ISSN: 1809-6220

REVISTA IDEAU REVISTA DE EDUCAÇÃO

IDEAU

# AS REPERCUSSÕES NA PANDEMIA DA COVID-19 NO SENSO PEDAGÓGICO DO DIRETOR ESCOLAR: UMA REVISÃO DA LITERATURA

# THE REPERCUSSIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE PEDAGOGICAL ROLE OF THE SCHOOL PRINCIPAL: A LITERATURE REVIEW

# LAS REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN EL ROL PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR ESCOLAR: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

**Samuel Moreira Barboza**
Mestrando em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail:s.barboza@cs.cruzeirodosul.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-3547-5802

**Anderson do Nascimento Nunes**
Mestrando em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo, São Paulo, Brasil.
E-mail: anderson.nunes987@cs.cruzeirodosul.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0001-5473-9789

**Rodnei Pereira**
Doutor em Educação (Psicologia da Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC – SP), São Paulo, São Paulo, Brasil.
E-mail: rpereira@fcc.org.br Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2315-7321

**RESUMO**
Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de analisar como o senso pedagógico dos diretores escolares foi mobilizado e ressignificado durante e após a pandemia da COVID-19. A partir de uma busca realizada nas bases SciELO, Google Acadêmico e Portal CAPES, foram selecionados cinco estudos que discutem a atuação dos gestores escolares no enfrentamento das adversidades impostas pela crise sanitária. Os resultados evidenciam que, diante da escassez de recursos, das desigualdades ampliadas e do sofrimento emocional das comunidades escolares, os diretores precisaram exercer uma liderança mais sensível, ética e contextualizada, indo além das funções administrativas tradicionais. O senso pedagógico, ainda que nem sempre conceituado explicitamente nos estudos, emergiu como elemento central na gestão, manifestando-se em ações como o planejamento coletivo, o apoio

DOI:10.55905/reiv5n1-025
Submitted on: 6.19.2025 | Accepted on: 6.23.2025 | Published on: 6.27.2025

emocional às equipes, a mediação entre tecnologia e ensino e a garantia de aprendizagens significativas. Os artigos analisados também apontam lacunas na formação dos gestores, marcada por modelos gerencialistas que pouco contemplam a dimensão pedagógica e humana da gestão escolar. Conclui-se que é urgente fortalecer políticas de formação continuada que promovam uma liderança escolar crítica, democrática e comprometida com a equidade social. O senso pedagógico deve ser reconhecido como pilar essencial para o desenvolvimento de práticas educativas que assegurem o direito à aprendizagem em contextos adversos e desafiadores.

**Palavras-chave:** Senso Pedagógico. Gestão Escolar. Liderança Pedagógica. Pandemia. Formação de Diretores. Educação Pública.

**ABSTRACT**

This article presents a systematic literature review aimed at analyzing how school principals' pedagogical sense was mobilized and redefined during and after the COVID-19 pandemic. Based on a search conducted in the SciELO, Google Scholar, and CAPES Portal databases, five studies were selected that discuss the role of school managers in facing the adversities imposed by the health crisis. The results show that, in the face of resource scarcity, increased inequalities, and the emotional suffering of school communities, principals were required to exercise a more sensitive, ethical, and contextualized leadership, going beyond traditional administrative functions. The pedagogical sense, although not always explicitly conceptualized in the studies, emerged as a central element in school management, manifested through actions such as collective planning, emotional support for staff, mediation between technology and teaching, and the guarantee of meaningful learning. The analyzed articles also highlight gaps in the training of school leaders, often marked by managerial models that overlook the pedagogical and human dimensions of school management. It is concluded that there is an urgent need to strengthen continuing education policies that promote a critical, democratic, and equity-focused school leadership. The pedagogical sense should be recognized as an essential pillar for developing educational practices that ensure the right to learning in adverse and challenging contexts.

**Keywords:** Pedagogical Sense. School Management. Pedagogical Leadership. Pandemic. Principal Training. Public Education.

**RESUMEN**

Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar cómo el sentido pedagógico de los directores escolares fue movilizado y resignificado durante y después de la pandemia de la COVID-19. A partir de una búsqueda realizada en las bases SciELO, Google Académico y el Portal de Periódicos CAPES, se seleccionaron cinco estudios que discuten la actuación de los gestores escolares frente a las adversidades impuestas por la crisis sanitaria. Los resultados evidencian que, ante la escasez de recursos, el aumento de las desigualdades y el sufrimiento emocional de las comunidades escolares, los directores tuvieron que ejercer un liderazgo más sensible, ético y

ISSN: 1809-6220



contextualizado, yendo más allá de las funciones administrativas tradicionales. El sentido pedagógico, aunque no siempre conceptualizado explícitamente en los estudios, emergió como un elemento central en la gestión, manifestándose en acciones como la planificación colectiva, el apoyo emocional a los equipos, la mediación entre tecnología y enseñanza y la garantía de aprendizajes significativos. Los artículos analizados también señalan lagunas en la formación de los gestores, marcada por modelos gerencialistas que poco contemplan la dimensión pedagógica y humana de la gestión escolar. Se concluye que es urgente fortalecer las políticas de formación continua que promuevan un liderazgo escolar crítico, democrático y comprometido con la equidad social. El sentido pedagógico debe ser reconocido como un pilar esencial para el desarrollo de prácticas educativas que garanticen el derecho al aprendizaje en contextos adversos y desafiantes.

