

# GESTÃO DE CRISES E CONFLITOS EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: ALGUMAS SIMILARIDADES

Sebastião Antonio Damaceno Filho<sup>1</sup>, Rebeca Pizza Pancotte Darius<sup>2</sup>

**Abstract:** This study focuses on publications related to crisis and conflict management in school environments marked by challenges such as the COVID-19 pandemic and violence in schools. The research involves an integrative review using the PRISMA methodology, covering the period from 2018 to 2023. The databases consulted were the Education Resources Information Center (ERIC) and CAPES journals, employing the primary search strategy with the descriptors School management and crisis management. The key findings underscore the importance of actions based on effective communication, adaptable leadership, and emotional competencies, such as empathy and resilience, for the effective management of crises and conflicts in schools. The study also highlights the need for ongoing training for managers, ensuring that the training content is aligned with the real challenges faced. This article aims to contribute to the work of educational managers, policymakers, and educators, as well as to encourage future research in the field.

**Keywords:** Crisis management, School leadership, Effective communication, Adaptive Leadership.

**Resumo:** Este estudo concentra-se em publicações relacionadas à gestão de crises e conflitos em ambientes escolares marcados por desafios como a pandemia da COVID-19 e violência nas escolas. A pesquisa envolve uma revisão integrativa que utilizou a metodologia **PRISMA**, abrangendo o período de 2018 a 2023. As bases de dados consultadas foram o *Education Resources Information Center* (ERIC) e a CAPES periódicos, empregando-se a estratégia de busca primária com os descritores *School management and crisis management*. As descobertas chave sublinham a importância de ações pautadas na comunicação eficaz, liderança adaptável e competências emocionais, tais como empatia e resiliência, para o manejo efetivo de crises e conflitos nas escolas. Ressalta-se também a necessidade de formação contínua para gestores, assegurando que o conteúdo da formação esteja alinhado com as exigências reais enfrentadas. Este artigo visa contribuir para o trabalho de gestores educacionais, formuladores de políticas e educadores, além de fomentar futuras pesquisas na área.

**Palavras-chave:** Gestão de crises e conflitos; Liderança escolar; Comunicação eficaz; Liderança adaptativa.



**N**o universo educacional, as práticas e estratégias de gestão de crises e conflitos emergem como fundamentais para assegurar o bem-estar e o desenvolvimento acadêmico dos estudantes. A dinâmica escolar é frequentemente confrontada por várias dificuldades, desde crises decorrentes de fatores externos, como catástrofes naturais e contextos políticos adversos, até problemas intrínsecos à prática pedagógica, como conflitos interpessoais entre os atores envolvidos no processo, além dos desafios pedagógicos que podem ser desencadeadores de situações conflituosas.

<sup>1</sup>Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Mestrando em Educação. E-mail: sebah.damaceno@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0526-2760>

<sup>2</sup> Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Orientadora do programa de mestrado profissional em Educação. E-mail: rebecca.darius@unasp.edu.br ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7652-5450>

Neste contexto, a crise da COVID-19 surgiu como um desafio sem precedentes para a gestão escolar, exigindo uma adaptação rápida e eficiente das práticas de liderança. Corinne Brion e Bilgen Kiral (2021) destacam que, diante desta crise, líderes educacionais adotaram estratégias cruciais como comunicação efetiva, gestão do estresse, criação de um sentimento de pertencimento entre professores e estudantes, e planejamento orientado pela equidade e empatia. Estas estratégias enfatizam a importância de uma comunicação clara e abrangente.

A liderança escolar em momentos de crise demanda uma abordagem dinâmica que abrange uma gama de desafios, incluindo aqueles apresentados pela pandemia de COVID-19. Esta liderança adaptativa está comprometida com o bem-estar dos estudantes e da comunidade educacional, equilibrando a gestão de informação e a mitigação de estresse. Os líderes atuam não somente como administradores, mas também como facilitadores do bem-estar, organizando atividades que promovem saúde emocional e física. Tal gestão reforça a necessidade de coesão comunitária e apoio mútuo, componentes cruciais para superar tanto as adversidades trazidas pela pandemia quanto outros tipos de crises educacionais.

A pandemia de COVID-19, apesar de suas consequências devastadoras, emergiu como um campo fértil para o aprendizado em liderança escolar, destacando a imperatividade de habilidades de adaptação, comunicação e inteligência emocional na resposta a crises. A gestão escolar é convocada a uma constante evolução, pronta para enfrentar as dinâmicas sociais e os desafios imprevistos que acompanham eventos como o vivenciado durante a pandemia. As reflexões de Nascimento, Oliveira e Abdala (2019, p. 278-279) salientam a importância de uma liderança que não só reage às circunstâncias, mas também as antecipa e as molda. A adoção desses insights no manuscrito amplia o escopo da discussão sobre liderança em educação, reforçando o argumento a favor de uma abordagem proativa e resiliente na gestão de crises no âmbito escolar.

O estudo de Al-Qubati (2018) conduzido no Iêmen, por exemplo, revela lacunas significativas nas práticas de gerenciamento de crises, especialmente no que concerne à comunicação. Simultaneamente, trabalhos como o de Tokel (2018) em Israel e Amani et al., (2018) no Irã, evidenciam a necessidade de capacitar e preparar diretores escolares para enfrentar e administrar conflitos e crises com eficiência.

