UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA – COPPE
CRIE – CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL WIDA-WEB INTELLIGENCE & DIGITAL

CONEXÃO GESTÃO: APRENDIZADO CONTÍNUO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS PARA GESTORES QUE LIDERAM A TRANSFORMAÇÃO NA EDUCAÇÃO

Projeto Final apresentado ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Big Data Estratégico (Web Intelligence & Data Analytics).

Orientadores: André Bello e Marconi Ponte Pereira

Informação Pública

CONEXÃO GESTÃO: UMA ABORDAGEM PARA PROVOCAR A GRANDE MUDANÇA

Matheus de Lima

Tiago Borba

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM BIG DATA ESTRATÉGICO (WEB INTELLIGENCE & DATA ANALYTICS).

Aprovado por:

_____

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

_____

Mauricio Nunes Rodrigues, Ph.D.

_____

Luciana Sodré Costa, M.Sc.

SÃO PAULO, SP - BRASIL

ABRIL, 2025

Informação Pública

Borba, Tiago
Lima, Matheus
Conexão Gestão: aprendizado contínuo e troca de experiências para gestores que lideram a transformação na educação / Matheus de Lima e Tiago Borba.

- Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2025.
V. 44.il.; 29,7 cm

Orientadores: André Bello e Marconi Pereira

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2025.

Referências Bibliográficas: p. 42-44

Gestão educacional. 2. Formação continuada. 3. Liderança escolar.
I. Bello, André e Pereira, Marconi II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Informação Pública

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de especialista em Big Data Estratégico (WEB INTELLIGENCE & DATA ANALYTICS).

CONEXÃO GESTÃO: APRENDIZADO CONTÍNUO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS PARA GESTORES QUE LIDERAM A TRANSFORMAÇÃO NA EDUCAÇÃO

Matheus de Lima
Tiago Borba

Abril/2025

Orientadores: André Bello e Marconi Ponte Pereira
Departamento: Engenharia de Produção

Este trabalho analisa os desafios e possibilidades da formação continuada de gestores educacionais e escolares no contexto da educação pública brasileira. A partir de dados oficiais, como o Censo Escolar e o SAEB, e revisão de literatura nacional e internacional, identifica-se uma lacuna significativa na capacitação dos diretores escolares, cuja atuação é reconhecida como fator-chave para a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Nesse cenário, propõe-se o projeto Conexão Gestão, uma iniciativa voltada ao desenvolvimento profissional contínuo desses gestores, com base em três pilares estruturantes: curadoria inteligente de formações, articulação com o ecossistema educacional e incidência institucional nas políticas públicas. A proposta se ancora em princípios como abordagem sistêmica, personalização do aprendizado e aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*), e adota metodologias como o Arco de Aprendizagem e a constituição de Comunidades de Prática e Aprendizagem Profissional (COPAPs). O estudo destaca ainda os entraves enfrentados por gestores, como a dificuldade no uso de dados para a tomada de decisão, a escassez de soluções tecnológicas integradas e a ausência de redes colaborativas. Conclui-se que a qualificação dos gestores deve estar inserida em uma estratégia articulada e baseada em evidências, capaz de transformar a cultura de gestão nas redes públicas e contribuir significativamente para a melhoria dos resultados educacionais no país.

Informação Pública

Final Project Summary submitted to COPPE/UFRJ as part of the requirements for obtaining the degree of Specialist in Strategic Big Data (WEB INTELLIGENCE & DATA ANALYTICS).

CONEXÃO GESTÃO: CONTINUOUS LEARNING AND EXPERIENCE SHARING FOR LEADERS DRIVING TRANSFORMATION IN EDUCATION

Matheus de Lima

Tiago Borba

April/2025

Advisors: André Bello e Marconi Ponte Pereira

Department: Engenharia de Produção

This study analyzes the challenges and opportunities related to the continuing education of educational and school leaders within the context of Brazilian public education. Based on official data such as the School Census and SAEB, as well as national and international literature, a significant gap is identified in the training of school principals, whose role is recognized as a key factor in improving student learning outcomes. In response, the Conexão Gestão project is proposed—a professional development initiative for education managers grounded in three structural pillars: intelligent curation of training content, articulation with the educational ecosystem, and institutional engagement with public policies. The proposal is based on principles such as a systemic approach, personalized learning, and lifelong learning, and adopts methodologies like the Learning Arc and the establishment of Communities of Practice and Learning (COPAPs). The study also highlights key barriers faced by school leaders, including limited use of data for decision-making, lack of integrated technological solutions, and weak collaborative networks. It concludes that the qualification of education managers must be embedded in a coordinated, evidence-based strategy capable of transforming the culture of management in public school systems and significantly improving educational outcomes in Brazi

Informação Pública

Índice

Lista de Siglas **6**

1. Sumário executivo **7**

2. Introdução **8**

2.1 Contextualização 8

2.2 Caracterização do problema 9

2.3 Objetivos do estudo 12

2.4 Estrutura do trabalho 12

3. Metodologia **13**

4. Revisão da literatura e diagnóstico **15**

4.1 Revisão da literatura e diagnóstico: Formações 15

4.2 Revisão da literatura e diagnóstico: Soluções, Dados e Analytics 19

4.3 Revisão da literatura e diagnóstico: normativos, referências de capacidade estatal e Programa Jovem de Futuro / Circuito de Gestão 21

4.3.1. BNC Diretor 21

4.3.2 Capacidades Estatais 22

4.3.3 Programa Jovem de Futuro / Circuito de Gestão 23

5. Modelagem da Solução **24**

5.1. Desenvolvimento profissional integrado 25

5.2 Abordagem sistêmica 26

5.3 Personalização do aprendizado 26

6.Modelo de Negócios **33**

6.1 Proposta de valor 35

6.2 Segmento de clientes 35

6.3 Relacionamento com clientes 36

6.4 Canais 36

6.5 Fontes de receita 37

6.6 Recursos-chave 37

6.7 Atividades-chave 37

6.8 Parcerias-chave 38

6.9 Estrutura de custos 38

7. Plano de implementação e resultados esperados **38**

8. Considerações Finais **40**

9. Referências Bibliográficas **42**

Informação Pública

Lista de Siglas

AVAs – Ambientes Virtuais de Aprendizagem

BMC – Business Model Canvas

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

BNC-Diretor – Base Nacional Comum para Diretores Escolares

CDE – Centro de Desenvolvimento Educacional (referente à organização Plano CDE)

COPPE – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia

COPAPs – Comunidades de Prática e Aprendizagem Profissional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MEC – Ministério da Educação

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OSC – Organização da Sociedade Civil

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

Informação Pública

1. Sumário executivo

A educação, assim como qualquer outra política social, exige que seus profissionais estejam preparados para lidar com grandes volumes de dados, informação, conteúdos e processos de gestão cada vez mais complexos e fragmentados. No entanto, dados do Censo Escolar (2023) e do SAEB (2017) mostram que uma grande parcela desses profissionais não possui formação continuada em gestão e que a formação inicial é bastante insuficiente e defasada[1].

A liderança escolar é amplamente reconhecida como um dos fatores intraescolares mais determinantes para a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Diversos estudos e análises demonstram que o papel do diretor escolar transcende a administração burocrática e se insere como agente central na construção de uma cultura de aprendizagem, de pertencimento e de resultados educacionais significativos. Segundo a *The Wallace Foundation* (2004), *a liderança educacional é o segundo fator intraescolar que mais impacta a aprendizagem dos alunos, ficando atrás apenas do trabalho docente.*

Nesse contexto, uma organização de investimento social privado pode contribuir significativamente para a promoção de um aprendizado ao longo da vida (*life long learning*) de gestores.

O projeto Conexão Gestão é uma iniciativa estruturada para fortalecer o desenvolvimento profissional de gestores da educação, garantindo que diretores escolares, coordenadores pedagógicos, técnicos de secretarias de educação e dirigentes regionais tenham acesso a formações, ferramentas e comunidades de práticas que impulsionam a qualidade da educação e promovam mais resultados de aprendizagem dos estudantes.

O projeto está estruturado em três pilares fundamentais que sustentam sua proposta de valor e estratégia de atuação. O primeiro pilar é a inteligência para produção e curadoria de formações e soluções personalizadas, que leva em conta os diferentes perfis, funções e níveis de experiência dos gestores em educação, garantindo percursos formativos mais aderentes às necessidades reais do território. O segundo pilar é a capacidade de articulação com o ecossistema educacional, envolvendo *EdTechs*, organizações da sociedade civil, institutos, fundações e universidades, com o objetivo de

[1] A pesquisa realizada pelo Instituto Unibanco utilizando dados do SAEB (2017) aponta que 54% dos diretores brasileiros não possuem formação específica em gestão escolar e 81% nunca participaram de capacitações continuadas.

Informação Pública

qualificar, diversificar e escalar a oferta de conteúdos e experiências formativas de alta qualidade. Por fim, o terceiro pilar é a capacidade de articulação política com os entes públicos, especialmente secretarias estaduais e municipais de educação, viabilizando a incidência institucional e a colaboração estruturada com centros de formação e escolas de governo, para fortalecer as capacidades estatais e institucionalizar práticas de desenvolvimento profissional contínuo no setor público educacional.

Além disso, o projeto se baseia em três princípios: desenvolvimento integrado, abordagem sistêmica e personalização do aprendizado, criando um ambiente formativo que impacta todo o sistema de ensino e amplia resultados de aprendizagem e permanência na escola dos estudantes.

2. Introdução

2.1 Contextualização

A transformação digital tem provocado mudanças estruturais em diversos setores, incluindo a educação. O avanço das tecnologias e a crescente disponibilidade de informações demandam que os gestores educacionais desenvolvam novas competências para lidar com desafios complexos na administração escolar. No entanto, diversos estudos indicam que muitos gestores educacionais não possuem formação continuada em gestão, o que pode comprometer a qualidade da administração pública e impactar diretamente o desempenho dos estudantes (BRASIL, 2023; SAEB, 2017).

Diante desse cenário, o conceito de aprendizado em serviço tem se tornado essencial para os gestores que lideram a transformação na educação pública. A necessidade de uma gestão mais analítica e baseada em evidências requer iniciativas que promovam capacitação profissional contínua, curadoria de conteúdos e desenvolvimento de comunidades de práticas. Nesse sentido, projetos voltados para a formação e desenvolvimento profissional dos gestores educacionais são fundamentais para o fortalecimento das capacidades estatais e a melhoria do sistema educacional como um todo.

Uma organização de investimento social privado que oferece desenvolvimento profissional para gestores possui vantagens estratégicas que ampliam seu alcance. Um orçamento robusto e equipe qualificada, permite a criação de programas formativos inovadores e personalizados. Sua forte conexão com o ecossistema fundacional, movimentos educacionais e *Edtechs* viabiliza parcerias e fomentos que garantem a

Informação Pública

escalabilidade das iniciativas. Além disso, sua *expertise* na gestão de dados possibilita a personalização dos conteúdos e o monitoramento preciso dos resultados.