**Palabras clave:** Sentido Pedagógico. Gestión Escolar. Liderazgo Pedagógico. Pandemia. Formación de Directores. Educación Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 impôs à Educação um cenário de profundas incertezas, exigindo dos gestores escolares mais do que competências administrativas. Tornou-se urgente um olhar pedagógico sensível, flexível e comprometido com as aprendizagens em contextos adversos. O fechamento das escolas, a transição para o ensino remoto, o agravamento das desigualdades educacionais e os desafios emocionais enfrentados por professores, estudantes e famílias atribuíram aos diretores escolares um papel intensificado e estratégico de liderança pedagógica, que como explica Bush (2022), refere-se à capacidade do diretor de influenciar a equipe escolar para o foco na melhoria dos processos de ensino e aprendizado.

Nesse contexto, o papel do diretor escolar vem se alterando, na medida em que esse profissional vem sendo convocado a se aproximar, cada vez mais, da prática pedagógica, de analisar seus efeitos e de propor mudanças, quando necessário. Por isso, mais do que organizar rotinas e gerenciar recursos, tornou-se essencial articular a equipe docente, tomar decisões baseadas em evidências de aprendizado e garantir, na medida do possível, o direito à educação de forma humanizada. O senso pedagógico, nesse texto entendido como a capacidade de

compreender os processos de ensino e aprendizagem, apoiar docentes e promover um projeto educativo coerente com a realidade, revelou-se uma competência fundamental à gestão escolar.

Com base nesse entendimento sobre a centralidade do senso pedagógico na atuação do diretor escolar, torna-se pertinente aprofundar a análise sobre como a adversidade vivida na pandemia repercutiu na construção dessa competência. Compreender as ressignificações do papel do diretor, bem como os desafios que enfrentou e aprendizagens decorrentes desse período, foi fundamental para subsidiar reflexões e proposições sobre a liderança pedagógica.

Assim, este artigo tem como objetivo descrever os resultados de uma revisão sistemática da literatura, que buscou investigar em que medida o senso pedagógico dos diretores escolares foi mobilizado ou transformado a partir da pandemia. Buscou-se compreender como a literatura da área da Educação tem abordado o tema, que lacunas persistem e que caminhos são sugeridos para o fortalecimento da liderança pedagógica em tempos de crise e reconstrução.

O texto está organizado em cinco seções: introdução, referencial teórico sobre a transformação do papel do diretor escolar, metodologia para o desenvolvimento de uma revisão sistemática, apresentação e discussão dos resultados, e considerações finais, que sintetizam os principais achados, identificam lacunas e propõem direções para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas décadas, o papel do diretor escolar tem sido ressignificado. Antes mais centrado na gestão administrativa e burocrática, hoje se espera desse profissional uma atuação mais fortemente vinculada à dimensão pedagógica da escola. Lück (2009), por exemplo, defende que a liderança pedagógica deve ocupar o centro da gestão escolar, pois é por meio dela que se articula o trabalho coletivo, fomenta-se o desenvolvimento docente e se mantém o foco nas aprendizagens dos estudantes. Especialmente porque a liderança pedagógica está focada no acompanhamento do ensino, uma vez que o campo

ISSN: 1809-6220



vem mostrando que esse acompanhamento tem sido apontado como um indicador de maior impacto nos resultados de aprendizagem dos estudantes (Robinson; Gray, 2022).

A emergência sanitária provocada pela pandemia da COVID-19 intensificou essas exigências, demandando dos diretores escolares não apenas o funcionamento estrutural da escola, mas, sobretudo, a garantia de vínculos pedagógicos e afetivos em contextos de distanciamento físico. Nesse cenário, ganha centralidade o conceito de senso pedagógico, entendido por Paro (2012) como a capacidade de interpretar e intervir nos processos de ensino e aprendizagem com intencionalidade, fundamentação teórica e sensibilidade diante das realidades escolares. Destacamos aqui a importância da intencionalidade como um dos pilares para a melhoria contínua das escolas, que exige dos gestores uma postura estratégica e colaborativa para promover o desenvolvimento social, emocional e para a cidadania (Cohen et al., 2024).

As reflexões de Oliveira e Neiva (2021) reforçam esse entendimento ao afirmarem que:

> (...) as escolas que conseguiram manter algum nível de qualidade pedagógica durante a pandemia foram aquelas em que os gestores escolares assumiram posturas ativas, éticas e comprometidas com o direito à educação, demonstrando liderança e sensibilidade frente às necessidades da comunidade escolar. (Oliveira; Neiva, 2021, p. 45)

Esse tipo de liderança, ética, comunicativa e colaborativa, é apresentado como fundamental em tempos de crise. As autoras destacam o papel do gestor como mediador de soluções criativas e empáticas, reconhecendo as necessidades emergentes e garantindo o direito à aprendizagem, mesmo em condições adversas.

