

GESTÃO ESCOLAR CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS, PRÁTICAS E PERSPECTIVAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

*CONTEMPORARY SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES,
PRACTICES, AND PERSPECTIVES IN BRAZILIAN
EDUCATION*

Nívia Helena de Melo Lopes¹

DOI: <https://doi.org/10.46550/am.v7i1.46>

Resumo: Este artigo analisa os debates, práticas e desafios contemporâneos da gestão escolar a partir da literatura produzida entre 2020 e 2025. Partimos de uma síntese crítica sobre modelos de liderança escolar — com ênfase em liderança distribuída e liderança instrucional — e discutimos os impactos da pandemia de COVID-19, as demandas por inclusão digital, a atenção ao bem-estar docente e a articulação entre escola e comunidade. A partir de revisão bibliográfica sistemática, reflexão teórica e análise de relatórios internacionais e estudos nacionais, proponho um conjunto de princípios orientadores para a gestão escolar democrática e resiliente.

Palavras-chave: Gestão escolar. Liderança distribuída, Liderança instrucional, Pandemia, Equidade.

Abstract: This article analyzes contemporary debates, practices, and challenges in school management based on literature produced between 2020 and 2025. It presents a critical synthesis of school leadership models—with an emphasis on distributed leadership and instructional leadership—and discusses the impacts of the COVID-19 pandemic, demands for digital inclusion, attention to teacher well-being, and the relationship between schools and the community. Based on

1 Licenciatura em Geografia. Especialização em Psicomotricidade; Ensino e Pesquisa em Geografia e Meio Ambiente; Psicopedagogia e Neuropsicopedagogia e Gestão Pública. Professora da Secretaria de Estado da Educação de Goiás (SEDUC/GO). E-mail: nivia.lobes@seduc.go.gov.br

a systematic literature review, theoretical reflection, and analysis of international reports and national studies, the article proposes a set of guiding principles for democratic and resilient school management.

Keywords: School management; Distributed leadership; Instructional leadership; Pandemic; Equity.

1 Introdução

A gestão escolar contemporânea enfrenta desafios complexos e multifacetados: rápidas mudanças tecnológicas, crescente diversidade social nas salas de aula, pressões por resultados acadêmicos e, de forma decisiva, a crise provocada pela pandemia de COVID19. A emergência sanitária evidenciou fragilidades organizacionais e criou novas demandas para gestores, que precisaram articular continuidade pedagógica, proteção social e saúde comunitária (OECD, 2020). Estudos internacionais destacam que a pandemia acelerou transformações estruturais e pedagógicas nas escolas, revelando a importância da liderança adaptativa e do planejamento estratégico para a resiliência institucional (Brown, Wang & Lee, 2023; Viennet & Pont, 2020).

No contexto brasileiro, pesquisas recentes enfatizam que a capacidade de gestão escolar está diretamente ligada à qualidade da aprendizagem, à inclusão de estudantes de diferentes contextos socioeconômicos e à equidade no acesso aos recursos educativos (Lima & Barbosa, 2022; Sepeng *et al.*, 2024). A diversidade de perfis de estudantes, somada a demandas por inclusão e atenção a necessidades específicas, impõe aos gestores escolares a necessidade de decisões mais participativas, colaboração com famílias e articulação com políticas públicas de educação (Chen *et al.*, 2024; Mifsud, 2024).

A relevância do estudo se reforça pelo papel central das escolas na promoção de justiça social, desenvolvimento de competências socioemocionais e formação cidadã. A gestão escolar não se limita mais à administração de recursos ou cumprimento burocrático de normas; ela envolve práticas pedagógicas, gestão de pessoas, liderança distribuída e capacidade de inovação diante de cenários complexos e imprevisíveis (Brown *et al.*, 2023; OECD, 2020).

