



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL GESTÃO E PRÁTICAS  
EDUCACIONAIS (PROGEPE)**

**GIANNE CARLA GOMES DE CARVALHO**

**A GESTÃO E A CULTURA ESCOLAR: INCIDENTES CRÍTICOS E NARRATIVAS,  
NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO PAULO**

**SÃO PAULO**

**2024**

GIANNE CARLA GOMES DE CARVALHO

A GESTÃO E A CULTURA ESCOLAR: INCIDENTES CRÍTICOS E NARRATIVAS, NO  
CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação Profissional  
Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE),  
da Universidade Nove de Julho (UNINOVE),  
como requisito para a obtenção do grau de  
Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Rosemary Roggero.

SÃO PAULO

2024

Carvalho, Gianne Carla Gomes de.

A gestão e a cultura escolar: incidentes críticos e narrativas, no contexto da escola pública municipal de São Paulo. / Gianne Carla Gomes de Carvalho. 2024.

132 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosemary Roggero.

1. Gestão escolar na rede pública municipal de São Paulo. 2. Rotatividade de equipe gestora. 3. Escalada de conflitos. 4. Liderança educativa sustentável. 5. Teoria crítica da sociedade.

I. Roggero, Rosemary.

II. Título

CDU 372

GIANNE CARLA GOMES DE CARVALHO

A GESTÃO E A CULTURA ESCOLAR: INCIDENTES CRÍTICOS E NARRATIVAS, NO  
CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação Profissional  
Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE),  
da Universidade Nove de Julho (UNINOVE),  
como requisito para a obtenção do grau de  
Mestre em Educação. Pela Banca Examinadora,  
formada por:

São Paulo, 17 de dezembro de 2024

---

**Presidente:** Profa. Dra. Rosemary Roggero – Orientadora (UNINOVE)

---

**1º Titular:** Prof. Dr. Antônio Joaquim Severino (UNINOVE)

---

**2º Titular:** Profa. Dra. Ana Paula Ferreira da Silva (PUC)

Aos meus filhos e à minha filha, fontes constantes de inspiração. Seu amor e apoio foram a força propulsora por trás desta conquista significativa. Amo vocês eternamente e agradeço por serem a luz em meu caminho.

## AGRADECIMENTOS

Sou eternamente grata ao meu pai (*in memoriam*), por seu amor incondicional e por sua influência em minha vida. Sua jornada e seus valores me inspiram a cada dia.

À minha mãe, que dedicou sua vida a cuidar dos filhos, sacrificando muitas vezes seus próprios sonhos. Sua dedicação incansável moldou nossas vidas.

À Profa. Dra. Rosemary Roggero, minha eterna gratidão por sua orientação e amizade. Seus ensinamentos sobre a teoria crítica, especialmente a dialética negativa, provocaram e provocam profunda transformação conscientizadora, emancipando-me para uma leitura crítica da realidade do que “avança e do que mantém regredido” na sociedade capitalista, despertando-me a “fagulha libertadora do humano”.

Ao Prof. Dr. Antônio Joaquim Severino, por me apresentar o sujeito integral do qual a educação é “um investimento formativo do humano” a despertar a sua humanidade. Meus agradecimentos sinceros, por aguçar-me o desejo de aprofundamentos no estudo da Filosofia da Educação e da Formação Humana.

À Profa. Dra. Ana Paula Ferreira da Silva, por seu olhar minucioso e que captou a essência do objeto de estudo e trouxe contribuições fundamentais para a concretização da investigação.

Gratidão a todos os professores do Programa de Pós-Graduação Profissional Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE).

Às amigas Adriane Fin, Ana Cristina D. de Carvalho e Rosana Comitre, agradeço por cada momento de apoio e companheirismo. Vocês foram fundamentais para a superação dos desafios da pesquisa e sua conclusão. Algumas pessoas passam por nós e outras surgem do mestrado para a vida, como vocês.

A Theodor W. Adorno, meu guia intelectual na maturidade, meu mais sincero agradecimento. Seus escritos foram catalisadores de uma profunda transformação intelectual, impulsionando-me a uma leitura mais crítica da realidade. A dialética negativa, em particular, tornou-se um instrumento indispensável nessa jornada terrena.

Agradeço à Universidade Nove de Julho, pela oportunidade de realizar o Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais, pela concessão da bolsa de estudos.

Pessoas que se enquadram cegamente no coletivo fazem de si mesmos meros objetos materiais, anulando-se como sujeitos dotados de motivação própria. (Adorno, 1995, p. 1).

## RESUMO

CARVALHO, Gianne Carla Gomes de. **A Gestão e a Cultura Escolar: Incidentes Críticos e Narrativas no Contexto da Escola Pública Municipal de São Paulo**. 2024. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2024.

Esta pesquisa é inspirada na situação de uma escola da rede municipal de São Paulo, com rotatividade de direção escolar, cujas gestões mobilizaram forças positivas e negativas na equipe escolar e na comunidade, de tal modo que não sustentam sua liderança, removendo-se para outras escolas, deixando, no entanto, marcas na cultura dessa unidade. Propõe-se como objeto de estudo o histórico da gestão escolar, realizada por diretores de uma unidade educacional da rede municipal de São Paulo, diante dos conflitos que envolvem a rotatividade de diretores, bem como as lutas e as disputas de pequenos poderes no âmbito da administração escolar, que afetam a cultura da escola. As inquietações que motivam e direcionam o desenvolvimento desta pesquisa buscam responder: o que torna a gestão escolar uma liderança educativa sustentável, na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo? A hipótese é que existem determinadas competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas pela gestão (diretor) de escola da rede municipal de São Paulo, a fim de que desenvolvam o que se está chamando de liderança educativa sustentável, que pode contribuir para a garantia do Currículo da Cidade de São Paulo aos estudantes, como sua principal atribuição. O objetivo geral é analisar a gestão escolar, no que diz respeito à constituição de uma liderança educativa sustentável, capaz de administrar a escola quanto à garantia do Currículo da Cidade de São Paulo, como um direito dos estudantes. Como objetivos específicos da pesquisa, elenca-se: a) organizar a história da unidade escolar, bem como a história das diferentes gestões que por ela tem passado desde a sua fundação; b) identificar como as diferentes equipes gestoras têm praticado as políticas públicas educacionais do município, nessa unidade; c) analisar os conflitos e as contradições que geram a alta rotatividade de equipes gestoras. A pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso de incidentes críticos, entrevistas e narrativas de história de vida. O universo da pesquisa é uma unidade escolar do Ensino Fundamental I e II da Rede Municipal de Ensino de São Paulo (RMESP). A análise crítica apoia-se na dialética negativa de Theodor Adorno e outros autores críticos. A investigação revela os fatores que contribuem com a rotatividade de gestores nesta unidade escolar, os quais são explorados na proposta de intervenção, a fim de delinear apontamentos para políticas públicas que possam promover a autonomia da gestão escolar da RMESP, como uma liderança educativa sustentável, na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo, por meio de quatro critérios e seus respectivos indicadores: requisitos para candidatura ao cargo de diretor escolar; formação continuada para diretores; processo seletivo para diretores e auxiliares de direção designados/nomeados; e política de remoção e tempo de permanência efetiva na unidade escolar.

**Palavras-chave:** gestão escolar na rede pública municipal de São Paulo; rotatividade de equipe gestora; escalada de conflitos; liderança educativa sustentável; teoria crítica da sociedade.



## ABSTRACT

CARVALHO, Gianne Carla Gomes de. **School Management and Culture: Critical Incidents and Narratives in the Context of São Paulo's Municipal Public Schools** 2024. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2024.

This research is inspired by the situation of a school in the São Paulo municipal network, with a turnover in school management, whose managers have mobilized positive and negative forces in the school team and the community, to such an extent that they are unable to sustain their leadership, moving on to other schools, while leaving their mark on the culture of the unit. The object of this study is the history of school management carried out by principals in an educational unit in the São Paulo municipal network, in view of the conflicts surrounding the turnover of principals, as well as the struggles and disputes over small powers within the school administration, which affect the school's culture. The concerns that motivate and direct the development of this research seek to answer: what makes school management a sustainable educational leadership, in terms of guaranteeing the São Paulo City Curriculum? The hypothesis is that there are certain competencies and skills that need to be developed by the management (principal) of schools in the São Paulo municipal network, in order for them to develop what we are calling sustainable educational leadership, which can contribute to guaranteeing the curriculum of the city of São Paulo to students, as their main attribution. The general objective is to analyze school management in terms of the constitution of sustainable educational leadership, capable of managing the school in terms of guaranteeing the São Paulo City Curriculum as a student right. The specific objectives of the research are a) to organize the history of the school, as well as the history of the different managements that have passed through it since its foundation; b) to identify how the different management teams have practiced the municipality's public educational policies in this unit; c) to analyze the conflicts and contradictions that generate the high turnover of management teams. The research was carried out using a qualitative approach, through a case study of critical incidents, interviews and life story narratives. The research universe is an elementary and middle school unit in the São Paulo Municipal Education Network (RMESP). The critical analysis is based on the negative dialectics of Theodor Adorno and other critical authors. The investigation reveals the factors that contribute to the turnover of managers in this school, which are explored in the intervention proposal, in order to outline points for public policies that can promote the autonomy of RMESP school management as a sustainable educational leadership, in guaranteeing the Curriculum of the City of São Paulo, through four criteria and their respective indicators: requirements for candidacy for the position of school principal; continuing education for principals; selection process for principals and assistant principals designated/appointed; and removal policy and effective length of stay in the School Unit.

**Keywords:** school management in the São Paulo municipal public network; management team turnover; escalation of conflicts; sustainable educational leadership; critical theory of society.

## RESUMEN

CARVALHO, Gianne Carla Gomes de. **Gestión y Cultura Escolar: Incidentes Críticos y Narrativas en el Contexto de las Escuelas Públicas Municipales de São Paulo** 2024. 132 f Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2024.

Esta investigación se inspira en la situación de una escuela de la red municipal de São Paulo, con rotación de directores, cuya gestión ha movilizadofuerzas positivas y negativas en el equipo escolar y en la comunidad, hasta el punto de no poder sostener su liderazgo, pasando a otras escuelas, dejando su huella en la cultura de la unidad. El objeto de este estudio es la historia de la gestión escolar llevada a cabo por los directores en una unidad educativa de la red municipal de São Paulo, frente a los conflictos que rodean la rotación de los directores, así como las luchas y disputas por pequeños poderes dentro de la administración escolar, que afectan a la cultura de la escuela. Las preocupaciones que motivan y orientan el desarrollo de esta investigación buscan responder: ¿qué hace de la gestión escolar un liderazgo educativo sostenible, en términos de garantía del Currículo de la Ciudad de São Paulo? La hipótesis es que existen ciertas competencias y habilidades que necesitan ser desarrolladas por la gestión (director) de las escuelas de la red municipal de São Paulo para que desarrollen lo que estamos llamando liderazgo educativo sostenible, que pueda contribuir a garantizar el currículo de la ciudad de São Paulo para los alumnos, como su principal atribución. El objetivo general es analizar la gestión escolar en función de la constitución de un liderazgo educativo sostenible, capaz de gestionar la escuela en función de la garantía del currículo de la ciudad de São Paulo como derecho de los alumnos. Los objetivos específicos de la investigación son a) organizar la historia de la escuela, así como la historia de los diferentes equipos de gestión que han dirigido la escuela desde su fundación; b) identificar cómo los diferentes equipos de gestión han implementado las políticas públicas de educación del municipio en la escuela; c) analizar los conflictos y contradicciones que llevan a la alta rotación de los equipos de gestión. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso de incidentes críticos, entrevistas y narraciones de historias de vida. El universo de la investigación es una escuela primaria y secundaria de la Red Municipal de Educación de São Paulo (RMESP). El análisis crítico se basa en la dialéctica negativa de Theodor Adorno y otros autores críticos. La investigación revela los factores que contribuyen a la rotación de los gestores en esta escuela, que se exploran en la propuesta de intervención, con el fin de esbozar puntos para las políticas públicas que pueden promover la autonomía de gestión de la escuela RMESP como un liderazgo educativo sostenible, en la garantía del Plan de Estudios de la Ciudad de São Paulo, a través de cuatro criterios y sus respectivos indicadores: Requisitos para Candidatura al Cargo de Director de Escuela; formación continua de directores; proceso de selección de directores y subdirectores designados/nombrados; y política de remoción y permanencia efectiva en la Unidad Escolar.

**Palabras clave:** gestión escolar en la red pública municipal de São Paulo; rotación del equipo directivo; escalada de conflictos; liderazgo educativo sostenible; teoría crítica de la sociedad.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Descrição da busca de estudos correlatos .....	14
Quadro 2 – Artigos, teses e dissertações .....	15
Quadro 3 – Sistematização da dialética negativa da gestão pública danificada .....	20
Quadro 4 – Estatística geral “Escolas por tipo e quantidade de alunos da RMESP” .....	28
Quadro 5 – Estatística “Escolas por tipo e quantidade de alunos, Ensino Fundamental, da RMESP” .....	29
Quadro 6 – Estatística “Vagas e Matrículas por Série da RMESP” .....	29
Quadro 7 – Estatística geral “Profissionais da RMESP” .....	29
Quadro 8 – Estatística “Profissionais da Gestão da Rede Municipal de Educação” .....	30
Quadro 9 – Estatística “Profissionais da Gestão Escolar” .....	31
Quadro 10 – Estatística “Profissionais do Quadro de Apoio” .....	32
Quadro 11 – Comparação entre gestão e liderança .....	62
Quadro 12 – Cargos vagos da classe dos gestores educacionais .....	68
Quadro 13 – Das provas .....	68
Quadro 14 – Síntese das atribuições do diretor de escola .....	79
Quadro 15 – Síntese das atribuições do auxiliar de direção .....	71
Quadro 16 – Composição das equipes gestoras do ano de 2017 a 2024 .....	78
Quadro 17 – Fragmentos da entrevista 1: servidora do quadro de apoio da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo .....	82
Quadro 18 – Fragmentos da entrevista 2: docente da Rede Municipal de Ensino de São Paulo .....	84
Figura 1 – Conselhos que compõem o organograma da administração da RMESP .....	26
Figura 2 – Assessorias e núcleos com subordinação direta ao secretário municipal de educação .....	27
Figura 3 – Coordenadorias e divisões que compõem o organograma da administração da RMESP .....	27
Figura 4 – Diretorias Regionais de Educação da RMESP .....	28
Figura 5 – As quatro dimensões da gestão escolar .....	39
Figura 6 – Dimensões da gestão escolar .....	39
Figura 7 – Dimensões de gestão com foco no pedagógico .....	40
Figura 8 – Ciclo de gestão dos recursos financeiros .....	49
Gráfico 1 – Formação oferecida pela SME, de 2010 a 2020 .....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROGEPE	Programa de Pós-graduação Profissional Gestão e Práticas Educacionais
PTRF	Programa de Transferência de Recursos Financeiros
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RMESP	Rede Municipal de Ensino de São Paulo
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SINESP	Sindicato dos Especialistas de Educação do Ensino Público Municipal de São Paulo
SME	Secretaria Municipal de Educação
TAfast	Taxa de Afastamento por Abandono
TApov	Taxa de Aprovação
TDIS	Taxa de Distorção Idade/Série
TEB	Taxa de Escolarização Bruta
TEDE	Sistema de Publicações Eletrônicas de Teses e Dissertações
TEL	Taxa de Escolarização Líquida
TReprov	Taxa de Reprovação
UNINOVE	Universidade Nove de Julho
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO .....	26
1.2 HISTÓRIA E SURGIMENTO DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL NO BAIRRO .....	33
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>35</b>
2.1 A CULTURA ESCOLAR .....	35
2.1.1 Da gestão educacional às dimensões da gestão escolar .....	37
2.1.2 Cultura gestora educacional sob o domínio da Nova Gestão Pública .....	52
2.2 A FORMAÇÃO CULTURAL E O DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	55
2.2.1 Formação integral e sustentável e o Currículo da Cidade .....	58
2.3 A LIDERANÇA EDUCATIVA SUSTENTÁVEL .....	60
<b>3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUAS EVIDÊNCIAS: UM OLHAR CRÍTICO SOBRE A ROTATIVIDADE DE DIRETORES DE ESCOLA .....</b>	<b>67</b>
3.1 ANÁLISE DO EDITAL Nº 02/2015 DO CONCURSO DE ACESSO PARA PROVIMENTO DE CARGOS DE DIRETOR DE ESCOLA E SUPERVISOR ESCOLAR DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO.....	67
3.2 INCIDENTES CRÍTICOS E DIALÉTICOS.....	72
3.2.1 A pesquisadora .....	73
3.2.2 Entre elos e rupturas.....	74
3.2.3 A pasta amarela.....	75
3.3 FRAGMENTOS E SUBJETIVIDADES NEGADAS.....	80
3.4 EDITAL DE REMOÇÃO 2024.....	92
3.5 PROJETO DE INTERVENÇÃO .....	95
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO A – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2010 .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO B – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2011.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO C – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2012 .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO D – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2013 e 2014 .....</b>	<b>118</b>

<b>ANEXO E – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2015 e</b>	
<b>2016 .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO F – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2017.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO G – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2018 .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO H – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2019 .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO I – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2020.....</b>	<b>132</b>

## APRESENTAÇÃO

Esta apresentação oferece uma singela compreensão do meu contexto pessoal e profissional, e agora como pesquisadora, o que demonstra o meu interesse e a relevância no tema da dissertação, emergindo de experiências significativas ao longo da trajetória profissional. O percurso é marcado por descobertas, desafios e conquistas, culminando na escolha do objeto de estudo a ser apresentado.

Anos antes de ser uma professora de carreira efetiva, explorei outros horizontes, atuando na área da saúde, com uma experiência que não apenas enriqueceu minha jornada pessoal e profissional, mas se tornou elemento transformador, moldando o curso de minha vida, de maneira significativa.

A experiência adquirida em ambientes desafiadores, como os encontrados em uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI), possibilitou-me uma base empírica sólida: essa jornada de auxiliar de enfermagem não apenas desvelou os desafios emocionais e físicos inerentes, mas destacou profundamente a minha empatia no âmbito do cuidado humano em sua integralidade.

Logo, o contexto empírico da enfermagem foi potencialmente enriquecedor e fortalecedor em aspectos éticos, morais e humanos, surgindo, assim, o desejo de buscar novas oportunidades profissionais, guiada por um critério essencial: não me afastar da essência humana.

Estes são breves relatos de anos seguidos com as escalas de plantões, inseridas em um universo oxímoro: tão solitário e tão povoado; tão silencioso e tão barulhento.

Retornei à universidade para concluir a minha licenciatura em Letras e, posteriormente, prestei concurso público e ingressei na Rede Municipal de Ensino de São Paulo (RMESP).

Mais de uma década se passou e o dia a dia na escola permitiu testemunhar a complexidade das relações de poder no âmbito educacional, que, muitas vezes, parecem não dialogar com a proposta do Currículo da Cidade de São Paulo: Educação Integral, Equidade e Educação Inclusiva.

Ao perceber lacunas e desafios na implementação do currículo, atrelado às relações sociais orgânicas da unidade escolar, eu me senti motivada a aprofundar meu conhecimento. Assim, ingressei no Programa de Pós-Graduação Profissional Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), com o objetivo de adquirir habilidades e ferramentas que pudessem contribuir na promoção de abordagens mais holísticas e eficazes no contexto escolar.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar, ao longo dos últimos anos, está emergindo como um campo de estudo de grande relevância, especialmente no contexto da liderança educativa e da qualidade do ensino. Esse interesse crescente tem sido observado em pesquisas globais e Weinstein e Simielli (2022, p. 9) enfatizam que

O fato essencial é que há uma incidência reconhecida da liderança na melhoria da qualidade da educação e que, no que se chama de evidências contrafactuais, não há experiências conhecidas de transformação sustentada e duradoura de escolas que não tenham contado com uma importante liderança de dirigentes escolares.

Os conceitos “rotatividade de equipes gestoras” e “liderança educativa sustentável”, quando usadas como descritores, totalizam os estudos correlatos mencionados no quadro a seguir, no período de 2019 a 2024.

Quadro 1 – Descrição da busca de estudos correlatos<sup>1</sup>

DESCRITORES	BDTD	CAPES	TEDE	SCIELO
Gestão escolar	19	523	188	361
Rotatividade de equipes gestoras	6	2	2	0
Escalada de conflitos	1	69	2	5
Liderança educativa sustentável	2	4	2	1
Teoria crítica da sociedade	10	298	16	2

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2024).

No entanto, a análise de títulos e resumos reduziu esse número para 13 estudos, pois, nessa seleção dos trabalhos de interesse, foi possível se deparar com uma diversidade de trabalhos científicos e acadêmicos que não estavam diretamente relacionados ao objeto de estudo. Muitos deles abordavam tópicos distintos ou desconectados uns dos outros, como gestão, sustentabilidade e rotatividade na docência, abrangendo diversas áreas de conhecimento.

O corpus de análise dos estudos resultou, então, composto por 13 estudos correlatos, incluindo trabalhos como artigos, dissertações e teses, conforme quadro a seguir:

<sup>1</sup> Para esse levantamento de estudos correlatos, foram utilizados como fontes da pesquisa: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Sistema de Publicações Eletrônicas de Teses e Dissertações (TEDE) e *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO).



Quadro 2 – Artigos, teses e dissertações

<b>DIREÇÃO E GESTÃO ESCOLAR</b>	
1	ABEL, Michele Jablonski. <b>A (super) visão na formação de diretores de escola: contribuições e possibilidades.</b> 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2023.
2	ALMEIDA, Sandy Khaterine Weiss de. <b>O Diretor de Escola e a Gestão Escolar: formação e prática em escolas municipais paulistanas.</b> 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2021.
3	KUBO, Gisele Pereira. <b>A gramática de participação do diretor de escola na administração de recursos financeiros em escolas públicas da cidade de São Paulo.</b> 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2021.
4	SANCHES, Sandra Maria. <b>A atuação do diretor de escola: entre o discurso da gestão e a prática da gerência.</b> 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.
5	SOUZA, Angelo Ricardo de; DONOSO DIAZ, Sebastián; GAIRÍN, Joaquín. Políticas para a gestão da educação pública obrigatória na Ibero-América: Apresentação. <b>Arquivos Analíticos de Políticas Educativas</b> , [s. l.], v. 28, n. 34, p. 1-11, 16 mar. 2020. DOI: <a href="https://doi.org/10.14507/epaa.28.5359">https://doi.org/10.14507/epaa.28.5359</a> . Disponível em: <a href="https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/5359/2397">https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/5359/2397</a> . Acesso em: 12 set. 2024.
6	SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. <b>Revista Brasileira de Educação</b> , Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, 2012.
7	SOUZA, Ângelo Ricardo de. <b>Perfil da Gestão Escolar no Brasil.</b> 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
8	ZWICK, Elisa. <b>A Gestão Pública Danificada: uma análise pelo pensamento organizacional crítico à luz da dialética negativa.</b> 2015. 372 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.
<b>ROTATIVIDADE DE DIRETORES</b>	
9	MIRANDA, Jéssica Gagate. <b>Descontinuidade política, rotatividade de diretores e desempenho dos alunos: efeitos adversos de novos prefeitos na educação municipal.</b> 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.
10	OLIVEIRA, Regina Célia Tolentino. <b>Inserção profissional em “escola de passagem” na visão de professores iniciantes e profissional gestor de uma CEI do município de São Paulo.</b> 2020. 79 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.
<b>LIDERANÇA EDUCATIVA SUSTENTÁVEL</b>	
11	CABRAL, Ilídia; ALVES, José Matias (coord.). <b>Lideranças Educativas e Organização Escolar: pensar, investigar, disseminar.</b> Porto, Portugal: Faculdade de Educação e Psicologia, 2021. Disponível em: <a href="https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36937/1/9789895309825.pdf">https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36937/1/9789895309825.pdf</a> . Acesso em: 12 set. 2024.
12	FIORETTI, Francesca; CABRAL, Ilídia. Educação para cidadania e liderança escolar: um estudo qualitativo em Itália e Portugal. <b>Revista Portuguesa de Investigação Educacional</b> , Porto, Portugal, n. 25, p. 1-21, 6 dez. 2023.
13	LOPES, Maria. As lideranças na gestão de boas escolas: no contexto das políticas educativas europeias. <b>Revista Iberoamericana de Educación</b> , Madrid, España, v. 70, p. 145-160, 2016. DOI: 10.35362/rie70092. Disponível em: <a href="https://rieoei.org/RIE/article/view/92/170">https://rieoei.org/RIE/article/view/92/170</a> . Acesso em: 12 set. 2024.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2024).

Essa revisão da literatura permite uma compreensão fundamental dos processos de formação e desenvolvimento profissional para a direção de escola.

A pesquisa de Abel (2023) destaca aspectos relevantes sob a perspectiva da supervisão, incluindo a identificação da “escassez de oportunidades de formações específicas para gestores” e propõe o desenvolvimento de um “currículo formativo para Diretores das Escolas Públicas Municipais da Cidade de São Paulo, através da intervenção supervisora”. Além disso, a pesquisa oferece sua contribuição para a compreensão do currículo educacional na cidade de São Paulo.

Essa pesquisa permite perceber que a ausência de um currículo formativo específico para diretores é um dos principais obstáculos para a qualidade da gestão escolar e para a aplicação eficaz do Currículo da Cidade de São Paulo (São Paulo, 2020b) no cotidiano das escolas e nas diversas dimensões do trabalho dos diretores. Portanto, a autora defende que é essencial que seja feita uma construção coletiva de um “currículo formativo para diretores das Escolas Públicas Municipais da Cidade de São Paulo”, consolidando-o com as diretrizes educacionais da RMESP.

O estudo de Almeida (2021) contribui para a presente investigação, uma vez que, além de ser um trabalho recente, traz um levantamento de dados robusto sobre as formações dos gestores educacionais ao longo da última década na RMESP, bem como apresenta, de maneira direta, as percepções dos diretores escolares sobre a questão das formações, evidenciando as lacunas nas formações iniciais de acesso ao cargo de diretor escolar, como “ponto de maior destaque da pesquisa”. Assim revela Almeida (2021, p. 57): “Muito se diz sobre as deficiências na formação do pedagogo e sobre o enfoque desse curso superior. Questiona-se sobre o objetivo principal ser a formação dos professores para atuarem nos anos iniciais ou para formação de futuros gestores”, mas não se faz uma formação em serviço adequada às necessidades do trabalho com que esse profissional precisará lidar, ou seja, os processos formativos serem trabalhados de forma diferenciada de orientações técnicas específicas legais e burocráticas, quanto às formações oferecidas pela RMESP: “As temáticas oferecidas aos diretores são apenas procedimentais e burocráticas” (Almeida, 2021, p. 145).

A obra de Kubo (2021), intitulada *A gramática de participação do diretor de escola na administração de recursos financeiros em escolas públicas da cidade de São Paulo*, oferece uma visão clara sobre como os diretores lidam com os recursos financeiros nas escolas públicas municipais da cidade. A pesquisa parte da premissa de que os caminhos do financiamento da educação pública em São Paulo são complexos e legalmente estruturados.

As unidades educacionais da rede municipal de ensino recebem recursos financeiros por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Esses programas, juntamente com o Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF) e a Verba de Adiantamento, destinadas pela Secretaria Municipal de Educação (SME), destinam-se diretamente às escolas, promovendo maior autonomia na gestão das necessidades operacionais e de manutenção, procurando garantir que as unidades tenham recursos suficientes para atender às suas demandas específicas e imediatas. No entanto, a pesquisa revela diversos entraves.

As contradições residem na aplicação do princípio fundamental da gestão de recursos: o da gestão democrática e participativa. Isso demonstra quando é analisado o aperfeiçoamento da técnica, quando se percebe legislações que limitam cada vez mais o papel do diretor de escola, o esvaziamento da sua função, a automatização de sua função e as definições dos percentuais de aplicação e destinação. Na prática, a verba é desconcentrada, não descentralizada, conforme analisam Roggero e Silva (2020), pois sua aplicação está em grande parte sob controle do órgão central, que age de forma a se eximir dos problemas da escola, desconcentrando as verbas e culpabilizando o diretor de escola, caso algo não ande bem [...]. Diante dessa situação, o diretor de escola busca meios em resposta às demandas e cria sua própria gramática de participação: modos de atuar, de se desvencilhar das amarras e buscar sanar as dificuldades estruturais e materiais, que podem ser resolvidas com o uso das verbas públicas (Kubo, 2021, p. 211).

Esses pontos revelam as contradições e as limitações das políticas de descentralização e gestão participativa no contexto das escolas, mas também evidenciam a necessidade de mudanças nas estruturas legais que regem a gestão escolar.

A pesquisa conduzida por Sanches (2014) teve o objetivo de investigar expressões e reações de diretores de escolas municipais de São Paulo diante das exigências advindas do novo gerencialismo, em conjunto com diretrizes educacionais. Para embasar a análise, foram considerados os conceitos de gerencialismo e performatividade de Stephen Ball.

Por trabalharem com o período extenso, de mais de uma década, em alguns casos, os temas abordados continuam extremamente relevantes, porque são contemporâneos. Questões como as expectativas da gestão, as demandas gerenciais e as pressões institucionais persistem como desafios enfrentados pelos diretores de escola no contexto das políticas educacionais vigentes.

