



Revista on line de Política e Gestão Educacional
Online Journal of Policy and Educational Management



¹ Universidade Nacional Taras Shevchenko de Kyiv, Kyiv, Ucrânia. Doutor em Pedagogia. Professor Associado, Faculdade de Psicologia.

² Universidade Nacional de Ciências da Vida e do Ambiente da Ucrânia, Kyiv, Ucrânia. Doutor em Pedagogia. Professor e Chefe do Departamento de Gestão e Tecnologias Educacionais, Faculdade Humanitária Pedagógica.

³ Universidade Técnica Nacional Ivan Pulyj de Ternopil, Ternopil, Ucrânia. Professor Assistente Sênior. Doutor em Filosofia, Departamento de Atividades Informacionais e Ciências Sociais, Faculdade de Economia e Gestão.

⁴ Universidade Estadual de Kherson, Kherson, Ucrânia. Doutor em Ciências Pedagógicas. Professor Titular. Professor do Departamento Ye. Petukhov de Pedagogia, Psicologia e Gestão Educacional; Estabelecimento Público Superior "Academia de Educação Continuada de Kherson" do Conselho Regional de Kherson, Kherson, Ucrânia. Professor



FORMAÇÃO DE LÍDERES EDUCATIVOS: UMA PERSPECTIVA COMPARATIVA DAS PRÁTICAS À ESCALA UCRANIANA E MUNDIAL

FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS: UNA PERSPECTIVA COMPARATIVA DE LAS PRÁCTICAS A ESCALA UCRANIANA Y MUNDIAL

EDUCATIONAL LEADERS TRAINING: A COMPARATIVE PERSPECTIVE OF PRACTICES IN UKRAINIAN AND GLOBAL SCALE

Alla MOSKALENKO¹
alla_moskalenko@ukr.net
Serhii KUBITSKYI²
kubitskyi@ukr.net
Oksana HORISHNA³
gorishna83@gmail.com
Nina SLYUSARENKO⁴
ninaslusarenko@gmail.com
Marharyta VOROVKA⁵
olga_vorovka@ukr.net



Como referenciar este artigo:

Moskalenko, A., Kubitskyi, S., Horishna, O., Slyusarenko, N., & Vorovka, M. (2025). Formação de líderes educativos: uma perspectiva comparativa das práticas à escala ucraniana e mundial. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 29(esp.1), e025036. DOI: 10.22633/rpge.v29iesp1.20471

Submetido em: 19/05/2025

Revisões requeridas em: 13/06/2025

Aprovado em: 30/06/2025

Publicado em: 31/07/2025

RESUMO: Com base em experiências ucranianas e internacionais entre 2020 e 2024, o artigo analisa aspectos específicos da formação profissional de gestores na área educacional. Destaca como o Processo de Bolonha e programas de intercâmbio internacional vêm sendo utilizados para integrar o sistema educacional ucraniano ao espaço europeu. Aborda o impacto da guerra na evolução dos programas de formação gerencial, discutindo os desafios de integrar o treinamento psicológico com medidas de segurança e de adaptar os cursos a situações de crise. Explora o potencial do período pós-guerra para criar capacitações inspiradas em experiências estrangeiras, recomendando o uso de métodos internacionais na reconstrução de instalações educacionais e no fortalecimento de competências profissionais. Por fim, enfatiza a importância da digitalização e das novas tecnologias na formação de gestores contemporâneos, demonstrando como a cooperação educacional internacional eleva a qualidade dos cursos de gestão na Ucrânia.

PALAVRAS-CHAVE: Formação profissional. Gestão de pessoal. Instituições de ensino. Gestão de crises. Globalização da educação.

do Departamento de Pedagogia e Gestão da Educação.

⁵ Universidade Estadual Pedagógica de Melitopol nomeada em homenagem a Bogdan Khmelnytsky, Zaporizhzhia, Ucrânia. Doutor em Ciências Pedagógicas. Professor do Departamento de Pedagogia da Educação e Artes, Faculdade de Educação Socio-pedagógica e Artes.