Este artigo propõe, portanto, uma reflexão integrada sobre gestão escolar, fundamentada em literatura publicada entre 2020 e 2025,

com o objetivo de identificar práticas de liderança e governança que promovam resiliência institucional, equidade educacional e inovação pedagógica. Busca-se fornecer subsídios conceituais e orientações práticas para dirigentes, coordenadores e formuladores de políticas educacionais, destacando a importância de estratégias de liderança colaborativa, participação comunitária e planejamento educacional inclusivo (Lima & Barbosa, 2022; Chen *et al.*, 2024; Sepeng *et al.*, 2024).

A justificativa deste estudo se ancora na necessidade de consolidar conhecimento atualizado sobre práticas de gestão que respondam a crises emergentes, como a pandemia, e que promovam transformações sustentáveis e equitativas no contexto educacional brasileiro. Além disso, busca-se ampliar o debate acadêmico sobre gestão escolar como campo interdisciplinar, articulando educação, psicologia organizacional, políticas públicas e inovação pedagógica, a fim de subsidiar pesquisas futuras e orientar práticas efetivas em escolas de diferentes contextos.

2 Gestão escolar: conceitos, modelos e tensões recentes

A gestão escolar pode ser entendida como o conjunto de ações administrativas e pedagógicas voltadas a alinhar os objetivos institucionais ao desempenho educacional dos alunos. Conforme Libâneo (2020), o papel do gestor é multifacetado, abrangendo desde a organização da estrutura administrativa até o planejamento pedagógico, sendo seu principal papel atuar como facilitador de práticas que promovam inclusão e equidade no ambiente escolar. Além disso, a gestão deve servir como ponte entre as demandas externas, como políticas públicas, e os interesses internos da comunidade escolar (Libâneo, 2020, p. 98). Nesse sentido, gestores frequentemente lidam com desafios relacionados à escassez de recursos financeiros e humanos, desigualdade de acesso à educação e resistência a mudanças estruturais.

A liderança escolar, por sua vez, ultrapassa a simples administração, centrando-se na criação de uma visão compartilhada que inspire e mobilize toda a comunidade escolar. Leithwood *et al.* (2004) apontam que a liderança transformacional no contexto educacional se baseia em quatro pilares: definição de uma direção clara, desenvolvimento das pessoas, reorganização da estrutura institucional e gestão do ensino e da aprendizagem. Esse tipo de liderança não apenas motiva a equipe docente,

mas também contribui significativamente para o rendimento acadêmico dos estudantes (Leithwood *et al.*, 2004, p. 18).

Hargreaves (2021) reforça que a liderança escolar deve estar fundamentada em valores como solidariedade, confiança e inovação. Para o autor, a chamada “liderança pedagógica” é essencial para criar um ambiente que incentive os professores a inovarem na aplicação de tecnologias e metodologias de ensino remoto e híbrido. Assim, a gestão educacional no contexto pós-pandemia deve ser compreendida como uma prática colaborativa, envolvendo gestores, professores e comunidade escolar na busca de soluções para os desafios impostos pela crise.

Dessa forma, a liderança transformacional enfatiza relações interpessoais saudáveis e a construção de uma cultura organizacional pautada na confiança e no respeito mútuo. No cenário atual, marcado por desafios como inclusão digital e diversidade cultural, torna-se fundamental a integração entre gestão e liderança escolar. A articulação entre esses dois aspectos é essencial para enfrentar as demandas do século XXI. Enquanto a gestão oferece estrutura e recursos, a liderança proporciona motivação e direção estratégica, criando condições para que as escolas se tornem espaços de aprendizagem eficazes e humanizados (Menezes, *et al.*, 2024, p. 67).

Portanto, para que as instituições educacionais superem problemas relacionados à desigualdade social e à infraestrutura limitada, é crucial que gestores e líderes adotem práticas colaborativas, inovadoras e comprometidas com o desenvolvimento integral dos estudantes.