O artigo de Souza, Donoso Diaz e Gairín (2020), *Políticas para a gestão da educação pública obrigatória na Ibero-América*, teve como objetivo estudar e identificar “[...] características, tendências, problemas e desafios que enfrenta e possivelmente enfrentará a educação pública obrigatória na Ibero-América nas décadas que virão observando os movimentos que a política educacional tem desempenhado nos distintos países [...]” (Souza;

Donoso Diaz; Gairín, 2020, p. 2). O artigo também contribui de maneira abrangente, na medida que apresenta propostas de reforma de gestão de escolas públicas nos últimos 10 anos. Os autores envolvem seis países (Argentina, Brasil, Chile, México, Portugal e Uruguai) e abordam diferentes aspectos das “políticas educacionais na sua dimensão da gestão” (Souza; Donoso Diaz; Gairín, 2020, p. 3) de etapas obrigatórias da educação pública. Essas dimensões são apresentadas em 11 artigos, como apontam os autores:

[...] de autoria dos brasileiros de Paula, Costa e Lima, e discute o peso e o impacto de diretrizes que favorecem a privatização da educação básica pública no Brasil, em um contexto internacional também de forte ênfase privatizadora. [...] Verdeja Muñiz, cujo foco recai sobre os impactos das reformas educacionais na Espanha sobre o ensino médio, cotejando-o ao peso da história que esta etapa de ensino possui. [...] Gutierrez Lozano é o autor do terceiro artigo do dossiê e busca desenvolver um balanço da reforma educacional mais recente no México. [...] Louzano e Simieli, ambas brasileiras, mas a primeira atuando profissionalmente no Chile e a segunda no próprio Brasil, estudam em perspectiva comparada as Charter Schools, analisando casos estadunidense [sic] e avaliando as possíveis decorrências deste modelo de gestão da educação básica pública para o Brasil. [...] O quinto artigo do dossiê foi elaborado pela argentina Southwell, que estuda o desafio da universalização do ensino médio em seu país, dado que desde 2006 a Argentina tornou esta etapa de ensino como obrigatória. [...] Pinto et all, de Portugal, são os autores do artigo que vem na sequência, voltado a analisar a educação profissional secundária no país europeu. [...]. As autoras argentinas Sverdlick e Motos são responsáveis pelo sétimo artigo deste número especial da EPAA. Neste artigo, as autoras analisam a formação dos gestores das escolas de educação básica na Argentina, especificamente na província de Buenos Aires [...]. Os brasileiros Esquinsani e Dametto são autores que coloca em tela o debate sobre como a literatura trata as experiências diferenciadas e exitosas de escolarização pública obrigatória no Brasil. [...] O argentino Peregalli é o autor do estudo seguinte, que discute comparativamente as políticas de inclusão educacional no Uruguai e na Argentina. [...] Os uruguaios Aristimuño et all são autores do trabalho que analisa as políticas de seu país para a gestão da educação pública obrigatória. [...] o último artigo que compõe este dossiê, é o trabalho teórico dos argentinos Narodowski e Mongan, que trata de propor um modelo analítico do denominado “quase-monopólio” dos sistemas educacionais, que busca cotejar não as contradições, mas as contribuições da educação privada à organização e funcionamento do sistema de educação obrigatória de um país (Souza; Donoso Diaz; Gairín, 2020, p. 3-5).

Em síntese, a análise dos autores Souza, Donoso Diaz e Gairín (2020), com base nessas pesquisas, permitiu-lhes pensar a relevância de diversos aspectos na administração da educação pública na Ibero-América, com um foco especial na dinâmica e na disputa entre os setores público e privado na formulação das políticas educacionais. A tensão entre a promoção da igualdade pelo Estado e a defesa da liberdade pelo setor privado é identificada como um elemento central e controverso, influenciando significativamente os debates e as diretrizes políticas.

Este conjunto de produções tematiza, como observado nas breves descrições, elementos importantes e centrais na gestão da escola pública obrigatória na Ibero América, passando por reformas educacionais, formação de professores e

gestores, inclusão e universalização, adoção de modelos diferenciados e análises de experiências inovadoras, e, por centro, em vários trabalhos presente, a relação público-privado na educação. Este último tópico é sempre controverso e se apresenta como um elemento central tanto nos debates acadêmicos, quanto na política, e nos diversos países da macrorregião aqui abordada, há uma constante disputa pela direção da política educacional que ora tende à igualdade promovida pelo Estado, ora tende à liberdade defendida pelo setor privado (Souza; Donoso Diaz; Gairín, 2020, p. 6).

Na tese *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*, Souza (2007) contribuiu para o aprofundamento da história da administração escolar, desde Anísio Teixeira, conforme estudos realizados entre 1930 e 2004. O autor buscou responder a seguinte pergunta central: “[...] as razões que levam diretores e os processos de gestão serem e agirem das formas que o são e o fazem, atualmente relacionam-se com a ideias dos estudiosos do campo que desenham concepções sobre o papel do dirigente e sobre a própria gestão escolar?”.

O objetivo geral foi avaliar a dimensão política da gestão escolar, os processos e os instrumentos de gestão, o papel do diretor na condução da política educacional e as relações de poder presentes na escola. A coleta de dados envolveu levantamento bibliográfico, análise de teses e dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), de 2003, sob uma perspectiva teórica, para compreender as dinâmicas de poder na gestão escolar. O estudo destacou a predominância do gênero masculino nesse cargo, com salários mais elevados e ascensão em idade mais precoce.

Os resultados destacaram não apenas a questão de gênero, mas também aspectos políticos e de poder que influenciam a atuação dos diretores, como a forte incidência do “controle político institucional sobre as escolas e seus dirigentes”. Esse estudo ressalta a importância de políticas públicas, expondo lacunas que sugerem a necessidade de investigações mais detalhadas sobre essas dinâmicas de poderes institucionais.

Em artigo posterior, Souza (2012, p. 159) discorreu sobre a natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola, trazendo como abordagem o cargo da gestão escolar:

[...] a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explícita ou não, no qual as pessoas que agem na/sobre as escolas pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo. Assim, visam a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre as dos demais sujeitos, a ponto de, na medida do possível, levá-los a agirem como elas pretendem [...]. Em suma, as pessoas, individual e coletivamente, agem politicamente na/sobre a escola com o intuito de conquistar e manter o poder de mando sobre as outras pessoas e grupos.

Estão presentes, no texto, os conceitos de poder simbólico e poder de mando, dominações legítimas ou não, obediência, além de oferecer argumentos relevantes sobre

submissão dentro do espaço escolar: “As pessoas também não controlam o domínio ao qual estão submetidas porque há ainda, na escola, poderes não legítimos, como todas as formas de submissão pela violência, pela coação, pelo assédio moral” (Souza, 2012, p. 169).

Na tese intitulada *A Gestão Pública Danificada: uma análise pelo pensamento organizacional crítico à luz da dialética negativa*, a autora Zwick (2015) destaca a abordagem da “sociologia crítica da gestão pública”, o que permeia os tópicos abordados na presente pesquisa. Além da relevância em reconhecer as críticas à gestão pública e suas limitações, a autora enfatiza a importância dos aspectos metodológicos explorados por meio da dialética negativa, marcando “[...] o primeiro estudo teórico de análise crítica da Gestão Pública brasileira sob a ótica adorniana” (Zwick, 2015, p. 14).

Essa abordagem é pertinente para a presente pesquisa, destacando a necessidade de fortalecer a relação e a familiaridade das evidências das constelações conceituais e das dimensões descritas na tese, como demonstra o quadro 3:

Quadro 3 – Sistematização da dialética negativa da gestão pública danificada

<b>A GESTÃO PÚBLICA DANIFICADA</b>			
<b>Constelações</b>	<b>COLONIALIDADE (DH)</b>	<b>PODER (DB)</b>	<b>IDEOLOGIA (DS)</b>
<b>Dimensões</b>			
	Dominação x Exploração	Capitalismo dependente Nacional desenvolvimentismo	Identidade Indústria cultural
<b>HISTÓRICA (DH)</b>	<i>Colonialismo histórico</i>	<i>Colonialismo burocrático</i>	<i>Colonialidade simbólica</i>
	Autoritarismo Estadocentrismo	Tecnicismo Controle	Gerenciamento Fetichização
<b>POLÍTICO-BUROCÁTICA (DPB)</b>	<i>Poder colonial</i>	<i>Poder burocrático</i>	<i>Poder ideológico</i>
	Colonialidade do poder Colonialidade do saber	Democratismo Estadania	Educação Semiformação
<b>SIMBÓLICA (DS)</b>	<i>Ideologia do colonialismo</i>	<i>Ideologia do desenvolvimento</i>	<i>Ideologia gerencialista</i>
<b>Elemento dialético negativo de destaque</b>	<i>Não Idêntico:</i> Colonialismo histórico e colonialidade simbólica	<i>Antissistema:</i> Burocracia do poder e do poder da burocracia	<i>Semiformação:</i> Naturalização da sociedade administrada
<b>Conclusão:</b>	Autocentralidade inautêntica	ampliada	e hipostasiada

Fonte: Zwick (2015, p. 327).

Desta maneira, é relevante mencionar, neste momento, o que mais pontou a pesquisa.

Como primeiro estudo teórico de análise crítica da Gestão Pública brasileira pela ótica adorniana, este estudo enveredou pelos caminhos da denúncia, tornando nítida a faceta da carência de compromisso social na gestão do Estado brasileiro e a forte inclinação a ideologias que fazem viver o lucro pelos princípios do mundo administrado. Ao finalizar, apontamos algumas sugestões para o emprego do método de Adorno em estudos empíricos, considerando que esta não é tarefa fácil, mas necessária na medida em que apontar as contradições da Gestão Pública danificada é o que possibilita dotá-la de alguma autoconsciência substantiva, que pode operar sobre ela algum contributo transformador, e não apenas resiliente. Como afirma Adorno (2009, p. 24), “a necessidade de dar voz ao sofrimento é condição de toda verdade” (Zwick, 2015, p. 14).

A tese foi de suma importância para esta investigação, pois descreveu, de maneira significativa, o conceito de gestão pública danificada. Zwick (2015, p. 329) define a gestão pública danificada como “[...] aquela que cabe ao Estado na reprodução das relações de produção capitalistas, na qual não escapa o desejo de tudo padronizar. Por isso, carece de liberdade suficiente para práticas transformadoras”. A autora destaca, com base em Adorno<sup>2</sup> (2009), a necessidade de trazer à tona as vozes suprimidas, que muitas vezes são distorcidas ou silenciadas pelos sofrimentos reais de dor e injustiça dos oprimidos e marginalizados, sufocados pela forte estrutura da gestão pública danificada.

O trabalho de Miranda (2015), intitulado *Descontinuidade política, rotatividade de diretores e desempenho dos alunos: efeitos adversos de novos prefeitos na educação municipal*, aproxima-se da presente pesquisa, ao tratar da rotatividade de gestores, abordando os impactos adversos da rotatividade, porém, de gestores nomeados por novos prefeitos em um município distinto da cidade de São Paulo. A abordagem metodológica, denominada como “regressão descontínua”, possibilitou examinar a descontinuidade política resultante da mudança de prefeitos e suas novas indicações de diretores escolares.

Ainda que a autora não tenha foco na cidade de São Paulo, há elementos de sua pesquisa que contribuem para pensar o objeto desta pesquisa: ela aborda como a rotatividade dos diretores impactou no “desempenho dos alunos”, assim como a saída dos diretores mais antigos, e que cedem lugares aos mais novos, geram “maiores instabilidades”. Assim, o estudo de Miranda (2015) dialoga com a pesquisa, ao destacar os impactos da rotatividade de gestores sobre a qualidade educacional.

Oliveira (2020) analisa a inserção profissional, na escola pública, na visão de professores iniciantes e do gestor de um Centro de Educação Infantil do município de São Paulo, e o impacto do ambiente escolar sobre essa integração dos iniciantes. A ausência de suporte e a natureza transitória das escolas são aspectos que influenciam a eficácia da gestão e

---

<sup>2</sup> ADORNO, T. W. **Dialética Negativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

da prática pedagógica. Ao investigar a dinâmica entre gestão escolar e professores iniciantes, a autora discute o conceito de “escola de passagem”, o que contribui para o entendimento sobre o desenvolvimento profissional docente em escolas com alta rotatividade.

A autora identifica uma série de fatores que dizem respeito ao comportamento da liderança, ao lidar com as escolas por onde passa como “escola de passagem”, que geram impactos, como “esquecimento” – neste caso, sobre os bebês e as crianças pequenas –, mas que ainda assim nos permitem um comparativo com a realidade desta investigação, que é o Ensino Fundamental de nove anos, pois ambas abordam o fator “rotatividade”, na CEI, dos docentes e, na EMEF, dos diretores de escola, analisando causas e impactos nas escolas e como se relacionam os gestores com as “escolas de passagem”. Oliveira (2020, p. 76) conclui que o impacto da rotatividade em “Unidades escolares com características de ‘escola de passagem’ têm um corpo docente em constante rotatividade anualmente, e isso implica diretamente na qualidade de atendimento social, afetivo e pedagógico da instituição”.

Cabral e Alves (2021) investigam a relação entre lideranças educativas e a organização escolar, focando em como essas lideranças influenciam na gestão e na prática pedagógica. A pesquisa é realizada na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa. É de natureza qualitativa e analisa casos específicos para entender a eficácia das práticas de liderança e das práticas pedagógicas inovadoras: “[...] foram criados dois grupos de investigação: um sobre Lideranças e a Organização Escolar e outro sobre Currículo e Desenvolvimento Curricular” (Cabral; Alves, 2021, p. 7) e 12 publicações que foram unificadas em um livro digital no período pandêmico da Covid-19.

As autoras apresentam algumas estratégias de liderança para o desenvolvimento contínuo das instituições escolares, que foram emergindo dos estudos, como: desenvolver a identidade do gestor e da escola; liderança escolar como “uma dimensão-chave” em que as lideranças inovadoras “revelam características de apoio, colaboração e comunicação”. O outro estudo do livro aponta para os impactos das lideranças no favorecimento de ambientes saudáveis, favorecendo o “Bem-Estar” e o apoio aos docentes; o contexto de “lideranças partilhadas” e de “liderança distribuída” nos períodos pandêmico e pós-pandemia da Covid-19 foram contribuições sobre o conceito de liderança escolar, que compreendem e respondem às necessidades da organização escolar, contribuindo para um ambiente educacional mais eficaz e adaptável (Cabral; Alves, 2021).

Fioretti e Cabral (2023) apresentam uma pesquisa conduzida no âmbito do Programa de Doutorado em Humanismo Contemporâneo da Universidade Católica Portuguesa, em parceria com o Departamento de Ciências Humanas em Roma, Itália, e o Centro de Investigação em



Desenvolvimento Humano da Faculdade de Educação e Psicologia, do Porto, Portugal. Esta pesquisa explora os estilos de liderança escolar democrático e carismático, no contexto da formação cidadã e democrática, destacando a importância da participação ativa dos alunos em projetos coletivos. Os autores enfatizam que o envolvimento da liderança escolar é fundamental para promover ambientes que fomentem a cidadania e os direitos humanos. A abordagem *Whole School Approach* (WSA) trabalha a competência cidadã, sendo aplicada tanto no ensino em sala de aula quanto na organização geral da escola. De acordo com Fioretti e Cabral (2023, p. 1):

O Reference Framework of Competences for Democratic Culture (2018) identifica a Whole-School Approach (WSA) como a abordagem organizacional que pode construir um ambiente de aprendizagem democrático através da integração de valores democráticos e princípios de direitos humanos no ensino e na aprendizagem, na governação e no clima escolar.

Lopes (2016) explora o papel das lideranças na gestão de escolas de sucesso, a partir do contexto das políticas educativas europeias. O artigo analisa como as lideranças escolares são impactadas por diretrizes e reformas educacionais estabelecidas em nível europeu, e como essas lideranças influenciam a qualidade da educação e a eficácia das escolas. A autora argumenta que, para atingir altos padrões educacionais, é crucial que as lideranças escolares não apenas implementem políticas, mas adaptem estratégias que atendam às necessidades específicas de suas instituições e comunidades.

A pesquisa destaca a importância de um modelo de liderança flexível e adaptativo que possa responder a mudanças e exigências das políticas educativas, além de promover a melhoria contínua da prática pedagógica. Lopes (2016) concluiu que a eficácia das escolas é diretamente relacionada à capacidade das lideranças de integrar as políticas educacionais com práticas inovadoras e contextualmente relevantes, ressaltando a necessidade de formação contínua e apoio institucional para garantir o sucesso das estratégias educacionais implementadas.

Em síntese, os trabalhos pesquisados fazem pensar, considerando a questão da pesquisa que dirige este estudo, que a formação dos diretores é fundamental para desenvolver lideranças que beneficiem a escola. A revisão dos estudos revela vários pontos importantes para nossa pesquisa: carência de formação específica; lacunas nas formações iniciais; pressões gerenciais e políticas; gestão financeira; impacto da rotatividade dos diretores na integração de professores iniciantes; liderança escolar; políticas educacionais. Esses pontos fornecem uma base sólida para compreender a importância da formação e desenvolvimento dos diretores escolares e como esses fatores influenciam tanto a eficácia da gestão como a qualidade da educação nas escolas públicas municipais de São Paulo, noutros municípios do Brasil, mas também em outros países, como foi possível observar nos artigos de pesquisas portuguesas.

Embora a literatura acadêmica reconheça, amplamente, a importância da gestão escolar na melhoria da qualidade educacional, ainda há uma lacuna significativa na pesquisa, que envolve a rotatividade (ou não) de diretores escolares no Brasil. A escassez de estudos resulta em uma carência de dados, o que dificulta uma compreensão mais detalhada do impacto dessas dinâmicas na sustentabilidade da gestão escolar na cidade de São Paulo.

Nesse contexto, fica realçada a relevância do objeto desta pesquisa: a cultura de gestão escolar em uma unidade da RMESP, onde são analisados os conflitos decorrentes da rotatividade dos gestores e disputas de poder na administração escolar.

Em vista disso, o problema da pesquisa é: o que torna a gestão escolar uma liderança educativa sustentável na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo?

A hipótese é que existem determinadas competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas pela gestão (diretor) de escola da rede municipal de São Paulo, a fim de que desenvolvam o que estamos chamando de liderança educativa sustentável, que pode contribuir para a garantia do Currículo da Cidade de São Paulo aos estudantes, como sua principal atribuição.

O objetivo geral é analisar a gestão escolar, no que diz respeito à constituição de uma liderança educativa sustentável, capaz de administrar a escola quanto à garantia do Currículo da Cidade de São Paulo, como um direito dos estudantes. Como objetivos específicos da pesquisa, elenca-se: a) organizar a história da unidade escolar, bem como a história das diferentes gestões que por ela tem passado desde a sua fundação; b) identificar como as diferentes equipes gestoras têm praticado as políticas públicas educacionais do município, nessa unidade; c) analisar os conflitos e as contradições que geram a alta rotatividade de equipes gestoras.

Como pressupostos da pesquisa, considera-se que a intensificação das demandas gerencialistas, quando impostas de forma hegemônica, exacerba a semiformação dos diretores escolares, restringe a subjetividade dos mesmos e dos demais e cria uma sensação de pseudopoder nas decisões gerenciais. Essas condições geram conflitos multifacetados e contribuem para o “esgarçamento do tecido social” (Roggero<sup>3</sup>), no cotidiano escolar e, como consequência, há uma alta rotatividade entre os gestores, levando algumas escolas a se tornarem aparentemente “escolas de passagem”, segundo Oliveira (2020, p. 31).

Para enfrentar esses desafios e promover uma gestão mais eficaz e sustentável, a pesquisa também pressupõe que é essencial desenvolver competências e habilidades específicas

---

<sup>3</sup> Rosemary Roggero. Análise apresentada na aula de Fundamentos de Gestão Educacional, no Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação: Gestão e Práticas Educacionais, da UNINOVE, em 2024.

entre os diretores da RMESP, a fim de que desenvolvam uma “liderança educativa sustentável” (Roggero<sup>4</sup>). Esses elementos serão tratados ao longo da dissertação, nas seções específicas.

A pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, entrevistas e narrativas de histórias de vida. O universo da pesquisa é uma unidade escolar do Ensino Fundamental I e II da RMESP, localizada em área urbana, com infraestrutura básica e serviços variados. No entanto, ao tratar de dados sensíveis na pesquisa, optou-se por apresentar o contexto escolar também por meio da descrição de “incidentes críticos” e entrevistas semiestruturadas, com narrativas de histórias de vida de profissionais que atuaram e atuam na escola.

Essa metodologia da pesquisa permitirá colher elementos que, de outra forma, poderiam expor os profissionais a situações desagradáveis. O foco, aqui, não é expor pessoas, mas pensar no desenvolvimento de sua profissionalidade, em contexto, nas relações interpessoais, considerando a principal responsabilidade dos diretores de escola quanto à garantia do direito dos estudantes ao Currículo da Cidade de São Paulo.

Assim, são entrevistados dois servidores públicos municipais, sujeitos atuantes no contexto educacional, selecionados devido às suas trajetórias profissionais na RMESP e na escola em estudo.

Para pensar o objeto de pesquisa, mergulhou-se em um diálogo com autores que oferecem conceitos teóricos fundamentais para a compreensão da temática, como: Barroso (2013); Lopes (2016); Roggero (2013); Severino (1992, 2006); Vieira, Vidal e Nogueira (2020); Weinstein e Simielli (2022).

Esta dissertação está organizada em três seções, conforme se descreve, a seguir.

A primeira seção inclui esta introdução e a contextualização da Rede Municipal de Educação de São Paulo, destacando inclusive a história e o surgimento da escola municipal, que é foco do presente estudo.

Na segunda seção, desenvolve-se o embasamento teórico necessário para a compreensão do tema, abordando conceitos de cultura escolar, de gestão educacional e suas dimensões e da Nova Gestão Pública. Aborda-se, ainda, a formação cultural e o desenvolvimento humano na perspectiva da formação integral e sustentável, a fim de uma formação emancipatória ao gestor escolar, conforme previsto no Currículo da Cidade, o qual é chamado de “líder educativo sustentável”.

A terceira seção contempla a abordagem metodológica, apresentando a análise

---

<sup>4</sup> Rosemary Roggero. Análise apresentada na Orientação de Pesquisa, em setembro de 2023, em conversa entre orientadora e orientanda sobre o objeto da pesquisa, no que se refere à influência e às rupturas nas disputas de poder nas escolas.

documental, as narrativas dos incidentes críticos, as entrevistas – narrativas de histórias de vida – e a análise dos resultados, trazendo as evidências de um olhar crítico sobre a rotatividade de diretores escolares. O fechamento desta seção traz o projeto de intervenção, sugerindo quatro propostas que possam ser transformadas em políticas públicas educacionais: requisitos para candidatura ao cargo de diretor escolar, formação continuada para diretores, processo seletivo para diretores e auxiliares de direção designados/nomeados e política de remoção e tempo de permanência efetiva na unidade escolar.

As considerações finais sintetizam os principais achados e suas implicações para o desenvolvimento dos diretores das escolas municipais de São Paulo, como lideranças educativas sustentáveis, na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo.

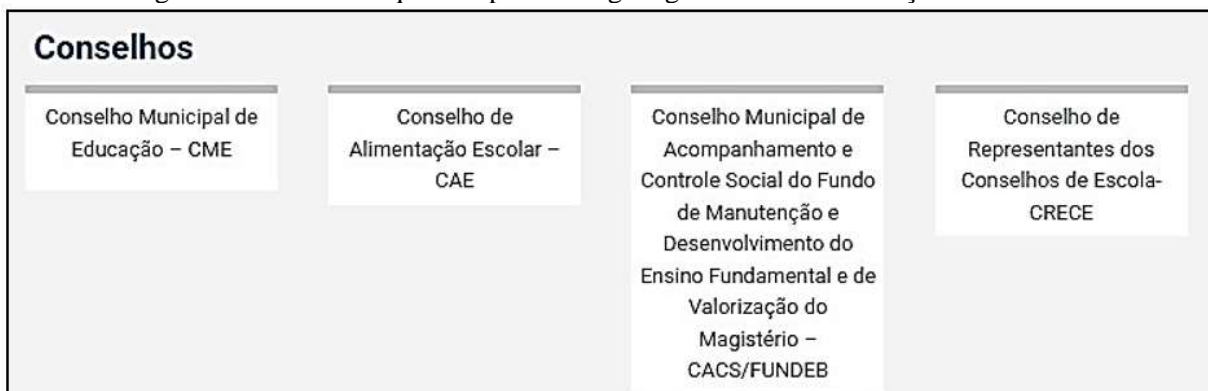
## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

Esta seção tem como objetivo apresentar um panorama da Rede Municipal de Educação de São Paulo, com foco no perfil dos diretores escolares. A abordagem apresenta também uma síntese que engloba a estrutura da rede, com dados coletados por meio do Sindicato dos Especialistas de Educação de São Paulo (SINESP, 2024).

Compreender a estrutura e a magnitude da RMESP é fundamental para analisar o perfil dos diretores escolares, que são os principais responsáveis pela implementação das políticas educacionais nas unidades escolares.

A estrutura hierárquica e organizacional desta rede de ensino é fundamentada de acordo com o Decreto nº 59.660, de 4 de agosto de 2020 (São Paulo, 2020a) e se apresenta com a seguinte estrutura:

Figura 1 – Conselhos que compõem o organograma da administração da RMESP



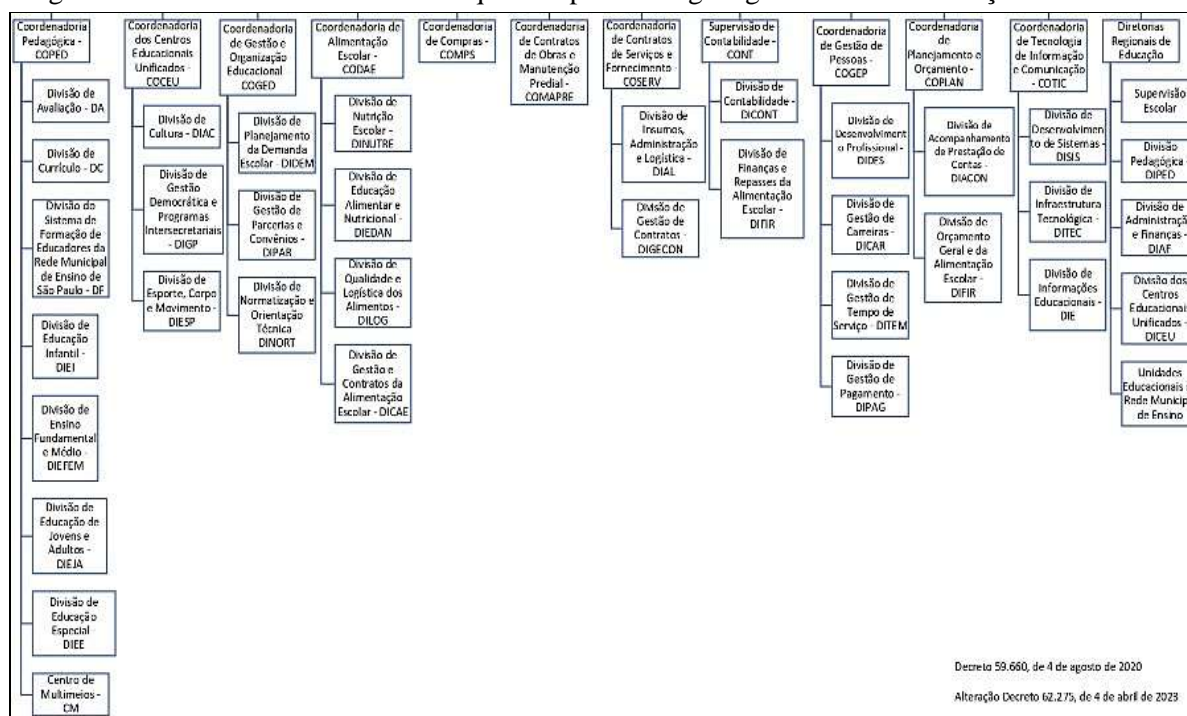
Fonte: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/organograma/>. Acesso em: 13 nov. de 2024.

Figura 2 – Assessorias e núcleos com subordinação direta ao secretário municipal de educação



Fonte: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/organograma/>. Acesso em: 13 nov. de 2024.