Esta necessidade torna-se ainda mais premente considerando situações tristes e inaceitáveis como ataques, atentados contra a vida de crianças, adolescentes e profissionais da educação. Neste contexto, líderes escolares encontraram-se, repentinamente, em cenários de grande incerteza, demandando uma gestão ágil, adaptativa e centrada no bem-estar dos estudantes e da comunidade educativa como um todo. Pesquisas recentes, como as realizadas por Nir (2021) e Stoten (2021), trazem à tona estratégias de liderança em tempos de crise, destacando a relevância da adaptabilidade, inteligência emocional e comunicação clara e transparente.

Outros estudos, como os de İlğan (2020), na Turquia e Debes (2021), na República de Chipre do Norte, salientam a variabilidade nos estilos de liderança e na percepção de preparo

dos educadores. Estas investigações evidenciam a complexidade inerente à gestão escolar, e a necessidade de abordagens integrativas que atendam às múltiplas facetas do ambiente educativo. Para Libâneo (2018, p. 177), a direção coloca em prática “todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação, coordenação”. Estas atividades combinadas e exercidas nas mais variadas situações, formam o que chamamos de clima organizacional, num sentido mais superficial e que pode ser alterado mais facilmente, e cultural organizacional num sentido mais duradouro relacionado ao modo de pensar e agir institucionais (Lück, 2011).

Assim, as crises e conflitos não se limitam aos desafios sociais contemporâneos. Para Fernando Rodrigues e Poletto (2023), além das complexidades sociais atuais, a educação enfrenta desafios internos significativos. A eficácia no ensino está intrinsecamente ligada à habilidade dos educadores em estabelecer uma comunicação efetiva e afetiva com os alunos. Esse tipo de interação é fundamental para motivar e engajar estudantes, especialmente aqueles que mostram desinteresse ou desengajamento, reforçando a importância de relacionamentos significativos no ambiente escolar para superar adversidades e promover um aprendizado eficiente.

A preocupação em formar gestores para lidarem adequadamente em situações de crises e conflitos está pautada no princípio da defesa por uma educação de qualidade e por uma formação plena aos estudantes, resguardando o direito deles à um ambiente propício à aprendizagem. Neste sentido, Darius e Darius (2018) ressaltam a importância da educação enfrentar desafios sociais, enfatizando a defesa de uma escola pública democrática e de alta qualidade como prioridade constante para os educadores, especialmente para aqueles estudantes que dependem dela como única ponte para o acesso ao conhecimento. Podemos ampliar a discussão para a escola em geral, pois independente da organização na qual ela está fundada, a função social formativa das gerações mais novas permanece com um objetivo comum nas instituições educacionais.

Com base nestas considerações, a presente revisão integrativa tem como objetivo examinar e sintetizar as principais descobertas que a literatura recente tem abordado sobre as práticas e estratégias de gestão de crises e conflitos no contexto escolar. Por meio deste esforço, busca-se oferecer um panorama atualizado sobre estas práticas, bem como a percepção dos desafios e lacunas no campo da gestão escolar em cenários de crises e conflitos. A problemática está relacionada com a gestão em contextos de crises e conflitos na educação básica de forma global, sem restrição de países. A escolha pela educação básica como critério para pesquisa se justifica principalmente pela vivência de um dos autores, gestor na educação básica, que tem percebido a constância de situações conflituosas no ambiente escolar para além do processo ensino e aprendizagem. Justifica-se também pelo fato de a literatura apontar esta realidade nas escolas (Tokel; Aytaç, 2018).

## **MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA**

A presente pesquisa configura-se como uma revisão integrativa da literatura, empregando

a metodologia PRISMA para revisões, no intuito de identificar as publicações recentes e relevantes sobre o tema em questão. O recorte temporal limitou-se ao período de 2018 a 2023 em periódicos de duas bases científicas, a ERIC e CAPES periódicos. Dentro dos critérios estabelecidos, percebemos a inexistência, até o momento, de literatura que abordasse, de forma evidente e sistemática, o tema da gestão escolar em contextos de crises e conflitos no cenário educacional brasileiro. Assim, a pesquisa abrangeu publicações em uma ampla gama de idiomas, com uma atenção especial dedicada aos materiais publicados em inglês, português e espanhol.

### CRITÉRIO DE ELEGIBILIDADE:

Utilizamos a estrutura PICO (Cooke; Smith; Booth; 2012), composta por três elementos que auxiliaram na formulação do problema de pesquisa para revisão integrativa, contribuindo para a seleção adequada de textos e avaliação dos estudos.

- População (P): Direcionamos nossa atenção para estudos centrados em participantes da educação básica independente do país.
- Interesse (I): Focamos em estudos que investigam a gestão de crises e conflitos, particularmente aqueles que fizeram uso de questionários e pesquisa campo.
- Contexto (Co): Consideramos estudos situados em contextos de educação básica marcados por crises e conflitos.