Tradicionalmente, a literatura em administração escolar distingue modelos como liderança instrucional, que enfatiza currículo, ensino e aprendizagem, e liderança organizacional ou transformacional, voltada para clima escolar, motivação e cultura institucional (Hallinger & Heck, 2020). Nos últimos anos, pesquisas reforçam a importância de conceber a liderança como um conjunto de práticas distribuídas, capazes de mobilizar atores diversos dentro e fora da escola. Revisões sistemáticas recentes indicam que a liderança distribuída emergiu como uma estratégia predominante em contextos de crise, enquanto a liderança instrucional permanece central para melhorar resultados de aprendizagem (Mifsud, 2024; Brown, Wang & Lee, 2023).

Estudos internacionais também destacam tensões entre lideranças mais centralizadas e distribuídas. Tandfonline (2023) observa que contextos escolares complexos demandam práticas flexíveis, colaborativas

e participativas, combinando supervisão pedagógica com engajamento comunitário.

2.1 A gestão escolar diante da pandemia: desafios e aprendizagens

A gestão educacional passou por mudanças profundas com a chegada da pandemia de COVID19, impactando a forma como as escolas estruturam seus processos internos e desenvolvem políticas educacionais. De acordo com Libâneo (2016), a gestão envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de ensino e aprendizagem. No entanto, durante e após a pandemia, esses processos precisaram incorporar uma atenção maior à inclusão digital e ao bem-estar psicológico dos estudantes.

Estudos recentes indicam que as escolas desempenharam papel central na mitigação das desigualdades educacionais durante a crise sanitária. Rodrigues e Silva (2021), ao analisarem o impacto da pandemia nas escolas públicas brasileiras, destacam que a gestão escolar tornou-se essencial para articular políticas que garantissem a continuidade do ensino, incluindo a implementação do ensino remoto emergencial. Essa situação exigiu rápida adaptação e o desenvolvimento de novas competências por parte dos gestores.

Lima e Costa (2021) destacam que a pandemia evidenciou a necessidade de inovação na educação, ao mesmo tempo em que revelou a falta de preparo das instituições para lidar com situações de crise dessa magnitude. As escolas precisaram desenvolver rapidamente competências digitais e adotar novas estratégias para engajar os alunos, muitas vezes sem suporte adequado. Nesse sentido, a gestão educacional contemporânea não se limita à superação de desafios tecnológicos, mas também envolve a promoção de um ambiente saudável, que valorize a saúde mental de todos os envolvidos.

Almeida (2020) enfatiza a importância de práticas inclusivas no âmbito da gestão escolar. O autor observa que a pandemia agravou desigualdades existentes, principalmente entre estudantes com deficiência ou em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Dessa forma, cabe à gestão educacional implementar políticas específicas que garantam acesso equitativo à educação e forneçam o suporte necessário para a aprendizagem desses grupos.

A literatura sobre gestão escolar durante a pandemia documenta três desafios inter-relacionados:

- Garantir continuidade pedagógica diante do fechamento de escolas;
- Promover equidade digital e socioemocional;
- Reorganizar a governança escolar para respostas rápidas (OECD, 2020; UNESCO, 2020).

Os relatórios da OCDE e da UNESCO identificaram que a crise revelou desigualdades pré-existent e forçou a adoção de modalidades remotas e híbridas, exigindo capacidades administrativas e habilidades inéditas de coordenação por parte dos gestores (Viennet & Pont, 2020; Sepeng *et al.*, 2024).

No Brasil, relatos empíricos mostram que diretores e coordenadores ampliaram seu repertório de ações da logística de distribuição de material alimentar à mediação entre famílias e equipes docentes destacando a centralidade do trabalho coletivo e do cuidado nas práticas de gestão (Lima & Barbosa, 2022; Portal de Periódicos FCLAr, 2023). Além disso, pesquisas brasileiras indicam a sobrecarga de trabalho dos gestores e a necessidade de políticas públicas que ofereçam formação e suporte emocional a esses profissionais (Chen *et al.*, 2024).

