 2018; Peroni, 2018).

Essa discussão não implica rejeitar a importância da gestão, da avaliação ou da coordenação em redes escolares. Ao contrário, reconhece-se que redes privadas de educação básica precisam lidar com desafios complexos, como garantir coerência pedagógica entre unidades, responder a exigências legais, formar professores,

acompanhar resultados, atender famílias, incorporar tecnologias e sustentar suas operações. A questão central, portanto, não é se redes escolares devem possuir mecanismos de coordenação, avaliação e monitoramento, mas como esses mecanismos são organizados e a serviço de quais finalidades (Lück, 2009; Provan; Kenis, 2008; Paro, 2016).

Quando orientados pela melhoria pedagógica, pela aprendizagem institucional e pela participação dos sujeitos escolares, os mecanismos de governança podem fortalecer a gestão escolar e ampliar a capacidade de colaboração entre unidades. Por outro lado, quando orientados apenas pela padronização e pelo controle, podem transformar a escola em unidade executora de diretrizes definidas centralmente, limitando a contextualização das práticas e a construção coletiva do projeto pedagógico (Garcia, 2018; Adrião, 2022; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017).

Assim, a governança de rede não é, em si mesma, colaborativa, inovadora ou democrática. Seu sentido depende dos mecanismos que a sustentam, dos atores que participam das decisões, do grau de autonomia das unidades, da forma como os processos avaliativos são utilizados e da relação estabelecida entre coordenação administrativa e finalidade educativa. Em redes privadas de educação básica, sua contribuição para a gestão escolar depende da capacidade de equilibrar integração institucional, participação, colaboração e respeito às singularidades pedagógicas de cada escola (Provan; Kenis, 2008; Huxham; Vangen, 2005; Lück, 2009).

Coordenação, colaboração e autonomia pedagógica em redes escolares

A governança de rede em escolas privadas de educação básica se estrutura em torno de uma tensão fundamental: a necessidade de coordenação entre unidades e a preservação da autonomia pedagógica das escolas. Redes escolares precisam estabelecer parâmetros comuns de gestão, currículo, comunicação, avaliação e formação; entretanto, quando a coordenação se converte em padronização excessiva, há risco de desconsiderar contextos locais, culturas escolares, necessidades dos estudantes e práticas pedagógicas historicamente construídas por cada unidade (Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Provan; Kenis, 2008).

A autonomia pedagógica não deve ser confundida com isolamento ou ausência de coordenação. Ela se refere à capacidade da escola e de seus profissionais de interpretar diretrizes comuns, tomar decisões contextualizadas, construir propostas pedagógicas coerentes com sua comunidade e participar da definição dos rumos institucionais (Paro, 2016; Lück, 2009; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017).

A colaboração interorganizacional pode contribuir para essa autonomia quando cria condições para troca de experiências, formação entre pares, circulação de saberes e construção coletiva de soluções. Huxham e Vangen (2005) denominam vantagem colaborativa a possibilidade de alcançar, por meio da colaboração, resultados que os atores isoladamente não conseguiriam produzir; no contexto escolar, isso pode ocorrer em comunidades de prática, grupos interunidades de professores, redes de apoio pedagógico e processos compartilhados de inovação educacional (Huxham; Vangen, 2005; Lück, 2009).

No entanto, a colaboração também pode assumir caráter instrumental quando é organizada apenas para disseminar decisões previamente tomadas pelas instâncias centrais da rede. Nesse caso, fóruns, reuniões e formações deixam de ser espaços de construção coletiva e tornam-se mecanismos de alinhamento, implantação e controle (Oliveira, 2019; Garcia, 2018).

Outro elemento central refere-se às assimetrias de poder e recursos. Redes privadas podem reunir unidades com diferentes portes, localizações, perfis socioeconômicos de estudantes, condições materiais, tradição pedagógica e capacidade financeira, e essas diferenças afetam a participação dos atores e a distribuição de influência no interior da rede (Provan; Kenis, 2008; Adrião, 2022; Peroni, 2018).

Provan e Kenis (2008) observam que a efetividade da governança de rede depende do nível de confiança, do número de participantes, do consenso em torno dos objetivos e da necessidade de competências específicas. Em redes escolares, esses fatores são atravessados por desigualdades institucionais e pedagógicas que influenciam quem participa das decisões, quais unidades definem padrões e como os recursos são distribuídos (Provan; Kenis, 2008; Huxham; Vangen, 2005; Ansell; Gash, 2008).

A confiança constitui, portanto, uma dimensão central da governança de rede. Ela favorece o compartilhamento de informações, a exposição de dificuldades, a cooperação entre unidades e a aprendizagem coletiva, mas pode ser fragilizada quando dados de desempenho são utilizados apenas para comparação, ranqueamento ou responsabilização, e não para apoio formativo e melhoria institucional (Jones; Hesterly; Borgatti, 1997; Huxham; Vangen, 2005).