2.2 Caracterização do problema

A gestão educacional é reconhecida como um dos principais fatores que influenciam a qualidade do ensino e o desempenho dos estudantes. Pesquisas indicam que escolas bem administradas conseguem otimizar recursos, promover um ambiente de aprendizado mais equitativo e melhorar os indicadores de aprendizagem (DARLING-HAMMOND et al., 2022). No entanto, a realidade da educação pública brasileira apresenta desafios estruturais e operacionais que comprometem a atuação dos gestores e impactam diretamente a experiência dos alunos.

Entre os principais desafios enfrentados na gestão escolar estão a falta de formação continuada, a dificuldade de acesso e uso de dados educacionais para a tomada de decisão, a ausência de soluções integradas para otimização de processos administrativos e pedagógicos, e a fragmentação das redes de apoio e colaboração entre gestores. Esses fatores não apenas limitam a capacidade dos diretores escolares de exercer uma gestão eficiente, mas também dificultam a implementação de inovações que poderiam transformar a educação pública brasileira.

A primeira grande barreira está na lacuna de formação em serviço para gestores da educação. Apesar da crescente complexidade das demandas escolares, a maioria dos diretores assume o cargo sem qualquer capacitação específica em gestão educacional e, ao longo da carreira, encontra poucas oportunidades de desenvolvimento profissional (BRASIL, 2023; SAEB, 2017). Como resultado, decisões administrativas e pedagógicas são frequentemente tomadas com base na intuição e na experiência pessoal, ao invés de estarem fundamentadas em evidências e melhores práticas. Além disso, as formações disponíveis são frequentemente genéricas e pouco conectadas à realidade dos gestores, o que reduz a aplicabilidade do conhecimento adquirido e limita o impacto das capacitações na prática escolar.

Além da falta de formação estruturada, os gestores enfrentam dificuldades para acessar e utilizar dados educacionais como instrumento estratégico de gestão. Em um cenário de crescente digitalização da educação, a capacidade analítica tornou-se essencial para a formulação de políticas públicas eficazes, o monitoramento da aprendizagem e a melhoria dos processos pedagógicos. No entanto, a fragmentação das bases de dados e a

Informação Pública

ausência de um modelo estruturado de governança da informação fazem com que grande parte dos diretores escolares não utilize dados de forma ativa na tomada de decisão. Segundo estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2022), a falta de cultura analítica na gestão educacional compromete a implementação de políticas baseadas em evidências, impactando negativamente a capacidade das redes de ensino em promover melhorias estratégicas. Muitos gestores relatam que não possuem capacitação suficiente para interpretar indicadores educacionais ou que não têm acesso a ferramentas que facilitem a visualização e análise dessas informações, o que reforça a necessidade de formações voltadas à análise de dados educacionais.

Como destaca o Observatório da Educação do Instituto Unibanco (2023), a ausência de infraestrutura tecnológica e a fragmentação das informações disponíveis dificultam a tomada de decisões informadas, tornando os processos administrativos e pedagógicos menos eficientes. Essa deficiência impede que redes de ensino identifiquem precocemente problemas no aprendizado dos alunos, ajustem estratégias pedagógicas e implementem intervenções mais eficazes, reforçando a importância de políticas públicas que incentivem a alfabetização de dados entre gestores escolares.

Outro problema significativo é a falta de soluções tecnológicas integradas para otimizar a gestão escolar. Embora o mercado de *EdTechs* tenha crescido significativamente nos últimos anos, com o Brasil sendo responsável por 40% das startups educacionais da América Latina (*EDTECH REPORT*, 2024), a grande maioria dessas soluções não é acessível ou adaptada às realidades da educação pública. Muitas ferramentas são desenvolvidas para o setor privado, possuem custos elevados ou apresentam baixa compatibilidade com os sistemas já existentes nas redes públicas de ensino. Como consequência, gestores frequentemente se veem obrigados a operar com processos manuais, descentralizados e pouco eficientes, o que aumenta a carga de trabalho e reduz a capacidade de inovação no setor educacional.

Além disso, a falta de articulação entre os gestores escolares e redes de colaboração dificulta a troca de experiências e a implementação de boas práticas. Em sistemas educacionais mais avançados, como no Canadá e na Finlândia, comunidades de prática entre diretores escolares são amplamente utilizadas como mecanismo de suporte profissional e aprendizado colaborativo. Essas redes permitem que gestores compartilhem desafios, discutam soluções e acessem mentorias especializadas. No Brasil, no entanto, a maioria dos diretores trabalha de forma isolada, sem acesso a redes formais de apoio e colaboração (UNESCO, 2021). A ausência desses espaços estruturados faz

Informação Pública

com que boas práticas de gestão sejam pouco disseminadas e que diretores enfrentem dificuldades semelhantes sem o suporte necessário para resolvê-las.

Esse cenário é agravado pelo fato de que não há um modelo claro de curadoria de conhecimento e soluções educacionais voltado especificamente para a capacitação dos gestores. A abundância de cursos, metodologias e ferramentas disponíveis, sem uma estrutura que oriente sua seleção e implementação, acaba gerando sobrecarga de informação e tornando o processo de escolha dessas soluções uma tarefa desafiadora. Muitas iniciativas acabam sendo redundantes, pouco eficazes ou desatualizadas, gerando desperdício de recursos e fragmentação dos esforços formativos. Sem uma curadoria bem estruturada, os gestores têm dificuldades em identificar quais formações e soluções realmente geram impacto na aprendizagem dos alunos e na gestão escolar.

Diante desse cenário, fica evidente que o problema da gestão escolar no Brasil não se restringe apenas à falta de formação, mas envolve a ausência de um ecossistema integrado que articule capacitação contínua, acesso a dados educacionais, soluções tecnológicas aplicáveis e redes de apoio estruturadas para gestores. A capacitação dos gestores precisa estar inserida em uma abordagem mais ampla, que inclua o desenvolvimento de competências analíticas, o fortalecimento do uso de dados para tomada de decisão, a implementação de soluções educacionais inovadoras e a promoção de comunidades de prática para colaboração entre gestores. Somente com uma estrutura integrada e adaptável às diferentes realidades das redes públicas será possível promover mudanças significativas na gestão escolar e, consequentemente, na qualidade da educação oferecida aos estudantes brasileiros.

A eficiência da gestão escolar no Brasil enfrenta diversas limitações, que vão desde a escassez de formações específicas até a ausência de políticas públicas estruturadas para capacitação contínua dos gestores. De acordo com o Censo Escolar (BRASIL, 2023), 54% dos gestores não possuem formação continuada em nenhuma área, e 81% não possuem formação específica em gestão escolar. Além disso, pesquisas indicam que 89% dos gestores gostariam de participar de atividades de desenvolvimento profissional, mas encontram barreiras como falta de tempo, alto custo e escassez de oferta de cursos compatíveis com suas necessidades (SAEB, 2017).

A falta de formação continuada afeta diretamente a capacidade estatal de gestão educacional, reduzindo a eficácia das políticas públicas de ensino aprendizagem e a implementação de boas práticas administrativas nas escolas. Para mitigar esse problema, torna-se necessário desenvolver um modelo estruturado de desenvolvimento, que seja

Informação Pública

acessível, relevante e aplicável ao cotidiano dos gestores. A partir desse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como contribuir para o desenvolvimento profissional de gestores da educação de maneira integrada, personalizada e com abordagem sistêmica?

2.3 Objetivos do estudo

2.3.1 Objetivo geral

Propiciar desenvolvimento profissional de gestores da educação de maneira personalizada e que integre ampliação de repertório a partir de cursos modulares e temáticos, ferramentas e soluções para colocar em prática no cotidiano o conhecimento adquirido e troca de práticas entre pares de maneira personalizada.

2.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, este estudo pretende:

- Mapear as demandas formativas dos gestores educacionais e identificar as principais lacunas de conhecimento.
- Analisar modelos nacionais e internacionais de capacitação contínua para gestores públicos, com foco na inovação e uso de tecnologia.
- Desenvolver um *framework* conceitual para desenvolvimento profissional de gestores de maneira integrada, personalizada e com abordagem sistêmica.
- Identificar estratégias de engajamento e valorização dos gestores, promovendo maior adesão ao modelo e seus conteúdos.

2.4 Estrutura do trabalho

Este estudo está organizado conforme descrito a seguir:

- **Sumário executivo:** apresenta uma visão geral do projeto, sintetizando os principais pontos: problema enfrentado, solução proposta, objetivos, público-alvo e impacto esperado. É a porta de entrada para o leitor compreender a relevância da proposta.
- **Introdução:** contextualiza e caracteriza o problema, apresentando dados, justificativas, lacunas e motivações que fundamentam o projeto. Define o cenário, os objetivos e a relevância da proposta.

Informação Pública

- **Metodologia:** explica os procedimentos e abordagens utilizados para construir, embasar ou testar a proposta. Inclui métodos de coleta e análise de dados, critérios de escolha e fontes utilizadas.
- **Revisão da literatura e diagnóstico:** apresenta o estado da arte sobre o tema, evidenciando lacunas, tendências e boas práticas, além de diagnóstico contextual do problema a ser enfrentado.
- **Modelagem da solução:** descreve a concepção da solução proposta, seus princípios, estrutura, componentes, funcionalidades e como responde aos desafios diagnosticados.
- **Modelo de negócios:** define como a proposta se organiza operacional e financeiramente: público-alvo, canais, fontes de receita, parcerias, diferenciais e recursos essenciais para sua sustentabilidade.
- **Considerações finais:** apresenta as reflexões conclusivas, caminhos para implementação, desafios e contribuições do projeto ou pesquisa para o campo educacional.
- **Referências bibliográficas:** lista as obras e documentos consultados que embasam o projeto, permitindo rastreabilidade científica e dialogando com a produção existente sobre o tema.

3. Metodologia

A pesquisa adotada neste estudo se baseia em uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para a construção de um modelo de capacitação contínua de gestores educacionais. O uso de ambos os métodos permite uma análise mais robusta e abrangente do problema, garantindo que as conclusões estejam fundamentadas tanto em dados objetivos e mensuráveis, obtidos por meio da pesquisa quantitativa, quanto em informações interpretativas e contextuais, extraídas da revisão de literatura e de relatórios institucionais no método qualitativo. Essa estratégia metodológica possibilita triangular as evidências, garantindo uma visão mais detalhada e fundamentada sobre os desafios e oportunidades para a capacitação de diretores escolares no Brasil (CRESWELL; CLARK, 2017).

Os métodos qualitativos são essenciais para compreender o contexto em que o problema se insere, analisando os fatores estruturais, institucionais e políticos que impactam a formação continuada de gestores escolares. O método adotado será a revisão

Informação Pública

bibliográfica e documental, permitindo um levantamento sistemático das principais discussões acadêmicas e institucionais sobre o tema. Para isso, serão utilizadas as principais bases de dados acadêmicas, como *Scopus*, *Web of Science*, *SciELO* e *Google Scholar*, garantindo acesso a pesquisas revisadas por pares que abordam modelos de capacitação de gestores escolares, o impacto da formação continuada na educação e o uso de soluções tecnológicas e dados na gestão educacional.