Figura 3 – Coordenadorias e divisões que compõem o organograma da administração da RMESP



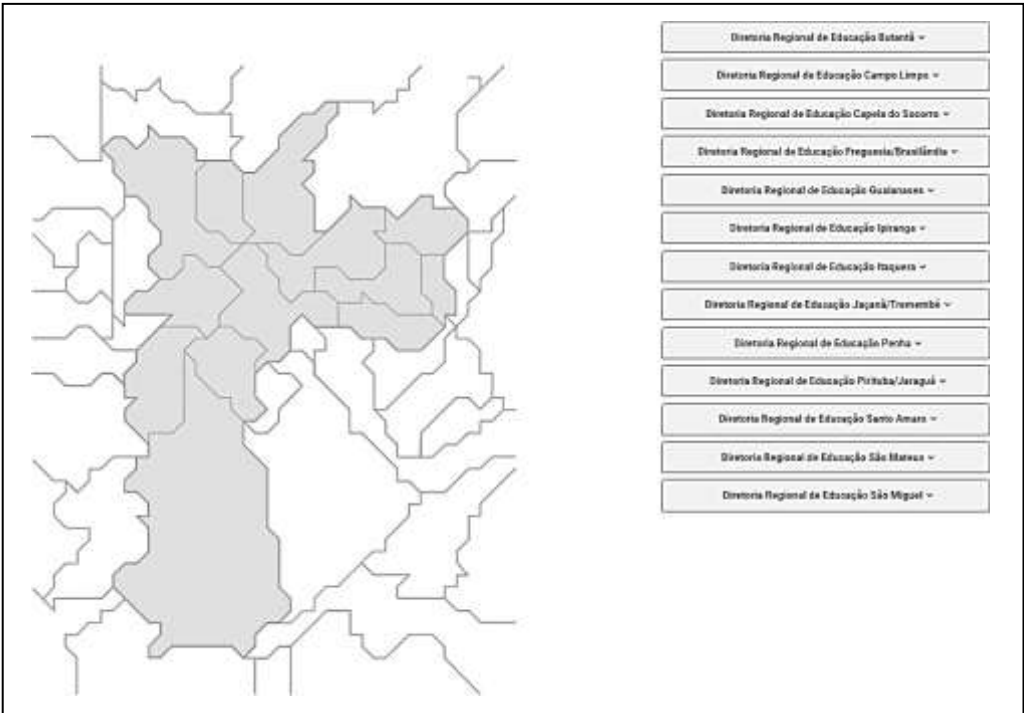
Fonte: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/organograma/>. Acesso em: 13 nov. de 2024.

Dentre esta estrutura hierárquica apresentada, esta rede está dividida em 13 Diretorias Regionais de Educação (DREs), com a seguinte atribuição<sup>5</sup>:

As Diretorias Regionais de Educação (DREs) são divisões administrativas que coordenam a implantação da política educacional do município, em cada território. São Paulo está dividida em 13 DREs. [...]. Cada DRE possui em seu organograma a Supervisão Escolar, a Divisão Pedagógica (DIPED), a Divisão de Administração e Finanças (DIAF) e a Divisão dos Centros Educacionais Unificados e da Educação Integral (DICEU). Essas equipes apoiam e acompanham diretamente o trabalho dos CEUs e das escolas em cada região.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/dres/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Figura 4 – Diretorias Regionais de Educação da RMESP



Fonte: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/dres/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

De acordo com dados da Escola Aberta, com data de referência de 01 de novembro de 2024, a RMESP contempla:

Quadro 4 – Estatística geral “Escolas por tipo e quantidade de alunos da RMESP”

	Escolas por tipo e quantidade de alunos								TOTAL DE UNIDADES ESCOLARES POR TIPO
	Sem estudantes cadastrados	1 a 250 estudantes	251 a 500 estudantes	501 a 1000 estudantes	1001 a 1500 estudantes	1501 a 2000 estudantes	2001 a 2500 estudantes	Mais de 2500 estudantes	
EDUCAÇÃO INFANTIL	1	2.568	490	79	1	0	0	0	3.139
ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO	0	0	19	204	256	82	17	2	580
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	0	0	1	13	1	1	0	0	16
CURSOS TÉCNICOS E PROFISSIONALIZANTES	0	1	1	0	0	0	0	0	2
EDUCAÇÃO ESCOLAR INDÍGENA	0	3	0	0	0	0	0	0	3
EDUCAÇÃO ESPECIAL	1	24	0	1	0	0	0	0	26
CEUs	57	0	0	0	0	0	0	0	57
TOTAL DE UNIDADES ESCOLARES POR NÚMERO DE ESTUDANTES	59	2.596	511	297	258	83	17	2	3.823

Fonte: <https://escolaaberta.sme.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Quadro 5 – Estatística “Escolas por tipo e quantidade de alunos, Ensino Fundamental, da RMESP”

ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO	0	0	19	204	256	82	17	2	580	^
EMEF - ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL	0	0	19	201	254	81	16	1	572	
EMEFM - ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO	0	0	0	3	2	1	1	1	8	

Fonte: <https://escolaaberta.sme.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Quadro 6 – Estatística “Vagas e Matrículas por Série da RMESP”

	Total de turmas	Vagas oferecidas	Matrículas/Encaminhamento	Média Atendimentos/Turma	
EDUCAÇÃO INFANTIL	3.655	54.429	45.568	13	▼
ENSINO FUNDAMENTAL	859	26.939	26.057	30	^
1º ANO FUNDAMENTAL	104	3.121	2.993	29	
2º ANO FUNDAMENTAL	99	2.968	2.824	29	
3º ANO FUNDAMENTAL	99	2.999	2.914	29	
4º ANO FUNDAMENTAL	98	3.101	2.977	30	
5º ANO FUNDAMENTAL	93	2.975	2.846	31	
6º ANO FUNDAMENTAL	87	2.817	2.791	32	
7º ANO FUNDAMENTAL	88	2.820	2.775	32	
8º ANO FUNDAMENTAL	98	3.128	3.008	31	
9º ANO FUNDAMENTAL	93	3.010	2.929	31	
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	28	520	445	16	▼
EDUCAÇÃO ESPECIAL	20	203	160	8	▼
TOTAL GERAL	4.562	82.091	72.230	14	

Fonte: <https://escolaaberta.sme.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Quadro 7 – Estatística geral “Profissionais da RMESP”

	Grau da Formação			TOTAL DE PROFISSIONAIS POR CARGO	
	Ensino Médio/Normal	Licenciatura Curta	Licenciatura Plena		
GESTÃO DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	0	45	783	828	▼
GESTÃO ESCOLAR	0	1.993	67.257	69.250	▼
QUADRO DE APOIO	0	54	3.609	3.663	▼
TOTAL DE PROFISSIONAIS POR ESCOLARIDADE	0	2.106	72.153	74.259	

Fonte: <https://escolaaberta.sme.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Quadro 8 – Estatística “Profissionais da Gestão da Rede Municipal de Educação”

	Grau da Formação			TOTAL DE PROFISSIONAIS POR CARGO
	Ensino Médio/Normal	Licenciatura Curta	Licenciatura Plena	
GESTÃO DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	0	45	783	828 ^
DIRETOR REGIONAL DE EDUCAÇÃO	0	2	10	12
GESTOR DE CENTRO EDUCACIONAL UNIFICADO	0	0	1	1
COORDENADOR GERAL	0	0	0	0
COORDENADOR II	0	0	0	0
COORDENADOR IV	0	0	1	1
COORDENADOR V	0	0	0	0
COORDENADOR DE ESPORTES E LAZER	0	0	0	0
COORDENADOR DE AÇÃO CULTURAL	0	0	0	0
COORDENADOR DE AÇÃO EDUCACIONAL	0	0	0	0
COORDENADOR DE PROJETOS	0	0	0	0
DIRETOR DE DIVISÃO TÉCNICA	0	0	0	0
DIRETOR DE NÚCLEO TÉCNICO	0	0	0	0
SUPERVISOR ESCOLAR	0	35	463	498
OFICIAL DE GABINETE	0	0	0	0
ANALISTA ASSISTENTE DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL - NÍVEIS I E IV	0	0	0	0
ANALISTA DE INFORMAÇÕES TÉCNICAS, CULTURAIS E DESPORTO - BIBLIOTECA	0	0	6	6
ANALISTA DE INFORMAÇÕES TÉCNICAS, CULTURAIS E DESPORTO - EDUCAÇÃO FÍSICA	0	1	99	100
ANALISTA DE SAÚDE - NÍVEIS I, II, III E IV	0	0	0	0
ANALISTA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - II E IV	0	0	0	0
ASSESSOR I	0	0	1	1
ASSESSOR II	0	2	108	110
ASSESSOR TÉCNICO I	0	0	0	0
ASSESSOR TÉCNICO II	0	0	0	0
ASSESSOR TÉCNICO III	0	0	0	0
ASSISTENTE TÉCNICO I	0	0	0	0
ASSISTENTE DE ATIVIDADES ARTÍSTICAS	0	0	1	1
ASSISTENTE DE SUPORTE TÉCNICO - NÍVEL I	0	0	0	0
ASSISTENTE TÉCNICO EDUCACIONAL	0	5	92	97
ESPECIALISTA EM INFORMAÇÕES TÉCNICAS, CULTURAIS E DESPORTO - BIBLIOTECA	0	0	0	0
ESPECIALISTA EM INFORMAÇÕES TÉCNICAS, CULTURAIS E DESPORTO - EDUCAÇÃO FÍSICA	0	0	1	1
PROFISSIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA, AGRONOMIA E GEOLOGIA I	0	0	0	0
SUPERVISOR TÉCNICO II	0	0	0	0

Fonte: <https://escolaaberta.sme.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.



Quadro 9 – Estatística “Profissionais da Gestão Escolar”

GESTÃO ESCOLAR	0	1.993	67.257	69.250	^
DIRETOR DE ESCOLA	0	62	1.577	1.639	
COORDENADOR PEDAGÓGICO	0	50	2.402	2.452	
ASSISTENTE DE DIRETOR DE ESCOLA	0	109	1.955	2.064	
AUXILIAR DE DESENVOLVIMENTO INFANTIL	0	0	3	3	
PROFESSOR TITULAR DE EDUCAÇÃO INFANTIL	0	0	2	2	
PROFESSOR DE EDUCAÇÃO INFANTIL	0	112	14.251	14.363	
PROFESSOR SUBSTITUTO DE EDUCAÇÃO INFANTIL	0	2	12	14	
PROFESSOR DE EDUCAÇÃO INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL I	0	310	28.566	28.676	
PROFESSOR 1º GRAU NÍVEL II	0	6	21	27	
PROFESSOR SUBSTITUTO DE 1º GRAU NÍVEL I	0	1	30	31	
PROFESSOR TITULAR DE ENSINO FUNDAMENTAL I	0	0	3	3	
PROFESSOR ADJUNTO DE ENSINO FUNDAMENTAL I	0	0	1	1	
PROFESSOR DE 2º GRAU	0	0	0	0	
PROFESSOR ADJUNTO DE ENSINO FUNDAMENTAL II - CIÊNCIAS	0	1	0	1	
PROFESSOR ADJUNTO DE ENSINO FUNDAMENTAL II - GEOGRAFIA	0	0	1	1	
PROFESSOR ADJUNTO DE ENSINO FUNDAMENTAL II - MATEMÁTICA	0	1	0	1	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - ARTES	0	245	1.938	2.183	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - BIOLOGIA	0	1	15	16	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - CIÊNCIAS	0	333	1.914	2.247	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - CONTROLE DE CUSTOS	0	0	1	1	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - ECONOMIA DE MERCADO	0	0	0	0	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - EDUCAÇÃO FÍSICA	0	10	2.833	2.843	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - ESPANHOL	0	0	12	12	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - FILOSOFIA	0	0	13	13	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - FÍSICA	0	0	10	10	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - GEOGRAFIA	0	205	1.975	2.180	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - HISTÓRIA E FILOSOFIA DA EDUCAÇÃO	0	0	0	0	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - HISTÓRIA	0	154	2.043	2.197	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - INGLÊS	0	18	2.393	2.411	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - MATEMÁTICA	0	335	2.347	2.582	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - PORTUGUÊS	0	37	3.017	3.054	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - PSICOLOGIA	0	0	1	1	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - QUÍMICA	0	1	12	13	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - SOCIOLOGIA	0	0	9	9	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - OUTROS COMPONENTES	0	0	0	0	
PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL II E MÉDIO - ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE	0	0	0	0	

Fonte: <https://escolaaberta.sme.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Quadro 10 – Estatística “Profissionais do Quadro de Apoio”

QUADRO DE APOIO	0	54	3.609	3.663
AGENTE DE APOIO - NÍVEIS I E II	0	0	8	8
AGENTE ESCOLAR	0	1	478	479
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE ENSINO	0	0	16	16
AUXILIAR TÉCNICO DE EDUCAÇÃO	0	20	2.103	2.123
AUXILIAR DE SECRETARIA	0	0	13	13
ASSISTENTE TÉCNICO DE EDUCAÇÃO	0	28	732	760
INSPECTOR DE ALUNOS	0	2	21	23
SECRETÁRIO DE ESCOLA	0	3	238	239
ENCARREGADO DE EQUIPE	0	0	0	0
ENCARREGADO DE EQUIPE I	0	0	0	0
ENCARREGADO DE EQUIPE II	0	0	0	0
ASSISTENTE DE SAÚDE - NÍVEIS I, II E III	0	0	2	2
ASSISTENTE DE GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS - NÍVEIS I E II	0	0	0	0

Fonte: <https://escolaaberta.sme.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

O SINESP (2024), por meio de sua pesquisa para o Retrato da Rede de 2023, contribuiu para a investigação, ao fornecer um panorama detalhado dos profissionais ativos da RMESP. Nesta publicação, destaca-se a necessidade urgente de concursos públicos para preencher as vagas existentes e ampliar o número de diretores de escola e outros da equipe da gestão escolar, essencial para acompanhar o crescimento da rede, bem como a reposição decorrente de aposentadorias e exonerações. Além disso, o SINESP sublinha o adoecimento dos gestores, devido à sobrecarga e à alta demanda burocrática, resultantes das práticas gerencialistas impostas pelo neoliberalismo.

Retrato da Rede 2023: Gestão de pessoas é destaque negativo desta edição da pesquisa do SINESP. A pesquisa para o Retrato da Rede 2023 foi realizada por questionário on-line aberto a todos os filiados. O número de respondentes bateu recorde. Para eles, o maior problema da Rede, atualmente, está na gestão de pessoas, ou seja, nas relações da SME e das DREs que envolvem módulos de profissionais insuficientes ou deficitários, ausência de concursos, desvalorização da carreira e descaso com a vida funcional. As questões sobre saúde destacam a persistência de condições inadequadas de trabalho que provocam adoecimento profissional. A Rede Municipal de Ensino - RME - da cidade de São Paulo, a maior do país, mantém crescimento constante da demanda por vagas nas unidades educacionais. O Retrato da Rede sempre mostrou falta crônica de profissionais nas escolas, que teve queda acentuada este ano. Os dados da SME comprovam essa carência (quadro abaixo). Comprovam, também, a falta de Gestores Educacionais. O SINESP acompanha o número de vagas em aberto e a necessidade de reposição decorrente do aumento de unidades e alunos e por aposentadorias e exonerações. A luta pela ampliação do módulo de Gestores é constante, assim como a cobrança de concurso para todos os cargos. [...]. Saúde dos Gestores Educacionais é afetada pela ausência de melhorias nas condições de trabalho. Mesmo com as cobranças e a pressão sindical e da categoria, o governo municipal mantém reiteradamente condições de trabalho que levam ao adoecimento e pressionam as taxas de absenteísmo na RME. Os Gestores Educacionais não escapam dessa perversidade. A situação tem

piorado com a adoção de medidas privatistas pela administração municipal, parte da lógica neoliberal que a nutre e impulsiona o sucateamento dos serviços prestados à população. [...]. A luta por melhores condições de trabalho dos Gestores Educacionais e demais profissionais da RME de São Paulo é, portanto, uma prioridade cada dia mais premente em face dos abalos na saúde apontados no Retrato da Rede (SINESP, 2024).

Compreender aspectos da situação laborativa do gestor educacional da Região Metropolitana de São Paulo, desta rede de ensino, por meio da pesquisa do SINESP “Retrato da Rede 2023”, que abordou seis indicadores temáticos (gestão de pessoas, apoio técnico da sme, capacitação, ambiente físico e equipamentos, saúde e violência), foi fundamental para iniciarmos nossas investigações sobre a cargo do diretor escolar, seu contexto e seu cotidiano. Esses indicadores abriram caminho para uma análise detalhada das condições e desafios enfrentados pelos diretores escolares.

A partir dos primeiros dados apresentados na contextualização da Rede Municipal de Educação de São Paulo, as indagações que motivaram esta investigação servem como elementos norteadores do início da pesquisa, conhecendo a história e o surgimento da Escola Municipal de Ensino Fundamental no bairro.

## 1.2 HISTÓRIA E SURGIMENTO DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL NO BAIRRO

A presente investigação insere-se em um contexto em que as narrativas sociais se repetem. A explosão demográfica nas periferias de São Paulo, caracterizada por condições precárias e vulnerabilidades sociais, como a falta de saneamento básico, eletricidade e acesso a serviços essenciais de sobrevivência, perdura há mais de sete décadas no bairro.

De acordo com o projeto pedagógico da escola (2021), o desenvolvimento desse bairro e de outros nas proximidades, foi mediado por loteamentos promovidos por burgueses e famílias tradicionais, proprietários de grandes fazendas, o que, de antemão, revela a tensão entre as aspirações dos moradores e as realidades impostas pela estrutura capitalista. Os moradores, trabalhadores de baixa renda, oriundos de diversas localidades, adquiriram lotes e, em esforço coletivo, construíram suas pequenas habitações, enfrentando desafios, como a instalação de poços artesanais.

Diante das adversidades enfrentadas, os moradores estabeleceram laços de solidariedade e cooperação, criando um forte senso de comunidade. Assim, surgiram as associações deste bairro e de outros próximos, que se tornaram espaços de resistência e organização para enfrentar os desafios cotidianos e reivindicar seus direitos, ao mesmo tempo em que funcionavam como

centros educativos para a alfabetização de jovens e adultos, espaços de cultura e de assistência alimentar. Após uma longa trajetória de lutas, e na busca por apoio político, a unidade escolar foi construída, assim como outras em seu entorno, tendo sido inaugurada pelo então Prefeito de São Paulo, Sr. Dr. Paulo Salim Maluf, em 1970.

Neste contexto, a inserção da escola, marcada por profundas desigualdades sociais e históricas, leva-nos a questionar como as instituições educativas se adaptam e resistem às pressões do ambiente circundante. Podemos pensar que as relações sociais que se constituíram entre os moradores daquele bairro recém-nascido, em sua maioria migrantes nordestinos recém-chegados a São Paulo, configuravam um espaço de resistência e transformação. Os laços comunitários foram além de simples interações; representavam um esforço coletivo repleto de histórias e experiências, sonhos e esperanças, que buscavam enfrentar os desafios impostos pelo contexto social daquele período.

A unidade escolar, atualmente com mais de 50 anos, foi inaugurada para atender à Pré-Escola, o que hoje é identificado como Educação Infantil. Porém, após um curto período, passou a atender ao então ensino primário, da 1ª à 4ª série (atualmente, Ensino Fundamental I). Alguns anos depois, passou a atender também ao 1º Grau, da 1ª à 8ª série, agora denominado Ensino Fundamental I e II (1º ao 9º ano). Nesse contexto, o ciclo de alfabetização abrange do 1º ao 3º ano, em tempo integral, o ciclo interdisciplinar do 4º ao 6º ano e o ciclo autoral do 7º ao 9º ano. De acordo com o projeto político-pedagógico (PPP) do ano de 2023 da unidade escolar, o perfil socioeconômico dos estudantes e da comunidade em geral está inserido nas classes C e D, segundo os dados coletados, por meio do questionário de levantamento familiar:

De acordo com as respostas e participações no questionário de levantamento familiar [...] 60% vivem com até 2 salários mínimos, 34% com até 5 salários mínimos, 49% residem em imóveis alugados e 33% em moradia própria. Quanto a locomoção, 53% chegam à escola a pé. Uma grande quantidade de famílias recebe o benefício do programa bolsa família (70%). (PPP, 2023).

Atualmente, após a urbanização crescente, a região onde a escola está inserida desde sua fundação encontra-se arborizada, com fácil acesso às importantes avenidas da capital, que conectam o bairro ao centro. A área conta com uma ampla rede de transportes públicos (ônibus, metrô e trem), diversos comércios e infraestrutura de saneamento básico, como água encanada, rede de esgoto, coleta de lixo, iluminação elétrica, assim como áreas de lazer. Desta maneira, a pesquisa, buscando respeitar a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), buscou situar a escola em estudo. Com o intuito de proteger as informações da instituição escolar e de seus atores educacionais, nenhum dado específico que permita identificação será apresentado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção tem como objetivo específico proporcionar um embasamento teórico que permita identificar como as diferentes equipes gestoras têm praticado as políticas públicas educacionais do município, nessa unidade.

Para pensar o objeto de pesquisa, mergulhou-se em um diálogo com autores que oferecem conceitos teóricos fundamentais para a compreensão da temática como: Barroso (2013), com o conceito de cultura escolar; Roggero (2013), com o conceito de sustentabilidade no âmbito dos objetivos do milênio; Severino (1992, 2006), com o conceito de formação humana e cultural; Vieira, Vidal e Nogueira (2020), com o conceito de gestão escolar; Weinstein e Simielli (2022), com o conceito de liderança escolar; e Lopes (2016), com o conceito de liderança educativa sustentável.

### 2.1 A CULTURA ESCOLAR

A presente pesquisa adentra o contexto das unidades escolares (UE) da Rede Municipal de Educação de São Paulo, destacando as flutuações subjetivas que se entrelaçam no cotidiano das escolas, por meio das condutas gestoras e dos demais atores, criando em cada unidade suas próprias características identitárias, culturais, organizacionais e reprodutoras de ideologias, como diz Barroso (2013, p. 1), ao afirmar que o “[...] conceito de cultura escolar tem sido utilizado para pôr em evidência a função da escola como transmissora de uma cultura específica no quadro do processo de socialização e integração nacional das crianças e dos jovens”.

Pensar a cultura escolar, no âmbito da pesquisa, é considerar os diversos elementos que moldam a identidade e a dinâmica de uma instituição educacional. Ao explorar esses aspectos, entende-se, mais profundamente, o que realmente acontece nas escolas e como as relações interpessoais se complexificam, a depender da gestão.

A cultura escolar é revelada como um conjunto de significados que se desenvolvem ao longo do tempo, influenciados por diferentes formas de interação e socialização entre estudantes, professores, famílias, gestores e demais funcionários. Essa reflexão abrange fatores como o clima escolar, os valores e as crenças compartilhados, as normas e as regras que orientam os comportamentos, além das práticas que tornam a escola um espaço dinâmico e enriquecedor.

Desta maneira, Barroso (2013) apresenta três distintas dimensões da cultura escolar: funcionalista, estruturalista e interacionista.

Numa perspectiva funcionalista, a “cultura escolar” [...] é veiculada através da escola. A instituição educativa é vista como um simples transmissor de uma cultura que é definida e produzida exteriormente e que se traduz nos princípios, finalidades e normas que o poder político (social, econômico, religioso) determina como constituindo o substrato do processo educativo e da estruturação das crianças e dos jovens. Numa perspectiva estruturalista, a “cultura escolar” é a cultura produzida pela forma escolar de educação, principalmente através da modelização das suas formas e estruturas, seja o plano de estudos, as disciplinas, o modo de organização pedagógica, os meios auxiliares de ensino etc. Finalmente, numa perspectiva interacionista, a “cultura escolar” é a cultura organizacional da escola. Neste caso, não falamos da Escola enquanto instituição global, mas sim de cada escola em particular. O que está em causa nesta abordagem é a “cultura” produzida pelos atores organizacionais, nas relações uns com os outros, nas relações com o espaço e nas relações com os saberes. (Barroso, 2013, p. 2).

Ao analisar a cultura escolar, é fundamental considerar a interação entre diferentes perspectivas. A visão funcionalista destaca a influência do contexto externo, a estruturalista se concentra em estruturas e práticas internas e a interacionista enfatiza as relações entre os atores envolvidos. Essa combinação de perspectivas permite entender a complexidade da cultura escolar, que é moldada tanto por fatores externos quanto por interações internas.

Ao examinar as dimensões da cultura escolar no cotidiano educacional, pode-se inferir que as práticas diárias também revelam imposições gerencialistas na administração escolar. Essa abordagem administrativa molda não apenas a estrutura organizacional, mas também as relações interpessoais e a dinâmica pedagógica na instituição escolar, afetando a cultura. Nas palavras de Adorno (2020, p. 241-242),

Quem diz cultura, diz também administração; quer queira, quer não [...]. O fato de que seja inevitável recorrer à palavra “cultura”, malgrado suas ressonâncias presunçosas, atesta o quanto a administração está comprometida e regulada pela categoria do mundo como tal; categoria mil vezes sujeita a objeções, com toda a razão. Ainda assim, ninguém que seja em alguma medida sensível pode se esquivar de certo mal-estar diante da cultura como algo administrado.

Esse argumento permite pensar a cultura escolar como cultura administrada, que se contrapõe com a formação e o desenvolvimento humano proposto por uma educação emancipadora. Nesse contexto, Severino (2006, p. 621) enfatiza que,

Na cultura ocidental, a educação foi sempre vista como processo de formação humana. Essa formação significa a própria humanização do homem, que sempre foi concebido como um ente que não nasce pronto, que tem necessidade de cuidar de si mesmo como que buscando um estágio de maior humanidade, uma condição de maior perfeição em seu modo de ser humano.

Ao considerar a perspectiva de Severino (2006), é possível afirmar que a cultura escolar, por um lado, perpetua ideologias hegemônicas e dominantes para alcançar objetivos de formação, enquanto, por outro, restringe as possibilidades de emancipação do sujeito em suas dimensões de humanidade. Isso ocorre porque o processo de humanização é frequentemente

suprimido pela lógica instrumental e marcado por uma formação contínua e deficiente. Nesse sentido, Adorno (2010, p. 9) destaca que “[...] a ideia de cultura não pode ser sagrada o que reforçaria como semiformação, pois a formação nada mais é que a cultura tomada pelo lado de sua apropriação subjetiva. Porém a cultura tem um duplo caráter: remete à sociedade e intermedeia esta e a semiformação”.

### **2.1.1 Da gestão educacional às dimensões da gestão escolar**

Reconhecer a inter-relação entre a gestão educacional e a gestão escolar é essencial para garantir que as políticas educacionais sejam efetivamente implementadas nas escolas. A gestão educacional define diretrizes e políticas gerais para o sistema como um todo, enquanto a gestão escolar se encarrega de aplicar essas diretrizes no cotidiano da instituição.

A interação entre os dois níveis de gestão (educacional e escolar) é essencial para compreender a política educacional em sua concretude, ou seja, a articulação dos elementos presentes na implantação das diretrizes legais do sistema macro da gestão educacional, que se interseccionam com a implementação dessas políticas educacionais no contexto social e cultural do microcotidiano da gestão escolar. Essa interação funciona como uma forma de organização para a construção das relações intrínsecas entre os meios e os fins da educação.

Vieira (2007, p. 63) explica claramente essa inter-relação, afirmando que

A Política Educacional (assim, em maiúscula) é uma ciência, é a Ciência Política em sua aplicação ao caso concreto da educação, porém as políticas educacionais (agora no plural em minúsculas) são múltiplas, diversas e alternativas. A Política Educacional é, portanto, a reflexão teórica sobre as políticas educacionais [...] se há de considerar a Política Educacional como uma aplicação da Ciência Política ao estudo do setor educacional e, por sua parte, as políticas educacionais como as políticas públicas que se dirigem a resolver questões educacionais [...]. Assim, é lícito afirmar que a gestão educacional se situa na esfera macro, ao passo que a gestão escolar se localiza na esfera micro. Ambas se articulam mutuamente, dado que a primeira se justifica a partir da segunda. Noutras palavras, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases.

Essa relação de interdependência se torna ainda mais evidente em contextos de alta rotatividade de diretores escolares, pois a continuidade e a consistência na gestão da escola tornam-se desafios críticos. Para enfrentar esses desafios, é imprescindível que documentos institucionais, como o projeto político-pedagógico (PPP) sejam rigorosamente atualizados no decorrer do ano letivo.

O PPP atua como um guia estratégico, garantindo que as diretrizes, iniciativas e implementações realizadas na escola permaneçam vivas e em processo de continuidade, apesar das mudanças de gestores escolares. Manter e atualizar esses documentos enfatizam sua importância na manutenção da continuidade educacional e na adaptação da nova gestão, com as práticas e os objetivos propostos anteriormente, permitindo uma transição entre gestores mais suave e eficaz.

Além disso, este documento é um dispositivo essencial de gestão democrática, funcionando como uma bússola para a orientação pedagógica e organizacional da escola. É a partir do PPP que se constrói o regimento escolar, que será apresentado aos estudantes. Conforme destacado por Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 32),

O PPP é tão importante na vida escolar que é tratado em detalhe nas Diretrizes Curriculares Gerais para a Educação Básica [...]. [Ele] tem como fundamento uma gestão e uma organização democrática das instituições educativas, sendo um documento em que se registra o resultado do processo negocial estabelecido por aqueles atores que estudam a escola e por ela respondem em parceria (gestores, professores, técnicos e demais funcionários, representação estudantil, representação da família e da comunidade local) [...]. As normas nele definidas servem, portanto, para reger o trabalho pedagógico e a vida da instituição escolar, em consonância com o projeto político-pedagógico, com a legislação e as normas educacionais [...].

A construção coletiva do PPP e sua atualização contínua e verdadeira, assim como sua aplicação efetiva no dia a dia do contexto escolar, são fundamentais para o início de uma cultura organizacional promissora. Dessa forma, este projeto não apenas orienta a gestão democrática, mas fortalece o compromisso com uma educação de qualidade, refletindo diretamente na formação cultural do sujeito.