Para garantir a continuidade da aprendizagem, as escolas precisaram repensar sua organização e adaptar a forma como os processos de ensino eram conduzidos. A principal questão era como manter as aulas em meio ao fechamento das instituições. Nesse contexto, Santos *et al.* (2023, p. 57) destacam que cabe aos gestores criar condições que permitam que as práticas educativas ocorram, mesmo diante de crises. Com o distanciamento social, surgiram alternativas para viabilizar o ensino, destacando-se o estabelecimento do ensino remoto como solução emergencial.

A pandemia exigiu dos gestores uma reorganização das escolas que difere significativamente da estrutura tradicional. Basso e Pierozan (2021, p. 6) ressaltam que, além das pressões por resultados educacionais, os líderes escolares precisaram decidir como as aulas seriam realizadas de forma remota ou presencial enfrentando dificuldades como o despreparo das equipes docentes para o uso de ferramentas digitais. Peres (2020) complementa que, muitas vezes, os gestores também se depararam com a ausência de recursos tecnológicos por parte de alunos e famílias.

É importante diferenciar essas ações emergenciais do ensino a distância formal, modalidade regulamentada no Brasil com metodologia

própria. O Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, define a educação a distância como a modalidade em que a mediação didático-pedagógica ocorre por meio de tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, políticas de acesso e acompanhamento compatíveis, permitindo que estudantes e profissionais da educação desenvolvam atividades em lugares e tempos distintos.

A educação a distância é organizada em ambientes virtuais estruturados, com conteúdos sistematizados, fóruns, espaços para atividades e a possibilidade de encontros ao vivo ou aulas gravadas, sendo especialmente indicada para estudantes com limitações de tempo ou dificuldades em conciliar cursos presenciais (Pereira, 2021).

Por outro lado, o ensino remoto surgiu como alternativa temporária durante a pandemia para manter o fluxo educacional e reduzir os impactos da suspensão das aulas presenciais. Rodrigues, Diniz e Cappelle (2022) explicam que consistia na transmissão de aulas em tempo real, permitindo interação entre professores e alunos, mas mantendo princípios do ensino presencial, como o uso de quadros e explicações em lousa, mesmo em ambientes digitais.

Assim, o ensino remoto representou uma adaptação necessária, evidenciando a importância de gestores capazes de organizar rapidamente a escola frente a desafios imprevistos, conciliando inovação tecnológica, suporte pedagógico e atenção às necessidades dos estudantes e das famílias (Santos *et al.*, 2023; Basso & Pierozan, 2021; Peres, 2020).

2.2 Gestão escolar e liderança instrucional buscando o bem-estar docente

As práticas de liderança instrucional como supervisão pedagógica, desenvolvimento profissional contínuo e foco na qualidade do ensino são, para muitos autores indicadores de bem-estar e retenção docente (Brown, Wang & Lee, 2023; Chen *et al.*, 2024). Evidências recentes sugerem que dirigentes que articulam desenvolvimento profissional sistemático e feedback pedagógico estruturado tendem a promover melhor clima laboral e maior satisfação entre professores, repercutindo positivamente na qualidade do ensino (ScienceDirect, 2023; Mifsud, 2024).

A combinação de liderança instrucional e distribuída permite que gestores equilibrem eficiência operacional com inovação pedagógica e

cuidado com a equipe, sendo considerada essencial para resiliência escolar em contextos de crise (Sepeng *et al.*, 2024; Brown *et al.*, 2023).

O conceito de liderança é bastante debatido tanto na literatura organizacional quanto na educacional contemporânea. Entretanto, a ausência de uma definição consensual evidencia sua complexidade, seu caráter contextual e dinâmico. Segundo Casagrande, *I et al* (2025), liderança consiste no processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas para atingir objetivos comuns. De forma complementar, Bass (1990) considera que a liderança envolve a capacidade de inspirar seguidores, promover engajamento e implementar mudanças significativas.

No contexto educacional, o termo “liderança escolar” assume dimensões particulares, pois está estreitamente ligado a processos pedagógicos, valores éticos e relações interpessoais. Leithwood e Riehl (2009) apontam que a liderança educacional envolve mobilizar pessoas e recursos para atingir as metas institucionais, utilizando influência, coordenação e visão estratégica.