Além das bases acadêmicas, serão analisados relatórios institucionais e documentos técnicos elaborados por organizações nacionais e internacionais que estudam a formação de gestores educacionais. Entre as fontes utilizadas, destacam-se UNESCO, OCDE, Banco Mundial, Instituto Unibanco e *EdTech Report* 2024, cujas publicações oferecem diagnósticos sobre as lacunas na capacitação de diretores escolares e os impactos do aprimoramento da gestão educacional no desempenho dos estudantes. As publicações do Instituto Unibanco, em especial, fornecerão insumos internos sobre os desafios enfrentados na capacitação de diretores escolares, as taxas de adesão a cursos e formações e as barreiras estruturais para a implementação de programas de aprendizagem contínua na gestão escolar.

Os métodos quantitativos, por sua vez, serão empregados para analisar o cenário formativo e o de dados, *analytics* e soluções educacionais. A análise será realizada com base em dados secundários de fontes públicas, extraídos de bases de dados oficiais como Censo Escolar (INEP), SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), IBGE e relatórios de desempenho da educação básica.

Além das bases públicas, serão utilizados dados internos do Instituto Unibanco, que oferecem uma visão mais detalhada sobre a formação de gestores escolares em diferentes redes de ensino, incluindo taxas de participação em programas de capacitação, impacto das formações na gestão escolar e desafios enfrentados na implementação de novas metodologias de aprendizagem para diretores. Esses dados serão tratados de forma quantitativa, utilizando análises estatísticas descritivas e inferenciais para identificar padrões de participação, fatores que influenciam a evasão nos cursos e correlações entre formação continuada e indicadores educacionais.

Sendo assim, o uso de métodos quantitativos permite obter uma visão ampla e objetiva sobre a realidade da formação de gestores educacionais no Brasil, enquanto o método qualitativo possibilita interpretar esses dados dentro de um contexto mais amplo, analisando os fatores institucionais e políticos que influenciam a adoção de programas de capacitação e a eficácia dessas formações no cotidiano escolar. Dessa forma, a

Informação Pública

combinação dos dois métodos possibilita um entendimento mais profundo do problema, garantindo que a solução proposta seja estruturada com base em evidências concretas e alinhada às melhores práticas identificadas na literatura e nos dados analisados.

4. Revisão da literatura e diagnóstico

Para a Conexão Gestão, foi elaborada uma revisão da literatura e um diagnóstico nos 4 eixos que considerados essenciais na proposta do ecossistema a ser desenvolvido: Formações, Soluções, Dados e *Analytics* e Comunidades de Práticas. O diagnóstico do setor educacional revela lacunas significativas nesses quatro pilares, evidenciando a necessidade de um modelo mais integrado e eficiente. A seguir, são analisados os desafios e oportunidades de cada um desses eixos.

4.1 Revisão da literatura e diagnóstico: Formações

A revisão da literatura e dos relatórios institucionais evidencia um consenso sobre o papel central da liderança escolar na melhoria da qualidade da educação. Diretores eficazes não apenas influenciam positivamente o desempenho acadêmico dos alunos, mas também são responsáveis por criar ambientes de aprendizagem mais produtivos, apoiar professores, otimizar o uso de recursos escolares e garantir uma administração escolar eficiente e alinhada às necessidades da comunidade. No entanto, no Brasil, há desafios estruturais significativos que comprometem o desenvolvimento profissional desses gestores e, consequentemente, a eficiência da administração escolar.

Dentre os desafios identificados, destaca-se a falta de formação específica e contínua para diretores escolares. Modelos internacionais analisados em relatórios da UNESCO, OCDE e Banco Mundial demonstram que os países com melhores desempenhos educacionais estruturam políticas de certificação obrigatória e desenvolvimento contínuo para seus diretores. Em países como Canadá, Inglaterra e Singapura, os diretores passam por formações rigorosas antes de assumirem suas funções e continuam recebendo suporte ao longo de suas carreiras. Esses programas combinam aprendizado teórico com experiências práticas, incluindo mentorias, coaching e estágios supervisionados, garantindo que os diretores desenvolvam as competências necessárias para lidar com desafios administrativos, pedagógicos e de liderança. No Brasil, a realidade ainda é fragmentada. A certificação e a formação específica para diretores não são obrigatórias em muitas redes de ensino, e os programas de capacitação disponíveis

Informação Pública

variam consideravelmente entre estados e municípios. A pesquisa realizada pelo Instituto Unibanco e pelo SAEB (2017) aponta que 54% dos diretores brasileiros não possuem formação específica em gestão escolar e 81% nunca participaram de capacitações continuadas. Essa lacuna compromete a capacidade dos gestores de implementar políticas educacionais eficazes, impactando diretamente a qualidade do ensino.

Além da desigualdade no acesso à formação, os estudos revelam que as taxas de conclusão das formações são alarmantemente baixas. Fatores como sobrecarga de trabalho, falta de flexibilidade nos cursos e ausência de suporte contínuo são frequentemente citados como barreiras que levam os diretores a abandonarem as formações antes de concluí-las. Relatórios do Instituto Unibanco e da *Universidad Diego Portales* destacam que a tripla jornada de trabalho enfrentada pelos diretores, combinada com cursos excessivamente teóricos e desconectados da realidade escolar, gera um desengajamento significativo. Diferente de outros países, onde há programas de residência e acompanhamento estruturado, no Brasil apenas 30% dos diretores avaliaram as atividades de desenvolvimento profissional como tendo alto impacto em sua atuação, enquanto 4,7% afirmaram que não houve impacto significativo. Mesmo diante desse cenário, há demanda reprimida por formação. Os dados do SAEB (2017) revelam que 89% dos diretores escolares gostariam de ter participado de mais atividades de desenvolvimento profissional, mas encontram barreiras para acessar esses programas. O alto custo financeiro foi citado como principal impedimento por 52,1% dos entrevistados, seguido por conflito de horário com o trabalho (33,6%), falta de oferta na área de interesse (7,5%) e indisponibilidade de tempo (6,8%).

Os desafios na formação de diretores estão diretamente relacionados a um segundo problema estruturante: a baixa utilização de dados para a tomada de decisão na gestão escolar. Nos últimos anos, a governança de dados tem sido amplamente discutida como estratégia essencial para aprimorar a gestão pública, possibilitando o monitoramento da aprendizagem, a identificação precoce de dificuldades e a formulação de políticas baseadas em evidências. No entanto, a realidade brasileira ainda apresenta barreiras significativas para que diretores utilizem dados de forma eficaz. Relatórios da UNESCO, OCDE e Instituto Unibanco apontam que, enquanto alguns países integram ferramentas analíticas e plataformas inteligentes para apoiar a gestão escolar, no Brasil ainda há dificuldades relacionadas à fragmentação dos sistemas de informação, falta de capacitação dos gestores para análise de dados e ausência de suporte técnico para interpretação e aplicação dessas informações.

Informação Pública

Muitos diretores não têm acesso a indicadores organizados de forma intuitiva e, quando possuem, não contam com formações que os capacitem para interpretá-los e transformá-los em ações estratégicas. Uma pesquisa conduzida pelo Banco Mundial (2021) destaca que a ausência de uma cultura de uso de dados na educação compromete a implementação de políticas eficazes. Apenas 23% das redes de ensino brasileiras utilizam dados para monitoramento contínuo de desempenho escolar, enquanto em países como Canadá e Finlândia essa prática já é institucionalizada em quase 80% das escolas públicas. Essa lacuna impede que diretores possam tomar decisões informadas, resultando em ações reativas, em vez de preventivas, para problemas de aprendizagem e gestão de recursos.

Os desafios na formação continuada e no uso de dados são agravados pela ausência de redes estruturadas de colaboração entre diretores escolares. Nos países com sistemas educacionais mais avançados, as comunidades de prática desempenham um papel essencial na capacitação contínua dos gestores, permitindo que diretores compartilhem experiências, aprendam com as soluções adotadas por seus pares e construam coletivamente novas estratégias para melhorar a administração escolar. Modelos bem-sucedidos identificados em países como Singapura, Canadá e Austrália demonstram que redes formais de troca entre diretores fortalecem a implementação de boas práticas e aumentam a capacidade de inovação na gestão escolar (UNESCO, 2021; OECD, 2020; *WALLACE FOUNDATION*, 2021). No Brasil, no entanto, os diretores trabalham predominantemente de forma isolada, sem acesso a mecanismos estruturados para trocas entre pares e sem redes de apoio que possibilitem o desenvolvimento de competências colaborativas. Dados recentes apontam que apenas 18% dos diretores brasileiros afirmam ter acesso a uma rede formal de apoio e troca de experiências, enquanto em países como a Austrália esse índice ultrapassa 70% (INSTITUTO UNIBANCO, 2023). A falta de conexão entre gestores gera um isolamento profissional que compromete a troca de boas práticas e o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas comuns enfrentados nas escolas.

Além das barreiras institucionais e estruturais, a falta de um modelo consolidado de curadoria de conhecimento dificulta o acesso dos diretores a formação e soluções educacionais de qualidade. Com o avanço das *EdTechs* e da transformação digital na educação, há um número crescente de plataformas e cursos disponíveis para gestores educacionais. No entanto, a ausência de uma estratégia coordenada para a curadoria desses conteúdos resulta em uma sobrecarga de informação, tornando desafiador para os

Informação Pública

gestores identificar quais formações e ferramentas são realmente eficazes e aplicáveis à sua realidade. Os estudos, pesquisas e relatórios aqui utilizados, destacam que, sem um critério claro de seleção e validação, muitas formações acabam sendo redundantes, pouco eficazes ou desatualizadas, gerando desperdício de recursos e dificultando a adoção de práticas inovadoras na gestão escolar. Em outros países, como Singapura e Finlândia, há um esforço estruturado para garantir que os diretores tenham acesso a trilhas formativas personalizadas, alinhadas às suas necessidades e ao contexto de suas escolas. No Brasil, as capacitações ainda seguem um modelo generalista, sem diferenciação entre diretores com diferentes níveis de experiência ou com desafios distintos em suas redes de ensino.

Diante desse cenário, fica evidente que a melhoria da gestão educacional no Brasil exige um modelo de capacitação contínua que vá além da oferta pontual de cursos, integrando o desenvolvimento de competências analíticas, o fortalecimento do uso de dados, a implementação de soluções tecnológicas e a promoção de redes colaborativas para gestores escolares. Os desafios enfrentados pelos diretores são complexos e multifacetados, e qualquer solução para aprimorar sua formação deve considerar uma abordagem sistêmica, que envolva políticas públicas bem estruturadas, suporte técnico e estratégias que garantam a equidade no acesso à qualificação profissional. Para que o Brasil avance na melhoria da gestão educacional, é fundamental que a capacitação de diretores passe a ser tratada como um elemento estratégico das políticas educacionais, garantindo incentivos, suporte e ferramentas que permitam aos gestores exercer plenamente sua função de liderança na melhoria das escolas e no aprendizado dos estudantes.

