

Orientações:

Nesta primeira atividade, cada grupo terá 30 minutos para

1) Seleção do problema

Escolham um problema educacional relevante e formulado de maneira clara e objetiva (ex.: “alta evasão em nível médio”).

2) Descrição da política

Partindo do problema analisado, descrevam a política existente (do estado ou nacional) que tenha o potencial de enfrentar esse problema. Registrem: objetivo

3) Construção da Teoria

Com base no que sabem, construam uma hipótese lógica em cinco componentes. Registrem as atividades e

Divisão em grupos:

- CE
- ES
- PI
- GO
- RS

Contem com os tutores para apoiar!



■ Liderança escolar é decisiva para a aprendizagem, mas a capacitação ainda é insuficiente no Brasil

■ Estudos mostram que a maioria dos diretores assume o cargo sem preparo específico

■ No Piauí, uma rede de mentoria e comunidades de prática busca transformar a gestão escolar

GESTÃO

Formação de gestores escolares precisa ser ampliada

Nas últimas duas décadas, um conjunto robusto de evidências confirmou o que sempre pareceu intuitivo: a atuação dos diretores é muito relevante por seu impacto, direto ou indireto, em várias dimensões da organização escolar, que se traduzem em melhoria da aprendizagem, do clima e do bem-estar dos estudantes. Mas identificar os profissionais mais aptos, garantir apoio e formação adequada, além de estimular seu desenvolvimento profissional contínuo de forma coerente são tarefas em que ainda há muito a avançar.

Se esses profissionais são tão importantes para o sistema, seria de esperar, portanto, que no mínimo recebesse formação adequada frente ao imenso desafio que enfrentam em sua rotina. No entanto, os dados Censo Escolar 2025 mostram que apenas 26% dos diretores escolares brasileiros pos-

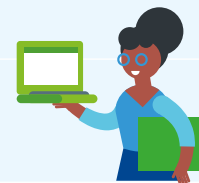
Como é feita a formação de diretores escolares no Brasil



Redes que têm indicação como única modalidade de seleção tendem a não exigir curso de gestão.

FORMAÇÃO CONTINUADA

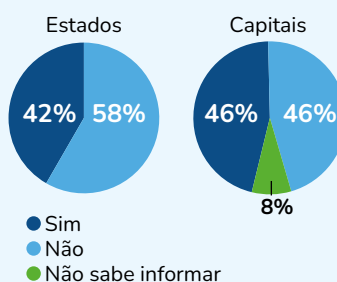
A maioria dos estados e capitais oferece formação continuada aos diretores



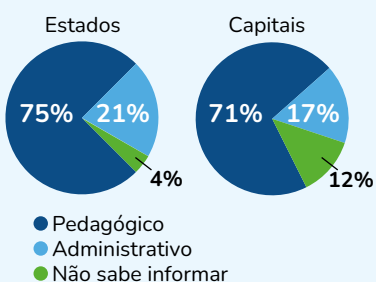
Formato mais frequente
Cursos

Carga horária
estados: de 3 a 360 horas
capitais: de 4 a 120 horas

Atrelada à progressão de carreira



Foco



Fonte: Seleção e formação de diretores: mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiras (2023).

seu curso de formação continuada com, no mínimo, 80 horas voltado à gestão escolar. A insuficiência de formação específica evidencia a urgência da implementação de políticas estruturadas e contínuas com o objetivo de preparar gestores para a complexidade crescente da função.

Este é um desafio mundial. O *Relatório de Monitoramento Global da Educação 2024/5*, publicado pela Unesco, aponta que os planos nacionais de seleção e formação de gestores deveriam se apoiar em quatro dimensões essenciais da liderança: definir expectativas, manter o foco na aprendizagem, promover a colaboração e desenvolver os recursos humanos. No entanto, segundo o documento, apenas metade dos programas de formação de gestores no mundo trabalha pelo menos uma dessas dimensões, e somente um quinto contempla todas elas. Além disso, mesmo em países de alta renda, quase metade dos diretores assume o cargo sem formação prévia, e apenas 31% dos países possuem regulamentações para apoiar novos gestores.

No Brasil, a situação não é muito diferente. De acordo com o estudo *Seleção e formação de diretores*, realizado pelo D3e em parceria com Atricon e Todos Pela Educação, ainda há uma grande lacuna na seleção e na preparação dos diretores escolares no país. Somente cerca de 30% das redes exigem algum curso de gestão para candidatos ao cargo, com carga horária variando de 20 a 360 horas, e redes que utilizam exclusivamente indicação política tendem a não exigir formação alguma.

A maioria dos estados e capitais oferece formação continuada aos gestores, mas poucas redes vinculam essa participação à progressão na carreira. Os formatos predominantes são cursos presenciais ou on-line, com grande variação de duração, e foco principalmente pedagógico. As metodologias mais comuns são aulas expositivas, estudos de caso, workshops e revisão de

planos de gestão, enquanto atividades que conectam teoria e prática, como estágios e mentorias, são pouco frequentes.

A pesquisa *Perfil dos(as) diretores(as) e desafios da gestão escolar nas redes estaduais de educação no Brasil*, divulgada em 2024 pelo Instituto Unibanco, também evidencia a importância de políticas de indução e apoio nos primeiros anos de gestão. Segundo o estudo, a maioria dos diretores escolares do país é composta por mulheres brancas, com 50 anos ou mais, formadas em cursos da área de educação distintos da Pedagogia, com especialização e alguma experiência prévia em formação continuada. Apesar de acumular entre 11 e 15 anos de docência, a maior parte desses profissionais nunca havia exercido a função de direção antes de assumir o cargo atual. Ou seja, os diretores chegam ao cargo com relativa experiência docente, mas pouca vivência prévia em liderança escolar.