A avaliação e o monitoramento também precisam ser analisados nessa perspectiva. Em redes escolares, indicadores podem apoiar decisões pedagógicas, identificar desigualdades, orientar formação docente e acompanhar a implantação de projetos. Contudo, podem reforçar performatividade quando reduzem a qualidade educacional a resultados mensuráveis e desconsideram dimensões formativas, relacionais, éticas e culturais do processo educativo (Oliveira, 2019; Paro, 2016).

Assim, a governança de rede em instituições privadas de educação básica deve ser analisada a partir de três dimensões articuladas: coordenação, colaboração e autonomia pedagógica. A coordenação é necessária para garantir coerência institucional, circulação de informações e uso compartilhado de recursos; a colaboração é indispensável para produzir aprendizagem coletiva, confiança e inovação pedagógica; a autonomia pedagógica preserva a capacidade das escolas e dos profissionais de contextualizar decisões e responder às necessidades da comunidade escolar (Provan; Kenis, 2008; Huxham; Vangen, 2005; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017).

A contribuição teórica deste artigo reside justamente em problematizar o equilíbrio entre essas dimensões. A governança de rede não deve ser compreendida como solução automática para os desafios da gestão escolar privada, mas como um arranjo de coordenação complexo, atravessado por disputas, assimetrias e finalidades distintas (Adrião, 2022; Provan; Kenis, 2008).

Seu potencial educativo depende de sua capacidade de articular eficiência administrativa com participação, colaboração com autonomia, avaliação com formação e padronização com respeito às singularidades escolares. É a partir dessa perspectiva que

as seções seguintes desenvolvem uma análise teórica das tensões e possibilidades da governança de rede na gestão escolar privada de educação básica (Paro, 2016; Lück, 2009; Oliveira, 2019).

Metodologia

Este artigo caracteriza-se como um ensaio teórico de natureza crítico-interpretativa, apoiado em pesquisa bibliográfica. A escolha por esse delineamento justifica-se pelo objetivo de problematizar a governança de rede na gestão escolar privada de educação básica, articulando contribuições dos estudos sobre redes interorganizacionais, governança colaborativa, gestão escolar, e privatização da educação. Diferente de uma revisão sistemática da literatura, o ensaio teórico não busca mapear exaustivamente a produção existente sobre determinado tema, mas construir uma interpretação conceitual capaz de tensionar pressupostos, integrar perspectivas teóricas e propor caminhos analíticos para a compreensão de um fenômeno (Meneghetti, 2011; Severino, 2016).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como base para a elaboração do argumento teórico, uma vez que permite reunir, examinar e relacionar contribuições já publicadas sobre determinado problema de investigação. Foram considerados livros, artigos e demais produções acadêmicas que discutem: redes interorganizacionais e governança de rede; governança colaborativa; gestão escolar e autonomia pedagógica, privatização e racionalidade gerencial na educação; especificidades da educação básica privada. A seleção das obras teve finalidade teórico-analítica, orientada pela relevância dos autores para a compreensão das tensões entre coordenação, colaboração, participação, avaliação e autonomia pedagógica em redes escolares privadas (Gil, 2019; Severino, 2016).

O processo de elaboração do ensaio ocorreu em três movimentos complementares. O primeiro consistiu na sistematização dos fundamentos conceituais da governança de rede, com ênfase em autores que discutem redes interorganizacionais, mecanismos de coordenação, confiança, colaboração e formas de governança. O segundo movimento voltou-se à incorporação de autores da gestão escolar, das políticas educacionais e dos estudos sobre privatização da educação, de modo a evitar a transposição direta de conceitos da Administração para o campo educacional. O terceiro movimento consistiu na articulação crítica entre essas matrizes teóricas, buscando compreender como a governança de rede pode contribuir para a gestão escolar privada, mas também como pode reforçar padronização, controle, assimetrias de poder e racionalidades gerencialistas quando desvinculada da finalidade educativa da escola.

A análise teórica foi organizada a partir de dimensões interpretativas elaboradas no diálogo entre a literatura de governança de rede e os estudos sobre gestão educacional. Essas dimensões envolvem: a relação entre coordenação administrativa e autonomia pedagógica; a tensão entre colaboração interorganizacional e assimetrias de poder; os usos da avaliação e do monitoramento na gestão escolar; e as condições necessárias para que a governança de rede fortaleça a aprendizagem institucional, em vez de apenas reproduzir mecanismos de controle. Tais dimensões não foram tratadas como categorias empíricas derivadas de um corpus fechado, mas como eixos teórico-analíticos que orientam a discussão proposta neste artigo.