RESUMEN: Basado en la experiencia ucraniana e internacional entre 2020 y 2024, el artículo analiza los aspectos específicos de la formación profesional de los administradores en el ámbito educativo. Se destaca cómo el Proceso de Bolonia y los programas de intercambio internacional se utilizan para integrar el sistema educativo ucraniano en el espacio europeo. Se presta especial atención al impacto de la guerra en la evolución de los programas de formación en gestión, abordando los desafíos de combinar la capacitación psicológica con medidas de seguridad y adaptar los cursos a situaciones de crisis. Se explora el potencial de la etapa posterior a la guerra para desarrollar capacitaciones basadas en experiencias extranjeras, recomendando el uso de métodos internacionales para reconstruir las instalaciones educativas y fortalecer las competencias profesionales. Finalmente, el estudio subraya la importancia de la digitalización y de las nuevas tecnologías en la formación de gestores contemporáneos y destaca cómo la cooperación educativa internacional mejora la calidad de los cursos de gestión en Ucrania.

PALABRAS CLAVE: Formación profesional. Personal directivo. Instituciones educativas. Gestión de crisis. Globalización de la educación.

ABSTRACT: Drawing on Ukrainian and international experience from 2020 to 2024, the paper explores the unique aspects of professional training for administrative professionals in the field of education. It emphasizes how the Bologna Process and international exchange programs are being used to integrate the Ukrainian educational system into the European educational landscape. Particular attention is paid to how the war has affected the evolution of management training programs in Ukraine. There is discussion of the challenges of integrating psychological training with security measures and modifying courses for crisis situations. The post-war era's potential for creating personnel training based on overseas experience is investigated. It is recommended that foreign methods be used to restore educational facilities and foster professional proficiency. The importance of digitization and new technologies in training contemporary managers is examined in this research. It is shown how beneficial international educational cooperation is for raising the caliber of management courses offered in Ukraine.

KEYWORDS: Professional Training. Management Personnel. Educational Institutions. Crisis Management. Globalisation of Education.

Artigo submetido ao sistema de similaridade



Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz.

INTRODUÇÃO

As transformações sociais e econômicas em curso têm provocado mudanças progressivas na educação profissional. Uma das características centrais da atual etapa de desenvolvimento educacional é a formação de gestores educacionais. Diante da ampliação das funções dos sistemas educacionais e da ênfase na humanização, bem como no desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos que compõem os sistemas pedagógicos, as instituições de ensino têm buscado, cada vez mais, não apenas professores altamente qualificados, mas também especialistas capazes de analisar o processo educacional, planejar estratégias e táticas de desenvolvimento pedagógico, delinear trajetórias individuais de crescimento pessoal e profissional dos estudantes, tomar decisões de forma autônoma e realizar atividades de correção, monitoramento e avaliação.

Nesse contexto, atributos pessoais como disposição para o desenvolvimento contínuo, criatividade, habilidades interpessoais, mobilidade, capacidades analíticas e prognósticas, entre outros, vêm ganhando relevância para o exercício da gestão educacional. A formação gerencial e pedagógica assume, assim, papel estratégico na preparação desses profissionais, exigindo domínio de conhecimentos nas áreas de gestão, economia, psicologia e pedagogia.

No cenário de desenvolvimento inovador da educação e da crescente necessidade de incorporar mecanismos administrativos à prática pedagógica, a formação administrativa e pedagógica tornou-se uma pauta especialmente pertinente. Isso explica o interesse crescente pelo tema, uma vez que as atividades gerenciais e pedagógicas permitem aos gestores educacionais elevar a qualidade da educação, organizar de forma eficiente os processos de ensino e aprendizagem e alcançar resultados pedagógicos mais eficazes.

Até recentemente, o sistema de formação de gestores na Ucrânia permanecia fortemente centralizado. Contudo, a agenda de integração europeia vem promovendo a incorporação ativa de padrões europeus na preparação de lideranças educacionais. Com vistas à internacionalização do ensino ucraniano, destaca-se a adoção de modelos bem-sucedidos americanos e europeus (Alcántara et al., 2023; Wodon, 2023). A integração do sistema educacional ucraniano ao cenário internacional visa elevar os padrões de formação e garantir conformidade com as práticas globais de gestão de instituições educacionais.