Essas práticas gestoras não emergem apenas da formação formal, mas também da vivência concreta na escola. Tardif (2014) contribui ao afirmar que o conhecimento profissional dos educadores, incluindo os gestores, se constitui na interseção entre saberes teóricos, práticos e das experiências. A pandemia evidenciou essa construção: diretores escolares precisaram articular seus conhecimentos acadêmicos às aprendizagens vividas no cotidiano escolar para

ISSN: 1809-6220



enfrentar os desafios inesperados.

Nessa mesma direção, Nóvoa (2017) propõe uma liderança que se distancia do autoritarismo e se aproxima da formação coletiva e reflexiva. Para ele, liderar é, sobretudo, formar-se e formar outros. O gestor é entendido como um mediador do conhecimento e incentivador de práticas democráticas, tornando-se peça-chave na promoção de uma cultura escolar orientada à aprendizagem e ao desenvolvimento docente. Essa visão dialoga com o conceito de liderança distribuída, que propõe a partilha de responsabilidades para além da figura do diretor, nutrindo um ambiente onde a liderança pode emergir de diferentes atores (Bush, 2022).

Diante disso, é relevante refletir sobre as condições formativas e institucionais que permitam aos gestores desenvolverem seu senso pedagógico. Compreender como a literatura científica tem abordado essa temática, especialmente após a pandemia, é fundamental para identificar lacunas, reconhecer experiências exitosas e apontar caminhos possíveis para o fortalecimento da liderança pedagógica em tempos de crise e reconstrução.

## 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, cujo objetivo é analisar produções científicas que discutem o papel do diretor escolar e seu senso pedagógico no contexto pós-COVID-19, com foco na educação pública brasileira. A investigação buscou identificar evidências de práticas escolares inclusivas, humanistas e voltadas à promoção de ambientes de aprendizagens eficientes, com o intuito de oferecer uma visão crítica e fundamentada sobre a produção acadêmica nesse campo.

Para garantir o rigor metodológico, foram estabelecidos critérios de inclusão claros: foram considerados apenas artigos científicos publicados em periódicos, redigidos em língua portuguesa ou traduzidos para o português, inseridos na área da educação, e publicados com a data mais atual possível, marco inicial da pandemia da COVID-19, que constitui o recorte temporal da pesquisa. As buscas foram realizadas nas bases SciELO Brasil, Google

Acadêmico e no Portal de Periódicos da CAPES, utilizando-se de descritores temáticos combinados com o operador booleano “AND”, o qual permite a intersecção de termos e refina os resultados, tornando-os mais pertinentes à pergunta norteadora da investigação. As combinações utilizadas incluíram: “Diretor AND Pedagógico”, “Diretor AND COVID”, “Gestão Escolar AND COVID-19” e “Diretor Escolar AND Pós-pandemia”.

Na base SciELO Brasil, o descritor “Diretor AND Pedagógico” retornou quatro trabalhos, porém nenhum deles abordava diretamente o tema proposto. A busca com “Diretor AND COVID” resultou em apenas um artigo, cujo foco era a violência contra a mulher, sem relação com a gestão escolar. No Google Acadêmico, a combinação “Gestão Escolar AND COVID-19” resultou em aproximadamente 60.000 trabalhos, foi filtrado por ano, sendo 2025, buscando pesquisar mais atual possível, resultado em 2000 trabalhos, adicionando os termos Gestão Escolar AND COVID-19 and diretor de escola and senso pedagógico, foi obtido apenas 373 resultados, adicionado o filtro para artigos de revisão no qual é o foco do trabalho obtivemos 05 artigos. Após leitura dos resumos, apenas 03 artigos Educação e Pandemia: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19, Gestão Escolar no Contexto Pandêmico e desempenho acadêmico, índice de liderança do diretor e Índice de confiança do diretor, mostraram-se próximos da abordagem pretendida. Já no Portal da CAPES, a busca por “Diretor Escolar AND COVID” identificou 11 resultados. Ao analisar o título o trabalos foi selecionado 02 artigos e após leitura deleclassificou-se apenas um artigo o qual aborda a formação do diretor escolar, enquanto o outro, embora contivessem os termos “COVID”, “pandemia” ou “diretor”, não exploravam o senso pedagógico da liderança escolar como eixo central. Após aplicação dos filtros previamente definidos (idioma, área, tipo de publicação e recorte temporal), um artigo foi selecionado por apresentar uma abordagem compatível com os objetivos da presente pesquisa.

Essa estratégia de busca permitiu o refinamento do corpus teórico, visando responder à seguinte questão norteadora: em que medida o diretor escolar e seu senso pedagógico no contexto pós-COVID-19 influenciam, direta

ISSN: 1809-6220



ou indiretamente, o desenvolvimento de uma escola pública inclusiva, humanista e eficiente.

Para compor a Tabela 1, foram selecionados os artigos que apresentavam maior aderência aos objetivos desta pesquisa, centrada na investigação sobre como o senso pedagógico dos diretores escolares foi acionado ou ressignificado no contexto da pandemia. O intuito é identificar como essa temática vem sendo abordada na literatura científica recente. A tabela a seguir resume o conjunto de estudos encontrados que atendem a esses critérios.