A partir dessa articulação, propõe-se um framework teórico-analítico para compreender a governança de rede na gestão escolar privada de educação básica. O framework não pretende constituir um modelo prescritivo ou universal, mas uma lente conceitual para analisar como redes privadas organizam seus processos de coordenação, participação, colaboração, avaliação, monitoramento e autonomia pedagógica.

Benefícios da governança de rede nas escolas de educação básica

A governança de rede pode oferecer contribuições relevantes para escolas privadas de educação básica, especialmente num cenário educacional marcado por mudanças regulatórias, demandas de inovação pedagógica, intensificação do uso de tecnologias e crescente complexidade organizacional. Estruturas de governança baseadas em colaboração tendem a fortalecer processos de gestão, ampliar a articulação entre atores escolares e favorecer práticas alinhadas às políticas educacionais vigentes, como a BNCC e as diretrizes de formação docente (SEB, 2018; Provan; Kenis, 2008; Albers, 2010). Nessa perspectiva, os benefícios da governança de rede podem ser compreendidos a partir de dimensões pedagógicas, organizacionais e relacionais.

No plano pedagógico, redes colaborativas favorecem o compartilhamento de conhecimentos, a circulação de boas práticas e a construção de referenciais comuns entre diferentes unidades escolares. Esse processo pode contribuir para maior alinhamento curricular, especialmente em relação às políticas nacionais de educação, como a BNCC, e para a adoção de protocolos de avaliação, sistemas integrados de ensino e estratégias comuns de acompanhamento pedagógico (Coleman; Hoffer, 1987; Provan; Kenis, 2008). Em redes privadas, esses mecanismos podem ampliar a consistência entre unidades e favorecer respostas mais rápidas a desafios curriculares e institucionais.

No plano organizacional, a governança de rede pode ampliar a flexibilidade, a adaptabilidade e o uso eficiente de recursos. Estudos indicam que redes sustentadas por mecanismos coordenados, formais e informais, tendem a apresentar maior capacidade de adaptação a mudanças tecnológicas, regulatórias e pedagógicas (Albers, 2010). A coordenação em rede também pode reduzir duplicações, otimizar investimentos em materiais pedagógicos, plataformas digitais e formação docente, além de favorecer o compartilhamento de soluções entre unidades escolares (Roth et al., 2012). Em contextos de crise, como ocorreu durante a pandemia de Covid-19, esse tipo de arranjo mostrou-se particularmente relevante para acelerar respostas institucionais e ampliar o suporte entre escolas.

Outro benefício associado à governança de rede refere-se ao desenvolvimento profissional e à inovação. Huxham e Vangen (2005) destacam que redes colaborativas ampliam oportunidades de formação contínua e aprendizagem coletiva. Em redes privadas de educação básica, programas integrados de desenvolvimento profissional, comunidades de prática e mentorias interunidades podem fortalecer competências docentes, ampliar a adoção de metodologias inovadoras e criar condições para a experimentação pedagógica. A literatura sobre redes também sugere que a interação entre diferentes unidades favorece o desenvolvimento de novos modelos de gestão, desde que existam mecanismos de coordenação capazes de sustentar a colaboração ao longo do tempo (Wegner et al., 2016).

A dimensão relacional também é central. Quando apoiada em mecanismos de participação e comunicação, a governança de rede pode fortalecer relações entre escolas, famílias e comunidades. Modelos colaborativos tendem a ampliar o engajamento dos diferentes atores escolares e podem favorecer o compartilhamento de equipes multiprofissionais, protocolos de acolhimento socioemocional e estratégias de apoio psicossocial (Coleman; Hoffer, 1987). Esses elementos contribuem tanto para o bem-estar escolar quanto para a permanência dos estudantes, sobretudo quando a rede reconhece as especificidades de cada comunidade escolar.

Além disso, redes educacionais podem demonstrar maior resiliência organizacional diante de situações imprevistas, especialmente quando sustentadas por mecanismos de cooperação, confiança e compartilhamento de recursos. A circulação de informações, o suporte entre unidades e a coordenação centralizada, particularmente nos modelos de organização líder e organização administrativa de rede, podem fortalecer a capacidade de resposta institucional em contextos de crise (Begnis; Pedrozo; Estivalet, 2008; Zaccarelli et al., 2008). Contudo, esses benefícios não ocorrem de forma automática. Eles dependem da qualidade da governança, do grau de confiança entre os atores, da clareza dos processos decisórios e da capacidade da rede de equilibrar coordenação e autonomia pedagógica.