Atualmente, os gestores educacionais estão sendo cada vez mais capacitados para o uso de ferramentas digitais. Um dos objetivos estratégicos de diversas instituições de ensino superior é otimizar os procedimentos administrativos mediante soluções digitais voltadas à gestão dos processos educacionais. No contexto do conflito armado em larga escala vivenciado pela Ucrânia, a tecnologia tornou-se um recurso fundamental. A guerra forçou escolas a adotarem o ensino remoto, acelerando a digitalização da educação. Plataformas como Microsoft Teams, Zoom e Moodle tornaram-se essenciais para garantir a continuidade do processo educativo.

Este artigo tem como objetivo analisar como o sistema de gestão educacional da Ucrânia tem se adaptado aos desafios decorrentes da guerra em larga escala iniciada em 2022. A investigação também busca compreender de que forma o ajuste das práticas educacionais às novas circunstâncias favorece o desenvolvimento de competências entre os líderes educacionais. Além disso, são comparadas as abordagens europeias, americanas e ucranianas de formação de lideranças educacionais, com ênfase nas perspectivas de globalização do sistema de ensino. A presente análise se baseia na obra anterior do autor, intitulada *Advancing managerial experience through education: Comparative Ukrainian and global practices*, publicada em 2024 (Moskalenko et al., 2024).

Revisão da Literatura

Diretores escolares são amplamente reconhecidos como peças-chave para o avanço da educação. Entretanto, sua influência tende a ser indireta, manifestando-se em aspectos como alocação de recursos, mentoria de professores, decisões sobre pessoal e clima escolar — o que dificulta a mensuração de seus impactos diretos nas competências cognitivas e não cognitivas dos estudantes. Tais complexidades levam formuladores de políticas públicas e gestores educacionais a formular questões centrais como: “Em que medida os diretores influenciam o desenvolvimento cognitivo e não cognitivo dos alunos?”, “Que ações os sistemas educacionais podem adotar para fortalecer a formação de líderes escolares?” e “Que políticas podem aprimorar a efetividade dos diretores?” (Sunaengsih et al., 2019).

Rivkin et al. (2024) apresentam resultados de três estudos sobre a função diretiva nas Escolas Públicas de Chicago (Chicago Public Schools – CPS), com foco em:

- As contribuições dos diretores para o desenvolvimento das habilidades cognitivas e não cognitivas dos alunos, bem como para o clima escolar;
- A criação, pelo distrito escolar, de programas de residência voltados à formação de futuros líderes escolares (Chicago Leadership Collaborative – CLC);
- Bonificações por desempenho para diretores que promovem avanços no rendimento dos estudantes.

Segundo os autores, os diretores exercem impacto direto na aprendizagem dos alunos e na cultura escolar, com efeitos que se estendem até a vida adulta jovem dos estudantes. Diante de tais impactos abrangentes, não surpreende que distritos como o de Chicago adotem diferentes políticas para fomentar lideranças escolares eficazes. A função diretiva se destaca, assim, como um papel de efeitos duradouros sobre os resultados educacionais. O estudo examina ainda os efeitos de duas políticas específicas: (1) um programa de formação voltado à

preparação de futuros líderes escolares urbanos e (2) um programa de bonificação por mérito, que concede compensações adicionais a diretores eficazes (Rivkin et al., 2024).

A CLC é um programa de residência para diretores, lançado pela CPS em novembro de 2011 e ainda em vigor com êxito. O objetivo do programa é formar um banco de gestores escolares qualificados. Os candidatos iniciam sua formação com aulas em sala, alinhadas aos Padrões de Direção Escolar do Estado de Illinois, com foco nos desafios enfrentados por líderes em contextos urbanos, por meio de parcerias com instituições de ensino superior da região. Em seguida, cada candidato realiza uma residência de um ano em uma escola da CPS, sob a mentoria de um diretor de alto desempenho. Durante esse período, os candidatos recebem US\$ 80.000 ou o valor correspondente ao seu salário na CPS, prevalecendo o maior. Os que concluem com êxito os programas recebem diplomas de pós-graduação. Além disso, após assumirem cargos de direção, os programas de formação continuam oferecendo suporte por um período adicional de um a dois anos (Gordon et al., 2022).

