

**GESTÃO DO CORPO DIRETIVO NO FORTALECIMENTO DOS VALORES SOCIAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO: LICEO “LOS ALMENDROS”, NA COMUNA LA FLORIDA, REGIÃO METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE**

**GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES SOCIALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA: CASO DE ESTUDIO: LICEO “LOS ALMENDROS”, DE LA COMUNA LA FLORIDA DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE**

**MANAGEMENT OF THE SCHOOL PRINCIPAL IN THE STRENGTHENING OF SOCIAL VALUES IN TIMES OF PANDEMIC: CASE STUDY: LICEO “LOS ALMENDROS”, OF THE LA FLORIDA COMMUNE OF THE METROPOLITAN REGION OF SANTIAGO DE CHILE**



Marlenis MARTÍNEZ<sup>1</sup>  
e-mail: marlenism3@gmail.com  
Oscar ROJAS<sup>2</sup>  
e-mail: osrojas@utalca.cl  
Amely VIVAS<sup>3</sup>  
e-mail: amelydvivase@gmail.com  
Lucas CAMPBELL<sup>4</sup>  
e-mail: lucascampbellcruz98@gmail.com

**Como referenciar este artigo:**

MARTÍNEZ, M.; ROJAS, O.; VIVAS, A.; CAMPBELL, L. Gestão do corpo diretivo no fortalecimento dos valores sociais em tempo de pandemia: Estudo de caso: Liceo “Los Almendros”, na comuna La Florida, Região Metropolitana de Santiago de Chile. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023015, 2023. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riabee.v18i00.17733>



| Submetido em: 18/12/2022  
| Revisões requeridas em: 16/10/2022  
| Aprovado em: 20/12/2022  
| Publicado em: 01/01/2023

---

**Editor:** Prof. Dr. José Luís Bizelli  
**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-doutorado em Gestão do Conhecimento (Universidade Pedagógica Experimental Libertador).

<sup>2</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-Doutor em Finanças.

<sup>3</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-Doutor em Estudos Livres, Doutorado em Ciências da Educação.

<sup>4</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Doutorado em Economia.

---

**RESUMO:** O artigo tem como objetivo analisar a gestão do corpo diretivo no fortalecimento dos valores sociais no Liceo Los Almendros, comuna de La Florida, Região Metropolitana-Chile, em tempos de pandemia. Foi utilizada uma abordagem quantitativa não-experimental-transversal, pois duas variáveis foram consideradas e realizadas em um determinado tempo. A população era constituída por sessenta e cinco (65) diretores, inspetores, chefes de Unidade Técnica Pedagógica, o conselheiro e os chefes de área do referido Liceu. Os resultados revelaram que os gestores interagem com os profissionais do ensino em termos de planejamento e exigem a promoção de valores sociais aos alunos e educadores em tempos de pandemia. Nos sucessos mais significativos, constatou-se que tem sido um grande desafio para a equipe de gestão na promoção dos valores sociais em decorrência das mudanças educacionais que a pandemia gerou.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Diretiva. Valores sociais. Pandemia.

**RESUMEN:** El artículo tiene como objetivo analizar la gestión del directivo en el fortalecimiento de los valores sociales en el Liceo Los Almendros, comuna La Florida, Región Metropolitana-Chile, en tiempos de pandemia. Se empleó un enfoque cuantitativo no experimental-transeccional porque se consideraron dos variables y efectuado en un determinado tiempo. La población estuvo compuesta por sesenta cinco (65) directores, inspectores, jefes de la Unidad Técnico-Pedagógica, el orientador y los jefes de área del Liceo antes mencionado. Los resultados revelaron que los directivos tienen una interacción con los profesionales de la docencia en cuanto a la planificación y requieren de la promoción de los valores sociales a los educandos y educadores en tiempos de pandemia. En los aciertos más significativos se encontraron que ha sido un gran reto para el equipo directivo en promocionar los valores sociales producto de los cambios educativos que ha generado la pandemia.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión. Directiva. Valores sociales. Pandemia.