Cooke, Smith e Booth (2012) destacam que, ao contrário da estratégia PICO, que é primariamente orientada para a recuperação de evidências científicas de natureza quantitativa, a estratégia PICO é meticulosamente ajustada para acessar pesquisas de cunho qualitativo. Dentro do contexto da presente investigação acerca de crises e conflitos, a aplicação da estratégia PICO foi particularmente perspicaz por favorecer a seleção e exploração de determinadas pesquisas, que proporcionou o entendimento das diferentes experiências humanas e das intrincadas dinâmicas sociais que permeiam essas circunstâncias adversas.

### **FONTES DE INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIAS DE BUSCA E ESTUDOS SELECIONADOS**

A partir das bases de dados ERIC e CAPES periódicos, utilizamos uma combinação de palavras-chave padronizadas. A estratégia de busca primária empregada foi: "*School management and crisis management*", visando expandir o escopo de recuperação de artigos. Especial atenção foi dada à seleção de estudos de livre acesso que, publicados entre 2018 e 2023, em inglês, português e espanhol, detalham as estratégias e perspectivas de gestores escolares diante de crises e conflitos, com o propósito de identificar práticas eficazes e insights cruciais para o enfrentamento desses desafios. Estabelecemos critérios de inclusão e exclusão para assegurar a relevância e aplicabilidade dos estudos selecionados ao contexto de gestão escolar em momentos de crise. pesquisa de campo com aplicação de algum tipo de instrumento,

pesquisa com gestores educacionais de escolas de ensino básico, pesquisa de livre acesso. Neste critério, excluímos pesquisas com ensino superior, duplicatas e trabalhos não empíricos, como revisões literárias, pesquisa que envolvesse catástrofes naturais também foram excluídas.

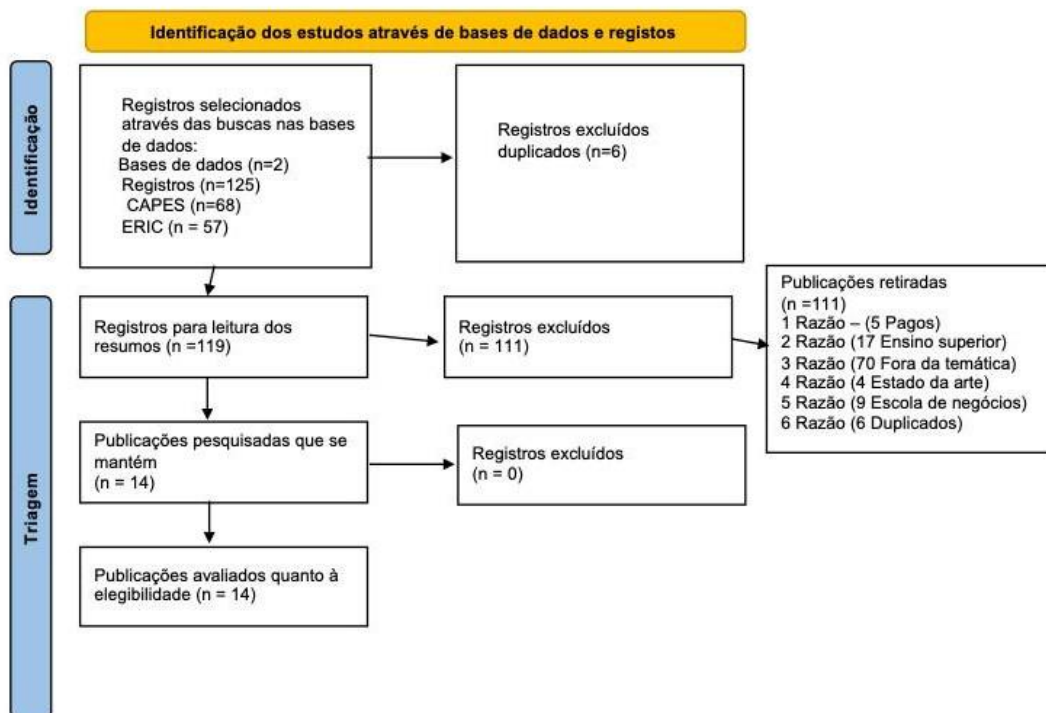
Para assegurar uma análise abrangente da literatura sobre gestão de crises e conflitos em ambientes escolares, uma pesquisa detalhada nas bases de dados da CAPES e ERIC foi conduzida utilizando descritores específicos. O Quadro 1 abaixo sintetiza a estratégia de busca e os resultados obtidos, incluindo a quantidade total de artigos inicialmente identificados, o número de artigos após a remoção de duplicatas e a quantidade final de artigos revisados para este estudo. A estratégia de busca foi delineada com os descritores *School Management and Crisis Management* para capturar publicações pertinentes ao tema de interesse no intervalo dos últimos cinco anos, de 2018 a 2023. Este quadro também ressalta a importância de eliminar redundâncias no processo de revisão literária, como indicado pelo número de artigos duplicados entre as duas bases de dados pesquisadas.