Conforme Sebastien (2017), pesquisadores e lideranças educacionais frequentemente estabelecem metas para demonstrar como a atuação de líderes escolares afeta o progresso dos alunos. A liderança escolar, nesse contexto, compreende um espectro amplo que inclui gestores distritais, diretores e líderes docentes. Estima-se que cerca de 25% dos resultados escolares estejam associados ao impacto combinado — direto e indireto — da liderança sobre a aprendizagem dos estudantes. O desempenho acadêmico, portanto, tende a ser ampliado quando as lideranças educacionais se envolvem ativamente nas dinâmicas das comunidades escolares, promovendo desenvolvimento e transformação.

A revisão sistemática conduzida por Toprak (2020) evidencia o crescente interesse por modelos de liderança educacional ao longo do tempo. Entre os modelos mais investigados nas pesquisas em educação, destacam-se a liderança transformacional, a liderança docente, a liderança educacional e a liderança distribuída. Estudos recentes concentram seus esforços em analisar como os líderes influenciam o comportamento organizacional, a cultura institucional e os resultados dos estudantes. A literatura descreve, de forma consistente, os líderes educacionais como aprendizes transformadores e facilitadores (Toprak et al., 2023). Evidências robustas indicam que os líderes escolares obtêm maior êxito quando aplicam estratégias de desenvolvimento organizacional e liderança transformacional que promovem ambientes nos quais professores e alunos se sentem empoderados e motivados. Tais efeitos também se manifestam quando os líderes demonstram cuidado genuíno e compromisso com o desenvolvimento integral das pessoas, sejam elas colaboradores ou estudantes (Özkan & Tokel, 2018).

A aprendizagem transformadora pressupõe o desenvolvimento da reflexão crítica, o que implica questionar as próprias suposições e percepções com vistas à descoberta de novos significados (Asad et al., 2022; Kakungulu, 2024). Além disso, a literatura destaca que os líderes educacionais fomentam o trabalho em equipe como forma de elevar a produtividade

das equipes escolares. Especificamente, os líderes promovem a colaboração, o pensamento inovador no ambiente de trabalho e atuam como modelos de conduta. No contexto escolar, incentivam e sustentam ativamente a construção de uma visão compartilhada (Adams, 2023).

Paralelamente, os programas de formação profissional voltados à liderança docente e à atuação de diretores escolares podem criar fundamentos teóricos e práticos, conforme argumentam corretamente García-Martínez et al. (2018), tornando-se, portanto, essenciais para o fortalecimento dos sistemas educacionais. No entanto, no campo da formação, a orientação predominantemente técnica — reforçada por reformas educacionais de cunho tecnocrático — frequentemente estabelece uma separação entre diretores e professores. Isso faz com que seus papéis se tornem bastante distintos, podendo inclusive alimentar certo antagonismo na forma como compreendem seu desenvolvimento profissional dentro do sistema educacional. Tal fragmentação compromete o impacto das aprendizagens colaborativas nas práticas comunitárias da educação. Nessa perspectiva, a formação tende a ser concebida como um evento no qual diretores e docentes devem se desenvolver de forma autônoma, em vez de ser compreendida como um processo coletivo de aquisição e aplicação de novos conhecimentos no âmbito de uma comunidade de aprendizagem.

Cabe ressaltar, ainda, que a questão da formação gerencial e pedagógica permanece insuficientemente explorada na prática pedagógica. As soluções teóricas e práticas adotadas para determinados problemas da gestão educacional, muitas vezes, se limitam à resolução de tarefas pedagógicas pontuais. Um fator-chave para o avanço dessa área reside na natureza integradora, multinível e contínua do processo de formação hierárquica, gerencial e pedagógica. Todas as esferas de atuação gerencial e pedagógica — com destaque para os processos educativos — estão compreendidas nesse campo, o que reforça sua relevância pedagógica.

METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa fundamentou-se na avaliação de sistemas regionais e globais de formação de quadros gerenciais na educação. Para alcançar esse objetivo, foi realizado um estudo quantitativo em universidades ucranianas, com análise de seus currículos e características institucionais. Foi dada especial atenção à preparação de gestores para liderar instituições educacionais em tempos de crise, bem como às reformas no sistema educacional.

