

GESTÃO ESCOLAR EM CONTEXTOS DE CRISE: LIDERANÇA EDUCACIONAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA COORDENAÇÃO DAS ESCOLAS DURANTE A PANDEMIA

AUTORES

Carmem Lucia Dos Santos¹

Yara Figueiredo Dan²

Edival Dan³

Leopoldo Oscar Briones Salazar⁴

Luis Antonio Ayala Silvera⁵

RESUMO

A pandemia de COVID-19 produziu uma ruptura sem precedentes nas rotinas escolares, exigindo das instituições educacionais capacidade de adaptação organizacional em um cenário marcado por incerteza institucional, mudanças pedagógicas abruptas e necessidade de coordenação entre múltiplos atores da comunidade escolar. Nesse contexto, a gestão escolar passou a demandar não apenas competências administrativas tradicionais, mas também práticas de liderança educacional e estratégias de comunicação institucional capazes de sustentar a continuidade das atividades educacionais em condições adversas. Este artigo analisa como gestores escolares mobilizaram práticas de liderança e comunicação institucional durante a pandemia, buscando compreender de que maneira essas estratégias contribuíram para a coordenação organizacional das escolas em situação de crise. Trata-se de um estudo analítico de abordagem qualitativa, orientado pela interpretação de práticas institucionais adotadas por gestores educacionais em contexto de emergência sanitária. A análise mobiliza contribuições da literatura sobre liderança educacional, gestão escolar e gestão de crises organizacionais. Os resultados indicam que contextos de crise ampliam a centralidade da liderança escolar como mecanismo de coordenação institucional, particularmente quando articulada a práticas sistemáticas de comunicação organizacional. A pesquisa propõe um modelo interpretativo de gestão educacional em contextos críticos, destacando o papel da liderança escolar na construção de processos de adaptação institucional capazes de sustentar o funcionamento das escolas em cenários de instabilidade.

¹ Doutora em Ciências da Educação. *Universidad de Desarrollo Sustentable UDS/PY.* emebdc@gmail.com

² Pós-doutorado em Ciências da Educação. *Universidad de Desarrollo Sustentable UDS/PY.* yfdan@uol.com.br

³ Pós-doutorado em Ciências da Educação. *Universidad de Desarrollo Sustentable UDS/PY.* edivaldan@uol.com.br

⁴ Pós-Doutorado em Ciências da Educação. *Universidad de Desarrollo Sustentable UDS/PY.* leopoldobriones@gmail.com

⁵ Pós-Doutorado em Ciências da Educação. *Universidad de Desarrollo Sustentable UDS/PY.* es.de.luis@gmail.com

Palavras-chave: Gestão escolar; Liderança educacional; Comunicação institucional; Gestão de crises; Pandemia.

***SCHOOL MANAGEMENT IN CRISIS CONTEXTS: EDUCATIONAL LEADERSHIP
AND INSTITUTIONAL COMMUNICATION IN SCHOOL COORDINATION
DURING THE PANDEMIC***

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic caused an unprecedented disruption in school routines, requiring educational institutions to develop organizational adaptability in a context characterized by institutional uncertainty, abrupt pedagogical changes and the need for coordination among multiple actors within the school community. In this scenario, school management began to demand not only traditional administrative competencies but also educational leadership practices and institutional communication strategies capable of sustaining the continuity of educational activities under adverse conditions. This article analyzes how school managers mobilized leadership and institutional communication practices during the pandemic, seeking to understand how these strategies contributed to organizational coordination in schools facing crisis situations. The study adopts a qualitative analytical approach oriented toward the interpretation of institutional practices developed by educational managers during the health emergency. The findings indicate that crisis contexts intensify the centrality of school leadership as a mechanism of institutional coordination.