Desafios da governança de rede nas escolas de educação básica

Apesar dos benefícios identificados, a governança de rede também envolve desafios estruturais que podem limitar sua efetividade nas escolas privadas de educação básica. Esses desafios estão relacionados à complexidade da coordenação entre unidades, à construção e manutenção da confiança, às assimetrias de poder e recursos, à sustentabilidade organizacional e às barreiras culturais e institucionais que atravessam a gestão escolar. Tais elementos variam conforme o modelo de governança adotado – compartilhado, organização líder ou organização administrativa de rede – e requerem atenção especial num contexto marcado por regulamentações educacionais, transformações tecnológicas e demandas por qualidade.

A complexidade da coordenação constitui um dos principais desafios da governança de rede. A articulação de múltiplas unidades, atores e processos exige mecanismos capazes de harmonizar calendários, currículos, processos avaliativos, protocolos administrativos e práticas pedagógicas. Provan e Kenis (2008) destacam que a diversidade de interesses, culturas organizacionais e prioridades pode dificultar a coordenação, especialmente em redes que operam com maior horizontalidade decisória. Em redes privadas de educação básica, essa complexidade se intensifica diante das exigências normativas, das expectativas das famílias e da necessidade de conciliar diretrizes comuns com especificidades locais. Na ausência de estruturas claras de comunicação, critérios definidos de decisão e rotinas sistemáticas de acompanhamento, a coordenação pode gerar sobrecarga, dispersão de esforços e baixa adesão dos participantes.

A confiança é outro elemento decisivo. Em redes interorganizacionais, ela sustenta o compartilhamento de informações, a transparência e a corresponsabilidade. Roth et al. (2012) e Wegner et al. (2016) destacam que relações de confiança são fundamentais para a cooperação, mas sua construção é gradual e vulnerável a rupturas. Em redes privadas, compostas por unidades com diferentes identidades pedagógicas, recursos e níveis de

autonomia, a confiança pode ser fragilizada pela percepção de competição interna, pelo receio de perda de autonomia ou pelo desconforto com a exposição de dados acadêmicos, financeiros e administrativos. Esse desafio é particularmente sensível nos modelos de organização líder e organização administrativa de rede, nos quais há maior concentração de decisões em instâncias centrais.

As assimetrias de poder e recursos também afetam o funcionamento das redes. A literatura aponta que diferenças de infraestrutura, capital financeiro, porte institucional e expertise pedagógica podem gerar dinâmicas de dominação ou dependência entre os participantes (Albers, 2010; Provan; Kenis, 2008). Em redes privadas, essas assimetrias podem aparecer na relação entre unidades maiores e menores, escolas localizadas em contextos socioeconômicos distintos ou instituições com diferentes trajetórias pedagógicas. Quando a governança não conta com mecanismos de equidade, transparência e participação ampliada, há risco de reprodução de desigualdades internas e de enfraquecimento do engajamento das unidades com menor poder de influência.

A sustentabilidade em longo prazo constitui outro desafio relevante. Manter redes educacionais funcionais exige estabilidade institucional, continuidade de investimentos, clareza estratégica e capacidade de adaptação. Huxham e Vangen (2005) observam que redes podem perder força quando mudam as prioridades institucionais, quando há rotatividade de lideranças ou quando faltam mecanismos permanentes de gestão e acompanhamento. No setor privado, esse desafio é agravado por pressões de mercado, alterações societárias, demandas regulatórias e mudanças políticas que impactam currículos, formação docente e regimes de trabalho. Redes que não dispõem de acordos de médio e longo prazo, comitês permanentes, mecanismos de avaliação e diretrizes atualizáveis tendem a enfrentar maior risco de descontinuidade.

As barreiras culturais e organizacionais também precisam ser consideradas. Diferenças entre projetos pedagógicos, valores institucionais, estilos de gestão, histórias organizacionais e concepções de ensino podem dificultar a construção de uma governança integrada (Wegner et al., 2016; Krawczyk, 2018). Em redes privadas, especialmente confessionais ou mantidas por grupos empresariais diversos, a heterogeneidade de identidades institucionais exige mediação constante para harmonizar processos sem suprimir singularidades. Essas barreiras interferem na implantação de políticas educacionais internas e externas e demandam estratégias sensíveis às especificidades culturais de cada unidade.

Em conjunto, esses desafios evidenciam que a governança de rede nas escolas privadas de educação básica é atravessada por tensões inerentes à coordenação interorganizacional e às dinâmicas próprias do setor educacional. Tais desafios não anulam o potencial da governança de rede, mas indicam que seus efeitos dependem da adoção de mecanismos estruturados de comunicação, participação, definição de responsabilidades, equidade e monitoramento. Assim, a governança de rede deve ser compreendida não apenas como instrumento de integração, mas como um arranjo institucional que precisa equilibrar eficiência administrativa, colaboração e respeito às especificidades pedagógicas das escolas.