**ABSTRACT:** The article aims to analyze the management of the manager in the strengthening of social values in the Liceo Los Almendros, La Florida commune, Metropolitan Region-Chile, in times of pandemic. A non-experimental-transectional quantitative approach was used because two variables were considered and carried out in a certain time. The population was made up of sixty-five (65) directors, inspectors, heads of the Technical Pedagogical Unit, the counselor and the heads of the area of the aforementioned Lyceum. The results revealed that managers have an interaction with teaching professionals in terms of planning and require the promotion of social values to students and educators in times of pandemic. In the most significant successes, it was found that it has been a great challenge for the management team in promoting social values as a result of the educational changes that the pandemic has generated.

**KEYWORDS:** Management. Directive. Social values. Pandemic.

---

## Introdução

No contexto global contemporâneo, as situações de agitação e incerteza, como resultado das diferentes tendências globalizantes, dos avanços tecnológicos, científicos e de informação, fazem parte da rápida transformação cultural da sociedade, na qual as crenças, os valores, os hábitos sociais e as relações pessoais se alteraram, culminando em comunidades que não se apresentam como homogêneas em seus modos de ser e estar com os outros indivíduos. Logo, essas incertezas implicam em consequências que, inevitavelmente, se refletem no pensamento e na moral de cada pessoa.

Os seres humanos, na ânsia de se aperfeiçoarem, têm de ultrapassar os limites que enfrentam, a fim de suplantarem o que se aspira; por isso, confrontam pensamentos relacionados a valores, tanto éticos quanto morais, pelo que representam, como em questões educacionais, por exemplo. É por isso que, no sistema educacional, o ensino deve girar em torno de princípios na formação de indivíduos, que são necessários para continuar perpetuando a aceitação das mudanças e transformações que a sociedade exige; portanto, gestores e professores são responsáveis por garantir esse processo.

Os valores constituem o fundamento moral da ação dos membros de uma sociedade, juntamente com os princípios, as normas e as condições que, em conjunto, lançam as bases das organizações sociais para o encontro, a convivência, a participação e o progresso de uma nação. Dessa forma, a escola, como organização fundamental da sociedade, é chamada a cumprir a profunda tarefa de formação que coloca à disposição de todos os cidadãos, o conhecimento e os valores necessários para participar de um mundo competitivo e solidário (GEVA-LÓPEZ, 2016).

De acordo com que Sánchez (2015) expõe, há um conjunto de valores humanos que são classificados como: valores naturais, econômicos, políticos, sociais, estéticos e ético-morais. De fato, a abordagem dos valores é encontrada em diferentes cenários da vida dos indivíduos com critérios de firmeza, confiança, forma de vida social, costumes, tradições, entre outros. É por isso que é fulcral aprofundar os valores sociais.

Os valores sociais, portanto, surgem como um compromisso com a vida, uma ética fundamental dessa sociedade que se comporta de acordo com a internalização e compreensão dos valores que tornam possível a convivência em paz saudável dentro de uma comunidade, seja ela na escola, em casa, no bairro ou em qualquer outro espaço geográfico onde as pessoas estejam localizadas para realizar seu processo de formação, de realização pessoal e profissional (RONDÓN; PEÑA; TERÁN, 2016).

Embora seja verdade, a formação assentada em valores é um dever da família como reflexo do processo de convivência que se dá dentro de casa no dia a dia, porém não devemos ignorar a alta responsabilidade que os professores e diretores da escola têm como um todo, de rever, inculcar, orientar e fortalecer os valores que, no plano social, devem prevalecer no comportamento cidadão.

Assim, os valores sociais devem ser entendidos como uma construção social, em que são produzidos graças à interação permanente da família, da sociedade, do ambiente e do ambiente educacional em que o ser humano se desenvolve, o que lhe permite atuar de forma harmoniosa num contexto relacional (PINTO-ARCHUNDIA, 2016).

Com base em tais considerações, a educação em valores deve promover mudanças significativas que levem à formação de um ser humano capaz de se desenvolver em uma sociedade pluralista na qual ele possa praticar criticamente a liberdade, a tolerância, a solidariedade, a honestidade, a justiça, a moralidade, o respeito e a responsabilidade; qualidades essas que, juntas, lançam as bases individuais e sociais no desenvolvimento de uma convivência saudável.