Keywords: *School management; Educational leadership; Institutional communication; Crisis management; Pandemic.*

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 produziu um dos mais intensos processos de transformação recente no funcionamento das instituições educacionais (Reimers; Schleicher, 2020). Escolas em diferentes países foram obrigadas a reorganizar rotinas pedagógicas, redefinir formas de interação entre professores e estudantes e estabelecer novos canais de comunicação com famílias e autoridades educacionais.

A literatura sobre gestão educacional reconhece que a liderança escolar desempenha papel fundamental na construção de ambientes institucionais capazes de sustentar processos de

aprendizagem. Pesquisas sobre eficácia escolar indicam que escolas com liderança forte e orientação pedagógica consistente tendem a apresentar melhores resultados educacionais. Autores que investigam liderança educacional destacam que o trabalho do gestor escolar envolve múltiplas dimensões institucionais, incluindo coordenação pedagógica, mediação entre diferentes atores da comunidade escolar e articulação com sistemas educacionais mais amplos. Durante a pandemia, essas responsabilidades tornaram-se ainda mais complexas.

A comunicação institucional assumiu papel estratégico na manutenção da coesão organizacional das escolas. Instituições educacionais enfrentaram o desafio de transmitir informações confiáveis, orientar práticas pedagógicas emergenciais e reduzir incertezas entre os membros da comunidade escolar.

Apesar do crescente volume de pesquisas sobre os impactos educacionais da pandemia, ainda são limitados os estudos que analisam, sob perspectiva organizacional, como gestores escolares mobilizaram práticas institucionais de liderança e comunicação para coordenar o funcionamento das escolas em contextos de crise. Investigar essas práticas torna-se relevante para compreender a capacidade adaptativa das instituições escolares em cenários de instabilidade.

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender de que maneira as escolas organizaram respostas institucionais para enfrentar a instabilidade provocada pela pandemia. Assim, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como gestores escolares mobilizaram práticas de liderança educacional e comunicação institucional para coordenar o funcionamento das escolas durante a pandemia de COVID-19? A partir dessa questão, o estudo analisa estratégias institucionais adotadas por gestores escolares, buscando identificar elementos interpretativos para compreender a gestão educacional em contextos de crise.

2 METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem qualitativa de natureza analítico-interpretativa, orientada pela investigação das práticas de gestão escolar mobilizadas em contexto de crise educacional.

Pesquisas qualitativas são particularmente adequadas para compreender fenômenos institucionais complexos, uma vez que permitem interpretar práticas organizacionais, discursos e processos de tomada de decisão em seus contextos sociais e institucionais específicos (Creswell, 2014; Denzin; Lincoln, 2018). No campo da gestão educacional, essa abordagem tem sido amplamente utilizada para analisar práticas de liderança escolar e dinâmicas organizacionais das instituições de ensino (Bogdan; Biklen, 1994).

A investigação caracteriza-se como um estudo analítico orientado pela interpretação de estratégias institucionais adotadas por gestores escolares durante a pandemia de COVID-19. A pandemia constituiu um evento crítico capaz de alterar significativamente as rotinas organizacionais das escolas, exigindo dos gestores educacionais capacidade de adaptação institucional e redefinição de práticas administrativas e pedagógicas. Nesse sentido, eventos críticos funcionam como situações privilegiadas para análise organizacional, pois revelam estruturas de coordenação institucional que nem sempre são visíveis em contextos de normalidade administrativa (Weick, 1995; Boin; Hart; Kuipers, 2018).

O material empírico analisado neste estudo foi constituído por documentos institucionais produzidos por escolas públicas durante o período da pandemia de COVID-19, incluindo comunicados administrativos, orientações pedagógicas, registros de gestão e mensagens institucionais destinadas à comunidade escolar. A análise documental constitui procedimento metodológico relevante para estudos organizacionais e educacionais, pois permite examinar processos institucionais a partir de registros produzidos pelas próprias organizações (Bowen, 2009; Cellard, 2008). Esses documentos possibilitam compreender decisões administrativas, estratégias de comunicação institucional e formas de coordenação adotadas pelas escolas em situações de crise.