4.1.1 Revisão da literatura e diagnóstico: Mercado de Formações

O mercado de desenvolvimento profissional para gestores educacionais no Brasil está passando por um momento de crescente reconhecimento e transformação. Há um movimento crescente no setor público e em instituições do terceiro setor para investir na qualificação dos quadros de gestão da educação. Iniciativas como escolas de governo, programas de formação por competências, adoção de tecnologias educacionais e valorização da cultura de dados estão moldando esse novo cenário. Além disso, políticas como BNC-Diretor Escolar impulsionam a exigência por formações mais alinhadas às competências esperadas de líderes educacionais.

Informação Pública

Esse mercado, embora em expansão, também é competitivo e heterogêneo. A concorrência pode vir de diferentes frentes:

1. **Instituições públicas e universidades** — Muitas oferecem cursos lato sensu e programas de capacitação próprios, frequentemente com certificações reconhecidas, ainda que com metodologias tradicionais ou desatualizadas em termos de inovação pedagógica.
2. **Organizações da sociedade civil (OSCs)** — Instituições como Instituto Península, Fundação Lemann, Instituto Singularidades, entre outras, vêm investindo em soluções formativas presenciais e digitais, algumas em parceria com redes públicas.
3. ***EdTechs* e plataformas de formação** — O avanço de *startups* educacionais especializadas em formação de professores e gestores, com modelos baseados em IA, *microlearning* e plataformas adaptativas, representa uma concorrência técnica e tecnológica importante.
4. **Consultorias e empresas de educação corporativa** — Empresas com foco em liderança e gestão (como a Fundação Dom Cabral ou a Falconi) vêm adaptando produtos para o setor público educacional, oferecendo formação em competências gerenciais, com metodologias de mercado.
5. **Escolas de Governo e Centros de Formação** - Existem iniciativas em todas as esferas públicas que oferecem cursos de formação. Escolas de formação como a ENAP, por exemplo, estão ganhando cada vez mais espaço e projeção. Já Centros de Formação estaduais, não estão institucionalizados em todos os territórios e, quando estão, enfrentam limitações técnicas e orçamentárias que dificultam o desenvolvimento pleno de suas capacidades em oferecer formações com qualidade e tempestividade.

4.2 Revisão da literatura e diagnóstico: Soluções, Dados e *Analytics*

A revisão bibliográfica também considerou relatórios sobre tecnologias para educação.

O relatório *EdTech* Report 2024 evidencia que as *EdTechs* no Brasil vêm experimentando um crescimento acelerado nos últimos anos, impulsionado pela digitalização da educação e pelo aumento da demanda por soluções tecnológicas inovadoras. O país lidera o setor na América Latina, concentrando o maior número de

Informação Pública

startups educacionais da região e atraindo investimentos significativos. O relatório destaca que o Brasil responde por aproximadamente 40% das *EdTechs* latino-americanas, abrangendo um ecossistema diversificado de empresas que oferecem desde plataformas de aprendizado online até soluções baseadas em inteligência artificial e realidade aumentada.

O crescimento do setor tem sido impulsionado por diversos fatores, como a ampliação do ensino remoto durante a pandemia, a necessidade de personalização do ensino e a busca por maior eficiência na gestão educacional. No Brasil, as *EdTechs* atuam majoritariamente em modelos de negócio B2B, fornecendo ferramentas para escolas, universidades e empresas, enquanto o modelo B2C também vem ganhando força, especialmente em plataformas de aprendizado autodirigido.

Entre as principais categorias de *EdTechs* no país, destacam-se as plataformas de ensino online, que representam cerca de 45% das *startups* do setor. Essas empresas oferecem cursos, trilhas de aprendizado e treinamentos baseados em metodologias ativas, promovendo maior engajamento dos alunos. Além disso, 25% das *EdTechs* brasileiras são voltadas para a gestão educacional, desenvolvendo *softwares* e ferramentas que otimizam a administração escolar e a análise de desempenho acadêmico. Outras categorias relevantes incluem soluções de gamificação (15%), inteligência artificial aplicada à educação (10%) e tecnologias emergentes, como *blockchain* e realidade aumentada (5%).

O investimento no setor tem sido robusto, com aportes que ultrapassaram US$ 1 bilhão nos últimos anos. O Brasil lidera a captação de recursos na região, seguido pelo México e Colômbia, com um número crescente de *startups* recebendo aportes de fundos de *venture capital* e programas de incentivo à inovação. Grandes *players* do mercado também têm investido na aquisição de *startups* para expandir suas operações e incorporar novas tecnologias educacionais.

Além do cenário econômico favorável, a taxonomia das *EdTechs* no Brasil revela uma segmentação diversificada. As *startups* educacionais se organizam conforme seu público-alvo, abrangendo desde a educação infantil até o ensino superior e a capacitação profissional. Tecnologicamente, destacam-se as plataformas de ensino remoto, ferramentas de personalização do aprendizado baseadas em inteligência artificial e soluções de análise de dados para adaptação curricular. Do ponto de vista dos objetivos estratégicos, muitas *EdTechs* focam na aceleração da aprendizagem, na inclusão educacional e na melhoria da eficiência administrativa.

Informação Pública

De maneira geral, o Brasil se mantém como o motor do setor de *EdTechs* na América Latina, concentrando o maior número de *startups*, captando os maiores investimentos e oferecendo uma diversidade de soluções tecnológicas que atendem desde a educação infantil até o ensino superior e a capacitação profissional. Enquanto outros países da região continuam expandindo suas iniciativas e fortalecendo suas infraestruturas de inovação, o Brasil já desponta como um dos protagonistas globais na transformação digital da educação.

4.3 Revisão da literatura e diagnóstico: normativos, referências de capacidade estatal e Programa Jovem de Futuro / Circuito de Gestão

4.3.1. BNC Diretor

Como um dos documentos mais importantes do trabalho temos a BNC Diretor que lista e descreve dez competências essenciais para diretores escolares, delineando as responsabilidades multifacetadas da liderança educacional. Essas competências abrangem desde a coordenação das diversas dimensões da escola até a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a valorização da equipe escolar. Adicionalmente, o texto enfatiza a importância da gestão eficiente de recursos, da proatividade na busca por soluções e da promoção de parcerias com a família e a comunidade, visando um ambiente escolar positivo, respeitoso e focado na excelência do ensino. De acordo com o documento, as competências estão divididas em:

1. **Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, pessoal e relacional:** o diretor tem a função de exercer uma liderança transformacional e focada em objetivos bem definidos, desenvolvendo um ambiente colaborativo e de corresponsabilidade.
2. **Prezar pela cultura organizacional:** o diretor tem o papel central na construção de uma cultura organizacional positiva e alinhada aos valores da comunidade, em conjunto com a equipe, na instauração de um ambiente escolar organizado e produtivo, com foco na excelência do ensino e aprendizagem.
3. **Colocar a BNCC em prática:** o gestor precisa se comprometer com o cumprimento da BNCC e suas competências gerais e específicas, além dos demais documentos que regem a educação brasileira.
4. **Valorizar a equipe escolar:** uma instituição de ensino de qualidade é formada por diversas pessoas e o diretor tem o papel de valorizar o desenvolvimento

Informação Pública

profissional de toda a equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas competências gerais dos docentes.

5. **Coordenar o Projeto Político Pedagógico (PPP): e**ntre as competências do gestor escolar está coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando conhecimentos e práticas que impulsionem experiências exitosas.
6. **Gerenciar os recursos com eficiência:** de acordo com o documento, também é responsabilidade do diretor gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, realizando o monitoramento pessoal e frequente das atividades.
7. **Ter proatividade:** outra competência importante na gestão escolar é ter proatividade para buscar soluções de modo a aprimorar o funcionamento da escola com espírito inovador, criativo e orientado para a solução de problemas, e compreenda sua responsabilidade perante os resultados esperados.
8. **Promover a parceria entre a escola, famílias e comunidade:** a instituição de ensino está inserida em um contexto externo que deve ser levado em consideração, incentivando a parceria entre a escola, família e comunidade.
9. **Promover o respeito e a empatia:** exercer a empatia, o diálogo, a cooperação e a resolução de conflitos fazem parte das competências gerais do gestor escolar, com a promoção do respeito ao outro, aos direitos humanos e a valorização da diversidade de indivíduos e grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.
10. **Incentivar um ambiente baseado em valores:** o papel do gestor envolve agir e incentivar de forma pessoal e coletiva a autonomia, responsabilidade, flexibilidade e resiliência, promovendo a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas.

As decisões devem ser tomadas com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários, para que o ambiente de aprendizagem possa refletir esses valores no ensino e aprendizagem.

4.3.2 Capacidades Estatais

Neste trabalho, parte-se da compreensão de que o fortalecimento da atuação dos gestores educacionais está diretamente relacionado ao aprimoramento da capacidade estatal nas redes públicas de ensino. Adota-se, portanto, a concepção apresentada por

Informação Pública

Howlett, Ramesh e Perl na obra *The Public Policy Primer: Managing the Policy Process*, segundo a qual as capacidades estatais são componentes essenciais para o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas eficazes, especialmente em contextos marcados por crescente complexidade, fragmentação institucional e amplas demandas sociais.

Os autores definem capacidade estatal como uma construção multidimensional, composta pela articulação de três frentes principais: os desafios políticos, que envolvem a negociação entre atores, a legitimação das decisões e a construção de consensos; os desafios técnicos, que dizem respeito ao diagnóstico de problemas, uso de evidências e desenho de soluções viáveis; e os desafios operacionais, que se relacionam à coordenação de ações, alocação de recursos e gestão eficiente das políticas. Essa abordagem destaca que tais capacidades são indispensáveis em todas as etapas do ciclo de políticas públicas — desde a definição da agenda e formulação até a implementação e avaliação.

Para responder a esses desafios, são exigidas instituições robustas, lideranças qualificadas, cultura organizacional orientada ao aprendizado e processos estruturados de governança. Além disso, os autores enfatizam a importância do desenvolvimento do chamado *policy acumen* entre os gestores públicos — isto é, a habilidade de leitura do contexto político, uso criterioso de ferramentas analíticas e competência gerencial para articular múltiplos atores em torno de objetivos comuns. Assim, a construção de capacidades estatais configura-se como uma tarefa estratégica, com efeitos duradouros sobre o desempenho institucional e sobre a qualidade das políticas públicas entregues à sociedade.