Diretrizes de governança de rede para escolas privadas de educação básica

A síntese dos benefícios e desafios discutidos permite delinear um conjunto de diretrizes para fortalecer a governança de rede nas escolas privadas de educação básica. Essas diretrizes buscam potencializar a colaboração, reduzir a complexidade de coordenação, mitigar assimetrias de poder e ampliar a capacidade de inovação das redes educacionais. Não constituem um modelo único ou prescritivo, mas um arranjo flexível que pode ser adaptado conforme o tipo de governança adotado – compartilhada, organização líder ou organização administrativa de rede – e as características específicas de cada rede.

A primeira diretriz refere-se à constituição de estruturas de governança participativa. Modelos participativos ampliam o envolvimento de gestores, docentes, famílias e demais atores escolares na definição de metas, elaboração de políticas e acompanhamento de resultados. Conselhos, comitês e fóruns colaborativos podem contribuir para o fortalecimento do senso de pertencimento, para a democratização da tomada de decisão e para a redução de tensões decorrentes de assimetrias de poder (Coleman; Hoffer, 1987; Huxham; Vangen, 2005). No contexto privado, essas estruturas ajudam a equilibrar a centralização típica de grupos educacionais com mecanismos de escuta, corresponsabilidade e legitimidade decisória nas unidades escolares.

A segunda diretriz envolve a comunicação estruturada e transparente. A comunicação é condição básica para a coordenação eficaz e para a construção de confiança em redes interorganizacionais. Mecanismos formais e informais, como plataformas digitais integradas, reuniões periódicas com agendas claras, registros sistemáticos de deliberações e canais permanentes de feedback, reduzem incertezas e evitam conflitos interpretativos (Roth et al., 2012; Provan; Kenis, 2008). Nas escolas privadas, o uso combinado de ambientes virtuais, aplicativos institucionais e sistemas de gestão escolar pode favorecer a circulação de informações entre unidades, fortalecer a transparência e permitir alinhamento contínuo entre equipes gestoras, docentes e famílias.

A terceira diretriz diz respeito ao desenvolvimento de capacidades e à formação contínua. A atuação em rede exige competências de colaboração, negociação, mediação de conflitos, leitura de dados, liderança e adaptação institucional, que vão além da formação pedagógica tradicional. Programas estruturados de desenvolvimento profissional, comunidades de prática e mentorias interunidades são fundamentais para alinhar visões, fortalecer a confiança e constituir uma base comum de competências organizacionais (Huxham; Vangen, 2005; Wegner et al., 2016). Em redes privadas, essas práticas também contribuem para a inovação pedagógica, a atualização tecnológica e a consolidação de referenciais comuns de qualidade educacional.

A quarta diretriz refere-se à definição de acordos formais, normas compartilhadas e processos de monitoramento. A governança de rede demanda a combinação de acordos formais e informais capazes de orientar a gestão e reforçar expectativas de cooperação. Acordos formais, como regulamentos, protocolos, políticas internas, critérios de tomada de decisão e diretrizes para alocação de recursos, fornecem segurança e clareza às relações (Albers, 2010; Grandori; Soda, 1995). Já normas informais, como reciprocidade, solidariedade, padrões de comunicação e expectativas de colaboração, sustentam a dimensão relacional e reforçam a confiança (Provan; Kenis, 2008). Sistemas de monitoramento e avaliação, com indicadores claros e ciclos regulares de acompanhamento, permitem ajustar práticas, identificar gargalos e atribuir legitimidade à governança adotada.

A quinta diretriz envolve sustentabilidade organizacional e alinhamento regulatório. Redes educacionais eficazes precisam equilibrar as dimensões pedagógica, financeira e institucional. A sustentabilidade envolve continuidade de investimentos, capacidade de responder a mudanças políticas e tecnológicas e alinhamento às exigências legais, como LDB, BNCC, normas de inclusão e legislações trabalhistas (Elkington, 1997; Procopiuck; Frey, 2009; Reitz, s.d.). Em redes privadas, práticas de governança devem contemplar rotinas de atualização normativa, mecanismos de antecipação regulatória e estratégias de gestão financeira que garantam condições de operação estáveis e coerência entre unidades.