A análise do material documental foi realizada por meio de análise temática de conteúdo, orientada pela leitura interpretativa dos registros institucionais, buscando identificar práticas de gestão relacionadas à liderança escolar e à comunicação organizacional. Inicialmente foram identificadas ações recorrentes presentes nos documentos analisados. Em seguida, essas práticas foram organizadas em categorias analíticas relacionadas à liderança educacional e à comunicação institucional, o que possibilitou interpretar como essas estratégias contribuíram para a coordenação das escolas durante o período de crise.

Essas categorias foram construídas a partir da recorrência temática identificada nos documentos analisados.

A interpretação do material empírico foi orientada por categorias analíticas provenientes da literatura sobre liderança educacional, governança escolar e gestão de crises organizacionais. Estudos sobre liderança escolar indicam que a atuação do gestor envolve processos de coordenação pedagógica, mediação institucional e construção de ambientes organizacionais colaborativos (Fullan, 2014; Robinson, 2011). Ao mesmo tempo, pesquisas sobre gestão de crises destacam que organizações submetidas a situações de instabilidade dependem fortemente de mecanismos institucionais de comunicação e construção coletiva de sentido (Weick, 1995; Boin; Hart; Kuipers, 2018).

A partir dessa articulação entre evidências documentais e literatura científica, o estudo busca construir um modelo interpretativo capaz de explicar como gestores escolares mobilizam liderança educacional e comunicação institucional para coordenar o funcionamento das escolas em contextos de crise. Essa estratégia metodológica permite integrar análise empírica e interpretação teórica, contribuindo para o avanço do debate acadêmico sobre gestão escolar em cenários de instabilidade institucional.

3 RESULTADOS

A análise dos documentos institucionais produzidos pelas escolas durante a pandemia indica mudanças relevantes nas práticas de gestão escolar, particularmente no que se refere à organização das atividades pedagógicas, à comunicação com a comunidade escolar e à coordenação das equipes docentes. Gestores educacionais passaram a desempenhar papel central na coordenação das escolas, assumindo responsabilidades que ultrapassavam a administração rotineira e exigiam elevada capacidade de adaptação organizacional. Nesse contexto, a liderança escolar tornou-se elemento estruturante da resposta institucional das escolas à crise sanitária.

Os registros institucionais analisados também evidenciam que a comunicação entre escola, professores e famílias tornou-se elemento central para a organização das atividades educacionais durante a pandemia. Documentos e comunicações produzidos pelas escolas

indicam que gestores estabeleceram múltiplos canais de diálogo com professores, estudantes e famílias, buscando reduzir incertezas e orientar a continuidade das atividades pedagógicas. A literatura sobre liderança educacional indica que a comunicação clara e consistente constitui elemento central da governança escolar, especialmente em contextos de instabilidade institucional (Fullan, 2014; Robinson, 2011).

Os documentos analisados também indicam o fortalecimento de práticas colaborativas no interior das escolas. A análise dos registros institucionais revela que gestores mobilizaram equipes pedagógicas para construir respostas coletivas às dificuldades impostas pela pandemia, incluindo reorganização curricular, adaptação de estratégias pedagógicas e implementação de atividades educacionais mediadas por tecnologias digitais. Estudos sobre liderança distribuída apontam que a capacidade de compartilhar responsabilidades entre diferentes atores institucionais contribui para fortalecer a resiliência organizacional das escolas (Spillane, 2006; Leithwood; Harris; Hopkins, 2008).

Também se identificou que gestores escolares atuaram como mediadores institucionais entre diferentes níveis do sistema educacional. A pandemia exigiu constante articulação entre escolas, secretarias de educação e comunidade escolar, o que ampliou a complexidade das decisões administrativas. Essa mediação institucional tornou-se fundamental para garantir alinhamento entre diretrizes educacionais e práticas escolares concretas, reforçando o papel estratégico da liderança escolar na coordenação das políticas educacionais em nível local.