**QUADRO 1 – DESCRITORES EMPREGADOS NAS BASES DE DADOS PESQUISADAS**

Bases de dados Últimos 5 Anos: Dê 2018 a 2023	Quantidade de Artigos Encontrados	Quantidade de artigos excluídos	Quantidade de Artigos Duplicados	Quantidade de Artigos Finais da Revisão	Descritores Utilizados para Estratégia de Busca
					Descritor
CAPES	68	59		9	Assunto inclui "School management" E "Crisis management"
ERIC	57	52		5	"School management and crisis management"
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>111</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	
<b>Data da pesquisa: 29 de abril de 2023</b>					
<b>Duplicado entre (CAPES E ERIC) = 6</b>					

Fonte: Autores, 2023

Utilizando um formulário padronizado, coletamos informações como título, primeiro autor, ano de publicação, tamanho da amostra, tipo de estudo, país e idioma da publicação de estudos selecionados. Os 125 artigos identificados em duas bases de dados foram analisados por dois pesquisadores (D.S e D.R.). Utilizando o gerenciador de referências bibliográficas, Mendeley, 6 artigos duplicados foram removidos e fazem parte dos 111 artigos excluídos. Os artigos restantes passaram por critérios específicos de inclusão e exclusão, com o processo detalhado na figura 1, seguindo a metodologia Prisma (Page et al., 2021).



\*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).

\*\*If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.

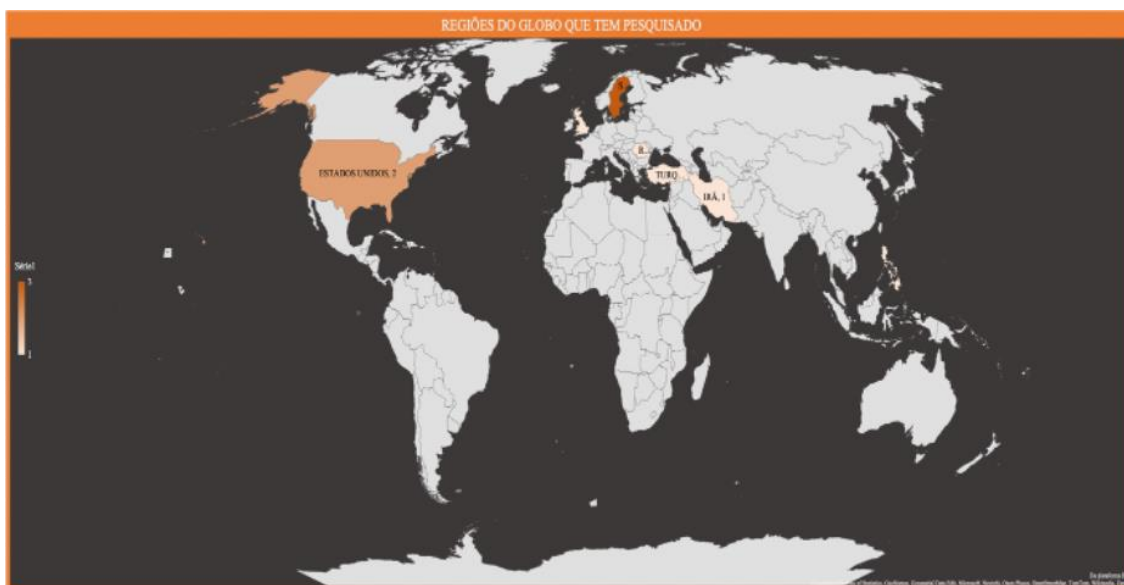
From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372: n71. doi: 10.1136/bmj. n71

For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org/>

**FIGURA 1:** Fluxograma do Processo de Revisão Integrativa PRISMA para Gestão de Crises e Conflitos em Ambientes Escolares e Violência nas Escolas (2018-2023)

A análise geográfica das publicações mostra quais países mais informam a literatura sobre gestão de crises em escolas. O próximo quadro sintetiza esses dados, destacando locais-chave de pesquisa e regiões que precisam de estratégias de gestão escolar mais fortes em crises.

**FIGURA 2:** Distribuição de Publicações Relacionadas à Gestão de Crises e Conflitos em Ambientes Escolares, por Países



Fonte: Autores

O quadro a seguir resume as descobertas, apresentando uma organização dos trabalhos mais relevantes identificados na pesquisa. Essa compilação facilita a identificação das principais tendências e abordagens adotadas pelos pesquisadores, destacando os aspectos fundamentais enfocados neste campo de estudo durante o período especificado.