As diretrizes apresentadas indicam que a governança de rede, quando aplicada à gestão escolar privada, requer mais do que mecanismos de coordenação administrativa. Ela demanda estruturas participativas, comunicação transparente, formação contínua, acordos institucionais, monitoramento formativo e alinhamento regulatório. Esses elementos oferecem base para a construção de um framework teórico capaz de articular colaboração, coordenação e autonomia pedagógica em redes privadas de educação básica. No entanto, sua efetividade depende da forma como tais dimensões são interpretadas e operacionalizadas, pois a mesma estrutura de governança pode tanto fortalecer a aprendizagem institucional quanto reproduzir lógicas de controle, padronização e assimetria entre unidades escolares.

Framework teórico-analítico de governança de rede na gestão escolar privada

A análise desenvolvida permite compreender que a governança de rede não deve ser tratada como solução automática para os desafios da gestão escolar privada. Embora possa favorecer a coordenação entre unidades, o compartilhamento de recursos, a formação continuada e a inovação pedagógica, seu potencial depende da forma como articula mecanismos administrativos com a finalidade educativa da escola. Nesse sentido, a governança de rede constitui um arranjo ambivalente: pode fortalecer a colaboração e a aprendizagem institucional, mas também pode reproduzir racionalidades gerencialistas, padronização excessiva, controle e assimetrias entre unidades escolares (Provan; Kenis, 2008; Paro, 2016; Oliveira, 2019).

Essa ambivalência decorre da própria transposição do conceito de governança de rede para o campo educacional. Na literatura organizacional, redes são compreendidas como formas de coordenação baseadas em interdependência, confiança, negociação e compartilhamento de recursos (Powell, 1990; Grandori; Soda, 1995; Jones; Hesterly; Borgatti, 1997). No entanto, quando aplicadas à escola, essas formas de coordenação precisam ser reinterpretadas à luz da gestão escolar, da autonomia pedagógica, da participação docente e do projeto educativo. A escola não é apenas uma unidade operacional da rede, mas uma instituição formativa cuja gestão deve estar orientada à aprendizagem, à formação integral dos estudantes e à construção coletiva de sentidos pedagógicos (Lück, 2009; Oliveira; Libâneo; Toschi, 2017; Paro, 2016).

Assim, a questão central não é apenas identificar benefícios e desafios da governança de rede, mas compreender sob quais condições ela contribui para a gestão escolar sem subordinar a finalidade educativa à racionalidade gerencial. Em redes privadas de educação básica, mecanismos de coordenação podem favorecer coerência institucional, formação compartilhada e circulação de práticas; porém, também podem operar como

instrumentos de controle, padronização curricular e responsabilização por desempenho. Essa tensão se intensifica quando indicadores, metas, plataformas e processos avaliativos são utilizados prioritariamente para comparar unidades, regular comportamentos e produzir alinhamento organizacional, e não para apoiar a melhoria pedagógica (Adrião, 2018; Garcia, 2018; Peroni, 2018).

A colaboração, nesse contexto, também precisa ser problematizada. Ela pode assumir caráter substantivo quando envolve participação real de gestores, docentes, famílias e demais atores escolares na construção das decisões, mas pode se tornar instrumental quando apenas legitima diretrizes previamente definidas por instâncias centrais. A literatura sobre governança colaborativa indica que a cooperação depende de confiança, desenho institucional, liderança facilitadora e regras claras de participação (Huxham; Vangen, 2005; Ansell; Gash, 2008). Em redes privadas, tais condições são atravessadas por assimetrias de poder, recursos, porte institucional, reputação e capacidade de influência, o que torna necessário analisar quem participa, com qual poder decisório e com quais efeitos sobre a autonomia das unidades escolares (Provan; Kenis, 2008).

A partir dessas discussões, propõe-se um framework teórico-analítico para compreender a governança de rede na gestão escolar privada. O framework não pretende constituir um modelo prescritivo ou universal, mas uma lente conceitual para analisar como redes privadas de educação básica organizam seus processos de coordenação, participação, colaboração, avaliação e autonomia pedagógica.

Quadro 1 –

Framework sobre a governança de rede na gestão escolar privada.

Dimensão	Função na governança de rede	Tensão crítica	Questão orientadora
Coordenação	Alinhar processos, currículos, recursos, comunicação e decisões entre unidades escolares.	Coordenação versus controle centralizado.	O que deve ser comum à rede e o que deve permanecer contextualizado em cada escola?
Participação	Incluir gestores, docentes, famílias e demais atores escolares na construção e acompanhamento das decisões.	Participação substantiva versus participação simbólica.	Quem participa das decisões e com qual poder real de influência?
Colaboração	Promover aprendizagem coletiva, troca de práticas, formação interunidades e inovação pedagógica.	Colaboração crítica versus alinhamento instrumental.	A rede promove conhecimento coletivamente ou apenas dissemina diretrizes centrais?