É fundamental analisar a gestão escolar em relação aos documentos institucionais (como exemplo do PPP e do regimento escolar), de maneira a garantir a criação e a manutenção de um sistema organizacional coeso e estruturado. Às vezes, essa estrutura pode parecer desconexa para aqueles que não possuem um entendimento aprofundado sobre gestão e liderança escolar.

A gestão escolar é um campo multifacetado e complexo, composto por várias dimensões, que desempenham papéis essenciais no sucesso do ambiente educacional, conforme descrito nas quatro dimensões específicas da gestão escolar, propostas por Espírito Santo<sup>6</sup> (2017) e assumidas por Vieira, Vidal e Nogueira (2020): gestão pedagógica, gestão relacional, gestão administrativa e financeira e a gestão de indicadores. Cada uma dessas dimensões proporciona uma perspectiva distinta sobre as práticas e os desafios enfrentados na administração escolar e sua relevância para a implementação eficaz das políticas educacionais.

---

<sup>6</sup> ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria de Gestão e Recursos Humanos. Escola de Especialização em Saúde Pública (Esesp). **Gestão escolar**: trilha planejamento e gestão pública. Vitória: Esesp, 2017.



Portanto, a gestão escolar deve estar no centro das preocupações de formuladores e implementadores de políticas educacionais.

As quatro dimensões se entrelaçam no papel do gestor escolar. Na figura 5, observa-se a relevância e a abrangência da gestão pedagógica, que é destacada pela sua representação em “dois quadrantes” do modelo de “formação de gestores”. Esta representação ilustra, de maneira significativa, a importância da gestão pedagógica.

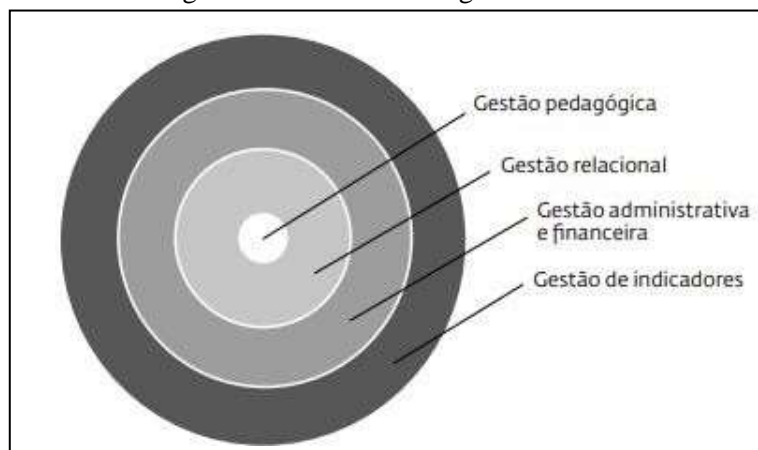
Figura 5 – As quatro dimensões da gestão escolar



Fonte: Espírito Santo (2017, slide 10 *apud* Vieira; Vidal; Nogueira, 2020, p. 38).

A interação entre essas dimensões, utilizando o conceito de “círculos concêntricos”, sugere que o núcleo da gestão escolar é o fazer pedagógico, ao qual as outras dimensões estão interligadas e contribuem para sua realização, conforme ilustra a figura 6.

Figura 6 – Dimensões da gestão escolar



Fonte: Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 39).

As autoras também se valem dos estudos de Lück (2009), quanto às dimensões de gestão com foco no pedagógico. Desta maneira, parte-se do princípio de que a gestão pedagógica atua como o fio condutor de todo o processo educacional dentro das escolas, orientando e integrando as demais dimensões, como demonstra a figura apresentada a seguir:

Figura 7 – Dimensões de gestão com foco no pedagógico



Fonte: Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 37), adaptado de Lück (2009, p. 96).

Severino (1992) também enfatiza a importância da atuação do diretor na condução do trabalho educativo, perspectiva que reforça a centralidade da gestão pedagógica na administração escolar, alinhando-se com a visão das autoras e corroborando a integração das dimensões administrativas, pedagógicas e relacionais no fazer cotidiano do gestor escolar.

Reconhecimento da relevância da atuação do diretor na condução do trabalho educativo da Escola. Seu papel é considerado imprescindível e insubstituível. E não se trata de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação de coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico. (Severino, 1992, p. 80).

Para isso, é essencial que o diretor e a coordenação pedagógica trabalhem de forma integrada, estabelecendo uma parceria colaborativa, participativa e engajada no desenvolvimento contínuo da unidade escolar. Além disso, de acordo com o autor, o trabalho cotidiano do diretor deve refletir uma integração entre conhecimento teórico e sua aplicação prática.

O único caminho que temos para nos aproximarmos do sentido de qualquer processo educacional é aquele seguido pela prática real. O discurso educacional realmente concreto é aquele pronunciado pela prática que se desdobra na continuidade do cotidiano. É na prática que se opera a síntese entre teoria e prática. É por isso que a práxis é a prática impregnada e dinamizada pela reflexão teórica, a prática atravessada por uma significação (Severino, 1992, p. 83).

A gestão pedagógica é um campo abrangente, que inclui a formulação do projeto político-pedagógico e da proposta pedagógica curricular, bem como a análise dos resultados das avaliações de desempenho. Esse processo também envolve garantir que a formação continuada dos professores seja uma prioridade constante. O papel do diretor é fundamental e permeia todas essas dimensões, sendo essencial para assegurar o sucesso da gestão pedagógica.

Como destaca Severino (1992, p. 88),

O diretor educador é, sem dúvida, a alma do projeto educacional da Escola. É ele que, através de uma ação coerente e lúcida, mantém vivo o processo da Educação no âmbito da Escola: um processo realmente formativo, capaz de contrapor-se ao império da rotina e da burocracia. Mais que tarefa, missão sem dúvida difícil, já que deve ser exercida num mundo carente de sentido.

Voltando a Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 41), as autoras ressaltam que cada etapa da educação básica tem as suas especificidades: “Já no ensino fundamental e no ensino médio é necessário trabalhar com a ideia de currículo e de avaliação do desempenho dos estudantes”.

A proposta pedagógica curricular da escola é um primeiro elemento constitutivo da gestão pedagógica, como um “elemento vivo e dinâmico”. De acordo com Libâneo<sup>7</sup> (2015 *apud* Vieira; Vidal; Nogueira, 2020, p. 68),

[...] não há uma única maneira de elaborar o projeto pedagógico-curricular porque cada escola, cada situação, tem a sua diversidade, sua singularidade, seu modo de planejar. É essencial, contudo, que esse projeto esteja em sintonia com as determinações legais, como os documentos antes discutidos: as Diretrizes Nacionais Curriculares para a Educação Básica, de 2010; as diretrizes específicas para os diferentes níveis e modalidades de ensino; a Base Nacional Comum Curricular (BNCC); e os currículos das diversas redes de ensino, a maior parte dos quais está sendo revista em função da recente homologação da BNCC para toda a educação básica. [...] A gestão de currículo tem a ver com diretrizes para a seleção de conhecimentos para os alunos aprenderem e se apropriarem de “pedaços” da cultura historicamente produzida.

Um segundo elemento essencial da gestão pedagógica, conforme descrito pelas autoras, é o “acompanhamento das crianças e a avaliação dos estudantes”:

A avaliação constitui uma dimensão essencial do processo educativo, em todos os níveis e modalidades de ensino. Para a garantia do direito de aprender, existem diferentes aspectos a serem observados, que envolvem desde a organização da instituição escolar até o desenvolvimento dos estudantes. As Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (Brasil, 2010a), por exemplo, citam três dimensões básicas da avaliação no ambiente educacional: “I - avaliação da aprendizagem; II - avaliação institucional interna e externa; e III - avaliação de redes de Educação Básica” (art. 46) (Vieira; Vidal; Nogueira, 2020, p. 69).

A gestão pedagógica se destaca como uma peça essencial na gestão da escola, sendo

---

<sup>7</sup> LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2015.

responsável por guiar todas as etapas do processo educativo, do início ao fim, com foco exclusivo no pedagógico. Seu principal objetivo é garantir um aprendizado integral e contínuo para os estudantes.

Como apontam Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 83-84),

O trabalho de coordenação pedagógica pode envolver também a formulação e implementação de programas de formação continuada na escola, por meio de grupos de estudos e de discussão entre os professores, entre outras estratégias. Essa formação continuada “é condição para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de professores e especialistas” (Libâneo, 2015:187). Os professores trabalham, sobretudo, com o conhecimento, mediados pelas relações. Por isso mesmo, necessitam estar constantemente aperfeiçoando seus saberes, de modo a oferecer o melhor de si aos seus estudantes.

Compreendendo a importância da gestão pedagógica, como o “centro das dimensões” da administração escolar, é essencial explorar a dimensão da gestão relacional, que atua como um suporte fundamental para a gestão pedagógica, fortalecendo a integração entre os diversos aspectos do ambiente escolar.

A segunda dimensão abordada por Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 85) destaca a importância fundamental de o diretor escolar focar nas relações interpessoais dentro da escola. É a gestão relacional, examinando como as interações e as dinâmicas entre os atores da comunidade escolar influenciam e complementam a gestão pedagógica. Segundo Severino (1992, p. 88),

Igualmente, o projeto torna viável a tríplice interdisciplinaridade: a do currículo, a da prática pedagógica e a da própria administração. E que assim tudo ganha sentido e há uma razão que justifica os investimentos pessoais, há uma base para a descoberta da solidariedade nessa interminável jornada.

Esta dimensão se baseia em princípios éticos e morais relevantes para o contexto educacional, pois reconhece que a qualidade da gestão escolar está intimamente ligada à forma como as interações humanas são conduzidas e valorizadas no contexto escolar. Como aponta Severino (1992, p. 87), sobre o papel do diretor de escola,

A primeira observação diz respeito a exigências específicas que se lhe impõe a condição de mediador principal da articulação dos três projetos, de modo que o projeto educacional articule o projeto existencial dos educadores ao projeto político da sociedade brasileira. Já a dimensão ética de seu projeto pessoal exige sua referência aos critérios políticos. Para um diretor, ser ético é desenvolver as funções técnicas próprias de seu cargo, guiando-se por critérios intrinsecamente políticos. A ação moralmente válida do diretor de escola não se esgota nos valores do respeito interindividual naqueles de sua eficácia técnica: ela demanda ainda uma referência política. Só é moralmente válida a ação que for justa, e só é justa a ação cujo efeito leva em conta o fluxo do coeficiente de poder que corre entre os homens, numa dada sociedade. Levando-se em conta que o projeto político da sociedade brasileira não se funda em objetivos e interesses de toda a população, o diretor deve ter presente que o projeto educacional de sua Escola deverá investir necessariamente, com vistas a reversão do egoísmo das classes dominantes, na condução do seu projeto.

Essa dimensão é fundamental para a vitalidade da escola, funcionando como o coração do ambiente escolar; também assegura um fluxo contínuo de comunicação e colaboração entre todos os membros da comunidade escolar, criando um ambiente coeso, colaborativo e saudável. Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 85) ampliam a visão da gestão relacional, ao destacar que

A ideia de uma gestão relacional articula-se a um conjunto de temas estratégicos da gestão educacional e escolar, como a gestão de pessoas, a gestão democrática, o clima escolar, a liderança, a relação entre a escola e a comunidade, entre outros. O tratamento e as formas de agregação desses conteúdos podem variar, conforme o nível de aprofundamento perseguido e a perspectiva dos autores [...]. A expressão associa-se às relações intrapessoais e interpessoais que dizem respeito à comunidade educativa visando à participação de todos os seus segmentos.

A gestão de pessoas, como o primeiro elemento apontado dentro da dimensão da gestão relacional, abrange um conjunto de práticas estratégicas conduzidas pelos gestores, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, já compreendendo, com Vieira (2007, p. 59), que “[...] gestão é tarefa complexa e cheia de meandros [...] gestão é arena de interesses contraditórios e conflituosos”.

Diante dessa complexidade, é essencial que os gestores saibam mediar conflitos e cultivar um ambiente colaborativo. A gestão de pessoas, assim, torna-se um pilar crucial para o desenvolvimento profissional e a manutenção de relações saudáveis dentro da organização. Segundo nos apontam Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 87),

A maioria das pessoas, de modo especial aquelas que exercem ou já exerceram atividades de liderança, estão cientes da complexidade que os relacionamentos podem gerar nas organizações. Por isso mesmo, e não por acaso, parte significativa do tempo de ocupantes de cargos de chefia é despendida com a escuta atenta aos problemas que lhes são trazidos pelos membros da comunidade onde atuam e a solução de conflitos. [...]. Os comportamentos humanos nem sempre são objetivos e lineares; ao contrário, com frequência são ambíguos e permeados por contradições. A sensibilidade de uns não é a mesma de outros. Grupos se formam por motivos os mais diversos e nem sempre atuam em favor de um clima organizacional positivo, podendo contribuir para minar os esforços de cultivar boas relações entre as pessoas.

A gestão de pessoas desempenha um papel central nas ações dentro do ambiente escolar, influenciando diretamente todas as áreas e os processos administrativos, pedagógicos, organizacionais e relacionais, constituindo o alicerce que mantém toda a estrutura de pé. Nesse sentido, Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 87), ao citarem Lück (2009, p. 82), reforçam que as “[...] demandas e possibilidades de atuação sob a dimensão da gestão de pessoas são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar”. As autoras apontam, ainda, vários elementos essenciais para o sucesso na gestão de pessoas, como:

Formação de espírito e trabalho de equipe; Cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos; Inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; Capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; Desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação (Vieira; Vidal; Nogueira, 2020, p. 88-89).

Estabelecer uma autoridade sólida e confiável é essencial para uma gestão eficaz, mais horizontal, em vez de vertical e dominante. No contexto educacional, essa autoridade deve ser sustentada por práticas que promovam a colaboração e o envolvimento da comunidade escolar. Optar por um estilo de gestão colaborativa e participativa não apenas fortalece a confiança e o respeito entre os membros da comunidade escolar, mas também promove um ambiente mais inclusivo e engajado. Essa abordagem contribui significativamente para a construção de um clima organizacional saudável, em que a cooperação e o suporte mútuo são essenciais para o sucesso da instituição.

A cultura organizacional verdadeira de uma escola é definida pelas diretrizes e princípios éticos e morais que orientam os comportamentos dos membros da instituição, enquanto o clima escolar reflete o resultado dessas impressões coletivas, afetando as interações entre os indivíduos e a sensação de integração dentro da escola. Nesse contexto, a gestão democrática se destaca como uma abordagem fundamental, pois promove a participação ativa da comunidade escolar e reforça a colaboração entre todos os membros, potencializando o desenvolvimento de uma cultura e um clima organizacional favoráveis ao aprendizado e à convivência.

A gestão democrática está inserida como um novo elemento da gestão relacional abordada pelas autoras, e é essencial para promover uma participação efetiva na comunidade escolar. Ao envolver todos os membros nas tomadas de decisão, essa abordagem promove a interação e influencia a cultura organizacional. Nesse processo, o diretor desempenha um papel crucial na formação e no desenvolvimento do clima organizacional, assegurando que as práticas democráticas contribuam para um ambiente escolar colaborativo e coeso.

É interessante a abordagem das autoras Vieira, Vidal e Nogueira (2020), que destacam a necessidade de participação para que haja gestão democrática. Elas elucidam que, embora a participação seja um componente essencial da gestão democrática, não é necessariamente o contrário. As autoras afirmam:

Fala-se também, portanto, em gestão democrática e gestão participativa como se fossem sinônimos. É verdade que há um nexo importante entre as duas palavras e ambas se fortalecem mutuamente. [...] Parte-se do pressuposto de que a participação é componente intrínseco da gestão democrática, ou seja, toda gestão democrática é necessariamente participativa. Por isso mesmo, utilizar esses dois qualificativos acaba por configurar-se como redundância. É oportuno esclarecer que se toda gestão democrática implica participação, a recíproca nem sempre é verdadeira. A simples

existência da participação não assegura a gestão democrática. Em outras palavras, embora o coletivo da escola possa estar sendo ouvido, nem por isso suas ideias e contribuições são necessariamente consideradas. Esta perspectiva ressalta a importância de não apenas envolver a comunidade escolar, mas também garantir que suas contribuições sejam efetivamente consideradas para que a gestão seja verdadeiramente democrática. (Vieira; Vidal; Nogueira, 2020, p. 91).

Para compreender a gestão democrática como um “princípio constitucional” no contexto escolar, é essencial situar a pesquisa dentro do arcabouço legal. De acordo com Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 92),

A base legal da gestão democrática no ensino público remonta à Constituição de 1988, que a estabelece como um de seus princípios fundamentais (art. 206, VI). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) também reforça esse princípio ao detalhar o artigo constitucional e ao incluir os termos “na forma desta Lei” e “e da legislação dos sistemas de ensino” (art. 3º, VIII). A gestão democrática é, portanto, um valor público formalmente definido e seus limites são claramente estabelecidos. O Art. 14 da LDB determina que os sistemas de ensino devem definir as normas da gestão democrática na educação básica, considerando as especificidades locais e os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Esses princípios definem que a participação deve ocorrer principalmente no âmbito da escola, envolvendo a elaboração do projeto pedagógico e a atuação em conselhos escolares ou equivalentes. Assim, a gestão democrática, conforme a LDB, é circunscrita a aspectos específicos da vida escolar, como evidenciado nos dispositivos legais mencionados. Os órgãos colegiados, nesse contexto, desempenham um papel fundamental na prática da gestão democrática.

Como parte essencial da gestão relacional está a relação “escola, família e comunidade”. Esta dimensão da gestão escolar não pode ser subestimada, pois desempenha um papel fundamental no trabalho da direção escolar, no que se refere à promoção do bem-estar, e no sucesso educacional dos alunos.

A aproximação entre a escola, a família e a comunidade contribui para a segurança emocional dos alunos e a melhoria de sua aprendizagem. A educação é um processo que envolve valores construídos coletivamente. A família e a comunidade fortalecem estes laços. Estudos mostram que mesmo famílias com demandas não qualificadas exercem papel importante na escolarização de seus filhos. Se a escola é importante para todas as crianças, sua contribuição é ainda mais importante para crianças oriundas de contextos de vulnerabilidade socioeconômica do que para outras. A abertura da escola à comunidade reforça o sentimento de pertencimento e de valorização do espaço escolar, contribuindo para a motivação e o esforço de alunos e professores na busca do sucesso escolar (Vieira<sup>8</sup>, 2018 apud Vieira, Vidal e Nogueira, 2020, p. 94).

Essa citação evidencia que a postura de liderança do diretor é fundamental para fortalecer as relações interpessoais e intrapessoais dentro da comunidade escolar, fundamentadas nos princípios de alteridade.

---

<sup>8</sup> VIEIRA, Sofia Lerche. **Sete fatores associados ao sucesso escolar**. Texto de apoio à apresentação da autora na Semana Pedagógica da rede municipal de Arapiraca, no âmbito de consultoria da Fundação Getulio Vargas, 2018.

A habilidade do diretor em promover interações eficazes e colaborativas entre todos os atores envolvidos é primordial para construir uma base sólida e coesa para a unidade escolar. Essa abordagem integradora não apenas reforça o sentimento de pertencimento e valorização do ambiente escolar, mas também facilita a implementação bem-sucedida das práticas de gestão democrática, consolidando a escola como um espaço harmonioso de aprendizagem, que favorece o desenvolvimento completo e a formação integral de todos os envolvidos no processo educacional.

A gestão administrativa e financeira, como terceira dimensão da gestão escolar, desempenha um papel fundamental, ao assegurar que os recursos da instituição – sejam eles materiais, humanos ou financeiros – sejam organizados de maneira a administrar e garantir a implementação adequada das verbas públicas, assim como a continuidade e a qualidade do processo pedagógico. Dentre as demandas da gestão administrativa e financeira, encontram-se várias atribuições, incluindo a gestão administrativa da escola, que abrange aspectos relacionados à infraestrutura e à organização dos recursos físicos e materiais da instituição.

No contexto abordado pelas autoras, destaca-se a importância da gestão escolar e dos cuidados necessários na “Gestão e uso do patrimônio da escola”. De acordo com Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 104), “A gestão administrativa da escola contempla a atuação em questões como a manutenção e melhoria da infraestrutura escolar; a aquisição, conservação e uso de equipamentos e materiais didáticos; a organização e o utilização dos espaços, entre outras”.

Elas explicam que, embora a educação básica no Brasil seja uma conquista recente, como direito constitucional garantido pela Constituição Federal de 1988, ela possui um significado profundo para a sociedade, uma vez que muitas comunidades ainda consideram a escola um bem público de grande importância social, reconhecendo seu papel essencial na formação e no desenvolvimento humano e coletivo.

Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 104-105) afirmam:

Considerando que a escola é um espaço, por excelência, onde se processa o ensino-aprendizagem, este texto ressalta a relevância de alguns ambientes dessa instituição, classificando-os em três grupos: o pedagógico, o administrativo e o de serviços [...]. No grupo dos ambientes pedagógicos encontram-se as salas de aula, de leitura, de vídeo, biblioteca, laboratórios, bem como quaisquer outros espaços destinados ao atendimento dos alunos organizados em turmas. O segundo grupo consiste dos espaços destinados à administração da escola, como a diretoria, secretaria, sala dos professores, cozinha, almoxarifado, depósitos, entre outros locais nos quais ocorrem as atividades administrativas e de suporte às atividades pedagógicas. No último grupo, os ambientes de serviços, estão os espaços voltados ao atendimento coletivo, em turmas diversas, a exemplo da cantina, refeitório, auditório, sanitários, pátio, quadra esportiva, horta etc. É importante destacar, no entanto, que todos os ambientes existem com a finalidade de atender os alunos, criando condições para assegurar seu êxito no processo educativo. Cada um dos espaços precisa estar preparado de forma satisfatória para desenvolver suas atividades básicas.



O modo como cada ambiente é pensado e cuidado reflete como a gestão pensa e respeita sua equipe e o alunado. É essencial reconhecer a importância tanto do patrimônio material quanto do imaterial, tanto da escola quanto da comunidade. O patrimônio material abrange a infraestrutura, equipamentos e outros recursos físicos necessários para o funcionamento da escola. Por outro lado, o patrimônio imaterial inclui as tradições, valores e conhecimentos culturais, que formam a identidade da escola e sua conexão com a comunidade local. Uma direção escolar competente valoriza esses aspectos como vitais para fortalecer a identidade da escola e criar um ambiente educacional emancipador.

[...] em muitos locais a escola é o único equipamento público existente, e seu processo de reconhecimento, aceitação, valorização e respeito inclui sua utilização por parte da comunidade para eventos sociais e culturais [...]. O patrimônio imaterial é algo intangível. Consiste num valor atribuído à escola pela comunidade e esse valor está associado à forma como a comunidade vê a instituição [...]. Alguns exemplos que podem vir a contribuir para a construção do patrimônio imaterial da escola são os resultados positivos obtidos por seus egressos na vida profissional; a qualificação e compromisso de seus professores; as expectativas sobre as capacidades de aprendizagens dos alunos; a postura da gestão escolar no sentido de alcançar bons resultados de aprendizagem de todos os alunos; e as relações interpessoais fundadas no respeito, na solidariedade e na justiça (Vieira; Vidal; Nogueira, 2020, p. 117).

Essa terceira dimensão da gestão escolar exige conhecimento legal e técnico, além de discernimento no uso dos recursos, com o objetivo de assegurar a estabilidade financeira da instituição, o que, por sua vez, sustenta a eficiência administrativa. Além disso, prezar pela lisura e transparência é fundamental para garantir a devida conformidade com as exigências legais de prestação de contas.

Especificamente para a cidade de São Paulo, conforme abordado na pesquisa de Kubo (2021, p. 85-86), a RMESP recebe recursos diretamente destinados às escolas:

O financiamento e a gestão da rede municipal de educação de São Paulo são permeados por estratégias organizativas e regulamentações. Uma primeira questão que merece destaque é o percentual mínimo de investimento pelo município, como definido pela Constituição Federal de 1988, os municípios devem aplicar, no mínimo, 25% de sua receita de impostos e transferências em Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE). No município de São Paulo, esse percentual sofre uma alteração conforme definido pela Lei Orgânica do Município [...]. A opção pela aplicação de um percentual 6% maior que as cidades da Grande São Paulo demonstra não só a importância que a educação possui no orçamento da cidade, mas garante o financiamento das opções de atendimento para além do que é determinado legalmente ao município, como o ensino médio, os polos da Universidade Aberta do Brasil (UAB), cursos técnicos/profissionalizantes e projetos instituídos como os Centros de Educação Unificados, que demandam espaços e profissionais diferenciados para dar conta de toda proposta [...]. Já sabemos que esse percentual de 31% da receita de impostos compõe os recursos próprios da cidade. Com relação às outras fontes de financiamento da educação municipal, destacamos os valores recebidos pelo Salário Educação, bem como os repasses advindos do FUNDEB conforme número

de matrículas que é encaminhado diretamente à Prefeitura da cidade de São Paulo, de acordo com a distribuição dos fundos [...].

Para compreender a dinâmica financeira das unidades educacionais da rede municipal de ensino, é essencial considerar os diversos recursos que são direcionados diretamente a elas. Conforme detalhado por Kubo (2021, p. 86-87),

Quanto aos recursos que são encaminhados diretamente às unidades educacionais da rede municipal de ensino, de forma descentralizada e disponibilizadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), temos o PDDE; e com os recursos disponibilizados pela própria prefeitura de modo descentralizado às unidades temos o Programa de transferência de Recursos Financeiros (PTRF) e a Verba de Adiantamento.

É essencial que todos os investimentos e os recursos destinados à educação estejam alinhados com o principal objetivo da escola, que é promover a qualidade do processo pedagógico e a melhoria da aprendizagem.

A gestão democrática, quando integrada à atuação dos colegiados e conselhos deliberativos, é fundamental para uma administração escolar eficaz e transparente. Esses órgãos desempenham um papel crucial, ao agir de forma colaborativa, participativa, na gestão administrativa e financeira da escola.

Conforme detalhado pelas autoras, o conselho escolar exerce várias competências essenciais para a gestão competente da unidade escolar. Entre essas, as competências “Deliberativa; Consultiva; Normativa; Fiscalizadora-avaliativa”. Quanto às atribuições do diretor escolar no contexto da gestão financeira, as autoras enfatizam a relevância de uma abordagem estruturada para a administração dos recursos financeiros.

Nesse sentido, a gestão financeira pode ser compreendida por meio de um conjunto de cinco passos propostos por Moreira<sup>9</sup> (2013 *apud* Vieira; Vidal; Nogueira, 2020), que sintetizam as práticas recomendadas para uma administração eficiente dos recursos da escola.

---

<sup>9</sup> MOREIRA, Antônio Nilson Gomes. Gestão de materiais e de patrimônio na escola. In: MOREIRA, Antônio Nilson Gomes; SOUZA, Glaucia Miriam de Oliveira; OLIVEIRA, Joyce Carneiro de. **Gestão escolar: dimensões e desafios**. Maracanaú, CE: Secretaria de Educação, 2013. p. 111-172.

Figura 8 – Ciclo de gestão dos recursos financeiros



Fonte: Moreira (2013, p. 136 *apud* Vieira; Vidal; Nogueira, 2020, p. 125).

Dessa forma, as dimensões da gestão administrativa e financeira são essenciais para a sustentabilidade das escolas. A adoção de práticas transparentes e eficazes, aliada à gestão democrática, por meio da colaboração com colegiados e conselhos deliberativos, é fundamental para garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e responsável.

Na gestão de indicadores educacionais, destaca-se a relevância dos indicadores de desempenho escolar: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). A análise desses indicadores é essencial para a gestão educacional e para a promoção de uma liderança educativa eficaz.

O Saeb é uma ferramenta de avaliação que fornece dados valiosos sobre o desempenho dos alunos em diferentes áreas do conhecimento. Essa avaliação permite identificar tendências e áreas que necessitam de melhorias. Com os dados do Saeb, os gestores escolares podem avaliar a eficácia das práticas pedagógicas e implementar estratégias para aprimorar continuamente a qualidade da educação.

O Ideb combina informações sobre o desempenho dos alunos e as taxas de aprovação para medir a qualidade da educação, oferecendo uma visão abrangente do progresso das escolas, ajudando a identificar instituições que estão atingindo ou superando suas metas, bem como aquelas que precisam de apoio adicional.

Após examinar os principais indicadores de desempenho escolar, como o Saeb e o Ideb, é fundamental explorar outros aspectos importantes relacionados à gestão educacional. Esses

indicadores são ferramentas importantes, porque fornecem uma visão abrangente da qualidade da educação e ajudam na formulação de estratégias para melhorias. No entanto, é preciso desenvolver uma competência leitora desses dados, no contexto geral e no contexto de cada escola. Muitos diretores e diretoras ainda não desenvolveram essa competência, que considera a dimensão dos indicadores de acesso e participação, assim como os indicadores de eficiência e rendimento.

**São indicadores de acesso e participação:** a taxa de escolarização bruta (TEB) e a taxa de escolarização líquida (TEL). Estes indicadores são fundamentais para avaliar a inclusão e a presença dos alunos no sistema educacional. Essas taxas ajudam os gestores a medir a acessibilidade e a adequação das matrículas, facilitando o desenvolvimento de políticas que promovam a inclusão e a equidade.