Com o intuito de identificar as principais tendências e desafios na formação de gestores educacionais, o estudo examinou 332 instituições de ensino superior, incluindo universidades públicas, municipais e privadas, academias e institutos. Para a análise comparativa, utilizou-se o método de análise das diferenças entre as práticas de formação gerencial adotadas na Ucrânia e em outros países.

Considerando sua participação direta nas reformas educacionais na Ucrânia e sua influência significativa nas políticas globais de educação, o estudo incluiu programas de formação executiva provenientes dos Estados Unidos, da União Europeia e da própria Ucrânia. Para compreender melhor os padrões educacionais europeus, foram analisados programas-chave de formação gerencial na Alemanha, no Reino Unido e na França. As abordagens norte-americanas foram investigadas por meio de programas de MBA com foco educacional, permitindo comparar diferentes modelos de práticas gerenciais.

A metodologia também envolveu métodos qualitativos e analíticos, incluindo a revisão detalhada de documentos regulatórios internacionais e das políticas educacionais ucranianas. Consideraram-se, de modo especial, os critérios do Processo de Bolonha e o Quadro Europeu de Qualificações (EQF), ambos fundamentais para a adequação dos currículos ucranianos aos padrões europeus. A análise comparativa dos textos legais e normativos permitiu identificar os princípios norteadores da atuação de diretores escolares em diversos países (Hokkanen et al., 2019). A etapa final da pesquisa consistiu na formulação de conclusões, com foco principal na verificação da conformidade do sistema ucraniano de formação gerencial com os padrões e exigências internacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o EQF, gestores devem possuir conhecimentos e competências que lhes permitam atuar de forma eficaz em ambientes complexos e imprevisíveis. No contexto educacional, essa exigência se traduz na capacidade de gerenciar processos pedagógicos e recursos institucionais, ao mesmo tempo que apoiam abordagens inovadoras de aprendizagem. Um sistema de gestão eficaz viabiliza a implementação de métodos de ensino inovadores, a integração de tecnologias contemporâneas e o fortalecimento da competitividade dos egressos no mercado de trabalho global. As principais características dos programas internacionais de formação de gestores de instituições educacionais estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Análise da eficácia dos métodos de ensino de línguas estrangeiras em instituições de ensino superior utilizando o teste t

País	Descrição do Programa	Instituição	Duração do Programa
EUA	Mestrado em Liderança Educacional	Universidade Harvard	Dois anos
EUA	Programa de Preparação de Diretores	Universidade de Illinois	Dois anos
Alemanha (UE)	Formação Continuada para Diretores Escolares (Schulleiterfortbildung)	Universidade Humboldt de Berlim	Um ano
Suécia (UE)	Programa Nacional Sueco de Formação de Diretores Escolares	Universidade de Estocolmo	Três anos
Reino Unido (UE)	Qualificação Profissional Nacional para Diretores Escolares (NPQH)	Universidade de Manchester	12 a 18 meses
Indonésia	Cursos de Administração e Gestão Educacional	Asian College of Teachers	4 a 8 meses

Fonte: elaborado pelos autores.

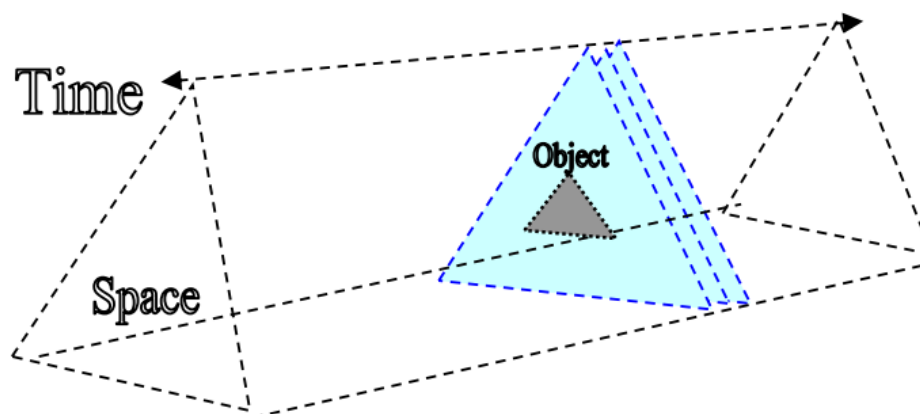
O desenvolvimento de competências em gestão e liderança, bem como a administração eficiente de instituições educacionais, são objetivos comuns aos programas de formação em liderança educacional nos Estados Unidos e na União Europeia. Inovação, integração tecnológica e formulação de estratégias de gestão são elementos fortemente enfatizados tanto no *Principal Preparation Program* da Universidade de Illinois quanto no *Master of Education in Educational Leadership* da Universidade Harvard. Programas semelhantes são oferecidos na Alemanha e no Reino Unido, com foco no aprimoramento da gestão administrativa no setor educacional.