Dessa forma, a gestão do corpo diretivo está voltada para a ação que demanda a vinculação das capacidades acadêmicas que levam a mudanças e transformações nas escolas; nessa articulação, a liderança, a comunicação, as relações interpessoais, o desempenho acadêmico e os valores sociais devem ser aplicados (ROJAS; MARTINEZ; RIFFO, 2020).

Está nas mãos dos diretores assumir um modelo de gestão que responda a essas exigências, tornando sua instituição um espaço onde o trabalho em equipe, o planejamento, a gestão, a participação, a avaliação e o fortalecimento de valores são práticas diárias; por sua vez, metas que contribuem para o alcance da missão e da visão institucional também são bem-vindas, já que não é mito que muitas instituições precisem melhorar sua qualidade educacional, resgatando a função social da educação. Além disso, oferecendo uma formação contextualizada que prefira o desenvolvimento integral das pessoas a serem atendidas, bem como enriquecendo o aspecto cognitivo, emocional, social, comunicativo e espiritual de cada indivíduo, pode se afirmar que haverá a desejada transformação na instituição de ensino.

Nesse sentido, aos estabelecimentos escolares têm sido afetados por mudanças tecnológicas, ambientais, políticas e sociais que têm perturbado o trabalho gerencial e, especificamente, o fortalecimento dos valores sociais. A equipe gestora tem implementado ferramentas e estratégias para melhorar essa situação, sem ter resultados positivos (VIVAS; MARTÍNEZ; SOLÍS, 2020).

No Chile, os diretores escolares não escapam da realidade que foi refletida, razão pela qual muitas instituições, devido aos tempos transitórios que estão vivendo como resultado da pandemia de Covid-19, tiveram que implementar a educação remota ou virtual, usando ferramentas de contenção socioemocional para orientar valores nos alunos e, dessa forma, na formação de professores.

Na região metropolitana, por sua vez, no Liceo Los Almendros, na Comuna de La Florida, através de entrevistas não formais conduzidas pela plataforma Zoom, alguns diretores da referida instituição disseram que surgiram obstáculos para orientar o processo de ensino-aprendizagem e o reforço dos valores sociais, uma vez que a pandemia gerou distanciamento e interação física entre alunos e professores.

Eles também expressaram preocupação com a ausência de transferências efetivas e positivas de valores no exercício das funções docentes, razão pela qual continuam a manter o ensino tradicional em termos de fortalecimento do conhecimento axiológico, mesmo quando planejados em aulas virtuais, em que faltam sua execução na aprendizagem dos alunos. Isso pode gerar desmotivação dos gestores em termos de orientação e aprofundamento sobre as mudanças de atitudes no comportamento dos educandos do ensino remoto.

É importante notar que no Chile a equipe de gestão é composta pelo diretor, o inspetor, o chefe da Unidade Técnica Pedagógica, o conselheiro e os chefes de área; cada um tem um grau de autonomia para gerenciar sua área da melhor maneira possível. É valorizada a opinião de todos, que têm o direito de ser ouvidos, mesmo quando as decisões, dependendo do grau de impacto que têm, são tomadas por aqueles que representam a mais alta autoridade (diretor).

Com base no exposto, sentindo a preocupação dos diretores em gerar ações que contribuam para o fortalecimento dos valores sociais a partir da educação remota, surge a necessidade de abordar o artigo que visa analisar a gestão do diretor no fortalecimento dos valores sociais no Liceo Los Almendros, Comuna de La Florida, Região Metropolitana-Chile, em tempos de pandemia.

Portanto, surge o seguinte questionamento: como a gestão está relacionada ao fortalecimento dos valores sociais desde a pandemia de Covid-19? Busca-se, a partir dessa reflexão, então, proporcionar ações à equipe gestora para orientar alunos e professores do ensino remoto no reforço de valores por meio do uso de estratégias interativas. O estudo torna-se relevante porque é necessário consolidar a qualidade de vida, o bem-estar, a saúde e a prosperidade de estudantes e profissionais do ensino em busca de garantir a continuidade da

educação em valores e poder reforçar, a partir da virtualidade, o respeito, a solidariedade e a colaboração entre os pares acadêmicos.