**São indicadores de eficiência e rendimento:** a taxa de aprovação (TAprov), a taxa de reprovação (TReprov), a taxa de afastamento por abandono (TAfast) e a taxa de distorção idade/série (TDis). A análise dessas taxas permite que os gestores identifiquem problemas, ajustem estratégias e implementem melhorias para otimizar o sucesso escolar.

Após a apresentação de estudos que atestam a complexidade e a relevância das dimensões da gestão escolar, que devem combinar teoria e prática no cotidiano dos diretores de escola, compreende-se ser necessário, neste momento, apresentar um panorama das formações iniciais e continuadas oferecidas pela RMESP aos gestores escolares, no sentido de compreender quais são as políticas públicas de formação em serviço e continuada desse profissional da rede.

Nesse sentido, recorre-se à pesquisa de Almeida (2021) que abrange com profundidade as formações iniciais e continuadas<sup>107</sup> oferecidas pela RMESP, no período de 2010 a 2020, aos diretores de escola. Almeida (2021, p. 67) ressalta que a trajetória das buscas sobre as formações na RMESP foi longa e enfrentou algumas dificuldades, em especial da “Divisão Pedagógica (DIPED), que negou a resposta, alegando não poder disponibilizar esses dados porque não havia essa compilação nos arquivos da Secretaria Municipal de Educação”. Quanto a outros questionamentos, a autora recebeu a seguinte resposta:

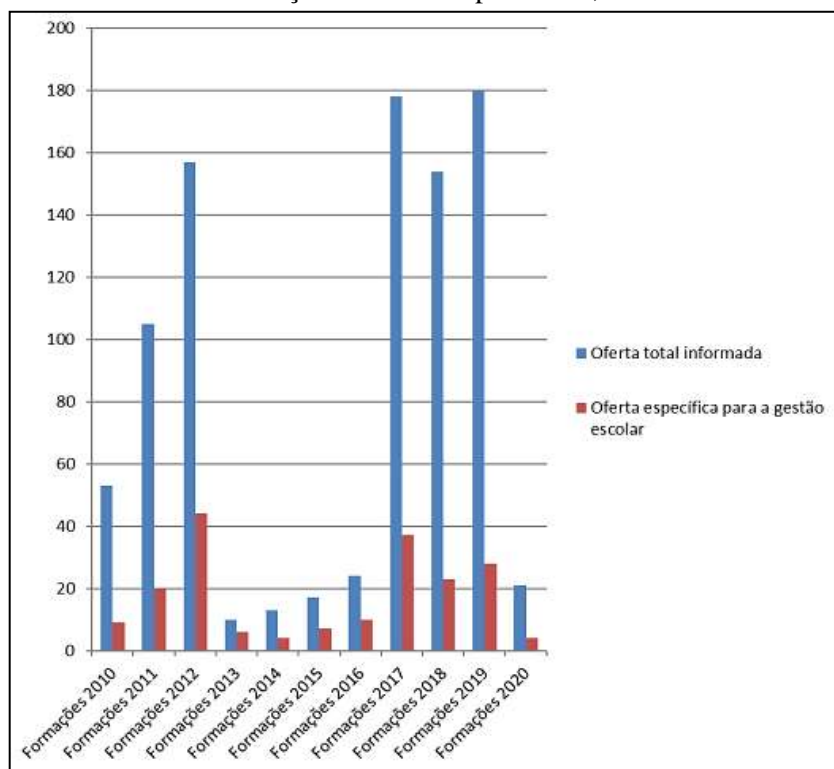
[...] todas as formações são abertas, mediante inscrição, aos interessados e público-alvo previsto em cada curso, não sendo vedada a participação de diretores por data de ingresso em concurso (ainda que se trate de formação com vistas a orientações para iniciantes). As características de cada formação, como turmas, horários de oferta, dispensa de ponto e local pode ser verificada em Diário Oficial, a partir do nome de cada curso. (Almeida, 2021, p. 67).

---

<sup>10</sup> Levantamento disponibilizado nos anexos A ao G.

Almeida (2021, p. 68), por meio de um gráfico, faz uma comparação numérica entre as formações oficiais pela RMESP e quais delas foram direcionadas aos diretores, destacando a oferta total informada e a oferta específica para a gestão escolar.

Gráfico 1 – Formações oferecidas pela SME, de 2010 a 2020



Fonte: Almeida (2021, p. 68).

O gráfico é complementado pela autora por meio de tabelas comparativas (Almeida, 2021, p. 166-195). Essas tabelas listaram os títulos das formações e em destaque amarelo a autora identificou quais foram direcionadas aos diretores, de forma distinta entre as Diretorias de Ensino. A autora encontrou, no período de 2010 a 2020, um total de 912 títulos, entre os quais apenas 192 eram especialmente destinados aos diretores de escola. A presente investigação compreende as singularidades entre as Diretorias Regionais de Educação (DREs) e também das unidades escolares, mas, ao analisar as referidas tabelas de títulos, observa-se uma incoerência entre as formações que são distintas em Diretorias de Ensino, o que evidencia a falta de uma política para a formação de diretores de escola, como um processo integrado e consistente, com clareza nas temáticas abordadas oferecidas, a exemplo das formações acerca da implementação do Currículo da Cidade de São Paulo.

Ao final da análise das formações, Almeida (2021, p. 79) aponta as fragilidades encontradas nas formações iniciais e continuadas oferecidas pela RMESP:

A análise realizada a partir dos títulos das formações oferecidas pelas DREs e SME nos ajudam a ampliar a visão de como essas formações continuadas são ofertadas. Ademais, permite observar que a formação inicial já é problemática e que a forma como se dá a seleção dos diretores e seu processo de formação continuada ficam por conta de uma cultura escolar administrada de forma aparentemente desorganizada e fragmentada.

Observa-se, também, pontos tensionados de divergência entre o que a RMESP compreende ser formação para gestores e orientações técnicas. Neste sentido, corroboramos com Roggero<sup>11</sup> (2010, p. 38 *apud* Almeida, 2021, p. 77):

[...] como ocorre noutras áreas de formação, percebe-se uma grande preocupação com a técnica, com o como fazer, em detrimento da compreensão conceitual. Noutras palavras, tem prevalecido, senão se acirrado, a dicotomia teoria x *práxis*, com a predominância desta última esvaziada de sentido.

Para finalizar a seção sobre as dimensões da gestão escolar e a relevância do cargo de diretor dentro da unidade escolar, é pertinente retomar a visão de Severino (1992, p. 88), já apresentada, e que atribui ao diretor a função de ser “alma do projeto educacional da escola”: “É ele que, através de uma ação coerente e lúcida, mantém vivo o processo da Educação no âmbito da Escola: um processo realmente formativo, capaz de contrapor-se ao impróprio da rotina e da burocracia”, acrescentando que “[...] mais que tarefa, missão sem dúvida difícil, já que deve ser exercida num mundo carente de sentido”.

### 2.1.2 Cultura gestora educacional sob o domínio da Nova Gestão Pública

O contexto de governança institucional e administrativa do diretor escolar, em interação com a cultura gerencial promovida pela Nova Gestão Pública, são alguns fatores que norteiam as inquietações e as indagações nesta pesquisa, que aborda questões críticas na gestão escolar contemporânea, especialmente no contexto da Educação Básica do Ensino Fundamental I e II da Rede Municipal de Educação de São Paulo (RMESP).

A influência da Nova Gestão Pública sobre a qualidade da educação tem foco particular nas práticas de gestão escolar. A implementação da NGP tem como marco histórico a Constituição Federal de 1988, mesmo que a difusão global dessa ideia tenha se fortalecido nos anos 1990:

A introdução da NGP na educação tem seus primeiros registros na realidade britânica, com a reforma dos anos 1980, com repercussões diretas sobre a gestão da escola (GEWIRTZ; BALL, 2011), mas sua disseminação em âmbito internacional se deu a partir dos anos 1990 [...]. (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017, p. 712).

---

<sup>11</sup> ROGGERO, Rosemary. **A vida simulada no capitalismo: formação e trabalho na arquitetura**. São Paulo: Letra e Voz, 2010.

De acordo com Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 708), “A partir da primeira década do século XXI, o país [Brasil] presenciou mudanças no curso das políticas públicas e sociais, incluindo a educação”.

Essa disseminação global trouxe consigo um conjunto de práticas gerenciais que redefiniram a gestão escolar, culminando no fenômeno conhecido como “gerencialismo”, caracterizado pela dispersão de poder, que vai além de uma simples mudança administrativa para se manifestar como uma transformação cultural profunda, que enfatiza as práticas gerenciais, associadas ao setor privado, na gestão das instituições públicas.

Esse processo é descrito como uma “tradução das concepções dominantes”, em vez de uma mera transposição de ideias, sendo tratado por alguns autores como “gerencialismo traduzido” (Lima; Gandin, 2017, p. 729). Essas características principais da prática gerencialista, além da dispersão de poder, incluem recontextualização, que condiciona, no formato da adaptação de novos contextos, a homogeneização que padroniza, coisificando a tudo e a todos dentro da esfera pública e, por fim, e não menos importante, a hegemonia mantém a dominação social.

Lima e Gandin (2017, p. 730) recorrem a Clarke e Newman<sup>12</sup> (1997) para enfatizar que a abordagem gerencialista se orienta por:

[...] três aspectos [...] destacados como centrais: *economia, eficiência e efetividade*. Os três Es – assim denominados por esses autores – deveriam ser alcançados principalmente através da incorporação da lógica do mercado – entendida como superior à lógica do público – e de um custo-benefício, o que seria garantido pela “liberdade para gerenciar” (grifo nosso).

Conforme exposto pelos autores, pode-se entender que a racionalidade instrumental na cultura administrada, descrita por Adorno (2020), está ganhando cada vez mais destaque em relação aos valores públicos, com uma ênfase crescente na economia.

A integração crescente entre as lógicas do sistema privado (efetividade dos resultados) e do público (eficiência burocrático-procedimental), nas unidades escolares, tem levado à negligência de aspectos intangíveis e essenciais da formação humana. Nesse cenário, a Nova Gestão Pública ganha destaque em Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 712):

[...] os fundamentos teóricos que dão suporte às ideias do Novo Gerencialismo encontra-se nas abordagens do novo institucionalismo [...] pode ser considerado uma das abordagens mais influentes na ciência política contemporânea, em especial nos estudos sobre políticas públicas. O pressuposto básico dessa linha teórica é a ideia de que as instituições afetam o comportamento de atores sociais.

<sup>12</sup> CLARKE, John; NEWMAN, Janet. **The Managerial State**: power, politics and ideology in the remaking of Social Welfare. London: Sage Publications, 1997.

Talvez esse institucionalismo camufle ideias tornadas muito relevantes, sobretudo após a pandemia de Covid-19 ter sido apontada como principal responsável pelos problemas de saúde mental, a partir de seu advento, impondo a necessidade de se trabalhar com a formação e desenvolvimento de competências socioemocionais, que abrangem habilidades interpessoais e intrapessoais, e pela dificuldade de lidar com a complexidade da humanidade.

A NGP apresenta desafios significativos para a gestão escolar, como a descentralização: transferência de responsabilidades do Estado para a unidade escolar, diante de uma pseudoautonomia na hierarquia organizacional escolar. Como apontado por Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 708),

O contexto é ainda influenciado por variáveis externas que se relacionam com a circulação de políticas e conhecimento em âmbito internacional aos quais o Brasil não está imune. Essas influências são absorvidas no plano interno como um movimento mais amplo que cobra do Estado e de suas instituições maior transparência e prestação de contas.

A abordagem gerencialista na educação, em todos os níveis, caracteriza-se pela regulação baseada em avaliações externas e testes padronizados, como Saeb, Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), Prova Brasil e Provinha Brasil. Nesses modelos de gestão escolar, eficiência e eficácia, somados, geram a efetividade e são os principais critérios para medir a atuação dos diretores escolares. Se, por um lado, a leitura desses dados permite à equipe gestora da escola fazer ajustes em seu PPP, conforme vimos anteriormente e corroboramos as autoras, por outro,

A quebra do sistema burocrático e hierárquico em organizações independentes, atuando em um ambiente descentralizado, foi identificada como estratégia de desagregação, para modernizar o sistema, torná-lo mais eficiente e responsivo às necessidades da sociedade e, por fim, para elevar seu desempenho. Para esses autores, numa virada ortodoxa da NGP, a mescla entre autonomia, responsabilização (prestação de contas), técnicas de gestão do setor privado, concorrência (imitativa) e um sistema de incentivos foi evocada como estímulo para a eficiência, eficácia e aprimoramento (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017, p. 712).

Mas isso não tem funcionado bem. O controle excessivo em indicadores de desempenho, como o Ideb, desconsidera as diversas dimensões do papel do diretor escolar. Esse foco estreito resulta em um ambiente organizacional estressante e em uma cultura escolar fragilizada, caracterizada pelo esgotamento profissional, pela alienação dos educadores e de toda a comunidade escolar, bem como pela consequente falta de colaboração, porque a vida escolar vai perdendo sentido e significado, atropelada por procedimentos que desrespeitam aquele que deveria ser o documento vivo representante da cultura e da identidade de cada unidade escolar: o PPP.

O papel da direção escolar se perde, submetido às políticas educacionais de



responsabilização, que frequentemente se manifestam em exigências assistencialistas somadas às pressões por resultados nas aprendizagens – duas pontas que, em geral, são conflitantes.

Sob a influência dominante dos grupos de interesses econômicos, ideológicos, institucionais, o universo educacional, em geral, e o escolar, em particular, veem-se submetidos a novas e mais poderosas formas de alienação, que vêm gerando adoecimento, possivelmente, não apenas de profissionais, mas de comunidades escolares.

Como refletem Adorno e Horkheimer (1985, p. 57-58),

Sob o poder do monopólio, toda cultura de massas é idêntica, e seu esqueleto, a ossatura conceitual fabricada por aquele, começa a se delinear. Os dirigentes não estão mais sequer muito interessados em encobri-lo, seu poder se fortalece quanto mais brutalmente ele se confessa público [...]. O fornecimento ao público de uma hierarquia de qualidades serve apenas para uma quantificação ainda mais completa.

Desta forma, compreender como essa estrutura de poder molda a formação cultural e o desenvolvimento humano de todos os membros da comunidade escolar é fundamental para esta investigação. Essa análise nos permite explorar as relações entre poder e educação, sendo, a escola, a instituição responsabilizada pela formação e desenvolvimento integral do educando na promoção de sua autonomia, enquanto o que acontece, de fato, é o seu oposto: a heteronomia e alienação.

## 2.2 A FORMAÇÃO CULTURAL E O DESENVOLVIMENTO HUMANO

Ao iniciar a abordagem aqui pretendida, busca-se, inicialmente, a abordagem de Adorno, ao formular questões que ainda são fundamentais nos contextos educacionais atuais, como aquela por ele levantada: “o que significa elaborar o passado?”.

Certa feita, num debate científico, escrevi que em casa de carrasco não se deve lembrar a força para não provocar ressentimento [...]. O desejo de libertar-se do passado justifica-se: não é possível viver à sua sombra, e o terror não tem fim quando culpa e violência precisam ser pagas com culpa e violência; e não se justifica porque o passado de que quer escapar ainda permanece muito vivo. O nazismo sobrevive, e continuamos sem saber se faz apenas como fantasma daquilo que foi tão monstruoso a ponto de não sucumbir à morte, ou se a disposição pelo indizível continua presente nos homens bem como nas condições que o cercam (Adorno, 2023, p. 31).

Quando se percebeu que a barbárie do século XX foi gerida pelo viés do fascismo, do autoritarismo que, possivelmente, ainda esteja presente em algum grau em cada um de nós, e para não termos que reconhecer no futuro (próximo) nossa pequenez por não termos colaborado como educadores, formadores, gestores e mediadores da emancipação de futuras gerações sob nossas responsabilidades, no âmbito escolar, caso a formação do sujeito

integral e a sustentabilidade do planeta não se concretizem, é crucial refletirmos sobre outra questão, tão importante, posta pelo autor: “Educação – para quê?”. Adorno (2023, p. 129) afirma:

A exigência que Auschwitz não se repita é a primeira de todas para a educação. De tal modo ela precede quaisquer outras que creio não ser possível nem necessário justificá-la. Não consigo entender como até hoje mereceu tão pouca atenção. Justificá-la teria algo de monstruoso em vista de toda monstruosidade ocorrida. Mas a pouca consciência existente em relação a essa exigência e as questões que ela levanta provam que a monstruosidade não calou fundo nas pessoas, sintoma da persistência da possibilidade de que se repita no que depender do estado de consciência e de inconsciência das pessoas. Qualquer debate acerca de metas de educação carece de significado e importância frente a essa meta: que Auschwitz não se repita. Ela foi a barbárie contra qual se dirige a educação.

Esse argumento permite considerar como o passado influencia o presente e como as ações atuais moldarão o futuro, lançando uma sombra sobre ele, caso não se elabore o passado, permitindo que a perpetuação da má consciência persista. Afirma-se isso devido às percepções de certos resquícios de autoritarismo no contexto educacional, onde observam-se traços do desejo de poder aliado a uma subjetividade aprisionada talvez, e, além de tudo o mais, numa formação reconhecida publicamente como insuficiente, mas que se perpetua desse modo, no que se refere ao cargo de gestor escolar.

Severino (2006, p. 621) argumenta que a educação deve promover uma formação integral, entendida como um processo de desenvolvimento humano que busca a emancipação e autonomia do sujeito: “Quando se fala, pois, em educação para além de qualquer processo de qualificação técnica o que está em pauta é uma autêntica *Bildung*, uma *Paidéia*, a formação de uma personalidade integral”.

As palavras de Severino (2006) afirmam que essa formação integral está alinhada com a ideia de uma transformação profunda, tanto no desenvolvimento pessoal quanto na cultura em que se está inserido. Esse processo não se limita a transformar o indivíduo em um mero espectador passivo da cultura de massa, mas o capacita a ser um agente ativo e transformador, promovendo a emancipação cultural em seu entorno. O autor faz uma análise profunda, elucidando as nuances do desenvolvimento da humanidade do ser humano. Para ele,

Portanto, a formação é processo do devir humano como devir humanizador, mediante o qual o indivíduo natural devém um ser cultural, uma pessoa – é bom lembrar que o sentido dessa categoria envolve um complexo conjunto de dimensões que o verbo *formar* tenta expressar: constituir, compor, ordenar, fundar, criar, instruir-se, colocar-se ao lado de, desenvolver-se, dar-se um ser. É relevante observar que seu sentido mais rico é aquele do verbo reflexivo, como que indicando que é uma ação cujo agente só pode ser o próprio sujeito. Nessa linha, afasta-se de alguns de seus cognatos, por incompletude, como informar, reformar e repudia outros por total incompatibilidade, como conformar, deformar. Converge apenas com transformar... A ideia de formação

é pois aquela do alcance de um modo de ser, mediante um devir, modo de ser que se caracterizaria por uma qualidade existencial marcada por um máximo possível de emancipação, pela condição de sujeito autônomo. Uma situação de plena humanidade. (Severino, 2006, p. 621).

O autor aponta, ainda, que a formação integral é essencial para promover um desenvolvimento completo do indivíduo, abrangendo aspectos tanto pessoais e coletivos quanto multiculturais:

[...] a educação vem sendo pensada hoje como formação cultural, perspectiva que realiza uma síntese superadora das perspectivas anteriores que a conceberam como formação ética, num primeiro momento, e como formação política num segundo momento. [...] o que está em pauta é a própria construção do sujeito humano no tempo histórico e no espaço social, como sujeito integralmente ético e político, pessoa-habitante de um universo coletivo (Severino, 2006, p. 622).

A ênfase está na importância das abordagens filosóficas na educação, o que corrobora a ideia de que a escola deve ser um espaço de formação crítica e reflexiva, capaz de preparar os indivíduos para os desafios da sociedade contemporânea.

Com efeito, é possível identificar nas formulações da Teoria Crítica, da Escola de Frankfurt, as referências históricas e teóricas dessa inflexão que marca a entrada da cultura e da filosofia ocidentais na era contemporânea. Cabe atribuir-lhe, com toda legitimidade, esse papel, pois foi dela a iniciativa histórica de apresentar, de forma sistemática, o balanço inaugural de toda a produção filosófico-científica da modernidade [...]. Os ecos da inspiração frankfurtiana, além de tornar audíveis as invectivas nietzschianas em pleno final do século XX, ressoa por todo o ambiente cultural e filosófico da atualidade, suscitando novos 'jogos de linguagem', que se apresentam tão somente como nichos de experiência de conhecimento, sem qualquer ambição de expor verdades inquestionáveis (Severino, 2006, p. 629, 631).

No âmbito da educação emancipadora, que busca promover um processo educativo crítico e transformador, é fundamental refletir sobre a importância de analisar e reinterpretar o passado para construir um futuro mais humanizado. Nesse contexto, Severino (2006, p. 631-632) corrobora Adorno e destaca que a relevância de revisitar o passado é essencial para uma crítica eficaz do presente:

A proposta e, até certo ponto, a aposta frankfurtiana de uma educação emancipadora vinculam-se à afirmação da intrínseca necessidade de uma crítica permanente. Após Auschwitz, impõe-se uma reelaboração do passado, uma severa crítica do presente, se se almeja um futuro mais humanizado [...]. O compromisso da educação é com a desbarbarização, é transformar-se num processo emancipatório, no qual ocorra uma luta sistemática pela autonomia, pela emancipação. E sua única ferramenta é o esclarecimento que se constitui como passagem do inconsciente para o consciente, do não ciente para o ciente, do pseudociente para o ciente. O esclarecimento ilumina e elimina.

Em Adorno, a formação é a apropriação subjetiva da cultura, um processo de construção do sujeito biopsicossocial e que deve ser dialético e que promova críticas reflexivas, permeada

pela compreensão de que, da mesma forma que a cultura influencia o indivíduo, o indivíduo também transforma a cultura.

### 2.2.1 Formação integral e sustentável e o Currículo da Cidade

O Currículo da Cidade de São Paulo, conforme sugerido no documento *Educação Integral: Política São Paulo Educadora* (São Paulo, 2020d), é desenvolvido com base em uma teoria que enfatiza a importância de uma educação voltada à autonomia e à emancipação dos indivíduos. Essa abordagem da Rede Municipal de Ensino de São Paulo propõe conceitos de formação e desenvolvimento humano.

A Secretaria Municipal de Educação de São Paulo tem como premissa a Educação Integral. O Currículo da Cidade, em todas as suas etapas, modalidades e formas de atendimento, orienta-se pela Educação Integral entendida como aquela que promove o desenvolvimento dos estudantes em todas as suas dimensões (intelectual, física, social, emocional e cultural) como parte indissociável do processo de aprendizagem ao longo da vida e sua formação como sujeitos de direitos e deveres, comprometida com o exercício da cidadania. Trata-se não de uma modalidade, mas uma concepção política, um paradigma urgente, necessário e possível para a qualidade social em educação na nossa cidade. Uma abordagem pedagógica voltada ao desenvolvimento dos bebês, crianças, adolescentes, jovens e adultos na perspectiva da Cidade Educadora. (São Paulo, 2020d, p. 9).

O trecho mencionado apresenta a educação integral como “uma concepção política” que incorpora o Currículo da Cidade de São Paulo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apontados por organismos internacionais como instâncias de nível macroeconômico e político global – mas a organização discursiva remete os educadores ao Mestre Paulo Freire e sua defesa de autonomia e emancipação, à sua defesa de democracia.

Instituições como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas (ONU), se não são suficientes para deter guerras, como temos ouvido por parte de analistas na grande mídia, desempenham papéis cruciais na *recomendação* de políticas educacionais aos países membros, com ênfase para os chamados emergentes, priorizando habilidades e conhecimentos que favorecem a manutenção do *status quo* econômico, ao invés de promover uma transformação social ou econômica em direção à autonomia e emancipação, conforme a entendemos em nossa história ainda recente, de luta pela democratização e de uma educação de qualidade para todos.

Em setembro de 2015, os estados-membros das Nações Unidas aprovaram, de forma unânime, o documento intitulado *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* (ONU, 2015). Sua origem remonta ao êxito alcançado com as

diretrizes dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), entre os anos de 2000 e 2015.

Em artigo publicado na *Revista Educando em Mogi*, Roggero (2013, p. 2, 7), à época exercendo o cargo de Secretária da Educação de Mogi das Cruzes, São Paulo, pensando numa educação para o desenvolvimento sustentável, destacou

[...] sobre como esse cenário interfere na concepção de sociedades sustentáveis ou de uma educação para o desenvolvimento sustentável. [...]. Defendemos, sim, que a educação tem uma responsabilidade importante na formação das novas gerações. E para isso, é preciso que esse campo de forças se fortaleça, também numa perspectiva mais sustentável. Para tanto, é preciso desvelar o acirramento das contradições do modelo econômico e dos problemas gerados por condutas não sustentáveis nos processos e movimentos capitalistas da ideia de progresso a ele associada com suas consequências para as sociedades contemporâneas.

A autora realiza sua análise por meio da teoria crítica de Frankfurt, examinando como o tripé da sustentabilidade, que abrange as dimensões econômica, social e ambiental, relaciona-se com a educação emancipatória. Ela explora como o tripé pode estar integrado à abordagem educacional para promover a autonomia e a emancipação dos indivíduos:

[...] ainda que haja diferentes interpretações sobre o que seja desenvolvimento sustentável que sugerem relações complexas entre diferentes modelos de desenvolvimento social e econômico [...]. Ainda assim, observa-se que “o elemento humano é fundamental” na implementação de qualquer política, cujos pilares de sustentação envolvem sociedade/meio ambiente/economia, respeitada a dimensão cultural [...]. Refletindo sobre elementos fundamentais sobre educação na obra do filósofo alemão Theodor Adorno (1903-1969), um autor que muito me inspira, temos que a educação deveria voltar-se para a emancipação e para autonomia, que enfrente as contradições sociais e não tente negá-las (Roggero, 2013, p. 9, 11).

Conforme as *Diretrizes de Aprendizagem dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Currículo da Cidade de São Paulo* (São Paulo, 2020c), é fundamental situar a intencionalidade desses princípios e entender como eles, que estão integrados e orientam o Tripé da Sustentabilidade, são aplicados nos diferentes modelos de desenvolvimento social e econômico.

O Currículo da Cidade faz a inclusão da temática do desenvolvimento sustentável de duas formas: no documento da Educação Infantil, por meio da integração dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) com os Objetivos de aprendizagem elaborados a partir dos Indicadores de Qualidade e dos Objetivos de Aprendizagem da BNCC; no Currículo do Ensino Fundamental e da Educação de Jovens e Adultos por meio dos Objetivos de Aprendizagem e Desenvolvimento dos Componentes Curriculares [...]. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável podem ser agrupados em cinco grandes áreas: “Pessoas, Planeta, Paz, Prosperidade e Parcerias, e abrangem as dimensões social, econômica e ambiental. (São Paulo, 2020c, p. 14-15)

Assim, o Currículo da Cidade de São Paulo integra os ODS como uma forma de

concretizar a educação integral, promovendo o desenvolvimento sustentável e a emancipação dos indivíduos. No entanto, é importante reconhecer que essa integração está vinculada a metas e interesses de poderes macroeconômicos e políticos globais, que influenciam as políticas educacionais internacionais.

Nesse contexto, é relevante considerar a NGP e como ela pode moldar a prática educacional, o que requer discutir as suas implicações nas dimensões da gestão escolar, analisando como essa abordagem impacta a administração e a prática pedagógica nas escolas, bem como a relação entre ambas.

É importante reconhecer as discrepâncias entre a teoria e a prática nas escolas, onde diversos desafios impedem a plena realização dos objetivos educacionais. Na prática, os atores educacionais envolvidos enfrentam dificuldades para implementar princípios de educação integral, educação democrática e sustentável, devido às limitações de recursos, resistência, mudanças constantes, conflitos internos, alta demanda burocrática e desumanização das relações sociais, adoecimento dos profissionais, entre outros, como já abordamos, com base nos autores de referência.

Essas questões revelam a desconexão entre teoria e prática, demonstrando que a teoria curricular, muitas vezes, não consegue se traduzir na prática cotidiana – possivelmente, não porque não haja boas intenções, mas elas não são suficientes, diante das contradições entre documentos orientadores, discursos e procedimentos de gestão, que se adotam e que devem ser executados por profissionais (propositalmente?) sempre pouco preparados para lidar com a complexidade da realidade, quem dirá para lidar com essas contradições.

A análise das práticas escolares destaca a necessidade de adaptações contínuas em todos os aspectos da gestão escolar, desde o administrativo, o pedagógico, o relacional, o financeiro e a implementação do Currículo Integrador da Cidade de São Paulo. Diante dessa complexidade entre o modo como se determina e como se realiza a gestão escolar e o currículo, volta à cena a pergunta central desta pesquisa: o que torna uma gestão escolar em uma liderança educativa sustentável na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo?