Diversos estudos destacam os desafios inerentes à integração entre o conhecimento teórico e a prática profissional, ressaltando as dificuldades em conectar a experiência de liderança às reflexões oriundas da prática educacional (Aldhaen et al., 2023; Forssten Seiser & Söderström, 2021; Grootenboer & Hardy, 2015; Clarke & Dempster, 2020). Uma investigação sobre a aprendizagem de diretores escolares no âmbito do Programa Nacional Sueco de Formação de Diretores revelou que os processos de aprendizagem contínua frequentemente ocorrem no próprio ambiente de trabalho, fora das sessões formais de formação. A pesquisa também demonstrou que a aprendizagem interrompida pode limitar — ou até mesmo comprometer — a articulação entre os saberes derivados da prática educacional e aqueles próprios da prática de liderança, sendo essa uma conexão que exige maior consciência sobre a importância de integrar ambos os campos do conhecimento (Forssten Seiser & Söderström, 2022).

A abordagem sueca está fundamentada em um modelo estruturalista (ver Figura 1). Nessa figura, o prisma transparente e alongado (conhecido como figura Toblerone) representa a escola como sistema. Um padrão recorrente nesse processo de estruturação foi a ocorrência

de mudanças significativas em curto intervalo de tempo, com a liderança do diretor escolar emergindo como a principal força propulsora. Muitos gestores educacionais que concluíram a formação conseguiram transformar escolas marcadas por alta rotatividade de pessoal e reputação negativa em instituições valorizadas por professores e estudantes.

Figura 1. A figura Toblerone: princípio fundacional do Programa Nacional Sueco de Formação de Diretores Escolares



Fonte: Forssten Seiser e Söderström (2022).

O desenvolvimento de programas semelhantes na Ucrânia enfrenta entraves relacionados à formação de lideranças para instituições de ensino superior (IES), que requer capacitação mais específica devido ao elevado número de universidades no país e à importância estratégica dessas instituições para o sistema educacional. Atualmente, apenas alguns programas de ensino superior, como os oferecidos pela Universidade Nacional Taras Shevchenko de Kyiv e pela Universidade Nacional da Academia Kyiv-Mohyla, estão aptos a formar lideranças capazes de gerir grandes instituições educacionais.

Simultaneamente, a gestão do ensino superior constitui uma das dimensões mais complexas e exigentes da formação gerencial. É necessário destacar, em especial, que os dirigentes educacionais passaram a priorizar a segurança institucional. Em contextos de ameaça militar, os gestores devem estar preparados para evacuar rapidamente, estabelecer um ambiente informativo e seguro e colaborar de forma eficiente com as autoridades de segurança. Três domínios concentram os elementos essenciais para capacitar as equipes gestoras com o conhecimento e as habilidades necessárias para liderar instituições educacionais durante períodos de conflito.

Uma comparação entre a formação de gestores em instituições educacionais ucranianas e estrangeiras é apresentada na Tabela 2. A tabela sintetiza e dá continuidade à pesquisa publicada em 2024 (Moskalenko et al., 2024). Os dados foram obtidos por meio de entrevistas

não estruturadas com gestores educacionais ucranianos que concluíram programas de formação específicos (as transcrições foram analisadas manualmente com o apoio da metodologia da teoria fundamentada). As informações sobre experiências internacionais foram extraídas de fontes secundárias, incluindo revisões sistemáticas da literatura.