A literatura recente rejeita a ideia de que a liderança seja uma característica inata ou exclusiva de indivíduos carismáticos. Pelo contrário, liderar é compreendido como um processo socialmente construído, dependente de interações, contextos e valores compartilhados (Grissom *et al.*, 2021). Nas escolas, esse processo envolve uma ampla rede de relações com professores, estudantes, famílias, equipe pedagógica, órgãos da secretaria de educação e comunidade externa. O líder educacional precisa atuar de forma estratégica, conciliando interesses diversos, negociando prioridades e promovendo o bem comum.

A cultura escolar, entendida como o conjunto de valores, símbolos, rituais e crenças que estruturam a instituição, exerce papel determinante sobre o estilo de liderança possível e desejável. West-Burnham (1997) destaca que liderar em instituições com culturas mais autoritárias demanda estratégias diferentes daquelas aplicáveis em ambientes colaborativos e abertos. Nesse sentido, CasaGrande *et al.* (2025) reforçam que líderes eficazes são aqueles que conhecem profundamente a cultura de sua escola, respeitam suas tradições e estão preparados para implementar mudanças quando necessário, sempre pautados pelo diálogo e pela escuta ativa.

3 Metodologia

Este artigo resulta de uma revisão bibliográfica crítica, conduzida em bases de dados acadêmicas e repositórios institucionais entre 2020 e 2025. Conforme destacam Gil (2022) e Lakatos & Marconi (2021), a pesquisa bibliográfica crítica não se limita à coleta de informações, mas envolve a análise sistemática, comparativa e interpretativa das fontes, permitindo identificar lacunas, convergências e divergências nos estudos existentes.

Foram selecionadas fontes que incluíram relatórios internacionais (OCDE, UNESCO), revisões sistemáticas e meta-análises sobre liderança escolar, além de estudos empíricos nacionais que investigaram a gestão escolar no contexto da pandemia. A escolha privilegiou textos revisados por pares, documentos oficiais e pesquisas com amostras e metodologias qualitativas robustas, garantindo rigor científico e relevância para a construção do conhecimento. porém, autores anteriores a esta data foram citados por trazerem à tona pesquisas relevantes sobre o tema de estudo.

4 Resultados e discussão

A análise da literatura revisada evidencia que a gestão escolar desempenhou papel central na mitigação dos impactos educacionais da pandemia de COVID-19, exigindo uma reorganização rápida das estruturas administrativas e pedagógicas. Conforme Rodrigues & Silva (2021), a implementação do ensino remoto emergencial demandou que gestores desenvolvessem novas competências digitais e habilidades de coordenação, garantindo a continuidade do aprendizado mesmo em condições adversas. Esses resultados demonstram que a gestão escolar não se limita a funções burocráticas, mas envolve adaptação estratégica às demandas emergenciais.

Outro resultado relevante diz respeito à importância da liderança pedagógica fundamentada em valores éticos e colaborativos. Hargreaves (2021) destaca que a liderança baseada em solidariedade, confiança e inovação foi crucial para criar um ambiente em que professores pudessem experimentar metodologias híbridas e tecnologias digitais. Assim, observa-se que o engajamento docente e a inovação pedagógica dependem diretamente do estilo de liderança exercido pelos gestores escolares, confirmando a relevância da liderança instrucional e transformacional, conforme Leithwood & Riehl (2009) e Bass (1990).

A literatura também evidencia que a integração entre gestão administrativa e liderança pedagógica é fundamental para enfrentar desafios complexos. Libâneo (2016) e Lima & Costa (2021) reforçam que, além de garantir recursos e estrutura, a gestão deve promover bem-estar e saúde mental entre os membros da comunidade escolar. A discussão aponta que escolas que adotaram práticas colaborativas e inclusivas conseguiram responder de forma mais eficaz às demandas da pandemia, minimizando desigualdades e fortalecendo a resiliência institucional.