4 DISCUSSÃO

A interpretação dos resultados permite compreender a gestão escolar em contextos de crise como um processo organizacional marcado pela intensificação das funções de liderança e coordenação institucional. Diferentemente de situações administrativas rotineiras, crises institucionais tendem a ampliar a necessidade de tomada de decisão rápida, construção de consensos organizacionais e mobilização coletiva de recursos institucionais. Nesse sentido, a liderança escolar assume papel decisivo na organização das respostas institucionais às situações de instabilidade (Weick, 1995; Boin; Hart; Kuipers, 2018).

A centralidade da comunicação institucional observada nos resultados dialoga com perspectivas teóricas que compreendem organizações educacionais como sistemas sociais estruturados na construção compartilhada de significados (Weick, 1995; Harris, 2020). Em contextos de crise, a circulação de informações confiáveis e a coordenação comunicacional tornam-se fundamentais para reduzir ambiguidade organizacional e orientar práticas institucionais. Weick (1995) argumenta que organizações enfrentam crises por meio de processos de *sensemaking* coletivo, frequentemente mediados por estruturas formais e informais de comunicação institucional.

Além disso, a ampliação de práticas colaborativas de gestão escolar observada nos resultados reforça contribuições da literatura sobre liderança distribuída. Segundo Spillane (2006), a liderança escolar não deve ser compreendida como atributo exclusivo do gestor, mas como processo organizacional compartilhado entre diferentes atores institucionais. Em contextos de crise, essa distribuição da liderança torna-se particularmente relevante, pois permite ampliar a capacidade adaptativa das organizações educacionais diante de desafios complexos e imprevisíveis.

Os resultados também sugerem que gestores escolares desempenham papel estratégico na mediação entre políticas educacionais e práticas institucionais. Essa função de mediação reforça interpretações da literatura sobre governança educacional que destacam a escola como espaço de tradução das políticas públicas em práticas pedagógicas concretas (Leithwood; Harris; Hopkins, 2008). Assim, a liderança escolar em contextos de crise não se limita à gestão administrativa, mas envolve capacidade de articulação institucional e interpretação das demandas educacionais emergentes.

A interpretação dos resultados permite identificar um conjunto de práticas institucionais recorrentes na gestão escolar durante o período da pandemia. Essas práticas evidenciam que a coordenação das escolas em contextos de crise depende da articulação entre diferentes dimensões organizacionais da gestão educacional. A análise realizada indica que três dimensões institucionais assumiram papel central nesse processo: a liderança educacional exercida pelos gestores escolares, a organização de fluxos estruturados de

comunicação institucional e a mobilização de práticas colaborativas de coordenação pedagógica no interior das escolas.

A partir dessas interpretações, torna-se possível propor um modelo interpretativo de gestão educacional em contextos críticos baseado em três dimensões centrais: liderança educacional estratégica, comunicação institucional estruturada e coordenação organizacional colaborativa. Essas dimensões operam de forma interdependente e contribuem para ampliar a capacidade adaptativa das escolas diante de cenários de instabilidade institucional. Tal modelo oferece uma contribuição analítica para o campo da gestão educacional ao integrar conceitos frequentemente analisados de forma isolada na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação desenvolvida neste estudo permitiu examinar como gestores escolares mobilizaram práticas de liderança educacional e comunicação institucional para organizar o funcionamento das escolas durante a pandemia de COVID-19 e compreender como essas estratégias contribuíram para a coordenação organizacional das escolas em um cenário de crise. A investigação partiu da premissa de que contextos críticos ampliam a centralidade da liderança escolar e exigem dos gestores capacidades institucionais que ultrapassam as funções administrativas tradicionais.

A análise realizada evidenciou que a pandemia produziu uma reconfiguração significativa das práticas de gestão escolar. Gestores educacionais passaram a desempenhar papel central na articulação entre diferentes atores da comunidade escolar, atuando simultaneamente como coordenadores pedagógicos, mediadores institucionais e responsáveis pela organização das respostas administrativas da escola. Nesse processo, a liderança escolar mostrou-se fundamental para orientar decisões organizacionais e garantir a continuidade das atividades educacionais.