Tabela 1: Levantamento quantitativo de artigos (2020-2024).

| **Base de dados** | **Trabalhhos encontrados** | **Trabalhos selecionados** | **Quantidaade de Trabalhos selecionados** |
|---|---|---|---|
| **SciELO Brasil** | 04 | 04 | 00 |
| | | | |
| **Google acadêmico** | 60.600 | 05 | 03 |
| | | | |
| **Periódicos da CAPES** | 11 | 03 | 02 |
| | | | |
| **TOTAL** | 60.615 | 12 | 05 |

Fonte: Organizado pelos autores

Apesar da grande quantidade de publicações identificadas durante o levantamento bibliográfico, especialmente no Google Acadêmico, onde a busca por “Gestão Escolar AND COVID-19” resultou em cerca de 60.000 trabalhos, a aplicação de filtros como data, tipo de estudo (revisão) e pertinência temática evidenciou uma realidade importante: são poucos os estudos que tratam diretamente do senso pedagógico como eixo central da atuação do gestor escolar no contexto pós-pandemia.

Após a triagem dos resumos e aplicação dos critérios de seleção, apenas cinco artigos foram considerados alinhados ao objetivo da pesquisa, que é investigar como o senso pedagógico dos diretores foi mobilizado ou transformado pelas exigências da pandemia. Esses estudos abordam temas como liderança, desempenho acadêmico e estratégias institucionais, mas são raros os que colocam o senso pedagógico como conceito estruturante da análise.

ISSN: 1809-6220



Essa constatação reforça uma hipótese central desta revisão: embora exista um expressivo volume de estudos sobre gestão escolar e pandemia, há uma lacuna teórica e empírica no que se refere à compreensão da liderança escolar a partir do conceito de senso pedagógico. Tal lacuna dialoga com a crítica de Tardif (2014), ao apontar que o conhecimento profissional dos educadores, inclusive gestores, é frequentemente reduzido a práticas técnicas, sem valorização dos saberes construídos na experiência e na mediação pedagógica.

Nesse mesmo sentido, Nóvoa (2017) propõe uma concepção de liderança que transcende a gestão administrativa, fundamentando-se em práticas formativas e coletivas, em que liderar é também formar-se e formar os outros. Assim, o senso pedagógico deveria ocupar o centro do debate sobre a gestão escolar, sobretudo em tempos de crise, pois permite ao diretor interpretar demandas da comunidade, mediar processos pedagógicos e garantir o direito às aprendizagens.

A revisão sistemática foi orientada por um roteiro adaptado das diretrizes de Santos *et al.* (2020), que recomendam a flexibilidade metodológica em pesquisas qualitativas. O roteiro considerou elementos como características dos estudos, estrutura e abordagens metodológicas. Os artigos foram classificados por tipo e ano de publicação, conforme critérios de aderência ao tema da pesquisa.

A busca resultou em cinco artigos com distribuição regional predominante no Sudeste: dois estudos de Minas Gerais, dois de São Paulo e um do Nordeste (com autores do Ceará e de Pernambuco). Todos os textos seguem uma abordagem qualitativa, com diferentes estratégias metodológicas: um estudo com entrevistas, um com questionário, um levantamento estatístico, um estudo bibliográfico e uma sistematização de formação.

Os estudos analisados compartilham o reconhecimento do diretor escolar como figura central na mediação entre políticas públicas e práticas escolares. O Artigo 01 aborda a formação continuada de gestores; o Artigo 02, de caráter mais quantitativo, introduz o conceito de senso pedagógico e apresenta o Índice de Liderança do Diretor (ILD), com dados da Prova Brasil; o Artigo 03 trata da

ISSN: 1809-6220



liderança em contextos emergenciais; o Artigo 04 adota um estudo de caso com gestoras de Pernambuco, focando em experiências práticas; e o Artigo 05 aplica a Teoria Contingencial para analisar a gestão em tempos de crise.

Apesar da diversidade de enfoques, todos os estudos convergem ao reconhecer que a pandemia exigiu uma reinvenção da gestão escolar e a ressignificação do papel do diretor. O senso pedagógico emerge como um elemento crucial, ainda que nem sempre explicitado, na resposta dos gestores aos desafios de garantir o direito à aprendizagem em contextos adversos. Os pontos de divergência concentram-se nas abordagens metodológicas e na ênfase teórica: enquanto alguns estudos privilegiam práticas contextuais, outros focam em indicadores de desempenho ou formação profissional. Em conjunto, os artigos evidenciam a necessidade urgente de aprofundar a discussão sobre o senso pedagógico como eixo da liderança educacional em tempos de crise e reconstrução.

Quadro 1 – Artigos com estudos correlatos

| **Autores** | **Títulos** | **Periódicos** | **Ano** |
|---|---|---|---|
| Santos, Alves e Arraes | Gestão escolar no contexto pandêmico. | Ensino e Perspectivas | 2021 |
| ANTUNES, Larissa Dulce | Educação e pandemia: Contribuições da teoria contingencial na gestão escolar em tempos de COVID-19. | Educação e humanidades | 2020 |
| Coelho e Cândido | O gestor frente aos desafios da gestão democrática pós pandemia COVID 19. | Eixos Tech | 2024 |
| Timião e Machado | O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar? | Jornal de Políticas Educacionais | 2022 |
| SANTOS, Alexsandro do Nascimento., PEREIRA Rodnei, OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de, & PATO, Christy Ganzert | Desempenho acadêmico, índice de liderança do diretor e índice de confiança do diretor. | Estudos em Avaliação Educacional | 2023 |

Fonte: Organizado pelos autores

## 4 PERCURSOS ANALÍTICOS DA LITERATURA

Os artigos analisados evidenciam, sob diferentes perspectivas, como a pandemia da COVID-19 afetou significativamente a atuação dos gestores

escolares, destacando o fortalecimento do senso pedagógico como eixo fundamental para a manutenção da função social da escola em contextos de crise. Ainda que os enfoques e metodologias variem, os estudos convergem ao apontar que o diretor escolar deixou de ser apenas o executor de tarefas administrativas e assumiu um papel ainda mais articulador, formativo e sensível às demandas emergenciais das comunidades escolares.