## 2.3 A LIDERANÇA EDUCATIVA SUSTENTÁVEL

Após uma análise teórica que se quis aprofundada sobre o papel e a função do diretor escolar, evidenciou-se a necessidade de expandir a pesquisa para esclarecer as interconexões entre gestão escolar e liderança educativa. Para isso, foram selecionados os principais trabalhos que mais se alinham com o foco da pesquisa, a fim de aprofundar a compreensão dessas relações.

A obra *Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil*, organizada por Weinstein e Simielli (2022), publicada pela Unesco, constitui-se como uma das fontes para a presente pesquisa. Ao longo deste trabalho, recorre-se a diversos autores, presentes nesta publicação, para aprofundar a análise e responder à pergunta central da pesquisa: o que torna uma gestão escolar uma liderança educativa sustentável, na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo?

As citações a seguir, oriundas desta obra, ilustram a diversidade de perspectivas sobre o tema liderança escolar. Para uma compreensão da liderança educacional na/da gestão escolar, é essencial considerar sua importância global e a forma como se aplica especificamente ao Brasil. Como afirmam Weinstein e Simielli (2022, p. 9),

Atualmente, existe um vasto conhecimento sobre liderança educacional que se acumula há décadas no âmbito internacional e com frequência não é suficientemente reconhecido na América Latina e no Brasil. O objetivo deste livro é justamente contribuir para preencher essa lacuna, colocando à disposição de diretores escolares, gestores públicos e acadêmicos um conjunto de artigos atualizados sobre questões centrais relativas à liderança educacional [...]. O livro está organizado em 12 capítulos, com contribuições de 15 autores de nove países: Austrália, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos, Israel, México, Nova Zelândia e Reino Unido (Inglaterra). Todos os acadêmicos possuem uma trajetória reconhecida no estudo da liderança escolar, e a obra procura fornecer uma visão geral sobre o tema, sistematizando as questões mais relevantes do debate atual.

Antes de nos debruçarmos sobre as teorias da liderança, é relevante contextualizar o estudo com os achados sobre o perfil do diretor escolar brasileiro, especialmente considerando a relevância desse profissional para a efetividade da liderança escolar.

Para a construção do perfil do diretor escolar, optou-se por não incluir uma descrição histórica detalhada do cargo do diretor escolar, pois esse tema é amplamente abordado na tese de Souza (2007, p. 17), *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Souza (2007) apresenta uma análise extensa da evolução da administração escolar. Com estudos realizados entre 1930 e 2004, fornece uma base sólida e detalhada sobre a trajetória do diretor escolar, permitindo uma compreensão profunda das mudanças e tendências ao longo do tempo.

A primeira das três partes é dedicada à apresentação das ideias construídas ao longo do século XX (e início do séc. XXI) sobre a gestão escolar no Brasil. Esta parte está subdividida em três capítulos. No primeiro deles, o leitor encontra a apresentação e discussão das concepções dos autores que deram início ao campo de conhecimentos da gestão escolar no país, em uma época que nesta tese foi denominada de período dos estudos clássicos.

A obra seminal de Souza (2007) serviu como base teórica para o estudo de Simielli (2022, p. 6), evidenciando a influência do autor na construção do arcabouço conceitual da pesquisa, como demonstrado em seu artigo *Revisão Sistemática da Literatura Brasileira sobre*

*Diretores Escolares*: “Este estudo utilizou como referência pesquisas anteriores sobre o estado da arte em gestão escolar no Brasil [...]. Esses trabalhos foram utilizados para a determinação das palavras-chave e para a escolha dos filtros de seleção dos artigos”.

Após os estudos realizados sobre o diretor na administração escolar, seguimos em busca de uma compreensão mais aprofundada do conceito de liderança educativa, que está diretamente relacionada à capacidade de orientar e fomentar mudanças dentro do ambiente escolar, no clima organizacional das escolas. Conforme Tony Bush (2022, p. 12), da Universidade de Nottingham (Reino Unido): “[...] liderança diz respeito, sobretudo, a valores e propósitos; ao passo que gestão compreende execução e questões técnicas. Ou seja, enquanto a liderança consiste em ‘o que’, a gestão consiste em ‘como’ [...]”.

O quadro a seguir apresenta a distinção entre liderança e gestão em diversas dimensões, de maneira objetiva, na visão de Bush (2022, p. 11):

Quadro 11 – Comparação entre gestão e liderança

Elementos	Gestão	Liderança
Foco principal	Execução e eficiência	Valores e propósitos
Poder	Autoridade posicional	Influência
Estrutura	Hierarquia	Fluido
Processos	Técnico-racional	Aberto e fluido
Responsabilização	Vertical	Multidirecional
Alocação de trabalho	Delegação	Distribuição
Relações	Transacional	Transformacional

Fonte: Bush (2022, p. 11).

A discussão sobre liderança leva à análise dos diferentes tipos de liderança escolar, a começar pela liderança gerencial.

Hoyle e Wallace<sup>13</sup> (2005, p. 68 *apud* Bush, 2022, p. 14) destacam o conceito de gerencialismo, descrito como “o excesso de liderança e gestão” e que, em sua forma extrema, “se finda em si mesmo”. Para Bush (2022, p. 14),

A liderança gerencial é o modelo com maior risco de proporcionar uma abordagem gerencialista à organização escolar. Os objetivos educacionais, ao enfocarem funções, tarefas e comportamentos, estão presumivelmente sujeitos ao foco gerencial em maior eficiência.

A liderança instrucional é apresentada por Bush (2022, p. 14) como “um dos conceitos mais antigos” no campo da liderança educacional, datado dos anos 1980, nos Estados Unidos.

<sup>13</sup> HOYLE, E.; WALLACE, M. **Educational leadership**: ambiguity, professionals, and managerialism. London: Sage, 2005.



Segundo as informações do livro,

Apesar de sua proeminência e longevidade, a liderança instrucional tem sido criticada por dois motivos. Em primeiro lugar, observa-se que ela está mais interessada no ensino do que na aprendizagem (Bush, 2013), e foi substituída na Inglaterra e em outros lugares pelo conceito de *liderança centrada na aprendizagem* [...]. Além disso, eles exploram a transição do conceito de liderança instrucional, que se preocupa em garantir a qualidade do ensino, para o de *liderança para a aprendizagem*, que incorpora um espectro mais amplo de ações de liderança para apoiar os resultados de aprendizagem. A segunda crítica relativa à liderança instrucional se deve ao fato de que ela “se concentrou demais na figura do diretor como centro de especialização, poder e autoridade” (Hallinger, 2003, p. 330). Consequentemente, ela tende a ignorar ou a subestimar o papel de outros líderes, como os vice-diretores, os gerentes de nível médio, as equipes de liderança e os professores em sala de aula. (Bush, 2022, p. 14, grifo do autor).

A liderança transformacional vai além do simples exercício do poder, colocando os valores no centro da prática de liderança. Contudo, é fundamental analisar a dinâmica da implementação desse modelo, especialmente quando se considera a influência de valores externos. Como observou Bush (2022, p. 15, grifo do autor),

Quando a liderança transformacional funciona, ela tem o potencial de engajar todas as partes interessadas na conquista de objetivos educacionais [...]. Quando a *transformação* serve de pretexto para impor os valores do líder sobre os professores e outras partes interessadas, ou para implementar as prescrições do governo, então o processo é político em vez de ser genuinamente transformacional [...]. Como mencionado anteriormente, o modelo transformacional ressalta a importância dos valores, mas o debate acerca de sua validade diz respeito a uma questão central: ‘valores de quem?’. Os críticos dessa abordagem argumentam que os valores determinantes são comumente pertencentes ao governo ou ao diretor da escola – que pode estar agindo em nome do governo. Os valores profissionais, tais como mantidos e praticados pelos professores, podem estar subjugados a valores externamente impostos.

A liderança transacional é baseada em troca de recompensas por desempenho. Os líderes transacionais reconhecem a importância da motivação e da recompensa, ao estabelecer metas claras e oferecer incentivos por resultados alcançados. Como destaca Bush (2022, p. 15, grifo do autor),

Trata-se de uma abordagem básica, que não implica o nível de comprometimento relativo ao modelo transformacional. De acordo com Connolly e seus colegas (2019), a liderança transacional depende não da motivação intrínseca associada a abordagens transformadoras, mas de um estímulo externo – a *troca*.

A liderança moral enfatiza a importância dos princípios éticos e morais no exercício da liderança. Este conceito destaca a necessidade de líderes que ajam com integridade e promovam valores positivos. Bush (2022, p. 16), além de definir a liderança moral, cita Heck e Hallinger (2005, p. 234), para quem liderança e gestão devem ser vistas “como um *esforço moral*”. Para Bush (2022, p. 16),

Como está implícito na discussão acima, a liderança transformacional pode ser direcionada para o alcance de objetivos mais ou menos dignos. Todos nós recordamos de líderes carismáticos ou transformacionais cujos propósitos eram inadequados ou imorais (por exemplo, Hitler) [...]. A liderança moral é fundamentada de forma veemente nos valores dos líderes. Os modelos presumem que os líderes agem com integridade com base em valores pessoais e profissionais mantidos com firmeza, que comunicam a visão e a missão da escola, e fundamentar o processo decisório.

A liderança distribuída é um conceito que vê a liderança como um esforço coletivo, em que a responsabilidade é compartilhada entre vários membros da equipe, em vez de centralizada em uma única pessoa. Sobre isso, citando Gronn<sup>14</sup> (2010), Bush (2022, p. 16-17) analisa que,

Essencialmente, os modelos acima discutidos dizem respeito à liderança individual (em geral, a do diretor). Entretanto, diversas metodologias buscam ampliar o debate por meio da inclusão de abordagens de *liderança compartilhada* [...]. Embora a distribuição seja considerada um conceito de liderança, a gestão permanece expressiva e capta, indiscutivelmente, a linguagem da distribuição para manter o controle. O modelo ‘híbrido’ [...] busca associar a liderança distribuída à delegação gerencial e corrobora a abordagem contingencial.

A liderança docente refere-se ao papel dos professores como líderes dentro da sala de aula e na escola, influenciando a prática pedagógica e o desenvolvimento profissional. De acordo com a observação de Bush (2022, p. 18),

É difícil visualizar a liderança distribuída sendo incorporada em escolas sem a presença de líderes docentes. Dessa forma, a liderança docente deve ser descrita não como um modelo individual, mas, sim, compartilhado, posto que ambos os modelos são fundamentados em valores compartilhados. Como já foi mencionado, as dificuldades surgem a partir do momento em que essa suposição não é colocada em prática.

A liderança contingencial sugere que a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao contexto e às circunstâncias específicas enfrentadas. Líderes contingenciais ajustam suas abordagens com base nas necessidades da escola e dos desafios específicos que enfrentam, oferecendo flexibilidade na gestão escolar. No entanto:

Todos os modelos de liderança examinados acima são parciais: eles fornecem perspectivas úteis e válidas sobre um aspecto particular da liderança. Contudo, nenhum desses modelos fornece uma imagem completa da liderança escolar. Segundo Lambert, não há “um único melhor” (Lambert<sup>15</sup>, 1995, p. 2 *apud* Bush, 2022, p. 18).

Ao longo da evolução das concepções de liderança escolar, percebe-se a crescente necessidade de adequar o estilo de liderança às demandas contextuais e singulares das escolas.

A liderança contingencial, por exemplo, oferece uma abordagem flexível que permite

<sup>14</sup> GRONN, P. Where to next for educational leadership? In: BUSH, T.; BELL, L.; MIDDLEWOOD, D. (ed.). **The principles of educational leadership and management**. London: Sage, 2010.

<sup>15</sup> LAMBERT, L. A framework for shared leadership. **Educational Leadership**, [s. l.], v. 59, n. 8, p. 37-40, 2002.

aos líderes responder aos desafios específicos de cada escola. No entanto, a pesquisa continua sendo fundamental para aprofundar o conhecimento sobre os efeitos dos diferentes estilos e práticas de liderança.

Em suma, a liderança escolar desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade da educação. Ao compreender os conceitos de liderança, os diretores podem buscar formas de tornar suas escolas em ambientes de aprendizagem inovadores, equitativos e inclusivos, promovendo a autonomia e a emancipação dos estudantes em todas as dimensões humanas.

O conceito de liderança educativa sustentável é central para esta análise, pois busca não apenas enfrentar os desafios atuais, mas pensar como as escolas possam se transformar e se emancipar para atender às demandas do presente século e do futuro, de forma autônoma e crítica.

A citação da Comissão das Comunidades Europeias<sup>16</sup> (2007) serve para fortalecer a argumentação do desenvolvimento de líderes educativos sustentáveis na formação integral do sujeito:

Neste cenário, a missão da escola – uma melhor educação para todos – é responsabilidade primeira de todos os líderes educativos, partilhada por todos os membros da comunidade educativa, numa liderança distribuída, justa e moral, em que os líderes educativos são líderes da aprendizagem, cujas directrizes se coadunam com a pedagogia diferenciada, que tem como objectivo “ajudar o indivíduo a desenvolver os seus talentos e a realizar o seu potencial de crescimento (em termos emocionais e intelectuais) e de bem-estar pessoal” (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2007, p. 4) esta é efetivamente a essência da liderança educativa sustentável. (Lopes, 2016, p. 152).

No contexto das políticas educativas europeias, Lopes (2016), em seu artigo *As Lideranças na Gestão de Boas Escolas*, faz referência aos sete princípios fundamentais de liderança educativa sustentável, propostos por Hargreaves e Fink<sup>17</sup> (2007):

Importa aqui esclarecer as raízes e o significado da liderança sustentável no contexto da escola, para tal, alude-se à obra de Hargreaves e Fink (2007) “Liderança Sustentável”, que remete para o campo empresarial e ambientalista, entendendo-se por sustentabilidade educativa o preservar e o desenvolver de uma aprendizagem profunda de todos, com benefícios para todos, no presente e no futuro. [...]. Mas como tornar a liderança sustentável no contexto das boas escolas? Que estratégias para a sua realização? A sustentabilidade da liderança no seio da escola reside em preparar futuros líderes que perpetuem a missão da escola num futuro fecundo e promissor, sendo imperioso, as escolas transformarem-se em comunidades de aprendizagem profissionais, sustentando as estratégias de liderança em sete princípios (Hargreaves e Fink, 2007): [...] 1. Profundidade – uma aprendizagem significativa que todos têm

<sup>16</sup> COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Escolas para o século XXI**. 2007. Disponível em [http://sitio.dgic.minedu.pt/cidadania/Documents/Empreendedorismo/consultdoc\\_esc\\_sec\\_XXI.pdf](http://sitio.dgic.minedu.pt/cidadania/Documents/Empreendedorismo/consultdoc_esc_sec_XXI.pdf). Acesso em: 12 set. 2024.

<sup>17</sup> HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável**. Porto, Portugal: Porto Editora, 2007.

direito. 2. Durabilidade – uma liderança que perdura ao longo do tempo, preservando a missão, os objetivos e os valores da escola, líder após líder. 3. Amplitude – sustenta uma liderança distribuída, na sala, na escola e no sistema educativo. 4. Justiça – liderança socialmente justa e responsável pelo bem público. 5. Diversidade – uma liderança que promove a diversidade no ensino e na aprendizagem, considerando-a como um elemento coeso de riqueza na aquisição de saberes e de competências para todos os alunos. 6. Disponibilidade de recursos – uma liderança que reconhece os líderes pelo seu talento, não os esgota com mudanças irrealistas e sabe esperar pelos resultados concretizados nas metas que definiu. 7. Conservação – uma liderança que respeita o passado, aprende com as teorias e práticas do passado na construção de um futuro melhor. (Lopes, 2016, p. 152-153).

Os sete princípios de liderança sustentável propostos por Hargreaves e Fink (2007), constituem um arcabouço teórico essencial para responder à questão central desta pesquisa: o que torna uma gestão escolar uma liderança educativa sustentável, capaz de garantir a implementação eficaz do Currículo da Cidade de São Paulo? Eles servem como orientações para a construção de práticas de gestão e também pedagógicas inovadoras da educação integral e em sintonia com as demandas da sociedade contemporânea, visando a um futuro melhor para todos.

A liderança educativa sustentável contribui para a construção de escolas como comunidades de aprendizagem inclusivas, equitativas e justas, onde todos os membros da comunidade escolar se sintam valorizados, engajados e pertencentes.

A habilidade de se ajustar às novas realidades e às mudanças, de construir relações colaborativas e de promover a inovação, deve ser característica essencial dos líderes educacionais que desejam transformar suas escolas em espaços de aprendizagem significativa e de qualidade.

Portanto, a pergunta central da pesquisa – o que torna uma gestão escolar uma liderança educativa sustentável, na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo? – encontra, finalmente, uma resposta possível: a liderança educativa sustentável não é apenas um conjunto de práticas ou regras, mas sim uma filosofia de gestão escolar emancipatória, que coloca a aprendizagem, a formação humana e cultural e o desenvolvimento do sujeito integral em todas as dimensões de sua humanidade, no centro de todas as ações do gestor escolar. Ainda assim, não é como se toda a discussão anterior se tornasse descartável, pois contribui para uma compreensão desse conceito de liderança sustentável como algo que não decorre linearmente de todas as abordagens anteriores, mas precisa contemplá-las, porque todas elas descrevem funções gestoras da escola contemporânea e a liderança educativa sustentável precisará, indiscutivelmente, lidar e articular todas elas, não individualmente, mas com a comunidade escolar – o que não a torna uma panaceia na solução de problemas, mas, como já dito, uma filosofia que pode contribuir para avanços na formação em serviço de diretores de escola.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUAS EVIDÊNCIAS: UM OLHAR CRÍTICO SOBRE A ROTATIVIDADE DE DIRETORES DE ESCOLA**

A presente pesquisa, de abordagem qualitativa, utiliza a observação participante em um estudo de caso, aliado a entrevistas e narrativas de histórias de vida, cujos procedimentos serão descritos adiante.

Nesta seção, apresentamos os dados coletados e sua análise, considerando as informações provenientes de diferentes fontes e o referencial teórico utilizado. Nosso objetivo é analisar os conflitos e as contradições que geram a alta rotatividade de equipes gestoras, identificando padrões de rotatividade de diretores e seus impactos na cultura escolar, além de evidenciar a importância de uma liderança educativa que seja sustentável.

A análise metodológica crítica será realizada por meio da dialética negativa, proposta por Theodor W. Adorno (2010), com a teoria da semiformação, com o suporte teórico adicional de categorias, como as encontradas em Oliveira (2020), com o conceito de escolas de passagem; em Almeida (2021), com a estratégia dos incidentes críticos; em Roggero (2001), com o conceito de subjetividade negada no capitalismo; e em Severino (2007), com a análise de dados documentais.

Desta maneira, para unificarmos os dados coletados de fontes distintas, partimos da análise do Edital nº 02/2015 (São Paulo, 2015).

#### **3.1 ANÁLISE DO EDITAL Nº 02/2015 DO CONCURSO DE ACESSO PARA PROVIMENTO DE CARGOS DE DIRETOR DE ESCOLA E SUPERVISOR ESCOLAR DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO**

A pesquisa documental é entendida, por Severino (2007, p. 122-123), como

[...] fonte de documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

A análise do Edital nº 02/2015 (São Paulo, 2015) para o cargo de diretor de escola da Prefeitura Municipal de São Paulo revela um conjunto de exigências e expectativas que moldam o perfil idealizado do profissional para a RMESP. Os pré-requisitos para inscrição no concurso para o cargo de diretor de escola estão detalhados no quadro a seguir.

Quadro 12 – Cargos vagos da classe dos gestores educacionais

Cargo	Pré-requisitos (a serem comprovados no ato da posse)	Nº de Cargos Vagos
Diretor de Escola	- Licenciatura Plena em Pedagogia; ou - Pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Educação; ou - Pós-graduação <i>lato sensu</i> em Educação, de no mínimo 800 horas, nos termos da deliberação CEE nº 26/02 e deliberação CEE nº 53/05; e - Experiência mínima de 3 (três) anos no Magistério.	158

Fonte: São Paulo (2015).

Para acesso ao cargo de diretor de escola efetivo, é necessário concurso interno, com provas escritas, que inclui o estudo da literatura pertinente ao cargo e da legislação vigente. Quanto à formação necessária descrita, observa-se que não é exigida formação inicial específica em gestão educacional ou gestão escolar.

A pesquisa apresenta o quadro seguinte como complemento dos requisitos para ingresso como efetivo no cargo de diretor de escola da RMESP e considerados satisfatórios para escolha de vaga e sua atuação na unidade escolar, após aprovação em todas estas etapas.

Quadro 13 – Das provas

<p>3.1. O Concurso constará de uma prova objetiva e uma prova dissertativa, de caráter eliminatório e classificatório, e de prova de títulos, de caráter classificatório.</p> <p>3.1.1. A prova objetiva e a prova dissertativa serão, aplicadas no mesmo período e terão duração de 4 (quatro) horas e 30 (trinta minutos).</p> <p>3.2. A prova objetiva visa avaliar o grau de conhecimento teórico do candidato, necessário ao desempenho do cargo.</p> <p>3.2.1. A prova objetiva será composta de questões de múltipla escolha, com 5 (cinco) alternativas cada uma, versando sobre os conteúdos programáticos constantes do Anexo IV, parte integrante deste Edital, para todos os efeitos.</p> <p>3.2.2. A prova objetiva constará de 30 (trinta) questões de Conhecimentos Gerais e de 30 (trinta) questões de Conhecimentos Específicos.</p> <p>3.3. A prova dissertativa visa aferir a capacidade de leitura, de interpretação e de escrita do candidato, na forma culta da língua portuguesa.</p> <p>3.3.1. A prova dissertativa será composta de 03 (três) questões dissertativas e versará sobre os seguintes temas:</p> <p>a. Perspectiva democrática de gestão da escola.</p> <p>b. Acompanhamento e documentação pedagógicos das aprendizagens.</p> <p>c. Construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico.</p> <p>3.4. A prova de títulos visa valorizar a formação do candidato.</p> <p>3.4.1. Os títulos serão avaliados de acordo com o disposto nos Capítulos 4 e 5, deste Edital.</p> <p>3.4.2. Todos os candidatos inscritos no Concurso poderão encaminhar os títulos via SEDEX à Fundação VUNESP, sita na Rua Dona Germaine Burchard, 515, - Água Branca/Perdizes, São Paulo – SP, CEP 05002-062, no período de <b>01 a 07 de outubro de 2015</b>.</p> <p>3.4.3. Somente serão avaliados os títulos dos candidatos habilitados na prova objetiva e na prova dissertativa.</p>
--

Fonte: São Paulo (2015).

É importante observar que cargos de diretor de escola e coordenador pedagógico podem ser efetivos ou ocupados por designação, mas o auxiliar de direção ocupa uma função transitória, com escolha do diretor de escola e com deliberação pelo Conselho de Escola, conforme a Portaria SME nº 3.957/06: “Os Auxiliares de Direção, eleitos pelo Conselho de Escola, serão designados pelo respectivo Diretor de Escola, quando dentre docentes lotados e/ou em exercício na própria Unidade. [...] Art. 4º: O mandato do Auxiliar de Direção será de 1(um) ano” (São Paulo, 2006, art. 3º).

Com base na síntese das atribuições do diretor de escola, elencadas no Edital nº 02/2015, de acordo com o Decreto nº 54.453 (São Paulo, 2013), podemos observar, no quadro a seguir, como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes se materializam nas tarefas diárias e nas várias dimensões, como apontado por Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 19): “[...] em síntese, aborda o desafio da aprendizagem na perspectiva da gestão escolar mediante a discussão sobre quatro dimensões: a gestão pedagógica; a gestão relacional; a gestão administrativa e financeira; e a gestão de indicadores”.

Quadro 14 – Síntese das atribuições do diretor de escola

<b>ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA - DECRETO Nº 54.453/2013</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico, acompanhar e avaliar a sua execução em conjunto com a comunidade educativa e o Conselho de Escola/CEI/Cieja, observadas as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação;</li> <li>- elaborar o plano de trabalho da direção em conjunto com o Assistente de Diretor, indicando metas, formas de acompanhamento e avaliação dos resultados e impactos da gestão;</li> <li>- participar, em conjunto com a equipe escolar, da definição, implantação e implementação das normas de convívio da unidade educacional;</li> <li>- favorecer a viabilização de projetos educacionais propostos pelos segmentos da unidade educacional ou pela comunidade local, à luz do projeto político-pedagógico;</li> <li>- possibilitar a introdução das inovações tecnológicas nos procedimentos administrativos e pedagógicos da unidade educacional;</li> <li>- prover as condições necessárias para o atendimento aos alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação;</li> <li>- implementar a avaliação institucional da unidade educacional em face das diretrizes, prioridades e metas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação;</li> <li>- acompanhar, avaliar e promover a análise dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb e de quaisquer instrumentos avaliativos da aprendizagem dos alunos frente aos indicadores de aproveitamento escolar, estabelecendo conexões com a elaboração do projeto político-pedagógico, plano de ensino e do plano de trabalho da direção da unidade educacional, com vistas ao constante aprimoramento da ação educativa;</li> <li>- buscar alternativas para a solução dos problemas pedagógicos e administrativos da unidade educacional;</li> <li>- planejar estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação que favoreçam a formação de parcerias e que atendam às reivindicações da comunidade local, em consonância com os propósitos pedagógicos da unidade educacional;</li> <li>- promover a integração da unidade educacional com a comunidade, bem como programar atividades que favoreçam essa participação;</li> </ul>

- coordenar a gestão da unidade educacional, promovendo a efetiva participação da comunidade educativa na tomada de decisões, com vistas à melhoria da aprendizagem dos alunos e das condições necessárias para o trabalho do professor;
- promover a organização e funcionamento da unidade educacional, de forma a atender às demandas e aspectos pertinentes de ordem administrativa e pedagógica, de acordo com as determinações legais;
- coordenar e acompanhar as atividades administrativas, relativas a:
  - folha de frequência;
  - fluxo de documentos de vida escolar;
  - fluxo de matrículas e transferências de alunos;
  - fluxo de documentos de vida funcional;
  - fornecimento e atualização de dados e outros indicadores dos sistemas gerenciais, respondendo pela sua fidedignidade;
  - comunicação às autoridades competentes e ao Conselho de Escola dos casos de doenças contagiosas e irregularidades graves ocorridas na unidade educacional;
- diligenciar para que o prédio escolar e os bens patrimoniais da unidade educacional sejam mantidos e preservados:
  - coordenando e orientando toda a equipe escolar quanto ao uso dos equipamentos e materiais de consumo, bem como a manutenção e conservação dos bens patrimoniais e realizando o seu inventário, anualmente ou quando solicitado pelos órgãos da Secretaria Municipal de Educação;
  - adotando, com o Conselho de Escola, medidas que estimulem a comunidade a se corresponsabilizar pela preservação do prédio e dos equipamentos escolares, informando aos órgãos competentes as necessidades de reparos, reformas e ampliações;
- gerir os recursos humanos e financeiros recebidos pela unidade educacional juntamente com as instituições auxiliares constituídas, em consonância com as determinações legais;
- delegar atribuições, quando se fizer necessário.

Fonte: São Paulo (2015).

No entanto, é importante ressaltar que a classificação das atribuições do diretor escolar em dimensões específicas, como a gestão pedagógica, gestão administrativa e financeira, gestão relacional e de indicadores, serve como um guia geral e pode apresentar certa sobreposição. Muitas das atividades do diretor envolvem a interação entre essas dimensões, como é o caso da gestão de pessoas, que abrange tanto aspectos administrativos quanto relacionais. Além disso, a complementaridade entre as diferentes dimensões da gestão é fundamental para o sucesso da escola.

A gestão pedagógica depende diretamente da gestão administrativa e financeira para a implementação de políticas educacionais, bem como é fundamental a gestão relacional para a execução das ações planejadas. Além disso, é importante considerar que o contexto local, a legislação vigente e as características da comunidade escolar influenciam significativamente as atribuições específicas do diretor escolar e do auxiliar de direção, apontadas na Portaria nº 3.957/2006 (São Paulo, 2006).

A seguir, apresentamos síntese das atribuições do auxiliar de diretor de escola, de acordo com a Portaria SME nº 3.957/2006 (São Paulo, 2006).



Quadro 15 – Síntese das atribuições do auxiliar de direção

<b>PORTARIA SME Nº 3.957, DE 23 DE SETEMBRO DE 2006</b>
<p>I - colaborar com o funcionamento regular de seu turno de trabalho, verificando eventuais ausências de Professor e providenciando a substituição;</p> <p>II - assumir regência de aulas no seu turno de trabalho, quando esgotadas todas as possibilidades de substituição;</p> <p>III - supervisionar o preparo e a distribuição da merenda;</p> <p>IV - controlar o estoque e o armazenamento dos gêneros destinados à merenda, quando indicado/designado pelo Diretor de Escola;</p> <p>V - controlar e distribuir o material escolar e pedagógico;</p> <p>VI - coordenar o desenvolvimento de Programas de Saúde Escolar, estabelecendo o elo entre a Escola e os Órgãos e Unidades de Saúde;</p> <p>VII - proceder ao encaminhamento dos alunos que apresentem problemas de saúde, analisando, inclusive, o retorno e verificando as providências adotadas pela família;</p> <p>VIII - responsabilizar-se pelas campanhas educativas e de caráter sanitário no seu turno de trabalho;</p> <p>IX - colaborar no controle e no registro de dados relativos à vida funcional dos servidores e à vida escolar dos alunos;</p> <p>X - atender à comunidade escolar, informando, orientando e agilizando os encaminhamentos necessários;</p> <p>XI - encaminhar ao Diretor e/ou Assistente de Diretor de Escola as situações emergenciais que extrapolem suas atribuições;</p> <p>XII - desempenhar outras atividades que lhe forem atribuídas pelo Diretor de Escola e pela Superior Administração.</p>

Fonte: São Paulo (2006).