Avaliação e monitoramento	Acompanhar resultados, identificar necessidades, orientar melhorias e apoiar decisões institucionais.	Avaliação formativa versus performatividade.	Os indicadores servem à aprendizagem institucional ou ao controle gerencialista?
Autonomia pedagógica	Preservar a capacidade das escolas e dos profissionais de contextualizar decisões, currículos e projetos.	Autonomia versus padronização excessiva.	Como a rede equilibra diretrizes comuns e singularidades pedagógicas locais?

Fonte: autoras.

O framework proposto permite deslocar a discussão da governança de rede de uma perspectiva funcional para uma perspectiva crítica e educacionalmente situada. Em vez de perguntar apenas quais benefícios a governança de rede pode gerar, a análise passa a considerar como seus mecanismos se relacionam com a finalidade educativa da escola. Quando orientada pela aprendizagem institucional, pela participação dos atores escolares e pelo respeito às singularidades das unidades, a governança de rede pode fortalecer a gestão escolar. Quando subordinada à racionalidade gerencial, pode reforçar padronização, controle e assimetrias internas. Desse modo, a contribuição teórica do artigo está em propor uma lente de análise para futuras pesquisas sobre redes privadas de educação básica, especialmente no que se refere aos efeitos da governança sobre a gestão escolar, o trabalho docente, a autonomia pedagógica e a implantação de políticas educacionais.

Considerações finais

Neste texto, teve-se como objetivo problematizar a governança de rede na gestão escolar privada de educação básica, discutindo suas contribuições, limites e tensões em relação à coordenação interorganizacional, à colaboração entre unidades, à participação dos atores escolares e à autonomia pedagógica. A análise desenvolvida permitiu compreender que a governança de rede pode constituir uma abordagem relevante para lidar com a complexidade das redes privadas de ensino, mas não deve ser interpretada como solução automática para os desafios da gestão escolar.

Argumentamos que a governança de rede pode favorecer o compartilhamento de recursos, a formação continuada, a circulação de práticas pedagógicas, a aprendizagem institucional, a inovação e a capacidade de resposta a mudanças regulatórias, tecnológicas e sociais. No entanto, também evidenciamos que esses potenciais são atravessados por tensões importantes, especialmente quando a coordenação entre unidades se converte em controle centralizado, quando a colaboração assume caráter meramente instrumental, quando a avaliação se orienta pela performatividade e quando a padronização compromete a autonomia pedagógica das escolas.

A principal contribuição do artigo consiste na proposição de um framework teórico-analítico para compreender a governança de rede na gestão escolar privada a partir de cinco dimensões articuladas: coordenação, participação, colaboração, avaliação e monitoramento e autonomia pedagógica. Essas dimensões permitem analisar a governança de rede não apenas por sua capacidade de organizar processos administrativos, mas por sua relação com a finalidade educativa da escola. Assim, o framework proposto desloca a discussão de uma perspectiva exclusivamente funcional para uma abordagem crítica e situada no campo da gestão educacional.

Essa contribuição é relevante uma vez que redes privadas de educação básica não constituem arranjos homogêneos. As redes podem envolver grupos empresariais, mantenedoras, redes confessionais, sistemas privados de ensino, escolas associadas e diferentes formas de articulação institucional. Em cada uma dessas configurações, os mecanismos de governança podem produzir efeitos distintos sobre o trabalho docente, a organização curricular, a participação dos atores escolares, a avaliação institucional e a autonomia das unidades. Por isso, compreender a governança de rede requer atenção às relações de poder, às condições institucionais e aos sentidos atribuídos à qualidade educacional.

Como limitação, este estudo não apresenta dados empíricos sobre redes privadas específicas, uma vez que se caracteriza como ensaio teórico. Sua contribuição está na elaboração de uma lente conceitual para análise do fenômeno, e não na generalização de resultados sobre experiências concretas. Estudos futuros podem aplicar o framework proposto em investigações empíricas com gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, mantenedores e demais atores envolvidos em redes privadas de educação básica, de modo a compreender como os mecanismos de governança se materializam em diferentes contextos institucionais.

Concluimos que a governança de rede pode fortalecer a gestão escolar privada quando orientada pela aprendizagem institucional, pela participação dos sujeitos escolares, pela colaboração substantiva e pelo respeito à autonomia pedagógica. Porém, quando subordinada, predominantemente, à racionalidade gerencial, pode reforçar padronização, controle, assimetrias internas e redução da escola a uma unidade operacional da rede. Dessa forma, a questão central não é apenas adotar mecanismos de governança de rede, mas definir a serviço de quais finalidades eles são mobilizados. No campo educacional, sua legitimidade depende da capacidade de articular eficiência administrativa, coordenação institucional e compromisso com a formação integral dos estudantes.