Por isso, são necessárias políticas que articulem valorização profissional, formação inicial, indução (na entrada no cargo e depois) e desenvolvimento contínuo, com conteúdos alinhados às demandas reais da gestão escolar.

FORMAÇÃO EM REDE NO PIAUÍ

As estatísticas deixam nítida a necessidade de ampliar a formação inicial dos diretores no Brasil, mas as experiências nacionais e internacionais mostram que essa formação – por melhor que seja – não é suficiente frente às situações enfrentadas cotidianamente pelos gestores no cargo. Por isso é importante desenvolver também estratégias de desenvolvimento contínuo, contando com a sabedoria dos próprios profissionais na busca de soluções e reflexões sobre os problemas identificados.

Nesse sentido, a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (Seduc-PI) vem estruturando uma política de desenvolvimento profissional, em parceria com o Instituto Unibanco. Trata-se do curso Gestão Escolar de Excelência e que Transforma (GEET), iniciado em 2024, que utiliza a metodologia de aprendizagem entre pares. Mais do que simplesmente compartilhar práticas, a proposta é que os profissionais reflitam sobre suas ações e sobre a dos colegas, sem constrangimentos ou julgamentos. O mentor do curso é formado para desenvolver habilidades de mediação e conhecimento de adultos, incentivando a análise coletiva com desenvolvimento de parâmetros de qualidade, a partir de critérios consensuados pelo grupo.

Essa abordagem, baseada na concepção de que quem vive o cotidiano da escola está mais preparado para apoiar quem enfrenta desafios semelhantes, cria uma rede horizontal de apoio, troca de experiências e fortalecimento das competências essenciais à liderança escolar. O GEET dialoga diretamente com o Marco da Gestão Escolar do Piauí, documento que orienta valores e práticas da gestão no estado, como autonomia, equidade e foco

Porcentagem de programas de formação para diretores, por área de foco

| | |
|---------------------------------|----|
| Definir a visão | 42 |
| Foco na aprendizagem | 47 |
| Desenvolver os recursos humanos | 31 |
| Promover a colaboração | 29 |
| Todas as dimensões abrangidas | 18 |

Fonte: Unesco, com base em dados de 92 países

nos estudantes, elaborado com apoio do Instituto Unibanco por meio do programa Jovem de Futuro.

O curso é estruturado em quatro trilhas formativas, que aprofundam o conhecimento sobre dimensões essenciais da gestão escolar, e abrange encontros síncronos (presenciais e virtuais) e atividades orientadas, combinando base teórica com ações práticas. Três trilhas já foram concluídas — político institucional, pedagógica e pessoal/relacional —, e a última, administrativo financeira, está prevista para ser iniciada em março de 2026.

De acordo com Conceição Andrade, diretora do Departamento de Formação de Professores, Currículo e Avaliação da Seduc-PI, o curso já vem produzindo mudanças nas escolas: maior engajamento das equipes, fortalecimento da busca ativa, acompanhamento rigoroso da frequência e um clima escolar mais colaborativo. Além disso, a dupla gestora — diretor e coordenador pedagógico — passou a atuar de forma integrada, fortalecendo o acompanhamento da aprendizagem.

A formação também tem ampliado a compreensão dos diretores sobre dados e resultados, permitindo que identifiquem habilidades críticas e planejem intervenções pedagógicas com maior precisão. “Nossos gestores tinham uma visão muito administrativa. Eles não tinham conhecimento do pedagógico. Hoje, eles já sabem analisar avaliações, entender itens, identificar alunos que precisam de mais atenção. A cultura mudou”, afirma a diretora.

A aposta no compartilhamento entre pares transforma o GEET em um espaço de pertencimento e colaboração. Maria José Mendes Neta, assessora da Superintendência de Gestão, da Educação Básica e Superior da Seduc-PI, que acompanhou a implementação do GEET, conta que os diretores deixaram de atuar de forma isolada e passaram a compartilhar estratégias, dificuldades e soluções, fortalecendo vínculos profissionais e criando uma cultura de apoio mútuo.

Segundo ela, muitos gestores chegavam trazendo apenas problemas, mas o processo formativo os ajudou a mudar o foco. “Eles entenderam que estavam ali para compartilhar práticas. O foco não tinha que ser o problema, mas a solução”, afirma. Ao visitar escolas com realidades distintas, como parte da formação, os gestores perceberam que muitos desafios eram organizacionais e que havia também soluções ao alcance deles.



SAIBA MAIS

- **Relatório de Monitoramento Global da Educação (2024/5).** Unesco. bit.ly/4s0GRyC
- **Seleção e formação de diretores: mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiras (2023).** D3E, Atricon/Instituto Rui Barbosa e Todos Pela Educação. bit.ly/3P9uLOP
- **Perfil dos(as) diretores(as) e desafios da gestão escolar nas redes estaduais de educação no Brasil (2024).** Instituto Unibanco. bit.ly/4lo8lf9

Aprendizagem em Foco é uma publicação produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

Para ler as edições anteriores, acesse: <https://bit.ly/BoletimAprendizagemFoco>

Produção editorial: Redação Antonio Gois; Edição Antonio Gois e Carolina Fernandes

Projeto gráfico e diagramação Estúdio Kanno; Edição de arte Fernanda Aoki