Reconhecer as atribuições do diretor escolar e do auxiliar de direção é essencial para compreender os desafios enfrentados e as competências necessárias a esses profissionais. Nesse sentido, Lück (2009, p. 12) apresenta uma definição clara e abrangente de competência, abordando tanto a perspectiva da função quanto da pessoa que atua como gestor escolar:

A competência para o exercício de uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la. Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro.

Analisando as competências específicas elencadas no quadro, percebe-se que a função de diretor escolar exige um perfil observador, ativo, estratégico, articulador e voltado para a tomada de decisões, enquanto o auxiliar de direção demanda um perfil mais operacional e focado na execução de tarefas. Essa diferenciação, no entanto, não desconsidera a importância de competências comuns a ambos os papéis, diretamente ligadas à gestão pedagógica e relacional.

Faz-se necessário ainda apontar outras peculiaridades do Edital nº 02/2015 que deixam transparecer as características inerentes ao gerencialismo e revelam uma tensão entre as

exigências do edital em relação às diretrizes legais, que se apresentam como excessivas, devido à sua quantidade e complexidade. Essas normas frequentemente sobrecarregam os gestores (iniciantes ou experientes) com uma carga burocrática significativa e podem restringir sua capacidade de exercer uma liderança autônoma e direcionada às necessidades específicas de suas unidades escolares e não às demandas gerencialistas. Como apontado por Almeida (2021, p. 33),

Por sua vez, na sequência (Anexo IV do edital) do conteúdo programático, notamos a exigência de conhecimentos gerais, incluindo documentos institucionais em variados níveis (federal e municipal), legislações e normas da educação. Há também, em variados níveis, publicações municipais (específicas da educação), além do referencial teórico: formação, inclusão, educação e democracia, gestão democrática, papel do diretor, avaliação da aprendizagem e “Programa Mais Educação” (bem específico da Prefeitura de São Paulo). O grande questionamento que se faz frente a esse edital e aos anteriores (quase que idênticos ao último) está no excesso de normativas, o que evidencia a falta de espaços de liberdade para que esse diretor possa atuar de forma autônoma e democrática, respeitando especialmente as especificidades e o território de sua unidade.

Assim, a análise deste edital, feita por Almeida (2021) e com a qual concordamos, revela uma discrepância entre os requisitos estabelecidos para o concurso de diretor escolar e a sua prática cotidiana da designação de diretores e vice-diretores nas escolas e também em suas rotinas diárias. Enquanto o edital preconiza um processo seletivo rigoroso, baseado em critérios objetivos, como desempenho em provas, que avaliam conhecimentos teóricos sobre gestão escolar e a legislação vigente, a realidade da designação de diretores e auxiliares de direção demonstra um cenário contrastante.

A prática da designação, comumente pautada em critérios subjetivos como afinidades pessoais e político-partidárias, prejudica o processo seletivo dos gestores escolares mais qualificados ao cargo/função e a construção de equipes de gestão mais qualificadas e suas capacidades de liderar processos emancipatórios de educação com qualidade. Para esta investigação, essas divergências são resultado de um conjunto de fatores complexos, que envolvem questões históricas, culturais, políticas e institucionais, e têm um impacto direto na qualidade da educação oferecida às escolas.

Após a compreensão do ingresso no cargo, a pesquisa avançou para o momento subsequente, com nova fonte de coleta de dados, focando em como se constitui, na prática, a atuação desses diretores e seus vice-diretores.

### 3.2 INCIDENTES CRÍTICOS E DIALÉTICOS

A fim de aprofundar a compreensão do cotidiano de diretores e seus auxiliares, foi necessário revisitar o meu baú de memórias, explorar sentimentos e emoções das experiências

que vivenciei em meu campo de atuação como professora, que foram, inclusive, os motivos que me levaram a buscar este curso de mestrado, **com o objetivo de compreender a gestão escolar**. Assim, para dar continuidade às investigações a partir da minha própria experiência, como pesquisadora, adotei a metodologia dos incidentes críticos, conforme conceituada por Almeida e Silva (2021), em seu estudo *Memórias de Incidentes Críticos na Constituição do Profissional da Educação*. Para as autoras, incidentes críticos se baseiam

[...] no uso de narrativas. Mas não se trata de histórias observadas ou fictícias construídas por outrem, e sim narrativas de episódio reais altamente significativos para o narrador, que reverberem em mudanças no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Por Incidente Crítico nos valem da definição de Peter Woods: “Momentos e episódios altamente significativos que têm enormes consequências para o desenvolvimento e mudanças pessoais. Não são planejados, antecipados ou controlados. São flashes que iluminam fortemente alguns pontos problemáticos. São essenciais na socialização de professores em seu processo de desenvolvimento, dando-lhes maior segurança em sala de aula (WOODS, 1993, p. 23)”. Importante salientar que um incidente crítico é um acontecimento que o próprio sujeito atribui como marcante. Os incidentes acontecem, mas para serem críticos, dependem de como o narrador interpreta o significado daquele incidente. Podem até ser fatos corriqueiros, como observa Tripp (1993), mas é a interpretação do episódio como algo que afetou o narrador que o torna crítico. (Almeida; Silva, 2021, p. 2).

Assim, a fase seguinte da pesquisa empírica envolveu um processo de observação e participação, fundamental para mapear o meu pensamento. Por isso, é preciso narrá-la em primeira pessoa. Essa etapa me conduziu à compreensão de padrões de comportamentos, das práticas relacionais, administrativas e pedagógicas, assim como os conflitos e a dispersão de poderes que influenciam a gestão escolar.

### 3.2.1 A pesquisadora

A minha rotina como professora, no Ensino Fundamental II da RMESP, é marcada por desafios e aprendizados constantes. Ao longo dos anos, vivenciei situações que me levaram a questionar as práticas cotidianas da gestão escolar. Ao assumir a docência em uma escola do município de São Paulo, naquele ano letivo, não imaginava que as experiências vividas no ambiente educacional se tornariam o ponto de partida para esta investigação. Dentro deste contexto de pesquisadora em observação participante, com meus diários de campo, dois cenários, construídos em forma de ficção e sem perder a essência das situações reais, emergiram, no intuito de contribuir, de modo ativo, com a investigação, e me permitiram analisar, de forma mais aprofundada, a complexidade das relações interpessoais no contexto escolar.

### 3.2.2 Entre elos e rupturas

A escola, com mais de meio século de existência, oferecia Ensino Fundamental de nove anos, recebendo cerca de 500 educandos, incluindo migrantes e estudantes com deficiência, que eram atendidos em uma comunidade escolar diversificada, em termos socioeconômicos.

O diretor também chegou à escola naquele ano. Porém, após o início do ano letivo, o novo ambiente, que parecia tão acolhedor e promissor, rapidamente revelou seus desafios, tanto para o diretor quanto para todos os docentes e funcionários recém-chegados. E logo perceberam que, por trás da fachada encantadora, os problemas e os desafios do passado naquela unidade escolar começaram a aflorar.

A escola enfrentava sérios desafios. O diretor e seus assistentes de direção, ao investigarem minuciosamente a situação, depararam-se com problemas administrativos bastante complexos, que se perpetuavam havia quase cinco anos. No entanto, com firmeza, enfrentaram as dificuldades e, por muitas vezes, estavam envolvidos em reuniões – até então democráticas – para tomadas de decisões sérias e que reuniam tanto docentes veteranos quanto os recém-chegados, estabelecendo um objetivo comum que favoreceu a colaboração entre todos. Com união e determinação, foi possível realizar grandes eventos, envolvendo a participação animada de todos; a comunidade escolar inteira estava empenhada em escrever nova história para aquela unidade escolar.

Um professor, após um determinado tempo já na unidade escolar, precisou se afastar por licença médica. Durante períodos de avaliação de saúde e afastamento do trabalho, eram agendadas perícias médicas frequentes pela secretaria da escola. No entanto, uma perícia não foi agendada, levando o professor a interpor recursos para não prejudicar sua vida funcional. Foi necessário esclarecer ao diretor a situação ocorrida e eis que o diretor o surpreendeu, explicando ao professor que o problema ocorreu devido ao “excesso de gavetas”. O professor conseguiu, apesar das dificuldades burocráticas, reagendar sua perícia médica.

Após sua recuperação, o professor retomou suas atividades laborais e seu retorno se deu no mesmo dia de uma reunião pedagógica. E novamente foi surpreendido, desta vez por conflitos inimagináveis: na reunião, houve intensos confrontos verbais, com disputas de poderes, vindo tanto da parte dos gestores, quando da parte docente, gritos de todas as partes. A escola havia se tornado um verdadeiro campo de batalhas, minado por apontamentos,

ameaças, punições e culpabilidade. A escola se dividiu e os conflitos começaram a escalar, de todas as formas, o que perdurou por um longo tempo.

O professor permaneceu por quase uma década nesta unidade e, por muito tempo, tentando compreender quais eram os dispositivos, os conceitos, as ideias que amparam uma direção escolar na construção de uma trajetória de natureza tão multifacetada e tão paradoxal, que em determinado momento foi capaz de conquistar a confiança de todos, de unir uma comunidade escolar inteira e, em outro momento separá-la totalmente. Em suas reflexões, o professor considerava fatores como: dinâmicas de poder e comunicação deficiente.

Um dia, a equipe gestora se desfez pela remoção do diretor e, assim, findou-se uma Era, naquela escola, dando espaço a outras novas histórias, novas construções culturais e identitárias, com novas equipes gestoras e docentes, na mesma unidade escolar.

### **3.2.3 A pasta amarela**

A “pasta amarela” está relacionada a uma abordagem de uma nova equipe de gestão escolar, destacando a utilização de listas de chamadas de frequência de alunos para ações de busca ativa e serviços de apoio educacional. Funcionava da seguinte forma: a unidade escolar da RMESP realizava a chamada de presença dos estudantes diariamente, por meio das listas de frequência com os nomes dos estudantes por turma, sendo atribuição diária dos auxiliares técnicos de educação nas primeiras aulas dos respectivos turnos.

Essas listas, impressas mensalmente pela secretaria escolar, eram arquivadas em pastas amarelas e cada uma com sua turma identificada. Essa prática causou ponto de discórdia entre direção, ATEs e professores, gerando disputas de poder, em uma escola imersa na dinâmica de constante mudança e instabilidade nas lideranças.

A instituição foi marcada por uma sequência de gestores que chegaram e partiram em curtos períodos, deixando um rastro de descontinuidade e incertezas em relação a políticas e práticas educacionais. Nesse contexto, a imposição da pasta amarela serve como um exemplo de como o exercício do poder pode ser percebido como autoritário e desvinculado das necessidades e das perspectivas dos professores e demais membros da equipe escolar e como são afetados pelos dispositivos gerencialistas no cotidiano.

A escola testemunhou, em menos de uma década, uma sucessão de diretores, assistentes de direção, coordenadores pedagógicos e secretários. Essa rotatividade de lideranças teve um

impacto profundo no funcionamento da escola, afetando não apenas a estabilidade administrativa, mas a coesão da comunidade escolar.

Além disso, não podemos ignorar o impacto emocional e psicológico que essa instabilidade gerou nos membros da comunidade escolar, que se viram constantemente forçados a adaptar-se a novas lideranças, políticas internas e diretrizes, sem a oportunidade de estabelecer relações duradouras e construtivas, porque todas terminavam por passar por interesses, talvez escusos.

Um professor especialista<sup>18</sup>, ao retornar do isolamento da pandemia da Covid-19, enfrentou grandes dificuldades com o ensino híbrido. A internet da escola não funcionava em todas as salas e ele tinha uma demanda de 12 turmas, sendo que 35% dos alunos estavam no ensino presencial diariamente, enquanto os demais participavam pelo *Google Classroom*. Esse professor atuava com turmas do ensino regular do ciclo de alfabetização e interdisciplinar, sem estagiários de apoio para os estudantes público-alvo da educação especial, além de atuar sozinho com suas atribuições docentes, que incluíam: ministrar aulas adaptadas ao retorno do ensino híbrido e pandêmico, realizar a chamada de presença, inserir informações das aulas no Sistema de Gestão Pedagógica (SGP) e disponibilizar as atividades pertinentes a cada turma no *Google Sala de Aula*. Constantemente, o professor precisava rotear a internet do seu pacote pessoal de internet.

Certo dia, em uma reunião de coletivo de professores, denominada Jornada Especial Integral de Formação (JEIF), os professores do período matutino foram informados pela direção escolar que, a partir do dia seguinte, as pastas amarelas seriam colocadas pelos auxiliares técnicos de educação (ATEs) nas salas de aula, no horário da primeira aula, para que estes pudessem realizar também as chamadas impressas contidas na pasta amarela, assim como realizarem também as chamadas do Sistema de Gestão Pedagógica (SGP), pertinentes às suas atribuições como docente.

Indignado com o pronunciamento do diretor, no horário coletivo, o professor questionou a gestão sobre a imposição das novas regras verticalizadas em forma de pasta amarela e explicou as dificuldades que estava enfrentando no retorno ao ensino híbrido, detalhando todas as adaptações que estavam sendo necessárias (inclusive ter que rotear a sua própria internet) e que não cabia mais uma demanda que não era de sua incumbência. Tais situações foram descritas ao diretor, no intuito de ser compreendido.

Mas, de nada adiantou a calorosa discussão entre o diretor e o professor, porque seus

---

<sup>18</sup> Consideramos professores especialistas os professores nas disciplinas de Arte, Educação Física e Inglês.

argumentos não foram considerados. A alegação de defesa da equipe gestora sobre a imposição da pasta amarela, foi que um dos professores de outro turno não estava satisfeito com a interrupção e a entrada dos ATEs em sua primeira aula para fazer a chamada de frequência dos estudantes, argumentando que atrapalhavam a aula e que, muitas vezes, os ATEs entravam nas salas sem pedir licença ao professor regente.

Diante disso, o diretor determinou que, a partir do dia seguinte, as funções de chamada impressa da pasta amarela dos ATEs seriam responsabilidade dos professores regentes das primeiras aulas e, desta maneira, o professor ouviu o “cumpra-se” de seu superior hierárquico.

O professor foi obrigado a seguir as regras da nova gestão, pois foi o único a questionar sem receber nenhum apoio, nem mesmo dos demais colegas, que, ao que parecia, estavam todos acomodados e adaptados a seguirem as regras hegemônicas. O professor, todos os dias, tinha as primeiras aulas em turmas diferentes. Logo, sempre realizava a chamada e cumpria, por duas vezes, a mesma tarefa, sendo uma impressa e uma digital, além de estar fazendo o seu trabalho e o de outro.

A mesma gestão escolar, como um verdadeiro carrossel, passou por mudanças inexplicáveis, em apenas dois anos, alternando diretor escolar e auxiliares de diretor por duas vezes. A cada volta desse carrossel, novos conflitos emergiam, deixando cicatrizes profundas na comunidade escolar, que continuava lutando para encontrar uma identidade, estabilidade e continuidade nos planos propostos e ações iniciadas.

Foi um período tão desgastante, que a época de remoção chegou novamente, trazendo uma nova equipe de gestão, que chegava à escola como personagens de uma história ainda por contar.

Enquanto isso, outro professor, em um canto da sala, continuava suas reflexões, como se estivesse a construir uma ponte entre o passado e o presente. Ele começou a rascunhar fragmentos de uma linha temporal, questionando-se como era possível tanta rotatividade de diretores em uma única unidade escolar.

Os rascunhos do professor, como se fossem peças de um quebra-cabeças, transformaram-se em quadro, revelando as oscilações na gestão, ao longo dos anos, e contando uma parte da história daquela escola.

Quadro 16 – Composição das equipes gestoras do ano de 2017 a 2024

Histórico da direção escolar: um período de mudanças																		
GRUPO GESTOR	2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024			
	1º S	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1º S	2º S	1º S	2º S	1º S	2º S		
Supervisor (SP)	1º SP - 48 meses								2º SP - 36 meses						3º SP - X meses			
Diretor (D)	1º D - 48 meses								2º D - 12 meses		3º D - 6 meses		4º D - 18 meses		5º D - 12 meses			
Assistente de Direção (AD 1)	1º AD 1 - 48 meses								2º AD - 12 meses		3º AD – 6 meses		X		4º AD - 12 meses		5º AD 12 meses	
Assistente de Direção (AD 2)	1º AD 2 - 48 meses								X									
Coordenadora Pedagógica (CP 1)	1º CP 1 - 24 meses				2º CP 1 - 36 meses				3º CP 1 12 meses				4º CP 1 24 meses					
Coordenadora Pedagógica (CP 2)	1º CP 2 – 12 meses				2º CP 2 - 36 meses				3º CP - 12 meses				4º CP – 24 meses					
Secretário (S)	1ºS - 6 meses	2º S - 30 meses							3º S - 36 meses						4º S - 12 meses			

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2024).

A descrição cronológica e aproximada<sup>19</sup> das mudanças na liderança da escola, ao longo de pouco mais de cinco anos, destaca os diferentes períodos de cada gestão, um panorama da alta rotatividade da equipe de diretores e da instabilidade vivenciada pela comunidade escolar durante esse período, com informações sobre os diferentes cargos e os períodos de cada ocupante. Os dados aproximados são apresentados em termos de anos e semestres, destacando as mudanças de gestores e suas durações.

Os incidentes críticos, reinterpretados, escritos e reescritos com os cenários ficcionais, revelam-se um rico material para a análise da gestão relacional nas escolas, dando a oportunidade de esgotar as angústias que me prendiam, assim como a outros colegas, ao objeto da investigação: o diretor e seu assistente de direção. Essa instabilidade na liderança contribuiu significativamente para a complexidade dos incidentes críticos, que observei durante a pesquisa.

Do início da pesquisa até o presente momento de análise dos resultados metodológicos, muitas leituras e estudos aprofundados favoreceram a construção de aprendizado e a minha emancipação intelectual, sendo agora possível compreender o que avançou e o que se mantém regredido tanto em minha trajetória pessoal quanto profissional. Almeida e Silva (2021, p. 3), ao citarem Bolívar<sup>20</sup> (2002, p. 193), afirmam que ele

<sup>19</sup> As datas apresentadas são estimativas e foram ajustadas para atender aos objetivos narrativos da pesquisa. Embora baseadas em fatos históricos, os detalhes foram reinterpretados para construir uma narrativa dos incidentes críticos.

<sup>20</sup> BOLÍVAR, Antonio (org.). **Profissão professor**: o itinerário profissional e a construção da escola. Tradução de Gilson Souza. Bauru: EDUSC, 2002.



[...] refere-se aos incidentes críticos como pontos de não retorno “esses pontos de não retorno, por haverem significado experiências decisivas em sua proficiência e em sua identidade profissional, são chaves organizativas de cursos do curso da vida”. Os incidentes críticos são, portanto, acontecimentos marcantes que determinam decisões, que levam a mudanças ou reafirmações de rumos nas trajetórias profissionais e pessoais.

Dessa maneira, foi possível olhar para os incidentes críticos e analisar, na perspectiva qualitativa da pesquisa, a dialética daquela gestão escolar, marcada pela constante tensão entre momentos de cooperação e conflitos, como exemplificado no cenário “Entre elos e rupturas”. Essa análise qualitativa revela características gerencialistas, como a transição de um modelo de gestão inicialmente apresentado como democrático, que necessitava da participação e da colaboração da comunidade escolar, para um modelo centralizador e autoritário, após a resolução dos problemas iniciais.

A presente pesquisa evidencia a complexidade das relações de pseudopoder, verticalizadas, presentes nas posturas e condutas do diretor, assim como no corpo docente, que não se percebe como dominado por uma lógica perversa, que mantém todos submissos e alienados, em situação de adaptação acrítica à semiformação totalitária da “racionalidade instrumental”, manifestada em seus cotidianos.

A análise me provoca a reflexão sobre o conceito de semiformação pelas lentes de Adorno (2010, p. 34-36), em que

[...] o conceito fica substituído pela subsunção imperativa a quaisquer clichês já prontos, subtraídos à correção dialética, que revela todo seu poder destrutivo nos sistemas totalitários [...] a nova figura da consciência sabe inconscientemente de sua própria deformação. [...]. Os sistemas delirantes coletivos da semiformação conciliam o incompatível; pronunciam a alienação [...].

As análises subsequentes, realizadas sobre os incidentes críticos, permitiram um aprofundamento na compreensão das relações de poder presentes na gestão daquela unidade escolar de Ensino Fundamental de nove anos da RMESP. O segundo cenário, “A pasta amarela”, emerge como um exemplo que revela como práticas aparentemente simples, como a utilização de uma pasta para controlar a frequência dos alunos, pode se tornar um dispositivo que reforça dinâmicas de poder heteronômicas e autoritárias e “[...] cujo contexto lança-nos às implicações do sistema burocrático e às reformas administrativas [...] que engloba[m] a burocracia do poder e o poder da burocracia” (Zwick, 2015, p. 190).

Ao restringir a autonomia dos professores e submetê-los a tarefas burocráticas, a pasta amarela simboliza uma gestão autoritária que reifica o corpo docente, busca o controle e a padronização das ações pedagógicas.

Desta maneira, os incidentes críticos encontram rastros e identificam padrões

autoritários e centralizadores entre os diretores escolares, vítimas da semiformação, que, por sua vez, anulam a si mesmos e a todos ao seu redor, numa espécie de alienação coletiva, em que uma subjetividade negada não pode reconhecer qualquer outra em seu caminho. Como argumenta Adorno (2019, p. 544-545), em seu capítulo denominado “A síndrome autoritária”,

[...] a repressão social externa é concomitante com a repressão interna dos impulsos. A fim de alcançar a “internalização” do controle social, que nunca dá ao indivíduo tanto quanto dele tira, a atitude deste último em relação à autoridade e à sua agência psicológica, o superou, assume um aspecto irracional. O sujeito alcança seu próprio ajuste social apenas sentindo prazer na obediência e na subordinação. Isso traz à tona uma estrutura de impulsos sadomasoquistas, tanto como condição quanto como resultado do ajuste social. Em nossa forma de sociedade, as tendências sádicas, assim como as tendências masoquistas, realmente encontram gratificação. [...]. Na psicodinâmica do “caráter autoritário”, parte da agressividade precedente é absorvida e transformada em masoquismo, enquanto outra parte é deixada ao sadismo, que busca uma saída em direção voltadas com quem o sujeito não se identifica: em última instância, o outgroup.

Em suma, a análise dos incidentes críticos revela a complexidade das relações de poder nas escolas, cujas culturas tendem a ser administradas por meio de práticas gerencialistas, que aprisionam os gestores em procedimentos burocráticos, algemados em ameaças de responsabilização por fracassos planejados externamente. Além disso, observa-se a gestão relacional conflituosa que evidencia a alta rotatividade dos diretores na unidade escolar pesquisada, mas também em muitas outras.

É possível pensar que esses gestores se exauem e supõem que encontrarão menos problemas em outras unidades, o que os faz buscar esse mundo ideal sem cessar, como num ciclo vicioso, que não conhece repouso para pensar e tomar consciência.

### 3.3 FRAGMENTOS E SUBJETIVIDADES NEGADAS

No decorrer do percurso da pesquisa, observou-se ainda a necessidade de aprofundarmos as investigações, no sentido de explorar certas especificidades presentes no ambiente escolar, como conflitos interpessoais provenientes de tensionamentos das práxis nas dimensões de gestão escolar, assim como o fator desencadeante e objeto desta pesquisa que é a rotatividade dos diretores de escola, constituindo algo como que uma cultura gestora.

Desta maneira, a dinâmica da investigação revelou a necessidade de ouvir outros atores educacionais. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores municipais do Ensino Fundamental I e II da RMESP, convidados a contribuir com suas experiências por meio de narrativas de suas histórias de vida.

Nessa etapa de coleta de dados, diretores escolares não foram público-alvo das

entrevistas narrativas de histórias de vida. A análise do Edital nº 02/2015 de ingresso no cargo de diretor evidenciou a necessidade de aprimorar a formação inicial dos diretores, especialmente no que se refere aos desafios da gestão escolar, como as demandas burocráticas e a implementação das diversas dimensões da gestão no cotidiano escolar. Diante desse cenário, a presente pesquisa buscou compreender os impactos na cultura organizacional da escola e se contribuíram ou não para a alta rotatividade. Para tanto, a pesquisa se concentrou na percepção de atores escolares, que vivenciam diariamente os efeitos dessa realidade.

Desta maneira, esses servidores escolares optaram por participar da pesquisa, por meio de diálogo, utilizando o aplicativo WhatsApp, onde receberam inicialmente uma mensagem que explicitava os objetivos da pesquisa e tomaram ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, quanto à sua participação.

As narrativas foram obtidas por meio de um roteiro de perguntas, começando com uma pergunta disparadora, o que permitiu conhecer as histórias de vida dos participantes.

Compreendemos que histórias de vida são narrativas socialmente construídas, influenciadas por experiências pessoais e relações interpessoais, e a entrevista é uma ferramenta essencial, que permite aos indivíduos compartilhar suas percepções, oferecendo uma visão rica e complexa de suas trajetórias, e possibilita o acesso a memórias, emoções e interpretações dos eventos vividos. Segundo Roggero (2001, p. 3),

As relações sociais correspondem ao motor que movimenta a evolução individual, num processo permanente de construção e reconstrução. Nesse sentido, a biografia humana não pode ser tomada como um mero suceder. A memória permite percebê-la como algo crescido e articulado, pleno de história e de significações.

Nesse contexto, a memória serve como base para as narrativas expressas nas entrevistas, sempre inseridas em contextos sociais, históricos e culturais que moldam as experiências humanas coletivas e individuais.

As categorias de “semi formação”, “alienação” e “negação da subjetividade” foram identificadas a partir de uma análise minuciosa das narrativas, sob a perspectiva da dialética negativa de Adorno. Nesse contexto, a “semi formação” é entendida como um processo educacional incompleto e instrumental, que acaba por limitar o pensamento crítico dos educadores, mantendo-os num processo limítrofe de adaptação, o que, por sua vez, leva à alienação e ao sentimento de não pertencimento, desvalorização e desconexão entre o profissional e o sentido de seu fazer pedagógico. Juntas, essas condições culminam na “negação da subjetividade”, em que o indivíduo se vê impedido de exercer plenamente a sua autonomia.

Essas categorias permitem explorar os conflitos e as contradições na gestão escolar e o

impacto desses processos gerencialistas na cultura escolar, nas interações relacionais e, consequentemente, na rotatividade das equipes gestoras.

Com essa base teórica, optamos por apresentar apenas fragmentos (histórias de vida em pequenos trechos) das entrevistas, selecionados por sua relevância para a análise (tendo em vista a extensão das transcrições) que ilustram de maneira representativa as categorias analíticas elaboradas. O roteiro de perguntas utilizadas nas entrevistas semiestruturadas está disponível no apêndice A.

A seguir, são apresentados os fragmentos selecionados, por remeterem, de forma marcante, às categorias analíticas propostas, conforme a análise demonstrará.

Quadro 17 – Fragmentos da entrevista 1: servidora do quadro de apoio da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo

TRECHOS DA NARRATIVA
[...] infelizmente ele também faleceu assim que ele se aposentou [...].
Mas ela era totalmente alienada [...].
[...] a direção meio que não se importa, e isso eu acho que acaba dificultando um pouco essa proximidade entre funcionários e os alunos [...].
[...] ela chocava muito pela postura dela [...].
Isso mesmo, foi o tempo da professora [...] da Primavera [Diretora 3], da Tulipa [Diretora 4], isso mesmo. E teve a Lavanda [Diretora 5] também, antes da Rosa [Diretora 6], teve a diretora Lavanda [Diretora 5], isso mesmo [...].
Eu percebia que era uma relação fria, sabe? Totalmente profissional e nada além disso. Era uma coisa muito estranha [...].
Mas era uma gestão que tinha muita panelinha, parece que a escola estava meio que desmembrada já nessa época e a gente não conseguia mais ter aquele contato, aquela amizade [...].
Era uma gestão que cobrava muito também dos funcionários [...].
Mas devido a um desentendimento entre elas. De repente... elas tinham muita amizade, não sei o que houve lá entre elas [...].
Assim que a diretora [Diretora 8] adoeceu, a Diretora 9 passou a ser diretora e trouxe uma nova auxiliar [a auxiliar de direção 5] como a sua vice [...].
O que dá para perceber? Que elas não estavam nem aí com a escola no geral, assim, com funcionários [...].
E eu particularmente sofri muito com isso [...].
E a cobrança sempre vinha em cima do professor, em cima do funcionário e é isso. Por mais que nós quiséssemos fazer um bom trabalho, nós não tínhamos o apoio da direção [...].