O artigo de Santos, Alves e Arraes. (2021) analisa a atuação de quatro gestoras da rede estadual de Araripina (PE) durante a pandemia, destacando como o aprofundamento das desigualdades sociais exigiu a redefinição das práticas de gestão. As diretoras foram além da dimensão técnica, promovendo articulações com a comunidade escolar, inclusão digital e continuidade pedagógica. O estudo evidencia que o senso pedagógico, capacidade de interpretar e intervir nos processos de aprendizagem com intencionalidade e sensibilidade, foi fundamental e se fortaleceu em uma gestão democrática, participativa e atenta às vulnerabilidades. Conclui-se que, no pós-pandemia, esse senso é uma dimensão estratégica da liderança educacional, voltada à reconstrução de práticas escolares mais humanas e significativas.

O artigo de Antunes (2021) analisa, a partir de uma abordagem qualitativa, como diretoras de duas escolas públicas rurais de Minas Gerais enfrentaram os desafios da pandemia e do ensino remoto emergencial, especialmente em instituições com baixo desempenho no IDEB. Fundamentado na teoria contingencial da administração, o estudo destaca que a eficácia da gestão escolar depende da capacidade de adaptação às variáveis do ambiente. As gestoras adotaram práticas flexíveis e contextualizadas diante das dificuldades tecnológicas e das desigualdades sociais, ajustando diretrizes à realidade local. O artigo enfatiza a necessidade de políticas públicas sensíveis às diversidades regionais, orientadas pelo princípio da equidade.

O artigo de Coelho e Cândido (2024), por meio de uma revisão integrativa da literatura, analisa os desafios da gestão escolar durante e após a pandemia, evidenciando, ainda que de forma implícita, a centralidade do senso pedagógico nas ações dos diretores. Os autores destacam a atuação dos gestores diante de dificuldades técnicas, emocionais e estruturais, ressaltando práticas como apoio

formativo aos docentes, acolhimento emocional, escuta ativa e planejamento coletivo. Tais ações, alinhadas aos princípios de Paro (2012), Lück (2009) e Nóvoa (2017), demonstram uma liderança comprometida com a aprendizagem e com uma gestão democrática, humanizada e sensível às necessidades da comunidade escolar.

O artigo de Timião e Machado (2022), ao sistematizar nove teses de doutorado sobre a formação de diretores escolares no brasil, revela lacunas significativas nas políticas públicas voltadas à formação inicial e continuada desses profissionais. Predomina um modelo gerencialista, centrado na eficiência administrativa, em detrimento de uma formação crítica e contextualizada. Embora não trate diretamente da pandemia, o estudo permite concluir que a ausência de um senso pedagógico consistente compromete a atuação dos gestores em contextos de crise. A pandemia evidenciou que diretores com formação reflexiva e pedagógica enfrentaram melhor os desafios. Os autores defendem, portanto, a urgência de reformular os programas formativos, fortalecendo uma liderança comprometida com a justiça social e a promoção da aprendizagem.

O estudo de Santos *et al.* (2023), com abordagem quantitativa, analisa dados da Prova Brasil para investigar a relação entre desempenho acadêmico e os índices de liderança (ILD) e confiança (ICD) dos diretores em escolas de seis estados brasileiros. Os resultados mostram que altos níveis desses indicadores estão associados a melhores desempenhos em Língua Portuguesa e Matemática. Embora não mencione diretamente o senso pedagógico, o estudo revela práticas próximas a essa competência, como o planejamento coletivo, o acompanhamento da aprendizagem e a criação de um clima escolar positivo. Os autores concluem que a liderança escolar tem influência significativa sobre os resultados educacionais, reforçando a necessidade de formar gestores capazes de atuar pedagogicamente e promover a qualidade do ensino.

A análise temática dos cinco artigos revela importantes aproximações e complementaridades no debate sobre o papel do gestor escolar no contexto da pandemia e do pós-pandemia, com ênfase especial no desenvolvimento do senso pedagógico como dimensão estratégica da liderança educacional.

Embora cada estudo utilize metodologias distintas, qualitativas, quantitativas e de revisão, há um eixo comum que atravessa os textos: a centralidade da atuação sensível, reflexiva e contextualizada dos diretores escolares diante dos desafios impostos pelas desigualdades sociais, pelas limitações estruturais e pela complexidade da gestão pedagógica em tempos de crise.