**QUADRO 2:** Levantamento dos Estudos Seleccionados sobre Gestão de Crises em Instituições de Ensino (2018-2023)

TÍTULO DO ARTIGO	SOBRENO DO AUTORE ANO	ANO DE PUBLICAÇÃO	TAMANHO DA AMOSTRA	TIPO DO ESTUDO	IDIOMA PESQUISADO	PAÍS DA COLETA DE DADOS
Crisis management in primary and secondary schools in the Al-Mahweet province.	(Al-Qubati, 2018)	2018	136	ANALISE DESCRITIVA	ÁRABE	LÊMEN
Assessment of crisis management skills of secondary school administrators	( Tokel, 2018)	2018	12	QUALITATIVO	INGLÊS	REPUBLICA DO CHIPRE DO NORTE
Factors affecting the professional competence of Iranian preschool administrators based on the crisis	(Amani, S et al., 2018)	2018	387	QUANTITATIVO	INGLÊS	IRÃ
Leader normativity in crisis management: Tales of a school fire	Danielsson, E.; Sjöstedt-Landén, S., 2020)	2020	43	QUALITATIVO	INGLÊS	SUÉCIA
Examining the Conflict Management Styles of Principals: A Study on Turkish Administrators	(İlğan, 2020)	2020	156	QUALITATIVO	INGLÊS	TURQUIA
Teachers' perception of crisis management in schools	(Debes, 2021)	2021	48	MISTA	INGLÊS	REPUBLICA DO CHIPRE DO NORTE
Existential demand-leadership: exploring the boundaries of leadership in a crisis	(Stoten, 2021)	2021	N/A	QUALITATIVO	INGLÊS	ESTADOS UNIDOS
Leading schools through COVID-19: A constraint or an opportunity for change?	(Nir, 2021)	2021	11	QUALITATIVA	INGLÊS	ISRAEL
Challenges of the COVID-19 crisis and management strategies of educational leaders in America	(Brion, C.; 2022)	2022	30	QUALITATIVO	INGLÊS	ESTADOS UNIDOS
People miss people: A study on school leadership and management in the four nations of the United Kingdom during The Phenomenon of Leading without an Instruction Manual: Educational Leadership Practices of Filipino School	(Beauchamp, G. et al., 2021)	2021	48	QUALITATIVO	INGLÊS	REINO UNIDO
Developing Adaptability and Agility in Leadership Amidst the COVID-19 Crisis: Experiences of Early-Career	(Cahapay, 2022)	2021	6	QUALITATIVO	INGLÊS	FILIPINAS
The Influence of Management and Leadership on the Organizational Performance of the School	(Fernandes, 2022)	2022	22	QUALITATIVO	INGLÊS	SUÉCIA
Experiences with crisis management when child sexual abuse was perpetrated by staff in early childhood education: a	(Stanca, P.; (Staicu), M.; Militaru, C. 2022)	2022	201	QUALITATIVO	INGLÊS	ROMÂNIA
	(Kjellgren, C.; Carlsson, C.; Emilson, A. 2022)	2022	9	QUALITATIVO	INGLÊS	SUÉCIA

Fonte: Autores

## DISCUSSÃO E RESULTADOS

Seleccionamos 14 estudos conforme demonstrado no Quadro 1, no qual foi empregada a metodologia PRISMA.

Quadro 1 (PRISMA). Entre eles Al-Qubati (2018) analisou o gerenciamento de crises em escolas iemenitas; Tokel (2018) explorou o desempenho de diretores escolares no Chipre do Norte; Amani et al.(2018) focaram nas competências de administradores de pré-escolas no Irã; e Danielsson & Sjöstedt-Landén (2020) investigaram a influência das normas de liderança na gestão de crises na Suécia. Estes estudos oferecem uma visão abrangente dos desafios na gestão de crises no contexto educacional global.

Foi possível observar que os desafios na gestão escolar, especialmente em situações de crises e conflitos, são abordados sob várias lentes, refletindo uma convergência de temas como comunicação efetiva, capacitação de lideranças, adaptação a contextos desafiadores e estratégias inclusivas. Percebe-se que as realidades são diversas, tendo em comum as



situações conflituosas que ultrapassam a normalidade do trabalho e convívio no ambiente escolar. Ao mesmo tempo, as estratégias que gestores utilizaram e habilidades que demonstraram ter são também diversificadas, revelando que existem diferentes maneiras de lidar com as condições adversas a depender do contexto em que a situação ocorreu, da comunidade na qual a escola está inserida, além das características e processos que a própria equipe escolar tem como recursos para a ação.

A pesquisa conduzida por Al-Qubati (2018) no Iêmen destaca a necessidade urgente de melhorias na comunicação e informação como alicerce para o gerenciamento eficaz de crises em escolas. Esta necessidade é ecoada por Tokel (2018), que, ao analisar a situação em Israel, ressalta a importância do envolvimento ativo de todos os atores educacionais, desde pais até orientadores pedagógicos, enfatizando simultaneamente a essencialidade da formação continuada dos diretores escolares. Como líderes da instituição, são responsáveis pela condução dos processos junto aos segmentos da escola, o que demanda conhecimento profundo da realidade e das necessidades que ela apresenta.

Amani et al. (2018) destacam a importância da experiência e da formação acadêmica para a competência dos gestores de instituições de educação infantil no Irã. É crucial reconhecer que tanto a experiência quanto a educação formal são fundamentais e não devem ser desvalorizadas em detrimento uma da outra. Danielsson & Sjöstedt-Landén (2020) apresentam uma visão da Suécia, enfatizando a necessidade de estilos de liderança que sejam inclusivos oportunizando a atuação de homens e mulheres igualmente, superando assim a tendência histórica de preferência pelo sexo masculino. A complementaridade da experiência e da formação, portanto, deve ser vista sob uma luz que promova igualdade de oportunidades, garantindo que as habilidades e competências sejam os principais critérios para a liderança.

Através dos estudos de İlğan (2020) e Stanca et al. (2022) emergem a ideia de que estilos de gestão de conflitos baseados em integração e comprometimento da equipe são preferenciais, e que a formação de lideranças deve priorizar estratégias colaborativas para enfrentar adversidades. A visão de conjunto e de trabalho articulado entre os setores da escola ganha especial relevância à medida que se percebe a necessidade do apoio mútuo e de ações que colaborem entre si para promoção de um ambiente propício ao ensino e aprendizagem, sobretudo, quando se enfrenta situações complexas.