Tabela 2. Análise da eficácia dos métodos de ensino de línguas estrangeiras em instituições de ensino superior utilizando o teste t

Critério	Experiência Ucraniana	Experiência Internacional
Conteúdo da formação	Predominantemente teórico	Equilíbrio entre teoria e prática
Certificação após a conclusão do programa	Opcional	Obrigatória na maioria dos países da UE e nos EUA
Periodicidade	Obrigatória a cada 5 anos	Conforme a necessidade; depende da situação da instituição ou de inovações
Integração de tecnologias digitais	Uso limitado	Uso ativo de ferramentas e soluções EdTech
Oportunidades de participação em programas internacionais	Número limitado de opções	Ampla disponibilidade de intercâmbios regionais e globais
Modelos de formação	Centralizados e majoritariamente padronizados	Modelos descentralizados e personalizados
Principal vantagem	Forte base teórica de caráter fundamental	Ênfase na prática; casos aplicados e úteis
Formação em gestão de crises	Voltada exclusivamente à segurança (proteção em caso de ataques)	Abordagem abrangente
Financiamento da participação em programas	Financiamento estatal	Financiamento público e privado, bolsas ou recursos próprios

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando que a reconstrução das instituições educacionais exige a contratação de gestores qualificados e experientes, o período pós-guerra oferece novas oportunidades para o aprimoramento do sistema de formação gerencial na Ucrânia. Como evidenciado na tabela, os programas nacionais de formação de gestores educacionais diferem substancialmente dos modelos europeus e americanos, tanto no conteúdo quanto na organização. Essa constatação reforça a necessidade de pesquisas adicionais na área, da incorporação de boas práticas internacionais e da promoção de amplas consultas e parcerias com agentes globais atuantes no campo da formação de lideranças educacionais, contribuindo para a inserção de líderes transformacionais no sistema educacional ucraniano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um elemento crucial para o funcionamento eficiente das instituições educacionais diante dos desafios contemporâneos é a formação de quadros gerenciais no campo da educação. Apesar das dificuldades políticas e econômicas, o sistema educacional da Ucrânia vem se adaptando progressivamente aos padrões internacionais. Os dados evidenciam que uma das formas mais eficazes de garantir a continuidade do processo educativo e a gestão eficiente durante períodos de crise é a incorporação de tecnologias digitais na formação de gestores educacionais. O lançamento de novas iniciativas formativas voltadas à gestão de crises representa um passo inicial essencial. O êxito no desenvolvimento institucional depende da adoção de um conjunto sofisticado de metodologias.

O fortalecimento da autonomia das instituições educacionais e o desenvolvimento das competências de liderança de seus gestores também são aspectos fundamentais. Os resultados obtidos corroboram a estratégia ucraniana de cooperação ativa com instituições educacionais americanas e europeias, o que contribui para a internacionalização do sistema de formação gerencial. A harmonização de padrões educacionais e a troca de experiências com parceiros internacionais têm impulsionado significativamente a melhoria dos programas de formação e elevado a qualidade da gestão educacional no país.

A infraestrutura digital deve, igualmente, receber atenção prioritária. A partir da mobilização de experiências internacionais, a Ucrânia estará em posição de formar gestores capazes de conduzir com eficiência os processos educacionais e de apoiar o crescimento sustentável do sistema educacional, tanto em nível nacional quanto internacional.