O artigo de Santos, Alves e Arraes (2021) destaca, com clareza, o papel do gestor como agente transformador, capaz de articular ações que extrapolam a lógica técnica e burocrática da gestão escolar. A partir de uma perspectiva crítica e situada, o estudo apresenta o senso pedagógico como competência indispensável para garantir o direito à educação em contextos adversos, especialmente por meio da escuta ativa, da inclusão digital e da continuidade pedagógica. Essa concepção se articula, em muitos aspectos, com os achados de Antunes (2021), que, ao utilizar como base teórica a teoria contingencial da administração, especialmente a partir de Chiavenato (2003), reforça a ideia de que não existe um modelo único e eficaz de gestão, mas sim uma prática que deve se moldar às demandas do contexto. Nesse sentido, as diretoras pesquisadas por Antunes também revelam um forte senso adaptativo, agindo de forma responsiva e sensível diante das limitações de infraestrutura e das particularidades do território rural.

Coelho e Cândido (2024) reforçam esse panorama ao demonstrar, mesmo sem nomear diretamente o conceito, que o senso pedagógico se materializou nas práticas de liderança que priorizaram o acolhimento emocional da equipe, o apoio formativo aos professores e a mediação entre tecnologia e ensino. A revisão integrativa realizada pelos autores evidencia que a gestão escolar, para ser eficaz durante e após a pandemia, precisa se ancorar em valores democráticos e humanos, como propõem teóricos como Paro (2012), Lück (2009) e Nóvoa (2017), utilizados como base de sustentação do artigo. Essa fundamentação dialoga com a perspectiva crítica apresentada por Timião e Machado (2022), que, ao sistematizar pesquisas sobre a formação de diretores, apontam a fragilidade das políticas públicas em garantir uma preparação verdadeiramente pedagógica e crítica para os gestores. Segundo os autores, a predominância de modelos gerencialistas, orientados por metas e pela

eficiência, limita a atuação do diretor como mediador da aprendizagem e dificulta a construção de uma liderança escolar capaz de enfrentar contextos de vulnerabilidade com sensibilidade e intencionalidade.

Essa preocupação também está presente, ainda que de maneira mais técnica, no estudo quantitativo de Santos *et al*. (2023), que evidencia, por meio de dados da Prova Brasil, a correlação entre indicadores de liderança e confiança dos diretores com o desempenho dos estudantes. Embora o conceito de senso pedagógico não seja utilizado diretamente, o estudo reconhece a importância de práticas como o planejamento coletivo, o acompanhamento das aprendizagens e a criação de um clima escolar positivo, elementos que, na prática, traduzem a presença de uma liderança pedagógica ativa e comprometida com a melhoria da qualidade do ensino.

Considerando o embasamento teórico, embora nem todos os textos utilizem os mesmos autores ou correntes, há um campo comum que se desenha a partir da valorização da gestão democrática, do compromisso com a equidade e da necessidade de uma formação crítica e contextualizada para os diretores. Autores como Paro, Lück, Nóvoa e Chiavenato aparecem como referências importantes para fundamentar tanto as práticas observadas quanto as recomendações dos artigos, mesmo que cada um com ênfases distintas, ora na gestão escolar como mediação política e pedagógica, ora na necessidade de adaptação frente às contingências do ambiente.

Os artigos convergem ao defender que o senso pedagógico do Diretor Escolar é elemento central para enfrentar os desafios educacionais agravados pela pandemia. Eles reforçam a urgência de políticas públicas que reconheçam a complexidade da função gestora e promovam formações que articulem teoria e prática, sensibilidade e técnica, democracia e equidade. Trata-se, portanto, de um chamado coletivo para a revalorização do diretor como sujeito formador, capaz de liderar escolas com humanidade, compromisso ético e visão transformadora. Contudo, mesmo nos demais estudos, é possível identificar ações e estratégias que dialogam com essa perspectiva teórica, ainda que de forma não nomeada.

ISSN: 1809-6220



## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A inferência feita a partir dos artigos analisados, permite compreender que a gestão escolar, durante e após a pandemia de COVID-19, passou por transformações significativas, sendo o senso pedagógico uma competência central nesse processo. Embora nem todos os estudos utilizem diretamente esse conceito, suas práticas e efeitos são recorrentes nas experiências descritas. Os gestores escolares precisaram ir além das atribuições técnicas e burocráticas, assumindo papéis mais humanos, sensíveis e críticos. Tornou-se evidente que aqueles diretores com maior sensibilidade pedagógica, capazes de interpretar a realidade escolar, escutar a comunidade e atuar com intencionalidade nos processos de ensino e aprendizagem, conseguiram responder de maneira mais eficaz aos desafios impostos pela crise sanitária e educacional.

Nesse contexto, o senso pedagógico se consolidou como eixo estruturante da liderança educacional, sendo exercido por meio do apoio formativo aos professores, da promoção da inclusão digital e emocional, do acolhimento às famílias e da reorganização das práticas pedagógicas. A teoria contingencial, discutida por Antunes (2021), reforça essa perspectiva ao destacar que a eficácia da gestão está diretamente relacionada à capacidade de adaptação do gestor às variáveis contextuais. Em escolas públicas localizadas em zonas rurais, por exemplo, as diretoras precisaram ajustar as orientações das secretarias de educação à realidade de estudantes com pouco ou nenhum acesso à internet. Essa postura flexível e contextualizada reforçou a necessidade de uma gestão que responda às especificidades locais com criatividade, escuta ativa ecompromisso com a ação que propõ e transforma o cotidiano da escola.