### **A Gestão na Perspectiva dos Valores Sociais**

A gestão diretiva representa um exercício de qualidade que exige um conjunto de capacidades pedagógico-administrativas conducentes às mudanças e ações dos estabelecimentos de ensino. Tal administração precisa levar em consideração a aplicação de ações e funções, como liderança, comunicação, tomada de decisão, organização, controle e direção dos processos inerentes à educação (HERRERA, 2019).

Devido ao que foi exposto anteriormente, para melhorar a convivência escolar é necessário fortalecer os valores sociais entre os membros da comunidade escolar, muito mais nesses tempos de confinamento, em que outros fatores podem influenciar suas relações, portanto, as atividades educativas devem ser aprimoradas ao ministrar aulas remotas ou virtuais.

Valores sociais, segundo Meza e Lobo (2017) têm a ver com a satisfação familiar, pessoal, de amizade e de amor entre cada um dos membros com que o indivíduo está relacionado. Daí decorre que o ser humano está em constante interação com sua família, escola e meio social, evidenciando a necessidade de dar e receber afeto com seus pares ao longo de todas as fases de sua vida.

Desta forma, os valores são elementos fundamentais da humanidade para viver em sociedade, uma vez que o homem como um ser social não pode viver sem interagir com seus pares de forma eficaz. E são essas virtudes ou boas ações que se tornam princípios ou normas sociais que os fazem refletir na personalidade do indivíduo, na adaptação no círculo social em que opera.

Portanto, o sujeito pode ter respostas comportamentais negativas ou positivas, por isso é necessário enfrentar as posições preestabelecidas de que não há nada a fazer diante de problemas sociais e ambientais ou do confinamento nas paredes da sala de aula, ignorando o que acontece no mundo (ALLIAUD, 2018). Assim, o diretor deve ser axiologicamente treinado para enfrentar as situações que o aluno vive, transmitindo os valores de solidariedade, amizade e empatia tão necessários hoje.

## **Pandemia**

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2017) define pandemia como a disseminação global de uma nova doença, ou seja, o termo não implica uma maior ou menor gravidade da doença, mas uma disseminação rápida e global, portanto, uma pandemia ocorre quando surge um novo vírus que se espalha pelo mundo e a maioria da população não está imune a ele. A partir de março de 2020, esta organização declarou a doença causada pelo vírus COVID-19 como uma pandemia.

Desde então, foram instaladas políticas para garantir e manter a continuidade pedagógica da educação formal por meio das plataformas digitais. O ensino foi separado das salas de aula e instituições de ensino, e as casas foram transformadas em espaços de trabalho e de estudo. Por isso, em tempos de pandemia, a gestão do diretor é fundamental para a articulação das atividades escolares e o fortalecimento dos valores sociais.

## **Metodologia**

O estudo foi enquadrado na abordagem quantitativa, razão pela qual reflete a amplitude e a profundidade do conhecimento (ARIAS, 2016), ou seja, busca mensurar todos os elementos encontrados no objeto de estudo, com o objetivo de descrevê-los, analisá-los e interpretá-los. Da mesma forma, uma pesquisa não-experimental-transicional foi utilizada como delineamento, uma vez que as variáveis foram consideradas e abordadas em um determinado tempo para uma população específica (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2014).

Consequentemente, o corpo diretivo foi constituído por sessenta e cinco (65) diretores, inspetores, chefes da Unidade Técnico-Pedagógica, o conselheiro e os chefes de área da Escola Secundária Los Almendros, localizada na comuna de La Florida, Região Metropolitana-Chile. Para a obtenção da amostra, utilizou-se uma amostragem censitária populacional, o que significa que toda a população foi tomada como amostra. A pesquisa teve como objetivo contribuir com conhecimento científico válido para os sujeitos em estudo. A exposição tem características comuns porque estão orientando o ensino remoto.