Referências

- ADRIÃO, Theresa. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. *Currículo sem Fronteiras*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, 2018, p. 8-28.
- ALBERS, Sascha. *The design of alliance governance systems*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2010.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, 2008, p. 543-571.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

- BARROSO, Luís Roberto. A educação básica no Brasil: do atraso prolongado à conquista do futuro. *Direitos Fundamentais & Justiça*, Belo Horizonte, ano 13, n. 41, 2019, p. 117-155.
- BEGNIS, Heron; PEDROZO, Eugenio; ESTIVALETE, Vania. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, São Leopoldo, v. 5, n. 3, 2008, p. 224-235.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- COLEMAN, James S; HOFFER, Thomas. *Public and private high schools: the impact of communities*. New York: Basic Books, 1987.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação básica no Brasil. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 23, n. 80, 2002, p. 168-200.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.
- ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.
- GARCIA, Teise de Oliveira Guaranha. A gestão escolar no contexto da privatização na educação básica. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 22, n. esp. 3, 2018, p. 1355-1376.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, Willian D. *Governar em rede: o novo formato do setor público*. Brasília: Enap, 2006.
- GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, Londres, v. 16, n. 2, 1995, p. 183-214.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n. 3, 1985, p. 481-510.
- HUXHAM, Chris; VANGEN, Siv. *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon: Routledge, 2005.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, Valhala, v. 22, n. 4, 1997, p. 911-945.
- KRAWCZYK, Nora. Brasil–Estados Unidos: a trama de relações ocultas na destruição da escola pública. In: KRAWCZYK, Nora. *Escola pública: tempos difíceis, mas não impossíveis*. Campinas: FE/UNICAMP; Uberlândia: Navegando, 2018, p. 59-72.
- LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.
- MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, 2011, p. 320-332.
- NELSON, Jane; ZADEK, Simon. *Partnership alchemy: new social partnerships in Europe*. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2000.
- NEPOMUCENO, Vera Lúcia; ALGEBAIL, Eveline. Educação básica no Brasil, trabalho docente e pandemia. *RTPS – Revista Trabalho, Política e Sociedade*, Nova Iguaçu, v. 6, n. 10, 2021, p. 193-212.

- OLIVEIRA, Anderson Soares Furtado. *Governança da educação básica no Brasil: construção e validação de um instrumento de medida*. Brasília: UNB, 2019. 235f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília.
- OLIVEIRA, João Ferreira de; LIBÂNEO, José Carlos; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2017.
- PARDINI, Daniel Jardim; TEIXEIRA, Francisco Fazito Rezende Antunes; AZEVEDO, Ana Cláudia; OLIVEIRA, Gabriela Sardeiro. A influência do sistema de redes de relações sociais no exercício de empreender em serviços odontológicos. *COLÓQUIO DE REDES, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO*, 3, 2012. Anais: Lavras: Gerei, 2012.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2016.
- PEREIRA, Carlos Alberto Messeder. Comunicação em rede e a experiência digital contemporânea. In: SAID, Gustavo Fortes et al. *Gestão de redes educacionais na cibercultura*. Teresina: UFPI, 2018.
- PERONI, Vera Maria Vidal. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. *Currículo sem Fronteiras*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, 2018, p. 212-238.
- POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, Barry; CUMMINGS, Larry L. *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1990, p. 295-338.
- PROCOPIUCK, Mario; FREY, Klaus. Redes de políticas públicas e de governança e sua análise a partir da websphere analysis. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 17, n. 34, 2009, p. 63-83.
- PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v. 18, n. 2, 2008, p. 229-252.
- REITZ, Guilherme. *Quais os maiores desafios ao gerenciar uma rede de educação e como superá-los?* Yungas, 2026. Disponível em: <https://yungas.com.br/quais-os-maiores-desafios-ao-gerenciar-uma-rede-de-educacao-e-como-supera-los/>. Acesso em: 29 jun. 2026.
- ROTH, Ana Lúcia; WEGNER, Douglas; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; PADULA, Antônio Domingos. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 1, 2012, p. 112-123.
- SEB. *Sistema de avaliação da educação básica: documentos de referência*. Brasília: Inep, 2018.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2016.
- SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato de Castro; FURTADO, João Eduardo de Moraes Pinto. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 14, n. 2, 2007, p. 425-439.
- WEGNER, Douglas; WITTMANN, Milton Luiz; DOTTO, Dalva Maria. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v. 4, n. 1, 2006.
- YOON, Woojin; HYUN, Eunjung. Economic, social and institutional conditions of network governance: network governance in East Asia. *Management Decision*, Bingley, v. 48, n. 8, 2010, p. 1212-1229.

ZACCARELLI, Sergio B; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama; DONAIRE, Denis. *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.