Debes (2021) adiciona à discussão a relevância do treinamento em serviço, de maneira contínua para professores, observando que a preparação para crises não é significativamente influenciada por fatores demográficos, mas sim pela qualidade e abrangência do treinamento recebido. Entende-se que o treinamento, embora tenha uma conotação mais comportamental, de moldar atitudes, é válido para haver uma preparação prática diante de situações que exigem respostas rápidas. Compreende-se também que o treinamento não exclui a formação continuada e reflexiva que tende a trabalhar questões não somente de curto prazo e urgentes, mas de médio e longo prazo como aquelas que dizem respeito à cultura organizacional.

O trabalho de Stoten (2021) sugere a necessidade de repensar modelos convencionais de liderança, propondo uma abordagem existencial que enfatize a compreensão interpessoal e a interação, um ponto também enfatizado por Nir (2021) que relata a evolução da liderança escolar em Israel durante a pandemia para estilos mais colaborativos e centrados no bem-estar humano.

Sabe-se que o ambiente escolar, e não somente os conteúdos de ensino, é formativo, ou seja, se aprende também por meio das relações estabelecidas entre os participantes do processo educativo, dos processos comunicativos, da organização do espaço, entre outros elementos importantes que precisam ser considerados quando se pensa em bem-estar do grupo.

A pesquisa de Brion e Kiral (2022) e Beauchamp et al. (2021) em Chipre do Norte corroboram essa visão, destacando a importância da comunicação efetiva e do suporte emocional e moral no gerenciamento de crises, bem como a administração do estresse e a promoção da equidade como pilares fundamentais na liderança escolar, enquanto Cahapay (2021) realça a adaptabilidade e a comunicação transparente como pilares essenciais na gestão escolar nas Filipinas. Fernandes, Wong e Noonan (2023) na Austrália e Stanca, Staicu e Militaru (2022) oferecem uma visão ampliada, sugerindo que a diversificação e o constante aprimoramento das habilidades de liderança são fundamentais para o sucesso educacional em tempos de crise. Destaca-se ainda nestes estudos, que a inteligência emocional e a adaptabilidade foram habilidades-chave para líderes escolares durante a pandemia da COVID-19. Ainda que o contexto pandêmico tenha sido peculiar, de saúde pública, mobilizou pessoas a desenvolverem habilidades que podem ser úteis para outros contextos, para além da pandemia.

Quando se trabalha coletivamente, estes elementos importantes para o funcionamento da escola, estratégias e alternativas práticas podem emergir do grupo. Evidentemente que para tal motivação, é necessário um ambiente acolhedor que valoriza as ideias de todos e demonstra esforço em colocá-las em prática. Assim, percebe-se que essa abordagem integrada revela uma complexidade na gestão de crises e conflitos escolares, exigindo uma comunicação assertiva, formação contínua, lideranças adaptativas e inclusivas, e estratégias preparatórias robustas. Esses elementos, quando combinados, tendem a formar o alicerce para uma gestão escolar eficaz em face dos desafios contemporâneos.

Dentre estes componentes em comum, destacamos que a importância da comunicação e informação claras, a necessidade da formação em serviço, do desenvolvimento de estratégias práticas e da liderança ser inclusiva e democrática foi consenso entre os estudos levantados, conforme é possível observar:

**QUADRO 3** - Resumo das similaridades dos estudos: comparação de elementos-chave na gestão de crises e conflitos escolares identificados em estudos internacionais

<b>Importância da Comunicação e Informação</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ressalta lacunas em comunicação e informação nas escolas iemenitas.</li><li>▪ Enfatiza a comunicação eficaz entre todos os partes interessadas.</li><li>▪ Destaca a comunicação efetiva como estratégia central durante a pandemia em Ohio.</li></ul>	Al-Qubat (2018); Tokel (2018); Brion; Kiral, (2022).
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Importância da Formação em Serviço</b></li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aponta a necessidade de aprimorar a formação continuada de diretores escolares.</li> <li>▪ Foca na preparação de professores e demanda por treinamento em segurança.</li> <li>▪ Sugere programas formativos em liderança para as escolas Filipinas.</li> </ul>	<p>Tokel (2018);                  Debes (2021);                  Cahapay (2021).</p>
<p>▪ <b>Importância de Desenvolver Estratégias</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discute estratégias de gestão de crises mais democráticas e inclusivas.</li> <li>▪ Fala sobre desenvolver estratégias colaborativas para gestão de conflitos.</li> <li>▪ Enfatiza a necessidade de estratégias que combinem liderança moral, emocional e comunicação.</li> </ul>	<p>Danielsson &amp;                  Sjöstedt-Landén                  (2020); İlğan                  (2020);                  Beauchamp et                  al. (2021).</p>
<p>▪ <b>Importância da Liderança Inclusiva e Democrática</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressalta a necessidade de uma abordagem de gestão de crise mais inclusiva.</li> <li>▪ Mostra a evolução para uma liderança mais colaborativa durante a pandemia.</li> <li>▪ Discute a importância da liderança escolar que promove inclusão e justiça social.</li> </ul>	<p>Danielsson &amp;                  Sjöstedt-Landén                  (2020); Nir,                  (2021);                  Beauchamp et                  al. (2021).</p>
<p>▪ <b>liderança e Resiliência em Crises Educacionais</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foca em melhorar habilidades específicas para gestão de crises em pré-escolas.</li> <li>▪ Avalia liderança autêntica e suporte social na gestão de crises.</li> <li>▪ Explora a importância da inteligência emocional e adaptação durante a pandemia.</li> </ul>	<p>Amani et al.                  (2018); Stoten                  (2021);                  Fernandes;                  Wong; Noonan                  (2023)</p>