4.3.3 Programa Jovem de Futuro / Circuito de Gestão

O Instituto Unibanco, por meio do programa Jovem de Futuro, adaptou o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para o contexto da gestão educacional, dando origem ao chamado Circuito de Gestão. Essa metodologia organiza a ação das escolas, regionais e secretarias em seis etapas contínuas: pactuação de metas, planejamento, execução, avaliação de resultados, compartilhamento de práticas e correção de rotas. Inspirado em princípios de melhoria contínua e na lógica científica da experimentação, o Circuito busca criar uma cultura de gestão baseada em dados, corresponsabilidade e foco na aprendizagem dos estudantes. O método promove ciclos repetitivos de análise e intervenção ao longo do ano, envolvendo todos os níveis da rede de ensino e permitindo

Informação Pública

que os próprios gestores desenvolvam e ajustem suas estratégias com base em evidências práticas.

A teoria da mudança que sustenta o programa parte da premissa de que o fortalecimento das competências de gestão — como pensamento analítico, flexibilidade cognitiva e liderança — resulta em melhores decisões, maior qualidade nas práticas escolares e, por fim, impacto direto no desempenho e permanência dos estudantes. Essa cadeia de transformação prevê que a implementação do Circuito de Gestão gera conhecimento e capacidades nos gestores, o que melhora a qualidade das decisões e do funcionamento das instituições escolares. Com isso, a sala de aula se transforma, promovendo um ambiente mais propício ao engajamento, à aprendizagem e à equidade. Trata-se, portanto, de uma estratégia sistêmica que articula formação, governança, mobilização, gestão do conhecimento e assessoria técnica, buscando mudanças estruturais e sustentáveis na educação pública brasileira.

5. Modelagem da Solução

O projeto Conexão Gestão é uma iniciativa estruturada para fortalecer o desenvolvimento profissional de gestores educacionais, garantindo que diretores escolares, coordenadores pedagógicos, técnicos de secretarias de educação e dirigentes regionais tenham acesso a formações, ferramentas e comunidades de práticas que impulsionam a qualidade da educação. O projeto se baseia em três princípios fundamentais: desenvolvimento integrado, abordagem sistêmica e personalização do aprendizado, criando um ecossistema formativo que impacta toda a rede educacional.

Ainda, além destes três princípios, o programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco, por meio do Circuito de Gestão, atua como um potente catalisador para o projeto Conexão Gestão, especialmente nos sistemas de ensino que já operam com essa metodologia de gestão educacional. Ao organizar a ação das redes em ciclos sistemáticos de pactuação de metas, planejamento, execução, avaliação, compartilhamento de práticas e correção de rotas, o Circuito de Gestão estabelece as bases institucionais e operacionais que favorecem a implementação eficaz dos arcos de aprendizagem propostos pelo Conexão Gestão. Nesses contextos, o projeto encontra terreno fértil para promover uma aprendizagem profissional mais intencional e orientada a resultados, integrando dados, prática reflexiva e mobilização coletiva.

Informação Pública

Essa sinergia ocorre porque o Conexão Gestão potencializa a dimensão formativa do Circuito de Gestão, estimulando a capacidade analítica, a liderança pedagógica e a ação colaborativa dos gestores educacionais e escolares. Ao mesmo tempo, contribui para dar sentido às metas pactuadas e qualificar o uso dos dados no cotidiano da gestão, promovendo uma cultura de melhoria contínua que impacta diretamente a aprendizagem dos estudantes. Nos sistemas que já operam com o Jovem de Futuro, o Conexão Gestão não apenas se adapta com mais fluidez, como também amplia sua efetividade ao se articular com uma lógica de gestão consolidada, funcionando como um motor adicional para acelerar e sustentar as transformações desejadas.

5.1. Desenvolvimento profissional integrado

O desenvolvimento profissional dentro do Conexão Gestão é estruturado de maneira coordenada e integrada, permitindo que os gestores ampliem seus repertórios, apliquem conhecimentos adquiridos e troquem experiências com seus pares. Esse modelo é composto por três pilares principais:

- **Formações Modulares e Temáticas:** Os gestores têm acesso a cursos que expandem seus conhecimentos em temas essenciais para a liderança educacional, como planejamento estratégico, gestão de pessoas, inovação pedagógica e políticas públicas. Essas formações são organizadas de maneira modular, permitindo uma progressão personalizada e adaptada às demandas dos profissionais.
- **Soluções e Ferramentas Práticas:** O conhecimento adquirido nas formações é potencializado por ferramentas que auxiliam sua implementação no cotidiano escolar e administrativo. Isso inclui sistemas de monitoramento de dados, guias de boas práticas, plataformas de planejamento, garantindo que a aprendizagem se traduza em ações concretas e eficazes.
- **Comunidades de Práticas e Aprendizagem:** A troca entre pares é um elemento central do projeto, pois o desenvolvimento profissional se fortalece quando gestores compartilham experiências, desafios e soluções. As comunidades de práticas reúnem profissionais para discutir cenários reais, refletir sobre estratégias de liderança e cocriar soluções para desafios comuns, promovendo um aprendizado colaborativo e contínuo.

Informação Pública

5.2 Abordagem sistêmica

O impacto do Conexão Gestão vai além do desenvolvimento individual, promovendo uma transformação sistêmica que envolve todos os níveis da rede educacional. A iniciativa compreende que, para fortalecer a gestão, é essencial que profissionais das três instâncias da educação tenham acesso a formações, ferramentas e comunidades de práticas:

- **Secretarias de Educação:** profissionais da gestão central precisam de capacitação e instrumentos para formular, implementar e monitorar políticas educacionais eficazes, garantindo suporte adequado para escolas e regionais.
- **Regionais de Ensino:** essas instâncias atuam como intermediárias, conectando as diretrizes das secretarias às realidades das escolas. O desenvolvimento de gestores regionais permite que as estratégias educacionais sejam melhor alinhadas às necessidades locais.
- **Escolas:** diretores, coordenadores pedagógicos e equipes escolares são agentes fundamentais na implementação de práticas inovadoras. A formação desses profissionais fortalece a liderança pedagógica, a cultura organizacional e a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Com essa abordagem, o Conexão Gestão promove um ciclo de desenvolvimento profissional que fortalece toda a estrutura educacional, garantindo que mudanças positivas ocorram de maneira articulada e sustentável.

5.3 Personalização do aprendizado

Cada profissional tem uma trajetória única, com desafios específicos e diferentes níveis de experiência. Por isso, o Conexão Gestão utilizará dados e perfis profissionais para oferecer um percurso de formação personalizado, considerando o estágio de desenvolvimento e as necessidades individuais dos gestores.

A partir da construção de personas – representações dos diferentes perfis de gestores baseadas em suas características, desafios e aspirações – o projeto adapta seus conteúdos formativos, soluções e comunidades de aprendizagem. Isso garante que cada profissional receba informações e ferramentas alinhadas ao seu contexto de atuação, tornando o aprendizado mais significativo e aplicável à sua realidade.

Por exemplo, um diretor escolar iniciante pode receber trilhas formativas sobre cultura organizacional e planejamento estratégico, enquanto um dirigente regional

Informação Pública

experiente terá acesso a conteúdos mais avançados sobre governança educacional e inovação na gestão pública. Esse modelo permite um desenvolvimento progressivo e contextualizado, respeitando as especificidades de cada profissional e potencializando seu impacto na educação.

Para garantir que o percurso formativo possibilite o melhor desenvolvimento profissional possível, o Conexão Gestão utilizará a metodologia do Arco de Aprendizagem, desenvolvida por Simon Kavanagh na escola dinamarquesa Kaospilot, propõe uma estrutura não linear e experiencial para o planejamento de jornadas de aprendizagem, centrada na criação de experiências significativas e transformadoras.

Inspirado por princípios do *design thinking*, da aprendizagem baseada em projetos e da facilitação criativa, o arco é composto por três fases principais: *SET* (preparação e conexão com o contexto e os participantes), *HOLD* (imersão e aprofundamento do conteúdo, vivência e prática) e *LAND* (reflexão, consolidação e aplicação do aprendizado). Essa abordagem valoriza a interdependência entre o conteúdo, o tempo, o ambiente e as relações humanas, promovendo o engajamento ativo dos participantes e a cocriação do conhecimento. Ao tornar visível cada etapa do processo formativo e sua intencionalidade pedagógica, o Arco de Aprendizagem permite que educadores e facilitadores projetem experiências mais coerentes, colaborativas e alinhadas com os objetivos transformacionais de aprendizagem.

5.3.1 Estrutura Geral

Cada uma das três fases – *SET, HOLD e LAND* – possui:

- Ferramentas de autoavaliação para personalizar as trilhas formativas e monitorar o progresso.
- Cursos temáticos síncronos e assíncronos, organizados em trilhas formativas.
- Implementação prática dos conteúdos aprendidos, permitindo que os gestores desenvolvam e apliquem soluções, protocolos e processos ao seu contexto educacional.
- Comunidades de Práticas (COPAPs) como espaços contínuos de aprendizado e troca de experiências.

Como forma de gerar mais concretude nos conceitos que estão sendo explorados na modelagem da solução, o trabalho propõe aqui uma rápida ilustração, iniciando pela definição de perfis e personas e percorrendo cada uma das etapas do Arco, perpassando

Informação Pública

desde a estrutura até a transição do aprendizado para a prática, garantindo que gestores sejam capazes de transformar conhecimento assimilado em ações concretas. Todos os conteúdos são acompanhados de protocolos e soluções operacionais. Os gestores compartilham e refinam suas práticas nas COPAPs.

5.3.2 Personas e perfis

A criação de personas por perfis de gestores iniciantes e experientes parte do reconhecimento de que, embora todos compartilhem uma função gestora na educação, há grandes variações de desafios, expectativas, competências e contextos de atuação. Ao identificar personas como Mariana (gestora de secretaria iniciante), Juliano (dirigente regional iniciante) ou Ana Paula (diretora escolar iniciante), compreende-se melhor como a experiência acumulada e o contexto institucional influenciam na forma como esses profissionais se relacionam com a política educacional, os dados, as equipes e a comunidade. Essa diferenciação permite desenhar trajetórias de desenvolvimento profissional que atendam às necessidades específicas de quem está começando, como adaptação ao cargo e construção de visão estratégica, ao passo que gestores experientes precisam de oportunidades de atualização, inovação e atuação sistêmica.

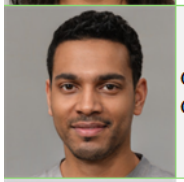
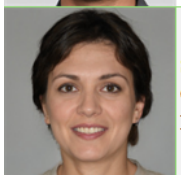
No contexto da estrutura dos Arcos de Aprendizagem – *SET, HOLD e LAND* –, a criação de personas funciona como um dispositivo pedagógico para personalizar e modular as trilhas de formação, soluções práticas e espaços de troca entre pares. Gestores iniciantes percorrem trilhas voltadas à compreensão do sistema educacional, aos fundamentos da gestão estratégica e à construção de confiança para a liderança. Já os experientes avançam para temas como transformação digital, avaliação de impacto, inteligência artificial aplicada e modelagem de políticas. Ao integrar formações com comunidades de práticas e ferramentas de autoavaliação, os Arcos criam uma jornada contínua de aprendizado – fundamentada na realidade vivida pelos diferentes perfis – e potencializam aprendizagem entre pares, *feedbacks* personalizados e o fortalecimento da governança educacional em rede.