O instrumento utilizado foi um questionário com escala Likert com três respostas alternativas: De acordo com (DA, 3), Neutro (N, 2) e Em desacordo (ED, 1), com um total de oito (08) questões em que os pesos elevados mostram uma atitude mais positiva em relação às

respostas emitidas nas categorias. De fato, foi proposto o desenvolvimento de duas variáveis: gestão dos valores executivos e sociais em tempos de pandemia.

É importante destacar que a validade do instrumento foi realizada por meio da análise de conteúdo por três especialistas em metodologia, estatística e por supervisores educacionais. Eles concordaram que o instrumento era adequado de acordo com as variáveis do estudo. Posteriormente, aplicou-se um teste piloto a 20 professores, via e-mail, que não pertenciam à amostra do estudo, mas apresentavam as mesmas características. Dessa forma, utilizou-se o coeficiente alfa de Cronbach, obtendo-se um valor de 0,93, sendo considerado confiável.

De fato, para o procedimento de coleta de dados, o convite foi enviado por e-mail aos gestores convidando-os a participar do estudo e os informando sobre os objetivos e intenções do estudo. Consecutivamente, foram enviados o instrumento e as instruções para responder aos itens formulados. A análise dos dados foi realizada por meio do pacote estatístico para as ciências sociais (SPSS), representado por meio de tabelas nas quais foram refletidos as frequências absolutas e os percentuais das respostas emitidas pelos sujeitos do estudo.

## Resultados

Os resultados foram obtidos a partir da aplicação do instrumento aos diretores, inspetores, chefes da Unidade Técnico-Pedagógica, ao conselheiro e aos chefes de área do Liceo Los Almendros. Para isso, foram utilizadas tabelas nas quais são levantadas a frequência absoluta e os percentuais obtidos em cada um dos itens propostos.

**Tabela 1** – Variável: Gestão do corpo diretivo, dimensão das funções administrativas

Item	Alternativas		De Acordo (DA)		Neutro (N)		Em desacordo (ED)	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
1. Estabelecer um planejamento articulado com todos os professores em relação aos valores sociais.	39	60	4	6	22	34		
2. Direcionar atividades para o bom funcionamento do ensino remoto aos professores.	41	63	3	5	21	32		
3. Projetar uma liderança eficaz com os professores na educação em tempos de pandemia.	28	43	4	6	333	51		

4. Interagir constantemente com os professores na tomada de decisão colaborativa para o ensino remoto.	24	37	5	8	36	55
--	----	----	---	---	----	----

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 1 apresenta a variável gestão do gestor e a dimensão das funções administrativas, no item 1, 60% dos respondentes responderam na alternativa “De acordo”, estabelecendo um planejamento articulado com todos os professores em relação aos valores sociais, 34% foram colocados na categoria “Em desacordo” e 6% permaneceram na opção “Neutro”. Evidencia-se que os gestores têm uma interação com os profissionais do ensino em termos de planejamento relacionado a valores; o que gera, possivelmente, um acompanhamento das ações realizadas pelos educadores no ensino remoto.

Em relação ao item 2, 63% dos diretores indicaram na alternativa “De acordo” com a direção das atividades para o bom funcionamento da educação remota aos professores, 32% “Em desacordo” e 5% estavam na categoria “Neutro”. Esses resultados inferem que a equipe gestora está orientando as ações educativas aos professores de forma eficaz em tempos de pandemia.

No item 3, 51% dos gestores responderam na alternativa “Em desacordo”, observando uma projeção de liderança efetiva com os professores na educação em tempos de pandemia, 43% “De acordo” e 6% concordam com a posição neutra. Infere-se que os funcionários pesquisados expressaram que carecem do planejamento de uma liderança mais segura direcionada aos professores em tempos de pandemia; possivelmente porque os gestores não foram treinados para enfrentar uma crise sanitária tão forte quanto a Covid-19, em que muitos gestores tiveram que assumir imediatamente ações que os induzissem a dar continuidade ao processo de ensino-aprendizagem.