REFERÊNCIAS

- Adams, D. (2023). *Educational leadership: Contemporary theories, principles, and practices*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-99-8494-7>
- Alcántara, A. C., Sánchez-Martí, A., & Rovira, J. P. (2023). Languages of origin and education in Europe: A systematic review. *European Journal of Education*, 58(1), 151–165. <https://doi.org/10.1111/ejed.12537>
- AlDhaen, E., Stone, M., Evans, G., & AlHawaj, A. (2023). Relevance and rigour in management education—gulf Universities and information on standards. *Information Sciences Letters*, 12(6), 2365–2372. <https://doi.org/10.18576/isl/120613>
- Asad, M. M., Rind, A. A., & Abdulmuhsin, A. A. (2022). Impact of transformational leadership on educational institutes culture: a quantitative study in the context of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1235–1250. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2561>
- Clarke, S., & Dempster, N. (2020). Leadership learning: The pessimism of context and the optimism of personal agency. *Professional Development in Education*, 46(4), 711–727. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1787196>
- Forssten Seiser, A., & Söderström, Å. (2021). Rektorer i utbildning – drivkrafter för ett lärande i samspel [Principals in education: Driving forces for interactive learning]. *Högre Utbildning*, 11(1), 79–92. <https://doi.org/10.23865/hu.v11.2947>
- Forssten Seiser, A., & Söderström, Å. (2022). The impact of the Swedish National Principal Training Programme on principals' leadership and the structuration process of school organisations. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(4), 826–859. <https://doi.org/10.30828/real.1120909>
- García-Martínez, I., Díaz-Delgado, M. Á., & Ubago-Jiménez, J. L. (2018). Educational Leadership Training, the Construction of Learning Communities. A Systematic Review. *Social Sciences*, 7(12), 267. <https://doi.org/10.3390/socsci7120267>
- Gordon, M. F., Easton, J. Q., Blanchard, A., Bohannon, A. X., Smith, C., & Sartain, L. (2022). *On the Path to Becoming a Chicago Public School Principal*. Chicago, IL: NORC at the University of Chicago.
- Grootenboer, P., & Hardy, I. (2015). Contextualizing, orchestrating and learning for leading: The praxis and particularity of educational leadership practices. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3) 402–418. <https://doi.org/10.1177/1741143215595418>
- Hokkanen, L., Lettner, S., Barbosa, F., Constantinou, M., Harper, L., Kasten, E., Hessen, E. (2019). Training models and status of clinical neuropsychologists in Europe: Results of

- a survey on 30 countries. *Clinical Neuropsychologist*, 33(1), 32–56. <https://doi.org/10.1080/13854046.2018.1484169>
- Kakungulu, S. (2024). Transformational Leadership in Educational Institutions. *Eurasian Experiment Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(3), 18–22. https://www.researchgate.net/publication/385379456_Transformational_Leadership_in_Educational_Institutions
- Moskalenko, A., Kubitskyi, S., Dychkivska, I., Uliukaieva, I., & Vorovka, M. (2024). Advancing managerial experience through education: Comparative Ukrainian and global practices. *AD Alta*, 14(2), Special Issue XLV, 30–36. <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140245/PDF/140245.pdf>
- Özkan, T., & Tokel, A. (2018). Evaluation of the Managerial Effectiveness of School Administrators by the Views of Teachers. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(5), 2025–2037. <https://doi.org/10.29333/ejmste/85869>
- Rivkin, S. G., Sartain, L., & Schiman, J. C. (2024). Training and Retaining Effective School Leaders: Results from Efforts to Improve Principal Effectiveness in Chicago Public Schools. *YouChicago Consortium on School Reserch*. <https://consortium.uchicago.edu/sites/default/files/202308/Training%20and%20Retaining%20Effective%20School%20Leaders-Sep2023-Consortium.pdf>
- Sebastien, N. (2017). Effective Educational Leadership Training for Transformative Leadership. *Journal of Interdisciplinary Teacher Leadership*, 2(2), 27–31. <https://doi.org/10.46767/kfp.2016-0017>
- Sunaengsih, C., Anggarani, M., Amalia, M., Nurfatmala, S., & Naelin, S. (2019). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. *Mimbar Sekolah Dasar*, 61(1), 79–91. <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v6i1.15200>
- Toprak, M. (2020). Leadership in educational: A systematic review. *International Journal of Educational Administration Management and Leadership*, 1(2), 85–96. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.10>
- Toprak, M., Karakus, M., & Chen, J. (2023). Transformational school leadership: a systematic review of research in a centralized education system. *Journal of Educational Administration*, 61(5), 514–530. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2022-0185>
- Wodon, Q. (2023). Catholic education in Europe, educational pluralism, and public funding. *International Studies in Catholic Education*, 15(1), 20–33. <https://doi.org/10.1080/19422539.2023.2190245>

CRediT Author Statement

Reconhecimentos: Não se aplicam.

Financiamento: Esta pesquisa não recebeu nenhum tipo de apoio financeiro.

Conflitos de interesse: Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Aprovação ética: A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos.

Disponibilidade de dados e material: Os dados e materiais utilizados nesta pesquisa não estão disponíveis para acesso público.

Contribuições dos autores: Cada autor contribuiu com 20% para a realização deste trabalho.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação

Revisão, formatação, normalização e tradução