A gestão democrática e empática também se mostrou decisiva no enfrentamento dos desafios impostos pela pandemia, como apontam os estudos de Santos, Alves e Arraes (2021) e Coelho e Cândido (2024). Diante da escassez de recursos, do sofrimento emocional da comunidade escolar e da urgência em manter os vínculos educacionais, os gestores escolares precisaram adotar posturas colaborativas, fundamentadas no planejamento coletivo, na mediação

entre tecnologia e ensino, e no apoio emocional aos profissionais da educação. Tais práticas, ainda que nem sempre explicitamente nomeadas como expressão do senso pedagógico, evidenciam seu exercício no cotidiano da gestão escolar. Elas revelam a importância de lideranças capazes de, mesmo diante das lutas e dos desafios diários, manter como pressuposto a valorização de princípios humanos, como respeito, justiça, liberdade de expressão, solidariedade, diversidade, equidade e, sobretudo, o compromisso com as aprendizagens significativas. Este último aspecto, conforme a teoria de David Ausubel, implica que os novos conteúdos sejam assimilados de maneira não arbitrária, ou seja, relacionados de forma lógica e relevante aos conhecimentos prévios dos alunos. Tal processo depende de uma estrutura cognitiva que favoreça essas conexões, garantindo que a aprendizagem seja duradoura, compreensiva e aplicável em diferentes contextos da vida real. Moreira (2011), ao difundir as ideias de Ausubel no Brasil, reforça que a aprendizagem significativa resulta de uma interação intencional entre os novos conteúdos e os saberes já consolidados pelos estudantes, promovendo a compreensão profunda e o desenvolvimento de competências que transcendem a simples memorização. Nesse cenário, promover aprendizagens significativas, sobretudo em contextos de crise, representou para as escolas o desafio de criar experiências pedagógicas que dialogassem com as dimensões emocionais, sociais e culturais dos alunos, fortalecendo o sentido do aprender mesmo em condições adversas.

Entretanto, os estudos também evidenciam limitações estruturais na formação dos diretores escolares. A pesquisa de Timião e Machado (2022) revela que ainda prevalece no Brasil uma formação pautada em lógicas gerencialistas, voltadas para a eficiência e o cumprimento de metas, mas desconectadas das necessidades reais das escolas. A pandemia escancarou essa fragilidade: gestores formados em modelos técnicos enfrentaram maiores dificuldades de adaptação, enquanto aqueles com uma formação crítica e reflexiva demonstraram maior capacidade de conduzir processos educativos em tempos de crise. Fica evidente, portanto, que é urgente repensar os programas de formação de diretores escolares, investindo em propostas mais contextualizadas, integradas e comprometidas com a justiça social.

ISSN: 1809-6220



Complementando essa perspectiva, o estudo quantitativo de Santos et al. (2023) confirma, com base em dados da Prova Brasil, que há uma relação positiva entre os índices de liderança e confiança do diretor e o desempenho acadêmico dos alunos, especialmente em língua portuguesa e matemática. Essa constatação reforça que a liderança escolar, quando orientada para práticas pedagógicas, planejamento coletivo e construção de um clima escolar positivo, impacta diretamente na qualidade do ensino. Corroborando essa análise, Oliveira et al. (2024) identificaram uma associação positiva entre práticas de liderança e o desempenho dos alunos, sugerindo inclusive que uma boa gestão pode mitigar o impacto das desigualdades sociais nos resultados.

Dessa forma, é possível inferir que o senso pedagógico, mesmo quando não explicitado conceitualmente, tem se revelado uma dimensão estratégica e indispensável da liderança educacional. A pandemia evidenciou que o gestor escolar precisa ser mais do que um administrador: deve ser um mediador do conhecimento, um agente de transformação social e um líder comprometido com a equidade e a aprendizagem significativa. Para isso, é fundamental que sua formação inicial e continuada seja repensada, de modo a prepará-lo para lidar com a complexidade das demandas escolares contemporâneas, especialmente em contextos marcados por desigualdades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta revisão sistemática da literatura demonstram que a pandemia da COVID-19 funcionou como um evento crítico que não apenas impôs desafios sem precedentes à educação, mas também forçou a ressignificação do papel do diretor escolar.

A análise evidencia que o senso pedagógico — a capacidade de compreender e intervir nos processos de ensino e aprendizagem com sensibilidade, intencionalidade e foco na equidade — deixou de ser um atributo desejável para se tornar uma condição de sobrevivência para a escola enquanto espaço de formação e acolhimento. Os diretores que demonstraram essa

ISSN: 1809-6220



competência foram capazes de liderar suas comunidades em meio à crise, articulando o apoio emocional com a continuidade pedagógica.

Ao mesmo tempo, a pesquisa revela uma lacuna importante: enquanto a prática impôs a centralidade do senso pedagógico, a produção acadêmica e, principalmente, as políticas de formação de gestores ainda operam sob lógicas que o marginalizam.