Por outro lado, no item 4, 55% indicaram na alternativa “Em desacordo” com as interações constantemente realizadas com os professores na tomada de decisão colaborativa para o ensino remoto, 24% indicaram na opção “De acordo” e 8% “Neutro”. Esses resultados levam à conclusão de que os gestores precisam interagir permanentemente com os educadores em que há um processo de coordenação de ideias e diálogos entre as partes que permitam otimizar as noções na aprendizagem significativa dos alunos.

**Tabela 2** – Variável: Valores sociais em tempos de pandemia, dimensão educacional

Item	Alternativas	De acordo (DA, 3)		Neutro (N, 2)		Em desacordo (ED, 1)	
		fa	%	fa	%	fa	%
5.	Promover valores sociais, permanentemente, para professores e alunos do ensino remoto	19	29	7	11	39	60
6.	Fortalecer princípios ou normas em tempos de pandemia para professores e alunos.	25	38	4	6	36	55
7.	Aplicar estratégias de participação com os professores que levem ao reforço dos valores sociais em tempos de pandemia	21	32	3	5	441	63
8.	Implementar cápsulas educacionais relacionadas aos valores sociais aos alunos em tempos de pandemia.	19	29	3	5	43	66

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 2 apresenta a variável de valores sociais em tempos de pandemia, no item 5, 60% indicados na categoria “Em desacordo” com a promoção de valores sociais, de forma permanente, para professores e alunos do ensino remoto, 29% “De acordo” e 11% indicaram na opção “Neutro”. Reconhece-se que os gestores carecem da promoção de valores sociais aos educandos e educadores em tempos de pandemia; os gestores provavelmente têm encontrado dificuldade em agir axiológico, pois carecem de treinamento no uso de ferramentas ou estratégias que induzam seu fortalecimento.

No item 6, 55% dos entrevistados indicaram a alternativa “Em desacordo”, fortalecendo os princípios ou normas em tempos de pandemia para professores e alunos, 36% estavam localizados na opção “De acordo” e 6% na alternativa “Neutra”. Os resultados concordam em inferir que os gestores carecem de reforçar princípios e padrões em tempos de crise sanitária. Isso pode gerar uma série de consequências, como comportamentos inadequados de educandos ou professores ao orientar o processo de ensino-aprendizagem.

Da mesma forma, no item 7, 63% expressaram sua opinião na alternativa “Em desacordo” com a aplicação de estratégias de participação com professores que levem ao reforço dos valores sociais em tempos de pandemia, 32% na opção “De acordo” e 5% “Neutro”. Entende-se que os gestores necessitam da execução de táticas que acessem a participação dos educadores para a internalização de valores no ensino remoto.

Em relação ao item 8, 66% dos entrevistados refletiram na alternativa “Em desacordo” com a implementação de cápsulas educacionais relacionadas aos valores sociais aos alunos em tempos de pandemia, 29% concordaram e o restante indicado na opção “Neutro”. Esses dados nos levam a compreender que os gestores precisam aplicar cápsulas educacionais que induzam a um aprofundamento de valores em tempos de pandemia. Esses resultados podem ser devidos à necessidade de ferramentas digitais que permitam a continuidade e o reforço de normas, princípios e valores aos aprendizes pela equipe gestora.

## Discussão

Uma vez processados os dados obtidos estatisticamente na variável de gestão do gestor e na dimensão das funções administrativas, pode-se afirmar que os gestores estabelecem o planejamento em conjunto com os parâmetros para o endereçamento dos valores em tempos de pandemia, bem como atividades para fortalecer a educação remota eficaz. Isto é apoiado pelo estudo de Cruzata e Rodríguez (2016): que afirmam que na gestão do diretor deve haver diretrizes relacionadas ao planejamento, à organização, ao controle e à avaliação das atividades planejadas pelos professores, com especial ênfase nos valores sociais.

No entanto, fica evidente que um percentual bastante significativo precisa traçar o perfil de uma liderança que se engaje com as necessidades dos professores para orientar o processo de ensino-aprendizagem com a implementação do ensino remoto. De mesmo modo, a coordenação da tomada de decisões, os diálogos e o compartilhamento de conhecimento produto da convivência que ocorre no desenvolvimento de aulas virtuais em tempos de pandemia.