Os estudos revisados indicam ainda que a cultura escolar influencia diretamente o tipo de liderança praticada. West-Burnham (1997) e CasaGrande *et al.* (2025) destacam que ambientes escolares com culturas colaborativas favorecem lideranças participativas, enquanto instituições com culturas mais rígidas exigem estratégias diferenciadas. Essa constatação sugere que políticas de formação de gestores devem contemplar não apenas competências técnicas, mas também sensibilidade cultural e habilidades de negociação e mediação.

A análise evidencia que desigualdades educacionais foram acentuadas durante a pandemia, sobretudo entre estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica ou com deficiência. Almeida (2020) observa que a gestão escolar precisa implementar políticas de apoio direcionadas a esses grupos, assegurando acesso equitativo a recursos pedagógicos e tecnológicos. Dessa forma, práticas de gestão inclusiva emergem como estratégia central para reduzir lacunas históricas e promover justiça educacional, alinhando-se ao conceito de liderança distribuída descrito por Grissom *et al.* (2021).

Os resultados reforçam a ideia de que a gestão escolar contemporânea é multifacetada, combinando aspectos administrativos, pedagógicos e humanos. Yukl (2002) enfatiza que a liderança é um processo de influência social, e Leithwood & Riehl (2009) complementam que líderes educacionais eficazes mobilizam pessoas e recursos para atingir objetivos coletivos. A síntese das evidências sugere que escolas que articulam gestão e liderança de forma estratégica e colaborativa apresentam maior capacidade de inovação, resiliência institucional e promoção de ambientes de aprendizagem inclusivos e humanizados.

5 Conclusão

A partir das análises realizadas neste estudo torna-se evidente que a gestão escolar contemporânea assume um papel estratégico e desafiador, especialmente em contextos de crise, como a pandemia de COVID19. Os gestores escolares precisam combinar funções administrativas, pedagógicas e humanas, articulando recursos, liderança e estratégias colaborativas para garantir a continuidade e a qualidade do ensino.

Observa-se que a liderança pedagógica baseada em valores de solidariedade, confiança e inovação é essencial para promover ambientes de aprendizagem inclusivos e motivadores. Líderes eficazes são capazes de engajar docentes, incentivar a inovação pedagógica e mobilizar recursos e pessoas em prol dos objetivos educacionais, contribuindo para o desempenho acadêmico dos estudantes.

O estudo também evidenciou que a cultura escolar influencia diretamente os modelos de liderança aplicáveis, sendo necessário que gestores compreendam as tradições, valores e práticas de suas instituições para implementar mudanças de forma eficaz e respeitosa. Esse conhecimento permite equilibrar inovação e tradição, fortalecendo a identidade institucional e promovendo um clima escolar positivo.

Além disso, as evidências sugerem que a gestão escolar desempenha papel central na redução de desigualdades educacionais, particularmente em situações de vulnerabilidade social e para estudantes com necessidades especiais. A adoção de políticas inclusivas e de estratégias de apoio direcionadas contribui para a equidade educacional e para a promoção de oportunidades de aprendizagem justas.

O estudo também corrobora que a articulação entre gestão e liderança distribuída possibilita maior resiliência institucional, inovação pedagógica e bem-estar docente. Essa integração é especialmente relevante em tempos de mudanças rápidas e crises, mostrando que escolas que valorizam a colaboração, o diálogo e a escuta ativa alcançam melhores resultados educacionais e sociais.

Desta forma, conclui-se que a gestão escolar moderna deve ser entendida como uma prática complexa, crítica e humanizada, capaz de articular planejamento, liderança, inclusão e inovação. Escolas que adotam uma gestão colaborativa e estratégica estão mais preparadas para enfrentar desafios contemporâneos, promovendo ambientes de aprendizagem

eficazes, equitativos e sustentáveis para todos os membros da comunidade escolar.

Referências

ALMEIDA, J. B. Educação inclusiva e o impacto da pandemia na saúde mental dos estudantes. **Revista Brasileira de Educação Inclusiva**, v. 10, n. 2, p. 34-50, 2020.