Informação Pública

Tabela 1- Mapa ilustrativo de personas e perfis. Imagens geradas por IA.

	Persona	O que pensa e sente?	O que fala e faz?	O que escuta?	O que vê?
	Mariana Souza Gestora de Secretaria Iniciante	Insegurança sobre a tomada de decisões estratégicas, desejo de impacto positivo na educação, preocupação com dados e resultados.	Discute políticas públicas e busca orientação, participa de reuniões estratégicas, tenta implementar análise de dados.	Feedback de professores e técnicos sobre dificuldades na implementação de políticas, demandas por formação e suporte.	Relatórios de desempenho escolar, desafios na implementação de políticas, necessidade de capacitação para gestão.
	Ricardo Martins Gestor de Secretaria Experiente	Confiança na experiência acumulada, pressão para manter qualidade com orçamento reduzido, desejo de inovação na gestão.	Defende políticas sustentáveis e inovação, participa de eventos setoriais, lidera a implementação de novas diretrizes.	Reivindicações de escolas por mais recursos, críticas sobre dificuldades de inovação, tendências em políticas educacionais.	Planilhas de orçamento e cortes, resistência à inovação, potencial de melhorias na formação das equipes.
	Juliano Ribeiro Dirigente Regional Iniciante	Empolgação com o novo cargo, ansiedade com a complexidade da gestão regional, preocupação com o relacionamento com diretores.	Dialoga com diretores e secretários municipais, organiza encontros regionais, busca alinhar políticas educacionais.	Preocupações dos diretores sobre autonomia escolar, desafios dos professores, orientações da secretaria de educação.	Diversidade de escolas sob sua gestão, dificuldades de alinhamento entre escolas e políticas estaduais, desigualdades regionais.
	Carla Albuquerque Dirigente Regional Experiente	Visão estratégica consolidada, foco na governança educacional, frustração com burocracias e falta de infraestrutura adequada.	Participa de fóruns de educação, promove boas práticas, negocia por mais recursos e infraestrutura.	Relatos sobre dificuldades operacionais nas escolas, demandas por tecnologia e inovação, boas práticas de outras regiões.	Estruturas escolares precárias em algumas localidades, impacto de políticas educacionais, necessidade de inovação contínua.

Informação Pública

	Persona	O que pensa e sente?	O que fala e faz?	O que escuta?	O que vê?
	Ana Paula Mendes Diretora Escolar Iniciante	Entusiasmo por transformar a escola, receio sobre a liderança docente, desejo de criar um ambiente escolar acolhedor.	Conversa com professores e comunidade escolar, promove projetos colaborativos, estimula a inovação pedagógica.	Queixas de pais e professores sobre dificuldades dos alunos, sugestões da comunidade para melhorar a escola.	Escola em transformação, desafios em motivar professores, impacto de ações inovadoras no aprendizado.
	Camilo Ferreira Coordenador Pedagógico Iniciante	Paixão por metodologias inovadoras, insegurança sobre sua autoridade perante os professores, vontade de garantir inclusão escolar.	Capacita professores, organiza formações e reuniões pedagógicas, promove práticas inclusivas na escola.	Dificuldades dos alunos em aprendizagem, pedidos dos professores por apoio metodológico, diretrizes da gestão escolar.	Professores com dificuldades na adaptação a novas metodologias, alunos engajados em novas práticas pedagógicas.
	Eduardo Lima Diretor Escolar Experiente	Experiência consolidada em gestão escolar, preocupação com o impacto das políticas educacionais na aprendizagem, desejo de fortalecer a cultura organizacional.	Lidera processos de inovação escolar, media conflitos e incentiva boas práticas de gestão	Demandas de professores sobre desafios pedagógicos, expectativas dos pais em relação à gestão da escola.	Resultados acadêmicos da escola, impacto das formações docentes, necessidade de estratégias para melhorar o clima escolar.
	Sofia Almeida Coordenadora Pedagógica Experiente	Segurança na liderança pedagógica, desafio em manter o engajamento docente, desejo de promover metodologias inovadoras na escola.	Orienta professores na aplicação de metodologias ativas, participa de conselhos pedagógicos e elabora estratégias de formação contínua.	Dificuldades dos docentes na adaptação a novas práticas pedagógicas, desafios da inclusão escolar.	Desafios na implementação curricular, adesão dos professores a novas metodologias, impacto da gestão pedagógica na aprendizagem.

Fonte: os autores

Informação Pública

Tabela 2 - Mapa ilustrativo de fases do Arco de Aprendizagem

Fase	Objetivo	Autoavaliação	Formações	Soluções, Protocolos e Processos	COPAPs
SET Ambientação	Construir uma base comum de conhecimentos para todos os gestores, enfatizando a articulação do sistema educacional.	- Reflexão inicial sobre nível de experiência e desafios individuais. - Identificação das competências já dominadas e das que precisam ser desenvolvidas. - Recomendações de trilhas formativas iniciais e conexão com Comunidades de Práticas.	- Fundamentos da gestão escolar e políticas públicas - Planejamento e organização inicial	- Guia de formulação e implementação inicial de políticas públicas. - Modelos de planejamento estratégico. - Procedimentos para monitoramento e análise de dados educacionais iniciais.	- Criação de redes de gestores educacionais e escolares para troca de desafios e soluções. - Reflexão inicial sobre como adaptar práticas e políticas educacionais a diferentes contextos.
HOLD Sustentação	Desenvolver competências práticas e reforçar o papel de cada gestor na cadeia de implementação e monitoramento das políticas públicas.	- Avaliação do impacto das ações implementadas na fase SET. - Identificação de pontos de melhoria e ajuste de trilhas formativas. - Sugestões de novos desafios práticos e aprofundamento das experiências nas COPAPs.	- Gestão de pessoas, inovação e cultura escolar - Uso de dados e evidências na tomada de decisão	- Avaliação e melhoria de políticas públicas. - Protocolos para gestão de equipes e desenvolvimento docente. - Modelos de gestão baseada em evidências e uso avançado de dados.	- Grupos temáticos para discutir desafios reais da implementação de políticas. - Compartilhamento de metodologias e boas práticas.
LAND Aterrissagem	Consolidar a experiência adquirida e garantir que os gestores sejam líderes na inovação e melhoria contínua da educação.	- Reflexão sobre as experiências vividas e desafios enfrentados. - Planejamento para a continuidade do desenvolvimento profissional. - Estratégias para se tornar mentor e contribuir ativamente com as COPAPs.	- Liderança transformacional e mentoria - Gestão com foco em impacto e sustentabilidade	Diretrizes para formulação de políticas inovadoras e melhoria contínua. Ferramentas para análise de impacto e transformação digital. Modelos de mentoria e liderança educacional.	- Mentoria entre pares e gestores experientes. - Compartilhamento de boas práticas e reflexão coletiva.

Fonte: os autores

Informação Pública

5.3.3 Arco de Aprendizagem

A metodologia do Arco de Aprendizagem, adotada neste projeto, estrutura-se em três fases sequenciais — *SET, HOLD e LAND* — que organizam o percurso formativo dos gestores educacionais com base em experiências progressivas e integradas. Cada etapa articula momentos de autoavaliação, formação, prática e colaboração entre pares, promovendo o desenvolvimento de competências alinhadas às demandas do cotidiano da gestão escolar e educacional.

Na fase *SET* (Ambientação), o foco está na construção de uma base comum de conhecimentos e no reconhecimento do contexto e dos desafios individuais de cada gestor. Nesse momento inicial, são aplicadas ferramentas de autoavaliação que permitem identificar o nível de experiência, mapear competências já desenvolvidas e orientar a definição de trilhas formativas personalizadas. Os conteúdos abordam fundamentos da gestão escolar, políticas públicas e organização do sistema educacional, tanto por meio de cursos síncronos quanto assíncronos. Paralelamente, os participantes são inseridos em Comunidades de Prática e Aprendizagem (COPAPs), onde têm a oportunidade de compartilhar experiências e refletir sobre como adaptar estratégias às realidades dos seus territórios. A fase também oferece guias e modelos práticos de planejamento estratégico e de monitoramento inicial, fortalecendo a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos.

Na etapa seguinte, *HOLD* (Sustentação), busca-se aprofundar as competências práticas dos gestores e consolidar sua atuação nas redes e escolas. Com base nas evidências geradas na fase anterior, os participantes reavaliam suas trajetórias, identificam pontos de melhoria e ajustam seus percursos formativos. Os conteúdos desta fase se concentram em temáticas como gestão de pessoas, inovação, cultura escolar e uso avançado de dados na tomada de decisão. As COPAPs ganham densidade por meio da organização de grupos temáticos que discutem desafios reais de implementação, metodologias aplicadas e boas práticas. Ao mesmo tempo, são disponibilizados protocolos para gestão de equipes, instrumentos para análise de políticas públicas e modelos de gestão orientada por evidências, que permitem ampliar a eficácia das ações desenvolvidas nas unidades educacionais.

Por fim, na fase *LAND* (Aterrissagem), o objetivo é consolidar a aprendizagem e preparar os gestores para assumirem papeis de liderança avançada, inovação institucional

Informação Pública

e mentoria. Esta etapa é marcada por uma reflexão estruturada sobre os resultados alcançados, os desafios superados e as lições aprendidas ao longo do percurso. O planejamento de continuidade da formação é incentivado, com foco na sustentabilidade das práticas e no fortalecimento da cultura de desenvolvimento profissional contínuo. Os conteúdos formativos abordam temas como liderança transformacional, gestão por impacto e formulação de políticas públicas inovadoras. Além disso, os participantes passam a atuar ativamente nas COPAPs como mentores, promovendo a troca entre pares, consolidando redes de colaboração e contribuindo para o fortalecimento coletivo das capacidades institucionais. Complementam essa fase diretrizes operacionais, ferramentas digitais de análise de impacto e modelos para liderança educacional distribuída.