Os dados acima estão longe do pensamento de Aparicio *et al.* (2020), de que a liderança gerencial otimiza a aprendizagem de alunos e professores, mas que afeta o ensino contínuo dos alunos. Isso representa a ação de competências e habilidades no uso de ações ativadoras que possam mediar situações de conflito e, conseqüentemente, promover soluções imediatas para as adversidades apresentadas na instituição e ser capaz de gerar estratégias que levem ao fortalecimento das atividades acadêmicas e administrativas.

Com relação à variável dos valores sociais em tempos de pandemia, percebe-se que tem sido um desafio para os gestores promover estes, uma vez que tiveram que utilizar meios não presenciais ou a educação remota para prevalecer e readequar as atividades virtuais, a fim de fortalecer os valores. Isso é apoiado pelo relatório educacional produzido pela Comissão

Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (2020), que propõem que as equipes gestoras utilizem uma série de decisões e implementem ações que priorizem as necessidades e interesses de alunos e professores no fortalecimento, no aprofundamento e na promoção dos valores que garantem a situação de bem-estar, saúde, prosperidade, solidariedade, colaboração, respeito e dignidade do ser humano em tempos de crise e incerteza.

Da mesma forma, os gestores estão encontrando dificuldades para fazer cumprir princípios ou normas; gerando pouca interação no fortalecimento de diretrizes no momento das aulas virtuais, o que afeta a integração de alunos-professores no ensino remoto e a convivência em tempos de pandemia. Isso é corroborado pelo pensamento de Bolaños (2020) quando afirma que princípios e normas estão sendo deixados de lado, uma vez que a pandemia está gerando mudanças de atitudes que estão levando os alunos a desequilibrar a convivência entre professores, administradores e pais; é fundamental que os gestores assumam cargos em que se dê ênfase à formação de valores que garantam o fortalecimento de regras, da harmonia, dos acordos e da estabilidade emocional diante do fenômeno da pandemia. Daí o desafio para diretores e professores de aprofundar o axiológico, compreender o comportamento dos alunos e a diversidade humana.

Da mesma forma, é necessário que os diretores e o corpo diretivo promovam estratégias de participação e a implementação de cápsulas educativas em tempos transitórios, razão pela qual representa uma ferramenta valiosa para reforçar e dar continuidade à educação. Nesse sentido, o estudo de Raceto (2018) afirma que a participação é essencial, pois favorece a aprendizagem dos alunos e, principalmente, quando professores e pais cooperam no desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos.

Além disso, a implantação de cápsulas educacionais tem sido utilizada em tempos de pandemia, uma vez que tem representado uma inovação no processo de aprendizagem no ensino a distância ou remoto e, por sua vez, tem representado um recurso valioso que acessa a formação dos alunos continuamente. O reforço das competências, tanto para os professores como para os alunos, de forma a melhor significar o ensino em situações de confinamento das suas casas ou nas suas salas de aula também tem sido proveitoso. Essa, inclusive, é uma nova prática de interagir virtualmente com os conteúdos desenvolvidos pelo professor de forma inovadora, criativa e inventiva (VIDAL *et al.*, 1904).

Esta pesquisa é relevante e servirá de suporte para estudos futuros, pois está constantemente revisando o desempenho de diretores, professores, alunos e pais diante de uma

pandemia que tem gerado mudanças e transformações na humanidade e, principalmente, no contexto educacional; logo, buscam-se mudanças positivas de atitude, comportamentos adequados para melhorar e dar continuidade ao processo de ensino-aprendizagem. Da mesma forma, a participação ativa e o fortalecimento dos valores sociais como agente primário na ação virtual interativa, na convivência, nos princípios e nas normas diante das mudanças transitórias tem papel significativo nos percursos de ensino.