Fonte: Autores

Como é possível observar no Quadro 2, em diferentes partes do mundo, estão sendo percebidas as necessidades, lacunas e também as possibilidades de atuação mais efetivas para enfrentamento de situações de crises e conflitos nos ambientes escolares. Ficou evidenciado que a comunicação é um elemento importante nos estudos como os de Al-Qubat (2018), Tokel (2018), Brion e Kiral (2020), tanto na percepção de que há lacunas, ou seja, a falta de comunicação e de informações podem potencializar os problemas, enquanto a melhoria dos processos comunicativos na escola podem ser estratégicos como foi na experiência relatada na pandemia em Ohio. A comunicação na escola passa pela mudança de paradigma, em que a informação deve ficar centrada na figura do gestor/diretor, para um modelo de trabalho participativo e colaborativo, cujas decisões são compartilhadas e os processos comunicados.

Trata-se da formação de uma nova cultura institucional, a ser provocada e construída coletivamente.

Sabe-se que a comunicação está atrelada com o outro elemento de destaque no Quadro das similaridades que se refere ao desenvolvimento de estratégias (Danielsson & Sjöstedt-Landén, 2020); İlğan, 2020); Beauchamp et al., 2021). Palavras que se referem às estratégias serem democráticas, inclusivas e colaborativas estão em evidencia, pois entende-se que não é possível o enfrentamento de situações complexas de forma individualizada, mas há necessidade de envolvimento do grupo, para que as ações estejam sintonizadas com as necessidades e os objetivos a serem alcançados. Esta ideia também está presente nos estudos de Danielsson & Sjöstedt-Landén (2020) Nir (2021) e Beauchamp et al. (2021),

Tem-se a ciência que habilidades comunicacionais e o desenvolvimento de estratégias podem não surgir espontaneamente, mas precisam ser trabalhados pelo grupo. Tokel (2018), Debes (2021) e Cahapay (2021) destacam que a preparação e a formação são fundamentais. Entende-se que a formação precisa ser continuada, independente de se estar enfrentando uma situação de crise ou conflito, para que o grupo vá se fortalecendo e percebendo possibilidades de ação que talvez não teriam se não tivessem estudando, discutindo, verificando possibilidades práticas de forma individual e coletiva. Os momentos de formação coletiva são importantes devido à troca entre os pares e o compartilhamento de práticas positivas, bem como às decisões serem elaboradas em conjunto.

Os estudos de Amani et al. (2018), Stoten (2021) e Fernandes; Wong; Noonan (2023) evidenciam o papel da liderança e a necessidade do suporte da liderança na gestão de crises. Embora entende-se que o trabalho escolar é um trabalho de equipe: equipe gestora, grupo de professores, grupo de demais funcionários, o diretor escolar abarca uma responsabilidade que a própria função lhe confere, de apoio ao grupo, motivação, segurança, condução dos processos e mobilização para ação. Por isso, a importância do gestor também ser apoiado pelas instâncias superiores para que sua prática seja viabilizada com mais segurança e eficiência, sem necessidade de refazer processos porque a orientação chegou tardiamente, por exemplo.

## CONCLUSÃO

O conjunto dos 14 artigos analisados, fundamentados na metodologia PRISMA, revela que habilidades específicas são cruciais para a gestão efetiva de crises e conflitos em ambientes escolares em diferentes contextos geográficos. Tais habilidades incluem comunicação eficaz, formação contínua, além de liderança democrática e acolhedora, elementos essenciais para a resolução de conflitos por meio de esforços colaborativos. A variedade de contextos globais e perspectivas multifacetadas abordadas nestes estudos destaca a existência de estratégias comuns que contribuem para o desenvolvimento de atitudes resilientes, bem como mecanismos que favorecem a organização e o tratamento de situações em momentos de crises nas instituições de ensino.

Este estudo sublinha a necessidade de uma mobilização coletiva e a construção de habilidades adicionais em resposta a circunstâncias atípicas que colocam pressão adicional sobre as comunidades escolares. Adaptabilidade, inteligência emocional e uma comunicação eficiente são qualidades que sobressaem como vitais para a superação dos desafios que emergem durante crises. É crucial que a formação de gestores escolares se estenda para além das competências técnicas e incorpore qualidades humanas vitais. A eficácia da liderança escolar não reside apenas na posse de habilidades técnicas, mas também em atributos humanos essenciais, tais como empatia e a capacidade de atender às necessidades das pessoas, promovendo um ambiente educacional inspirador e inclusivo.