BASSO, C. V.; PIEROZAN, S. S. H. **Desafios da gestão escolar: tempos de incertezas na escola pública**. Repositório Digital UFFS, 2021.

BATISTA, A. F. Articulação entre gestão e liderança escolar no século XXI. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, Portugal, v. 16, n. 13, p. 01-12, 2018.

BROWN, B.; WANG, J.; LEE, S. A review of research on school leadership during COVID-19. **Frontiers/PMC**, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10160528/>. Acesso em: out. 2025.

CASAGRANDE, R. J. A liderança escolar na gestão educacional: conceitos, modelos e implicações para a prática pedagógica. **Revista Campo da História**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e400, 2025. DOI: 10.55906/rcdhv10n2-001. Disponível em: <https://ojs.campodahistoria.com.br/ojs/index.php/rcdh/article/view/400>. Acesso em: 3 out. 2025.

CHEN, C. *et al.* Effects of distributive leadership on teachers' job satisfaction: A systematic review. **Education Sciences**, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/4/412>. Acesso em: out. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HALLINGER, P.; HECK, R. Leadership for learning: Lessons from 30 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, v. 58, n. 2, 2020.

HARGREAVES, A. **Liderança educacional em tempos de crise**. São Paulo: Pioneira, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**, v. 24, n. 1, p. 5-22, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Gestão educacional e as políticas de inclusão**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

LIBÂNEO, J. C. **Gestão escolar: teoria e prática**. São Paulo: Cortez, 2020.

LIMA, C.; COSTA, D. **Políticas inclusivas no acesso digital: desafios no pós-pandemia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Inclusiva, 2021.

LIMA, F.; BARBOSA, R. Gestão democrática e participação escolar: desafios contemporâneos. **Educação & Sociedade**, 2022.

MENEZES, F. O., Ferreira, F. L. S., Souza, J. C. de, Paz, J. F. da, Perondi, L., Gutiérrez, N. R. G., & Bezerra Júnior, W. B. (2024). Gestão participativa e liderança escolar: compreendendo conceitos, viabilizando práticas de transformação. **Cuadernos De Educación Y Desarrollo - QUALIS A4**, 16(13), e6890. <https://doi.org/10.55905/cuadv16n13-058>.

MIFSUD, D. **A systematic review of distributed leadership**. **Journal of Educational Administration**, 2024. Disponível em: <https://purehost.bath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/262354487/>. Acesso em: out. 2025.

OECD. **Lessons for Education from COVID-19**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/lessons-for-education-from-covid-19.pdf>. Acesso em: out. 2025.

PEREIRA, L. **Educação a distância: desafios e possibilidades no ensino contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 2021.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional – CE – UFPE**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

PORTAL DE PERIÓDICOS FCLAr. **Pesquisa sobre gestão escolar durante a pandemia**. São Carlos, 2023.

RODRIGUES, P.; SILVA, L. Desigualdades educacionais no Brasil: uma análise dos impactos da pandemia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 51, n. 1, p. 75-89, 2021.

SANTOS, K. N. S. et. al. A responsabilidade do gestor escolar em tempo de pandemia. In: *Discussões e Estudos sobre Gestão Educacional*.

Editora: Atena. Capítulo 5, 2023.

SCIENCEDIRECT. Instructional leadership and teacher well-being. **ScienceDirect**, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/Sxxxx>. Acesso em: 02 out. 2025.

SEPENG, R. *et al.* Mental health, leadership, and crisis management in schools. **BMC Psychology**, 2024. Disponível em: <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-02195-6>. Acesso em: out. 2025.

TANDONLINE. Distributed leadership in schools: Contemporary perspectives. **Taylor & Francis Online**, 2023.

VIENNET, R.; PONT, B. **Education responses to COVID-19: Implementing a way forward**. Paris: OECD, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/education-responses-to-covid-19-implementing-a-way-forward.pdf>. Acesso em: out. 2025.