## REFERÊNCIAS

ALLIAUD, A. Del tomársela con los jóvenes. Algunas reflexiones para abordar la enseñanza y la formación en las escuelas de hoy. **Espacios en Blanco**, n. 28, 33-48, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3845/384555587003/html/index.html>. Acesso em: 10 jan. 2022.

APARICIO, C. *et al.* Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. **Revista electrónica Páginas de Educación**, Montevideo, v. 13, n. 1, 2020. DOI: 10.22235/pe.v13i1.1915

BOLAÑOS, G. La formación en valores ante la crisis del COVID-19: retos para la Educación Media Superior en México. **Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 2, n. 3, p. 22-33, 2020. DOI: 10.35766/jf20233-

CALLES, V. Competencias del Gerente Educativo en Instituciones Educativas de Riohacha, Colombia. **TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, v. 21, n. 3, p. 564-590, 2019. DOI: 10.36390/telos213.05

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO). **La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19**. 2020. Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf). Acesso em: 10 jan. 2022.

CRUZATA, A.; RODRÍGUEZ, I. La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. **Revista Gobierno y Gestión Pública**, Lima (Perú), v. 3, n. 1, 2016. ISSN: 2114-4991. Disponível em: <http://www.revistagobiernoydegestionpublica.com/index.php/RGGP/article/view/31>. Acesso em: 10 jan. 2022.

GEVA-LÓPEZ, E. **La formación ética y en valores en la universidad y su relación con la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual**. Una experiencia de aprendizaje servicio. 2016. Tesis (Doctoral) – Universiti de Barcelona, 2016. Disponível em: [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/401760/EGL\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/401760/EGL_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso: em 10 jan. 2022.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C; BAPTISTA, P. **Metodología de la Investigación**. Editorial: McGraw Hill. México, 2014.

LÓPEZ, E. La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. **RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 9, n. 18, p. 792-812, 2019. DOI: 10.23913/ride.v9i18.471

MEZA, C.; LOBO, S. Formación en valores sociales en adolescentes que juegan Grand Theft Auto V. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, v. 15, n. 2, p. 1051-1065, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/773/77352074018.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS). La **gestión de riesgos ante una pandemia de gripe**: Guía de la OMS para fundamentar y armonizar las medidas nacionales e internacionales de preparación y respuesta ante una pandemia. 2017. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/272829>. Acesso em: 10 jan. 2022.

PINTO-ARCHUNDIA, R. La Importancia de Promover los Valores del Hogar Hacia las Escuelas Primarias. **Revista Ra Ximhai**, v. 12, n. 3, p. 271-283, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46146811018.pdf>. Acesso em 10 jan. 2022.

RACETO; A. Estrategias para promover la participación de familias en la educación de niños en escuelas chilenas. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 44, 2018. DOI: 10.1590/s1678-4634201844180495

ROJAS; O.; MARTINEZ, M.; RIFFO, R. Gestión Directiva y Estrés Laboral del Personal Docente: Mirada Desde la Pandemia Covid-19. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 3, p. 1226-1241, set./dez. 2020. e-ISSN:1519-9029. DOI: 10.22633/rpge.v24i3.14360. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14360>. Acesso em: 10 jan. 2022.

RONDÓN, A.; PEÑA, N.; TERÁN, G. Los Valores Sociales desde las Voces de los Actores Socio-Educativos. **Revista Científica**, v. 2, n. 3, p. 76-98, 2017. Disponível em: [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/46/43](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/46/43). Acesso em 10 jan. 2022.

SÁNCHEZ, L. **Enseñar Valores: Un Nuevo Enfoque**. Madrid: Ediciones Morat, 2015.

VIDAL, M. *et al.* Cápsulas educativas o informativas. Un mejor aprendizaje significativo. **Revista Cubana Educación.Médica Superior**, v. 33, n. 2, p. 1-13, 1904. Disponível em: <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2019/cem192t.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

VIVAS, A.; MARTÍNEZ, M.; SOLÍS, D. Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. **Revista Científica**, v. 5, n. 18, p. 24-45. 2020. Disponível em: [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/477/1186](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/477/1186). Acesso em: 10 jan. 2022.

**Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Revisão, formatação, normalização e tradução.