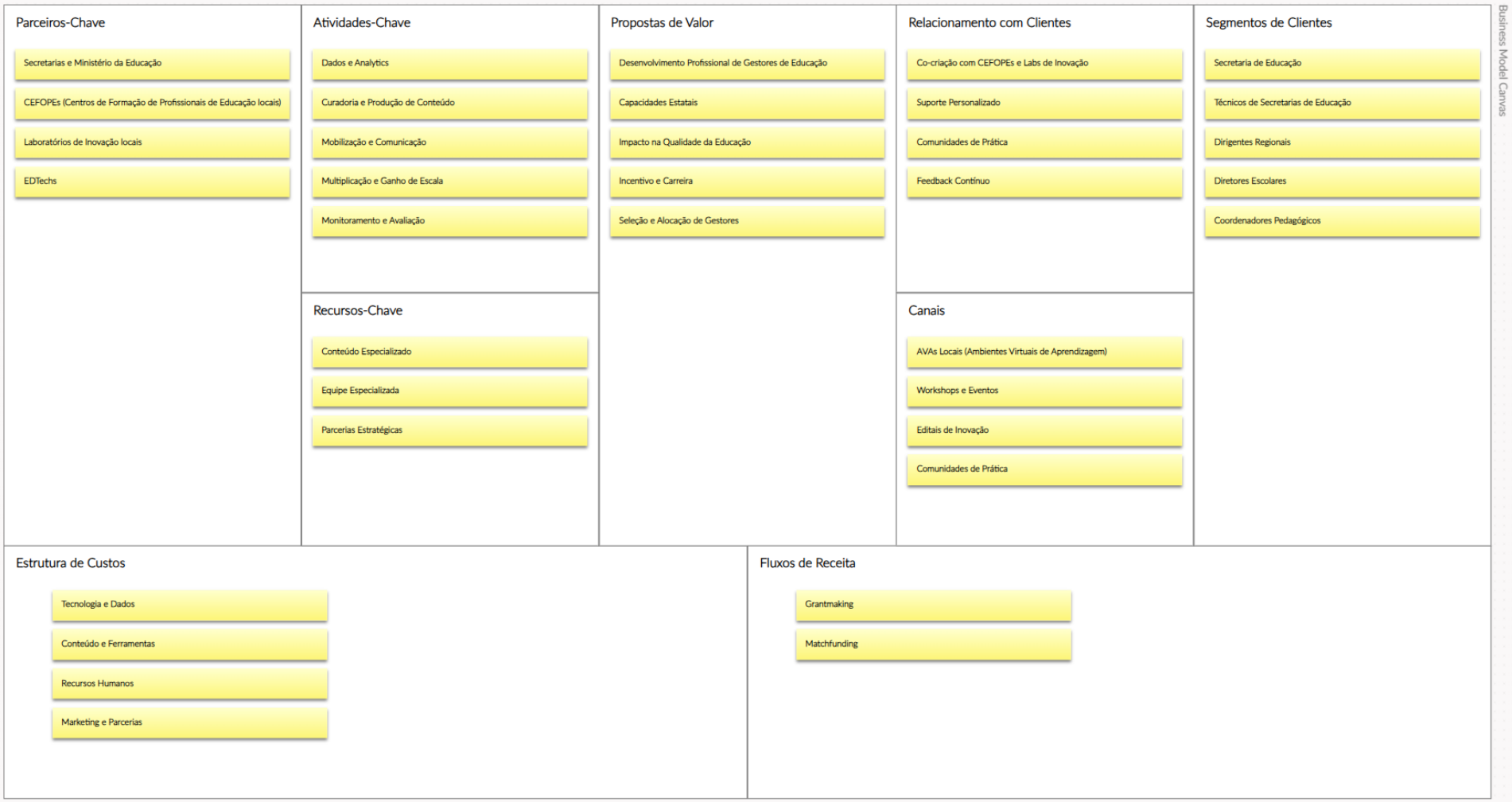
Como um processo integrado, o Arco de Aprendizagem visa facilitar que os conhecimentos adquiridos ao longo da formação não permaneçam em nível abstrato, mas se traduzam em práticas profissionais no cotidiano. Por meio da articulação entre autoavaliação, trilhas personalizadas, ferramentas práticas e redes colaborativas, promove-se um ciclo formativo contínuo, com impacto direto na qualidade da gestão educacional e nos resultados das redes públicas de ensino.

6.Modelo de Negócios

O projeto Conexão Gestão foi modelado a partir do *Business Model Canvas* (*BMC*), criado por Alex Osterwalder, por se tratar de um *framework* reconhecido internacionalmente para o planejamento e visualização de modelos de negócio inovadores, especialmente útil em contextos de impacto social. Cada um dos blocos do *canvas* foi preenchido com base em dados diagnósticos, revisão de literatura e alinhamento com os objetivos estratégicos de fortalecimento da capacidade estatal no setor educacional. A seguir, apresenta-se a justificativa para cada elemento do modelo.

Informação Pública

Diagrama 1: Versão Resumida do *Business Model Canvas* (*BMC*)



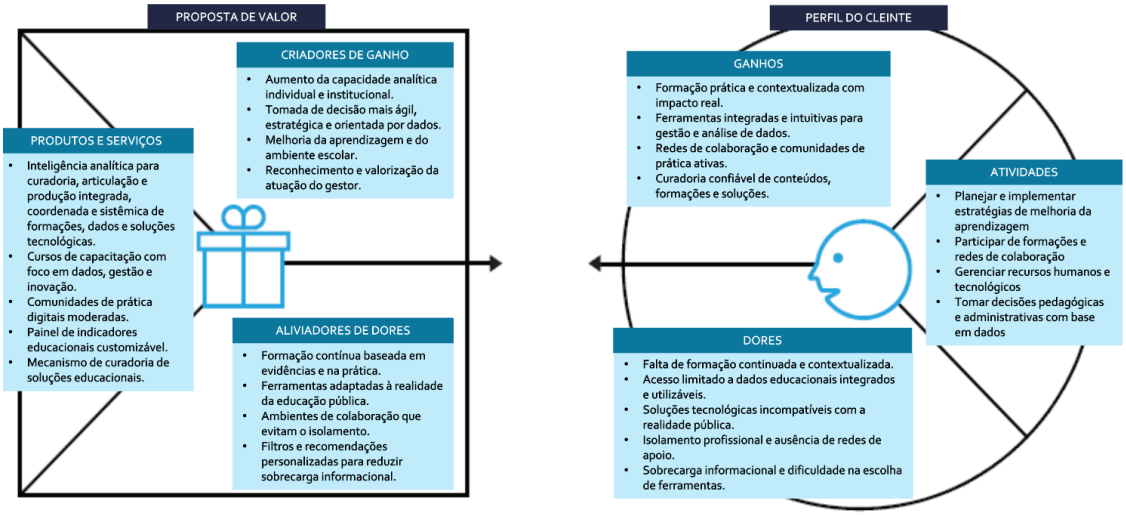
Fonte: os autores

Informação Pública

6.1 Proposta de valor

A proposta de valor do Conexão Gestão está ancorada na oferta de formações personalizadas, integradas e com abordagem sistêmica, promovendo o desenvolvimento profissional de gestores educacionais com base em evidências. A proposta visa responder à fragmentação, baixa adesão e escassez de alinhamento prático das formações atuais, conforme identificado em diagnósticos nacionais (Instituto Unibanco, 2023; SAEB, 2017). Ao articular dados, curadoria e articulação com o ecossistema educacional, busca-se qualificar e escalar práticas formativas que gerem impacto direto na aprendizagem dos estudantes e na eficiência das redes de ensino.

Diagrama 2: Proposta de valor



Fonte: os autores

6.2 Segmento de clientes

O público-alvo do projeto inclui técnicos das secretarias de educação (estaduais e municipais), dirigentes das regionais de ensino, diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos das escolas públicas. Esse segmento representa os principais agentes da gestão educacional, cuja atuação tem influência direta sobre políticas pedagógicas e resultados escolares. A segmentação leva em conta os diferentes níveis de decisão e implementação da política educacional, possibilitando percursos formativos adaptados ao perfil e à experiência de cada gestor.

Informação Pública

6.3 Relacionamento com clientes

O projeto pretende construir uma relação de colaboração contínua com os gestores, por meio de processos de autoavaliação, acompanhamento formativo, feedback formativo e redes de suporte entre pares. As comunidades de prática, os espaços de escuta ativa e a curadoria responsiva às demandas dos usuários são estratégias centrais para consolidar o engajamento e promover a permanência dos participantes nas trilhas formativas. A personalização das experiências formativas e a valorização dos saberes dos territórios também reforçam essa relação.

Essa jornada, no entanto, não se constrói de forma isolada. A conexão com as Secretarias de Educação — e, especialmente, com seus centros de formação — é um eixo vital para o fortalecimento desse vínculo. São essas instituições que detêm o conhecimento dos contextos locais, o histórico das redes e a legitimidade necessária para apoiar e sustentar processos de desenvolvimento profissional contínuo. Ao articular-se diretamente com esses atores, o projeto amplia sua capacidade de escuta e adaptação, transformando demandas locais em trilhas personalizadas e ações formativas com maior aderência e impacto.

6.4 Canais

A distribuição dos serviços será feita por meio de múltiplos canais, de modo a garantir acessibilidade, escalabilidade e integração com estruturas já existentes. Isso inclui um ambiente digital vitrine (com visualização pública dos recursos e oportunidades), Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) vinculados às secretarias e escolas de governo, cursos online, eventos presenciais e comunidades de prática. Essa estratégia multicanal permite uma jornada formativa contínua, com momentos síncronos e assíncronos, e conexão entre pares de forma estruturada.

Mais do que oferecer conteúdos, o Conexão Gestão propõe caminhar lado a lado com as redes, reconhecendo o papel estratégico das secretarias e criando ambientes de corresponsabilidade, em que os centros de formação são não apenas canais de entrega, mas coautores de soluções formativas. Dessa forma, o relacionamento com os gestores deixa de ser pontual e passa a integrar uma rede institucionalizada de apoio, valorizando os profissionais da educação em sua trajetória de aprendizagem, e potencializando o impacto da formação na gestão escolar e nos resultados educacionais.

Informação Pública

6.5 Fontes de receita

A sustentabilidade financeira do projeto está baseada em orçamento institucional da organização proponente, contrapartidas das redes públicas parceiras e estratégias de *match funding* com outras fundações e institutos filantrópicos. Esse arranjo busca garantir escala e continuidade, alinhando o investimento social privado às demandas públicas. A diversificação das fontes de financiamento é também uma forma de mitigar riscos e garantir flexibilidade na implementação.

6.6 Recursos-chave

Entre os recursos centrais estão a equipe multidisciplinar com *expertise* em políticas públicas, formação de adultos, gestão educacional, ciência de dados e transformação digital, além de uma base robusta de dados educacionais, indicadores e conteúdos científicos. O projeto ainda depende de infraestrutura tecnológica e ferramentas de monitoramento, bem como da articulação com as instituições parceiras (Centros de Formação, Escolas de Governo, etc.) para garantir acesso e legitimidade junto aos públicos-alvo.