Os resultados também indicam que a comunicação institucional assumiu papel estratégico na gestão escolar durante a crise. A criação de canais sistemáticos de comunicação com professores, estudantes e famílias contribuiu para reduzir incertezas, organizar fluxos de

informação e sustentar processos coletivos de tomada de decisão. Essa dimensão comunicacional revelou-se essencial para a manutenção da coesão organizacional das escolas em um período marcado por rápidas transformações nas rotinas pedagógicas.

Outro aspecto relevante refere-se à ampliação de práticas colaborativas de gestão. A pandemia evidenciou que a capacidade adaptativa das instituições educacionais depende da mobilização coletiva de diferentes atores escolares. A participação de equipes pedagógicas na formulação de estratégias institucionais permitiu ampliar a capacidade de resposta das escolas diante das dificuldades impostas pelo contexto de crise, reforçando perspectivas teóricas que compreendem a liderança educacional como processo distribuído e organizacional.

A partir dessas evidências, o estudo propõe um modelo interpretativo de gestão educacional em contextos críticos baseado em três dimensões interdependentes: liderança educacional estratégica, comunicação institucional estruturada e coordenação organizacional colaborativa. Essas dimensões operam de forma integrada e contribuem para fortalecer a resiliência institucional diante de cenários de instabilidade institucional.

Do ponto de vista científico, a pesquisa contribui para ampliar o debate sobre gestão escolar ao oferecer um referencial analítico que integra liderança educacional, comunicação institucional e gestão de crises organizacionais. Ao examinar práticas institucionais desenvolvidas durante a pandemia, o artigo evidencia que a gestão escolar desempenha papel decisivo na construção de respostas organizacionais capazes de sustentar o funcionamento das instituições educacionais em situações de instabilidade.

Por fim, reconhece-se que o estudo apresenta limitações inerentes ao recorte analítico adotado, particularmente no que se refere à natureza documental do material empírico analisado. Pesquisas futuras poderão aprofundar essa agenda investigativa por meio de estudos empíricos baseados em entrevistas com gestores escolares ou análises comparativas entre diferentes sistemas educacionais. Ainda assim, os resultados aqui apresentados oferecem subsídios relevantes para compreender a gestão escolar em contextos de crise e contribuem para o avanço do campo de estudos sobre liderança e governança educacional.

REFERÊNCIAS

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOIN, Arjen; HART, Paul 't; KUIPERS, Sanneke. *The crisis approach*. In: BOIN, Arjen; CHRISTENSEN, Tom; EGE, Jørgen Grønnegård; LÆGREID, Per (org.). **The Oxford handbook of public management**. Oxford: Oxford University Press, 2018. p. 23-38.

BOWEN, Glenn A. **Document analysis as a qualitative research method**. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009.

CELLARD, André. **A análise documental**. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. *Thousand Oaks*: Sage, 2014.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. *Thousand Oaks*: Sage, 2018.

FULLAN, Michael. **The principal: three keys to maximizing impact**. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

HARRIS, Alma. **COVID-19 – school leadership in disruptive times**. *School Leadership & Management*, v. 40, n. 4, p. 243-247, 2020.

LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. **Seven strong claims about successful school leadership**. *School Leadership & Management*, v. 28, n. 1, p. 27–42, 2008.

REIMERS, Fernando; SCHLEICHER, Andreas. **Schooling disrupted, schooling rethought: how the COVID-19 pandemic is changing education**. Paris: OECD, 2020.

ROBINSON, Viviane M. J. **Student-centered leadership**. *San Francisco*: Jossey-Bass, 2011.

SPILLANE, James P. **Distributed leadership**. *San Francisco*: Jossey-Bass, 2006.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. *Thousand Oaks*: Sage, 1995.