Os resultados e conclusões apresentados refletem a natureza interdisciplinar e interseccional da gestão escolar em tempos de crise, realçando a necessidade de um compromisso constante com o desenvolvimento de habilidades e estratégias que se alinhem tanto com as exigências administrativas quanto com os desafios humanos inerentes a estes cenários. A formação contínua, adaptativa e reflexiva é, portanto, não apenas uma recomendação, mas uma exigência para o fortalecimento da liderança em todas as esferas da comunidade escolar.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO E POSSÍVEIS DIREÇÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma limitação do estudo reside no potencial desatualização dos dados referentes a Israel, considerando os recentes conflitos com o Hamas. Isso sugere que os resultados obtidos antes de 2023 podem não refletir adequadamente a realidade atual das escolas israelenses. Para endereçar essa lacuna, recomenda-se a realização de novas pesquisas em Israel, pós-conflitos, a fim de avaliar as implicações desses eventos nos métodos de gestão de crises e conflitos nas escolas e atualizar as estratégias de liderança escolar em um contexto marcado por mudanças rápidas e complexas.

## REFERÊNCIAS

- Al-Qubati (2018). Present Situation of Crisis Management in Basic and Secondary Schools at Al Mahweet Governorate. *Journal of Social Studies*, 24(1), 33–54. <https://journals.ust.edu/index.php/JSS/article/view/1309>
- Amani, S., et al. (2018). Factors Affecting Professional Competency of Iranian Preschool Administrators Based on Crisis Management Approach. *Health in Emergencies & Disasters Quarterly*, 3(4), 185–190. <http://hdq.uswr.ac.ir/article-1-206-en.html>
- Beauchamp, G., et al. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375–392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
- Brion, C., & Kiral, B. (2022). COVID-19 Crisis Challenges and Management Strategies of Educational Leaders in America. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(4), 170–183. <https://ijcer.net/index.php/pub/article/view/214>

- Cahapay, M. B. (2021). The Phenomenon of Leading without Guidebook: Educational Leadership Practices of Philippine School Principals in Virulent COVID-19 Times. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), 2–24. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/7666>
- Camargo, J. S. (1999). Interação professor-aluno: a escola como espaço interativo. In J. B. Martins (Org.), *Na perspectiva de Vigotsky. Quebra Nozes/Cefil*.
- Cavaco, M. H. (1999). *Ofício do professor: o tempo e as mudanças*. In A. Nóvoa (Org.), *Profissão professor*. Porto Editora.
- Cooke, A., Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: the SPIDER tool for qualitative evidence synthesis. *Qualitative Health Research*, 22(10), 1435–43. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22829486>
- Danielsson, E., & Sjöstedt-Landén, A. (2020). Leader Normativity in Crisis Management: Tales From a School Fire. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2), 139–165. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12182>
- Darius, R. P. P., & Darius, F. A. (2018). A educação pública no Brasil no século XX: considerações à luz da formação dos grupos escolares e do manifesto dos pioneiros da educação nova. *Doxa: Revista Brasileira de Psicologia e Educação*, 20(1), 32–41. <https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/11248/7385>
- Debes, G. (2021). Teachers' Perception of Crisis Management in Schools. *International Online Journal of Education & Teaching*, 8(2), 638. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1294169.pdf>
- Fernandes Rodrigues, S., & Poletto, L. (2023). Relação Professor a Aluno: a Importância da Afetividade no Ambiente Escolar teacher student relationship: the importance of affectivity in the school environment. *EDUCAÇÃO E CULTURA EM DEBATE*, 9(1), 119–132. <http://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaSE/issue/view/85>
- Fernandes, V., Wong, W., & Noonan, M. (2023). Developing adaptability and agility in leadership amidst the COVID-19 crisis: experiences of early-career school principals. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 483–506. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0076>
- İlğan, A. (2020). Examining Principals' Conflict Management Styles: A Study of Turkish Administrators. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1258024>
- Kjellgren, C., Carlsson, C., & Emilson, A. (2022). Experiences with crisis management when child sexual abuse was perpetrated by staff in early childhood education: A Swedish case study. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2061684>
- Libâneo, J. C. (1994). *Didática*. Cortez.
- Lück, H. (2011). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola (2o)*. Vozes.
- Nascimento, M. do, Oliveira, A. L. de, & Abdala, R. D. (2019). A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 23(2), 266–285. <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11887/8103>
- Nir, A. E. (2021). Leading Schools Through Covid-19: A Constraint Or An Opportunity For Change? *Educational Planning Summer*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1338305.pdf>
- Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Stanca, P. I., (Staicu), M. P. O., & Militaru, C. C. (2022). The Influence of Management and Leadership on Performance at the Level of the School Organization. "Ovidius" University Annals. Economic Sciences Series (Online), 22(1), 741–748. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%204/35.pdf>
- Stoten, D. W. (2021). Exigence-stential leadership: exploring the limits of leadership in a crisis. Leadership & Organization Development Journal, 42(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0378>
- Tokel, A. (2018). Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. Quality & Quantity, 52(Suppl 1), 901–912. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0708-7>
- Vasconcellos, C. dos S. (2014). Construção do conhecimento em sala de aula.

**Submetido em: 28/02/2024**

**Revisões requeridas: 12/03/2024**

**Revisões submetidas: 01/04/2024**

**Publicado em: 03/04/2024**