6.7 Atividades-chave

As atividades-chave do projeto Conexão Gestão foram estruturadas para garantir a efetividade da proposta de valor e a coerência com os objetivos estratégicos. Entre elas, destacam-se: (1) a análise de dados educacionais para personalização das ofertas formativas, permitindo que os percursos atendam aos diferentes perfis e necessidades dos gestores; (2) a curadoria e produção de conteúdos baseados em evidências, com foco na aplicabilidade prática e alinhamento às políticas públicas; (3) a mobilização e engajamento dos participantes por meio da articulação de comunidades de prática, que favoreçam o compartilhamento de experiências e a aprendizagem colaborativa; (4) a formação e apoio técnico aos parceiros locais, como formadores e equipes de centros de formação e escolas de governo, fortalecendo a capacidade de multiplicação; e (5) o monitoramento e avaliação sistemática dos resultados do projeto, com geração de evidências que retroalimentam o processo formativo e subsidiem a tomada de decisão nas redes públicas. Essas ações, articuladas entre si, formam o núcleo operacional do Conexão Gestão e são fundamentais para a sua consolidação e expansão.

Informação Pública

6.8 Parcerias-chave

O sucesso do projeto depende de uma forte articulação institucional com as secretarias estaduais e municipais de educação, bem como da colaboração com Centros de Formação, Escolas de Governo, *EdTechs*, universidades, fundações e organizações da sociedade civil. Essas parcerias são estratégicas tanto para o desenvolvimento de conteúdos quanto para sua validação e institucionalização nas redes públicas. A atuação em rede fortalece a capacidade de escalabilidade, contextualização e impacto sistêmico da iniciativa.

6.9 Estrutura de custos

Os principais custos do projeto incluem: produção e curadoria de conteúdos, desenvolvimento e manutenção da plataforma digital, formação de formadores e multiplicadores locais, infraestrutura tecnológica, comunicação e mobilização e monitoramento e avaliação. Também estão previstos recursos para apoio técnico às redes parceiras e para implementação de projetos-piloto com acompanhamento mais intensivo. A estrutura de custos está alinhada à estratégia de uso racional dos recursos e à busca por impacto em larga escala, com eficiência e sustentabilidade.

7. Plano de implementação e resultados esperados

O plano de implementação inicial está estruturado em cinco etapas sucessivas, conforme apresentado na tabela abaixo, adotando uma abordagem de testagem preliminar antes do avanço para a fase 2. Para cada etapa do plano, foram elencados resultados a serem alcançados.

Informação Pública

Tabela 3: Plano de implementação inicial e resultados esperados por etapa

Etapa	Período	Macro objetivos	Resultados esperados
Governança e Diagnóstico	Mês 1 a 2	Lideranças das secretarias engajadas Diagnóstico inicial realizado Expectativas com CEFOPEs alinhadas	100% das redes participantes com diagnóstico e perfis mapeados
Pactuação e Desenho (*Plan*)	Mês 2 a 4	Metas e compromissos pactuados com secretarias e CEFOPEs Conteúdos das formações, objetos de aprendizagem e COPAPs elaborados e definidos Desenho das jornadas formativas por perfil e personas de gestores elaboradas	Trilha formativa definida por persona/perfil
Execução do Plano de Desenvolvimento Profissional - Fase 1 (*Do*)	Mês 5 a 8	Mobilização dos gestores realizada Fase 1 das jornadas formativas realizada, incluindo cursos, uso das soluções e início das COPAPs Coletas iniciais de *feedbacks* e *NPS* realizadas	Comunidades de Prática ativas com ≥ 70% dos participantes 85% dos gestores passaram por ao menos 1 jornada formativa
Análise da Execução da Fase 1 (*Check*)	Mês 9 a 10	Avaliação do progresso dos cursistas realizada e compartilhada Oficinas de *feedback* realizadas Boas práticas coletadas e compartilhadas	Gestores utilizando ferramentas práticas no cotidiano Melhoria nas competências prioritárias da BNC do Diretor Escolar Exemplos de boas práticas compartilhadas nas COPAPs
Correção de Rotas e Replanejamento para Fase 2 (*Act*)	Mês 10 a 12	Plano de melhoria elaborado e compartilhado Ajustes nos conteúdos das formações, objetos de aprendizagem e COPAPs realizados Ajustes nas jornadas formativas por perfil e personas de gestores realizados	Jornadas formativas revistas e disponibilizadas para Fase 2

Fonte: os autores

Informação Pública

8. Considerações Finais

A análise realizada neste trabalho evidenciou a centralidade do(a) gestor(a) escolar como figura estratégica para o fortalecimento das políticas educacionais e para a melhoria contínua da qualidade do ensino público no Brasil. Em um cenário marcado por crescentes complexidades de gestão, ampliação das desigualdades educacionais e exigências por inovação e eficiência, torna-se imperativo reconhecer a liderança escolar como um dos principais vetores de transformação das realidades escolares e, consequentemente, dos resultados de aprendizagem dos estudantes.

Ao longo deste estudo, identificou-se que, apesar do consenso sobre a importância da liderança escolar, há uma lacuna histórica na formação inicial e continuada desses profissionais. Este descompasso entre as exigências do cargo e as oportunidades formativas oferecidas compromete diretamente a capacidade dos gestores de tomarem decisões pedagógicas e administrativas com base em evidências, promoverem a inovação e liderarem equipes de forma colaborativa.

O projeto Conexão Gestão surge, nesse contexto, como uma resposta sistêmica e integrada a esse desafio. Sua proposta de valor ancorada em três pilares – produção de inteligência e curadoria de formações, articulação com o ecossistema educacional e incidência institucional – dialogam diretamente com as competências previstas na BNC para Diretores e com os elementos que caracterizam programas formativos de excelência segundo a literatura nacional e internacional.

O uso do Arco de Aprendizagem como estrutura de desenvolvimento profissional contínuo – com suas fases de ambientação (*SET*), sustentação (*HOLD*) e aterrissagem (*LAND*) – permite construir trilhas formativas personalizadas, aderentes ao perfil, ao nível de experiência e ao contexto territorial dos gestores. A presença das Comunidades de Prática (CoPs) ao longo de toda a jornada formativa fortalece o caráter colaborativo da aprendizagem e rompe com o isolamento profissional comum entre diretores escolares.

Ademais, a pesquisa de opinião realizada com diretores de escolas públicas brasileiras reflete um desejo genuíno por parte desses profissionais em investir em sua formação contínua e assumir um papel mais protagonista na transformação da escola. O fato de 87% dos entrevistados afirmarem que se sentem preparados para o cargo, embora 81% não tenham formação específica em gestão, evidencia tanto a resiliência desses profissionais quanto a urgência de políticas estruturadas que acompanhem e fortaleçam suas trajetórias.

Informação Pública

Portanto, este trabalho conclui que investir na formação de gestores educacionais é não apenas uma ação estratégica, mas uma condição necessária para que se efetive o direito à educação de qualidade. Cabe ao poder público, às organizações do terceiro setor e às instituições formadoras atuarem de forma colaborativa, articulada e sustentável para garantir que diretores, coordenadores pedagógicos e demais gestores tenham acesso contínuo a experiências formativas significativas, baseadas em evidências e orientadas por princípios éticos, democráticos e inclusivos.

A construção de um ecossistema formativo robusto, orientado por dados e sensível às realidades territoriais, tem o potencial de transformar a cultura de gestão educacional no Brasil e, mais do que isso, de ampliar as possibilidades de aprendizagem, equidade e pertencimento para milhões de estudantes em todo o país.

Informação Pública

9. Referências Bibliográficas

AGUIAR, M. A. A formação continuada de gestores escolares: desafios e perspectivas. Revista Brasileira de Educação, v. 15, n. 45, p. 67-89, 2010.

BANCO MUNDIAL. Data-driven education reform: progress and obstacles. Washington, DC: World Bank, 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Censo Escolar da Educação Básica: notas estatísticas. Brasília, 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB: relatório nacional. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum para Diretores Escolares. Brasília: MEC, 2020.

BROOKE, N.; REZENDE, M. O impacto da formação continuada na gestão escolar: evidências do Brasil. Cadernos de Pesquisa, v. 50, n. 178, p. 45-72, 2020.

DARLING-HAMMOND, L. et al. Preparing school leaders for a changing world: lessons from exemplary leadership development programs. Stanford: Stanford Educational Leadership Institute, 2007.

DARLING-HAMMOND, L. et al. Developing effective principals: what kind of learning matters? Palo Alto: Learning Policy Institute, 2022.

DAVIS, S.; DARLING-HAMMOND, L. Innovative principal preparation programs: what works and how we know. Planning and Changing, v. 43, n. 1/2, p. 25-45, 2012.

DAY, C.; GU, Q.; SAMMONS, P. The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. Creative Education, v. 7, n. 13, p. 1703-1714, 2016.

EDTECH REPORT 2024. Panorama das EdTechs na América Latina e Brasil. São Paulo: Abstartups, 2024.

Informação Pública

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. O que informa a educação: governança e gestão de dados educacionais. Brasília: IPEA, 2022.

INSTITUTO UNIBANCO. Governança de dados na educação. Observatório da Educação, São Paulo, 2023.

INSTITUTO UNIBANCO; PLANO CDE. Relatório sobre a formação de diretores escolares no Brasil. São Paulo: Instituto Unibanco, 2023.

INSTITUTO UNIBANCO; UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES. Liderança escolar para a melhoria da educação. Santiago: UDP, 2022.

KAVANAGH, S. Learning arches: a design tool for transformative learning journeys. Aarhus: Kaospilot, 2015.

KHALIFA, M. A. et al. Culturally responsive school leadership: a synthesis of the literature. Review of Educational Research, v. 86, n. 4, p. 1272-1311, 2016.

KRAFT, M. A. School organizational contexts, teacher turnover, and student achievement: evidence from panel data. Cambridge: Harvard University, 2020.

LEARNING POLICY INSTITUTE. Developing effective principals: what kind of learning matters? Tradução: Centro Lemann. Palo Alto: Learning Policy Institute, 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. School leadership for learning: insights from TALIS 2016. Paris: OECD Publishing, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Brasília: UNESCO, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. Liderança escolar: comparação de modelos de formação em países da OCDE. Brasília: UNESCO, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. Relatório global sobre a educação 2022. Paris: UNESCO, 2022.

Informação Pública

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

PLANO CDE. Formação de diretores escolares: diagnóstico e recomendações. São Paulo: Plano CDE, 2022.

PONT, B.; NUSCHE, D.; MOORMAN, H. Improving school leadership. Volume 1: policy and practice. Paris: OECD Publishing, 2008.

SAEG, S. A. A gestão educacional e a importância da formação continuada dos diretores escolares. Revista Gestão Escolar, v. 12, n. 3, p. 32-58, 2019.

SIMIELLI, M. E. Formação de diretores escolares no Brasil: desafios e caminhos. Educação e Sociedade, v. 44, n. 161, p. 89-112, 2023.

SOTTANI, M. R. A evasão nos cursos de formação continuada de gestores escolares. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 99, n. 250, p. 23-47, 2018.

THE WALLACE FOUNDATION. How leadership influences student learning. New York: Wallace Foundation, 2004.

THE WALLACE FOUNDATION. Leadership for learning: making the connections among state, district, and school policies and practices. New York: Wallace Foundation, 2005.

Informação Pública