O que se observa é a prevalência de modelos gerencialistas que valorizam a dimensão administrativa em detrimento da pedagógica e humana, deixando os gestores despreparados para os desafios reais da escola pública. O diretor escolar precisa ser mais do que um burocrata ou gerente; sua atuação deve ser intencional, estratégica e fundamentalmente colaborativa (Cohen *et al*., 2024), visando a construção de um clima escolar positivo onde todos os estudantes possam se desenvolver.

Como afirma Libâneo (2013, p. 26), "a gestão escolar não pode ser vista apenas como um processo técnico-administrativo, mas como um processo educativo que articula pessoas, saberes e práticas em torno de um projeto coletivo de formação humana".

Portanto, conclui-se que é imperativo o fortalecimento de políticas públicas que reconheçam o senso pedagógico como pilar da gestão. Isso implica investir em programas de formação inicial e continuada que preparem os diretores para além das tarefas administrativas, focando no desenvolvimento de competências para a mediação de conflitos, para a liderança de grupos que aprendam a trabalhar de forma colaborativa e para a promoção de um clima de confiança e justiça na escola. Fortalecer o senso pedagógico dos gestores não é apenas uma resposta aos desafios da pandemia, mas um investimento estratégico na construção de escolas mais democráticas e socialmente comprometidas com a equidade e com os direitos humanos e sociais.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Larissa Dulce. Educação e Pandemia: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19. **Revista Mediação**, [S. l.], n. 11, 2021. Disponível em: https://revista.uemg.br/index.php/mediacao/article/view/5793 . Acesso em: 29 mai. 2025.

BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BUSH, Tony. Teorias de liderança escolar. In: WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). Liderança escolar**:** diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Brasília, DF: UNESCO, 2022. p. 11-22.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. Ed. Rio de janeiro: elsevier, 2003.

COELHO, Reginaldo Vitor.; CANDIDO, R. Alexandre Oliveira O gestor frente aos desafios da gestão democrática pós pandemia COVID 19. **Revista Eixos Tech**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2024. DOI: 10.18406/2359-1269v11n22024389. Disponível em: https://libertas.pas.ifsuldeminas.edu.br/index.php/eixostech/article/view/389. Acesso em: 19 maio. 2025.

COHEN, Jonathan.; BROWN, Philip. M.; WARD-SEIDEL, Allison. R. Processos para melhoria contínua das escolas: Guia para equipes gestoras da educação básica. Trad. D. Champlin, F. E. de Mello; coord. Adriano Moro. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 7. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOREIRA, Marco Antônio. **Teoria da Aprendizagem Significativa: um referencial para organizar o ensino. Brasília:** MEC, Secretaria de Educação Básica, 2011. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=9173-teoria-da-aprendizagem-significativa-pdf&category_slug=outubro-2011-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 17 jun. 2025.

NÓVOA, António. Os tempos e os modos da profissão docente. In: CANÁRIO, Rui (org.). **Profissão docente e profissionalismo**. Porto: Porto Editora, p. 17–32. 2017

NÓVOA, António. **Tempos de escola:** cronos, kairós e a reinvenção do presente. Campinas: Papirus, 2023.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PEREIRA, Rodnei; PATO, Christy; SANTOS, Alexsandro do Nascimento. Práticas de gestão e liderança e resultados escolares no ensino médio: Um estudo exploratório em dois estados

brasileiros. Revista @mbienteeducação, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023009, 2024.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; NEIVA, Elizabeth. **Gestão escolar em tempos de pandemia:** desafios e reinvenções. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Educação, administração e trabalho:** críticas do senso comum à luz da teoria. São Paulo: Xamã, 2012.

ROBINSON, Viviane; GRAY, Emma. O impacto da liderança escolar nos resultados estudantis: pode-se aplicar ao Brasil tudo o que se aprendeu até agora? In: WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Brasília, DF: UNESCO, 2022. p. 23-36.

SANTOS, Alexsandro do Nascimento., PEREIRA Rodnei, OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de, & PATO, Christy Ganzert. (2023). Desempenho acadêmico, índice de liderança do diretor e índice de confiança do diretor. Estudos em Avaliação Educacional, 34, Artigo e10010. https://doi.org/10.18222/eae.v34.e10010

SANTOS, Andréia Rodrigues dos; SOUZA, Suellen Cristine; SANTOS, Maria José dos. Revisão sistemática de literatura em educação: características, estrutura e possibilidades às pesquisas qualitativas. LES – **Revista de Estudos Acadêmicos**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 122-139, 2020. Disponível em: https://revistales.unifesspa.edu.br/index.php/LES/article/view/122. Acesso em: 29 maio 2025.

SANTOS, M. N. dos.; ALVES, F. C..; ARRAES, A. V. A. . Gestão escolar no contexto pandêmico. **Ensino em Perspectivas**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 1–12, 2021. Disponível em: https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6069. Acesso em: 18 maio. 2025.

TAMIÃO, Cecilia Teresinha Miranda; MACHADO, Cristiane. O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar? **Jornal de Políticas Educacionais**, *[S. l.]*, v. 16, n. 1, 2022. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/87161 . Acesso em: 20 mai. 2025.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

VIEIRA, Letícia; SILVA, Andréa; MORAES, Marcela. **Liderança escolar e pandemia: práticas e aprendizados.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 37, n. 2, p. 543–560, 2021. DOI: https://doi.org/10.21573/vol37n2.2021.110938