Na verdade, isso é atribuição de ATE, fazer essa chamada na pasta amarela. E aí o que acontece? Tem professor que não gosta que o ATE interrompa a aula para estar fazendo a chamada, e outros não se incomodam. E aí foi decidido em algum momento que nós colocaríamos a pasta na sala para que os professores fizessem as chamadas [...].
[...] nos chama até a sala, apresenta a documentação ali dentro do horário de serviço, não temos tempo para fazer a leitura e assinamos a ata, é isso [...].
O tempo inteiro os professores dando aula com barulho, os alunos estudando com barulho e assim foi. Um estresse total [...].
[...] não tem como três pessoas darem conta, deixarem aquela escola limpa. E com isso, a limpeza deixa muito a desejar, muito mesmo [...].
[...] parte da limpeza [...] justamente porque teve essa terceirização. [...] Depois da terceirização que virou meio que essa bagunça [...].
[...] a primeira secretária, aí na sequência tivemos a segunda secretária, depois veio o terceiro secretário e, por último, um quarto secretário [...].
[...] foi colocada ali como assistente. Ela não tinha experiência nenhuma [...].
[...] não conseguiu, [...] só quis ali mostrar autoritarismo perante todos. Mas passou por cima de leis, passou por cima de tudo ali [...].
[...] isso é muito ruim para a escola, eu vejo que [...] acaba decaindo a escola. Às vezes as pessoas tentam impor algumas regras que não existem, e com isso alguns funcionários ficam insatisfeitos [...].
O que aumentou foram as cobranças em cima de nós funcionários, isso aumentou bastante. Parece que toda a responsabilidade sobre alunos ali dentro é dos funcionários, isso é um peso grande. O que regrediu? Não, o que está faltando? Hoje, eu acho que um pouco de humanidade, se colocar um pouquinho no lugar do próximo, sabe? Eu acho que isso falta bastante. Eu acho que isso tem se acabado cada dia mais, por parte da gestão [...].
É isso, me refrescou a memória [...].

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2024).

Os fragmentos da primeira entrevista revelaram um ambiente de trabalho hostil, em que a influência do gerencialismo impacta profundamente a experiência cotidiana da comunidade escolar. Com pouco ou nenhum espaço relacional democrático ou humanizado, os fragmentos da segunda entrevista acrescentam novas camadas a esse cenário, ilustrando como a ausência ou o distanciamento de uma gestão que possua habilidades capazes de liderar com sabedoria reflete diretamente nas relações interpessoais e na motivação dos atores educacionais envolvidos.

Quadro 18 – Fragmentos da entrevista 2: docente da Rede Municipal de Ensino de São Paulo

TRECHOS DA NARRATIVA
Em relação ao meu contato com a gestão, ele foi mínimo, já que a nossa gestora, alegando inúmeras doenças, ela não participou de forma efetiva do nosso ano escolar. Quem determinava e quem dava as nossas orientações era uma vice-diretora [...].
Bom, em relação a isso, o que nós tínhamos de retorno aos nossos alunos? Os nossos alunos, sabendo que nós não tínhamos uma gestão efetiva dentro daquela unidade escolar, eles não eram muito participativos em relação à própria confecção das atividades em que nós, professores, nos expúnhamos. Em contrapartida, o que nós tínhamos em relação à comunidade? A comunidade, ela era extremamente incisiva no nosso trabalho, em relação a tudo, em relação ao nosso conteúdo, em relação à nossa postura, o que, de certa forma, acabou me deixando extremamente triste em trabalhar nessa escola [...].
E, sim, sendo um recém-contratado da prefeitura, eu senti falta desse respaldo vindo da gestão. Como eu falei, nós tínhamos uma diretora ausente, uma vice-diretora que estava carregando a unidade escolar nas costas e, em contrapartida, nós tínhamos uma coordenadora que também era uma coordenadora jovem dentro do seu trabalho. Ela tinha acabado de ser contratada na prefeitura também e inexperiente na sua função [...].
É engraçado falar sobre essa minha remoção, essa minha reconstrução, porque, de acordo com o edital da prefeitura, eu escolhi uma escola num outro bairro, próximo aqui da minha residência, dizendo que eu teria uma vaga lá. Porém, assim que eu chego na escola para assumir o meu cargo, eu tenho a notícia que eu ficaria excedente, o que já me deixou extremamente triste e sem palavras nesse primeiro momento. Tanto que eu fui realocado para uma outra escola, num outro bairro, completamente diferente do que eu tinha escolhido nesse primeiro momento [...].
[...] nessa escola para onde eu fui, onde eu estava excedente, pelo visto da diretora, para mim, parecia que ela estava há mais de cinco anos lá. O perfil dessa gestora é que ela era refém da comunidade onde ela estava. Ao contrário dessa escola anterior, onde a gestora não ia, essa gestão até ela comparecia [...]. Eu creio que ela deixou muito a desejar em relação ao pedagógico. Eu vi uma questão não de assistencialismo também, mas mais uma questão de refém à comunidade [...].
As crianças chegavam ali, elas tinham o seu alimento e o seu espaço por um determinado período, enquanto as mães faziam outras atividades. Eu, sinceramente, não via aquela escola de forma em que essa escola pudesse ser benéfica de forma pedagógica, de forma cultural [...].
Em relação à gestão, o que eu posso dizer dela é que ela era uma gestão extremamente autoritária e que não tinha uma relação muito boa com os professores que faziam parte do seu quadro ali. Tanto que os professores se ajudavam entre si sem ter muito contato com a própria gestão. Como eu disse pra você, se nós tínhamos algumas informações, essas informações vinham por parte das coordenadoras. E que eram coordenadoras que também não tinham um grande respeito em relação aos professores. Principalmente eu, no meu caso, que fiquei de módulo ali por alguns meses [...].
Quando eu falo que está difícil, não é que está difícil para mim lembrar o que eu passei ali. Porque, para falar a verdade, tudo o que eu passei ali foi um aprendizado e uma melhoria das minhas próprias práticas dentro da sala de aula. O que é difícil é não criticar a forma de trabalho dessa gestão, tanto que essa gestão não está mais lá [...].
O que eu percebi, não, o que aconteceu durante todo esse tempo é que vi que algumas intrigas internas também estavam acontecendo nessa escola [...].

E o que aconteceu durante esse tempo que eu fiquei lá? Eu vi coordenadores indo embora, eu vi vice-diretoras e vice-diretores também indo embora, por não concordarem com atitudes dessa gestão [...].
A partir do momento em que essa mulher vê que a escola está tendo essa evolução, que ela se firma com a escola, forte mesmo, ali dentro da comunidade, ela começa a ter atitudes diferentes e forma, sim, o seu grupo, os seus queridinhos, os seus escolhidos, em detrimento de outros profissionais que estavam ali e que também fizeram parte dessa reconstrução, ou melhor, dessa construção da unidade escolar naquele bairro [...].
Em relação à coordenação, sim, os coordenadores também eram perseguidos [...]. E, a partir do momento em que essas perseguições se tornaram algo insuportável, eu peço a remoção ao final do ano [...]. Tanto que no ano em que eu me removi, vários outros professores se removeram [...].
E assim que chego nessa escola, chega junto comigo uma nova gestão [...].
Não só eu, mas acho que todo mundo que estava ali teve um acolhimento dessa gestão. E como eu disse para você, a escola estava passando por um momento [...] muito difícil. E a junção de todos os funcionários: professores, coordenadores, o pessoal da limpeza, ATEs, a união de todos os profissionais que estavam ali naquela unidade escolar fez com que nós conseguíssemos [...].
Quando eu falo de gestão, eu falo apenas da diretora em si [...] de acordo com as palavras desses amigos que trabalhavam comigo, essa direção era um tanto quanto legalista [...].
Os embates que ocorriam nessa escola eram, geralmente, baseados na forma como a escola era gerida. E a diretora [...] não tinha uma abertura muito grande para ouvir os professores. Ela se dizia democrática, mas no decorrer dos dias, no decorrer do nosso trabalho, não era bem assim que funcionava [...].
Mas os embates que presenciei [...] Eram extremamente acalorados. Tanto que vi amigos se digladiando mesmo, deixando a amizade de lado por uma questão da gestão da escola. Isso foi extremamente [...].
O relacionamento entre os funcionários dessa unidade escolar era bem saudável [...]. Eu não via muitas brigas ou mesmo discussões entre os outros funcionários, tirando a gestão e os outros funcionários. Era interessante a gente ver que havia uma grande proximidade entre os professores, entre os docentes e todo o resto da equipe, ATEs, o pessoal da limpeza, o pessoal da cozinha. A gente sempre foi muito receptivo. O relacionamento entre os funcionários dessa unidade escolar era bem saudável. [...]. Porém, conforme foram passando os tempos, dentro dessa gestão que não era nada democrática [...] atitudes ditatoriais [...].
Por causa de tantos embates e desgastes que ocorreram entre a gestão e os funcionários mais antigos, os professores mais antigos, que acabaram pedindo remoção, a escola acabou tomando uma outra forma, uma outra dinâmica [...].
Ele ficou um ano na escola, se não me engano. Ao final desse período, ele teve a saída, ele foi para uma outra unidade escolar [...] e a gente teve a chegada de uma nova diretora [...].
Eu não me recordo o nome da diretora, mas o que eu posso dizer dela é que era uma mulher despreparada. Ela, apesar de ter passado no concurso, eu não creio que ela seja uma profissional apta a ocupar o cargo. Tanto que, em dois anos de trabalho, se ela ficou ativa na escola por [...], foi muito. Porque a maior parte do tempo, essa mulher estava de licença, alegando diversas doenças [...] e ela delegou o trabalho dela na mão de uma vice. [...] Outra mulher extremamente despreparada, [...] a mulher que não estava afeita aos problemas da comunidade [...].

Olha, como a nossa vice-diretora estava chegando agora [...] ela se mostrou extremamente agradável no primeiro momento. [...] a postura dessa diretora foi mudando conforme ela foi vendo como era o andamento da escola. Eu acho que começaram a recair sobre ela muitas atribuições que ela não estava preparada [...].

[...] já que a gente está falando da limpeza. [...] em relação à limpeza, pelo fato dos horários serem muito próximos uns aos outros, era quase que impossível as meninas da limpeza fazerem a limpeza dessas salas que estavam sendo utilizadas após o período integral acabar. Porque o período integral acabava, provavelmente as meninas da limpeza tinham acho que dez minutos para fazer a limpeza dessas salas antes da entrada do Fund II, que o Fund II era tarde. Então, para as meninas da limpeza, creio que era bem complicado. [...] Nós tínhamos um ATE que acabou acumulando outras tarefas que não eram bem dele, porque essa gestão [...].

Devido a essa insatisfação dos professores, eu creio que a mulher, a diretora, a oficial, acabou botando a mão na consciência e viu que não dava mais para ela ficar lá, e acabou pedindo remoção. Sendo que, com a saída da diretora, a vice-diretora também foi embora, e com ela o secretário da escola [...].

Eu creio que teve muita rotatividade, sim [...] Acho que, se o gestor está disposto a fazer o seu trabalho de forma correta e coerente, acho que foi um tempo muito curto. Para todos esses gestores que passaram na escola, de verdade [...]. Um ficou dois anos, o outro ficou um, o outro ficou três, então... quatro, que seja. Acho que é pouco tempo para mostrar realmente o seu trabalho, mostrar a que veio. E não acho que isso seja interessante nem para o grupo de professores que estão ali, nem para a comunidade a quem eles dizem trabalhar. Acho que, para um gestor mostrar mesmo o trabalho, a sua proposta de trabalho, acho que ele deveria ficar na unidade escolar que ele escolheu por um tempo maior [...].

Durante todo o período que fiquei nessa escola, posso dizer que as equipes gestoras tiveram seus altos e baixos. É engraçado de analisar que os altos, os momentos gloriosos dessas gestões foram geralmente no início, quando ninguém se conhecia, estavam se conhecendo, as pessoas estavam tentando entrar no entendimento. Parece que esses momentos foram os melhores momentos dessas gestões. E, conforme foram passando o tempo, esse contato, gestão e funcionários foi se desgastando. É engraçado dizer, sei lá, eu não avalio de forma muito positiva, não. Não foram gestões que eu posso me espelhar, não. Foram várias pessoas que passaram por ali, profissionais que passaram por ali, não tentaram dar o seu melhor, simplesmente foram lá, fizeram um trabalho razoável e, diante desse trabalho razoável que eles fizeram, eles acabaram indo embora, para tentar fazer esse trabalho razoável em outro lugar. Ou seja, para mim, é um pinga-pinga eterno [...].

O que sugiro como melhoria para melhorar o nosso ambiente de trabalho, o ambiente escolar? [...]. Um melhor entendimento entre todas as pessoas que estão ali: gestão, funcionários em geral, professores, alunos; ouvir essas demandas com mais frequência; gerenciar os conflitos que existem entre todos que estão ali envolvidos [...]. Eu não vou dizer do prédio escolar, mas uma melhoria da qualidade do nosso trabalho mesmo [...] a gente trabalha em condições subumanas [...]. Eu dei alguns aspectos aí, algumas possíveis soluções, mas falta muita coisa [...]. Vou ter que parar, pensar direitinho para poder responder essa pergunta melhor para você, porque são muitas e muitas coisas, são muitas defasagens que nós temos [...].

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2024).

A pesquisa é alicerçada metodologicamente na dialética negativa proposta por Theodor Adorno, uma abordagem que se mostra essencial para a análise das dinâmicas sociais complexas que permeiam o campo educacional contemporâneo.

Desta maneira, compreender a dialética negativa como fundamentação teórico-



metodológica nos ajuda a identificar as contradições presentes em nosso cotidiano. Essas contradições, inerentes à realidade, estimulam uma reflexão crítica que busca a transformação. Conforme Zwick (2015, p. 89) ressalta, a dialética negativa é “[...] um projeto ontológico e metodológico que preserva de um modo peculiar o interesse pela emancipação e pela transformação [...]”.

Ao interpretar as respostas dos entrevistados à luz da dialética negativa de Adorno, podemos identificar nuances importantes sobre a cultura gerencial e a alienação na comunidade escolar. As relações interpessoais e as experiências compartilhadas, nesse contexto, enfatizam a importância da memória coletiva na construção da identidade educacional na prática. Adorno, ao pensar a dialética negativa, ressalta que a memória é um elemento essencial para a compreensão da história e da subjetividade, permitindo uma reflexão crítica sobre as experiências passadas. As narrativas das histórias de vida destacaram como essa memória coletiva contribui para a formação da identidade, ressoando com a ideia de que as vivências compartilhadas no âmbito laboral também são processos contínuos de formação e reformulação cultural. Como ressalta Roggero (2001, p. 11),

As relações sociais correspondem ao motor que movimenta a evolução individual, num processo permanente de construção e reconstrução. Nesse sentido, a biografia humana não pode ser tomada como um mero suceder. A memória permite percebê-la como algo crescido e articulado, pleno de história e de significações.

As categorias emergentes refletem um panorama complexo e multifacetado, no qual as práticas gerenciais exercem influência direta sobre as relações e a dinâmica educacional, moldando uma cultura escolar caracterizada pelo que Roggero<sup>21</sup> denomina “esgarçamento do tecido social”. A partir do relato de histórias de vida, extraído das rememorações dos sujeitos da pesquisa, foi possível construir uma narrativa abrangente e interconectada, com categorias como alienação, semiformação e negação da subjetividade. Essas categorias, quando observadas em contextos gerenciais, revelam contradições e limitações, que impactam toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, as interpretações das respostas revelam categorias emergentes que elucidam as complexas dinâmicas gerencialistas presentes nas escolas. Em pesquisa coordenada por Roggero e Miguel (2022), foi possível perceber que é por meio dessas abordagens gerencialistas, entranhadas nos “contextos, culturas e cotidianos”, que a lógica da racionalidade instrumental é alimentada. Essas práticas vão além da superficialidade, estão intrinsecamente ligadas às estruturas internas das escolas.

---

<sup>21</sup> Termo utilizado pela Profa. Dra. Rosemary Roggero, em sua aula da disciplina Fundamentos da Gestão (PROGEPE), ministrada em 09/2023. A autora empregou essa expressão para descrever o processo de fragilização das relações sociais no contexto organizacional.

Essa análise embasada metodologicamente encontra respaldo na perspectiva que Roggero (2001, p. 11) informa sobre a teoria crítica da sociedade:

A teoria crítica se ocupa com o desenvolvimento daquilo que leva o homem a lutar contra os seus interesses e manter o aprisionamento da subjetividade. O que essa teoria tem podido revelar está presente na dominação exercida por meio da lógica do capital. Essa lógica se desenvolve ao longo da história humana, tornando importante compreender como as relações entre o capital e o trabalho têm se processado.

As narrativas históricas, cada vez mais entrelaçadas com a lógica da dominação, impõem uma visão de mundo que gera um profundo sentimento de desconexão e desumanização, denominada por Adorno, com base em Marx, como alienação. Essa alienação não se limita ao distanciamento dos indivíduos em relação aos objetos que dominam, mas se estende às relações interpessoais e à própria relação de cada um consigo mesmo. Ao alienar os indivíduos uns dos outros e de si mesmos, essa imposição reflete uma das formas de alienação descritas por Adorno (2023, p. 166): “Eu não diria que é possível conservar a individualidade das pessoas. Ela não é algo dado. Mas talvez a individualidade se forme precisamente no processo da experiência que Goethe ou Hegel designaram como ‘alienação’, na experiência do não-eu no outro”.

Essa desconexão é evidenciada por práticas gerencialistas que priorizam a eficiência em detrimento de interações significativas, resultando em um ambiente onde a alienação não considera a subjetividade de cada membro da comunidade escolar. Tais observações são destacadas em diversos fragmentos das narrativas, que descrevem o distanciamento das relações humanas e a reificação dos indivíduos, desconsiderando suas singularidades e complexidades, como exemplificam os fragmentos apresentados:

Mas ela era totalmente alienada. [...]. Eu percebia que era uma relação fria, sabe? Totalmente profissional e nada além disso. Era uma coisa muito estranha [...]. (Entrevista 1<sup>22</sup>).

Bom, em relação a isso, o que nós tínhamos de retorno aos nossos alunos? Os nossos alunos, sabendo que nós não tínhamos uma gestão efetiva dentro daquela unidade escolar, eles não eram muito participativos em relação à própria confecção das atividades em que nós, professores, nos expúnhamos. Em contrapartida, o que nós tínhamos em relação à comunidade? A comunidade, ela era extremamente incisiva no nosso trabalho, em relação a tudo, em relação ao nosso conteúdo, em relação à nossa postura, o que, de certa forma, acabou me deixando extremamente triste em trabalhar nessa escola. (Entrevista 2<sup>23</sup>).

Mas os embates que presenciei [...]. Eram extremamente acalorados. Tanto que vi amigos se digladiando mesmo, deixando a amizade de lado por uma questão da gestão da escola. Isso foi extremamente [...]. (Entrevista 2).

<sup>22</sup> Entrevista 1, concedida à pesquisadora, em 26 de janeiro de 2024, pela servidora do Quadro de Apoio da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

<sup>23</sup> Entrevista 2, concedida à pesquisadora, em 5 de março de 2024, pelo docente da Rede Municipal de Ensino de São Paulo.

Roggero (2001, p. 52) destaca as “relações coisificadas” que fomentam a alienação coletiva e insistem em manter o distanciamento da expansão da má consciência:

As relações coisificadas, impedidas do amor pela frieza a que aderem necessitam da autoconsciência. Eis o tipo de autorreflexão que pode ser pensada para a educação, para o sistema de formação na cultura desta sociedade. É preciso que se tenha consciência da crueldade e da dureza da vida para resistir a elas e manter presente a possibilidade da vida mesma, e não para naturalizá-las como aspectos que perpetuam uma vida simulada.

Como se viu nas entrevistas:

O que dá para perceber? Que elas não estavam nem aí com a escola no geral, assim, com funcionários. (Entrevista 1).

Em relação à gestão, o que eu posso dizer dela é que ela era uma gestão extremamente autoritária e que não tinha uma relação muito boa com os professores que faziam parte do seu quadro ali. Tanto que os professores se ajudavam entre si sem ter muito contato com a própria gestão. Como eu disse pra você, se nós tínhamos algumas informações, essas informações viam por parte das coordenadoras. E que eram coordenadoras que também não tinham um grande respeito em relação aos professores. Principalmente eu, no meu caso, que fiquei de módulo ali por alguns meses. (Entrevista 2).

As crianças chegavam ali, elas tinham o seu alimento e o seu espaço por um determinado período, enquanto as mães faziam outras atividades. Eu, sinceramente, não via aquela escola de forma em que essa escola pudesse ser benéfica de forma pedagógica, de forma cultural [...]. (Entrevista 2).

Neste sentido, apesar de se tratar de uma CEI e se referir aos bebês e às crianças, encontramos uma semelhança com as crianças do Ensino Fundamental de nove anos, quando Oliveira (2020, p. 76-77) se refere que, na “escola de passagem”, frente a todas as demandas e dificuldades, a razão principal, o motivo inicial, o meio e o fim da educação existir é “esquecido”.

As dificuldades relatadas pelas professoras iniciantes aqui investigadas são as mesmas relatadas por iniciantes em escolas que não são de passagem e que não são de Educação Infantil – o que torna esse fato ainda mais grave, pois os agentes pelos quais a escola existe – bebês e crianças pequenas – são colocados num plano de “esquecimento” diante de tantas outras angústias e preocupações.

Por isso, podemos retomar a importância de elaborar o passado, defendido por Adorno, conforme já abordado, para que Auschwitz não se repita.

Ao analisarmos as escolas como microssociedades, percebemos que as relações alienantes de poder internalizadas reproduzem, de forma sutil, as dinâmicas do sistema neoliberal. Nota-se, nos trechos das entrevistas, que alguns entrevistados assumem frequentemente papéis que, sob a máscara da autoridade, revelam traços de pseudopoder, alimentando egos e reforçando posições heteronômicas. Essa dinâmica, em vez de promover uma formação cultural autêntica, como pela Paidéia grega e pela Bildung pensada por Adorno,

contribui para a semiformação. Adorno (2010, p. 9) esclarece que “[...] a formação cultural agora se converte em uma semiformação socializada, na onipresença do espírito alienado, que, segundo sua gênese e seu sentido, não antecede à formação cultural, mas a sucede. Desse modo, tudo fica aprisionado nas malhas da socialização”.

Essa perspectiva corrobora com os relatos dos entrevistados, que descrevem, mesmo que de forma inconsciente, as maneiras como a semiformação se manifesta na prática escolar:

[...] foi colocada ali como assistente. Ela não tinha experiência nenhuma [...] isso é muito ruim para a escola, eu vejo que... acaba decaindo a escola. Às vezes as pessoas tentam impor algumas regras que não existem, e com isso alguns funcionários ficam insatisfeitos [...]. (Entrevista 1).

E, sim, sendo um recém-contratado da prefeitura, eu senti falta desse respaldo vindo da gestão. Como eu falei, nós tínhamos uma diretora ausente, uma vice-diretora que estava carregando a unidade escolar nas costas e, em contrapartida, nós tínhamos uma coordenadora que também era uma coordenadora jovem dentro do seu trabalho. Ela tinha acabado de ser contratada na prefeitura também e inexperiente na sua função. (Entrevista 2).

Os fragmentos revelam a precarização do trabalho educacional e do serviço público e contribui cotidianamente para a perpetuação da semiformação coletiva.

O diretor escolar, cuja condição de alienação e falta de consciência crítica e reflexiva, frequentemente o torna incapaz de reconhecer sua própria subjugação e/ou condição de dominado do sistema, faz com que o mal-estar que o acomete precise ser projetado sobre os outros e justifique o uso autoritário de pequenos poderes para submeter os que estão sob sua liderança. Assim também agem os “bonzinhos”, porque há sempre alguém que perde no jogo alienação/dominação, que mantém o sujeito heteronômico, incapaz de perceber a si mesmo e o que dá causa às suas ações.

E, ao longo de sua trajetória profissional, transforma-se em um mero reprodutor da racionalidade instrumental. Adorno e Horkheimer (1985, p. 57) nos dizem que: “A racionalidade técnica hoje é a racionalidade da própria dominação. Ela é o carácter compulsivo da sociedade alienada de si mesma”.

O ingresso no cargo de diretor escolar por meio de concurso público (por vezes por indicação/designação) nem sempre o capacita ou o habilita a se tornar um líder educativo, devido a sua semiformação, que o mantém aprisionado na alienação intelectual e distante da conscientização crítica, mantendo negada a sua própria subjetividade. Adorno (2010, p. 11) destaca: “Além disso, nos casos em que a formação foi entendida como conformar-se à vida real, ela destacou unilateralmente da adaptação, e impediu que os homens educassem uns aos outros”.

É possível compreender tal reflexão ao analisarmos o fragmento das narrativas de histórias de vida:

Eu não me recordo o nome da diretora, mas o que eu posso dizer dela é que era uma mulher despreparada. Ela, apesar de ter passado no concurso, eu não creio que ela seja uma profissional apta a ocupar o cargo. Tanto que, em dois anos de trabalho, se ela ficou ativa na escola por [...], foi muito. Porque a maior parte do tempo, essa mulher estava de licença, alegando diversas doenças [...] e ela delegou o trabalho dela na mão de uma vice. [...]. Outra mulher extremamente despreparada [...] a mulher que não estava afeita aos problemas da comunidade. (Entrevista 2).

Nem o nome mantém-se na memória, tão coisificada tornou-se a relação. Os conceitos apresentados na entrevista, quando analisados em conjunto, revelam o que Roggero, com base nos frankfurtianos, denomina como “subjetividade negada”, intimamente ligada à semiformação. Um exemplo é a decisão de implementar a chamada na pasta amarela:

Na verdade, isso é atribuição de ATE, fazer essa chamada na pasta amarela. E aí o que acontece? Tem professor que não gosta que o ATE interrompa a aula para estar fazendo a chamada, e outros não se incomodaram. E aí foi feito em algum momento que colocávamos a pasta na sala para que os professores fizessem as chamadas. (Entrevista 1).

Essa política educacional hegemônica e verticalizada que molda, padroniza e desconsidera o contexto escolar, silenciando as vozes de muitos, reforça a adaptação e a alienação em escalas imensuráveis. Dentro dos contextos de adaptação, acomodação, domesticação, Adorno (2010, p. 12) aponta

[...] a eliminação do sujeito por meio de sua autoconservação [...]. A adaptação não ultrapassa a sociedade que se mantém cegamente restrita. A conformação às relações debate-se com as fronteiras do poder. Todavia, na vontade de organizar essas relações de uma maneira digna de seres humanos, sobrevive o poder como princípio que se utiliza de conciliação. Desse modo, a adaptação reinstala-se e o próprio espírito converte-se em fetiche, em superioridade do meio organizado universal sobre todo fim racional e no brilho da falsa racionalidade vazia. Ergue-se uma redoma de cristal que, por desconhecer-se, se julga liberdade.

Roggero (2001, p. 239-240) corrobora Adorno, no sentido de que a “subjetividade negada” está intrinsecamente ligada à adaptação forçada dos indivíduos a esse sistema. No entanto, ela sugere que, apesar da reificação, a emancipação ainda é possível por meio da “fagulha libertadora do humano”: “Desatar o nó exige consciência, mas esta é ideologicamente manipulada, ainda que a consciência negada seja como a vida simulada que esconde a fagulha libertadora da vida verdadeira, que é consciência plena”. Diante da análise metodológica das entrevistas, que expõe a presença de práticas gerenciais alienantes e a precarização das relações laborais na “escola administrada”, é essencial aprofundar a investigação sobre os mecanismos e os dispositivos institucionais que perpetuam essas dinâmicas. Nesse contexto, a análise do

recente edital de remoção do presente ano surge como um instrumento fundamental para compreender de que maneira as políticas educacionais e as normas regimentais influenciam tanto as trajetórias dos profissionais da educação.

### 3.4 EDITAL DE REMOÇÃO 2024

Optou-se por analisar o edital de remoção do presente ano (São Paulo, 2024), por considerar que seja possível identificar elementos que contribuem para a compreensão da rotatividade de diretores e suas implicações para a gestão escolar.

O embasamento legal que respalda o concurso interno de remoção anual está presente no preâmbulo do próprio edital de remoção:

O Secretário Municipal de Educação, tendo em vista o que lhe representou a Comissão Especial dos Concursos de Remoção, e nos termos da Lei nº 14.660, de 26 de dezembro de 2007; Decreto nº 49.796, de 22 de julho de 2008; Decreto nº 58.740, de 3 de maio de 2019; Decreto nº 58.805, de 17 de junho de 2019; Decreto nº 62.747, de 15/09/2023, e Portaria SME nº 4.171, de 01 de setembro de 2009. (São Paulo, 2024, preâmbulo do Edital).

O edital de remoção traz pontos positivos, como a transparência e a abrangência, ao incluir todos os profissionais da educação que desejam participar voluntariamente, com exceção de alguns casos específicos, como o de “[...] ingressantes [...] que ainda não adquiriram estabilidade no serviço público [...]” (São Paulo, 2024, item 3, e). No entanto, observa-se que o edital não explicita critérios claros que justificam a remoção voluntária de um diretor escolar como: quais são os motivos que justificam a remoção de um diretor escolar de determinadas unidades escolares? Qual é o tempo mínimo necessário para que um diretor escolar permaneça no cargo em uma unidade escolar? Quais os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos diretores e justificar a remoção? São critérios claros e transparentes?

O processo de avaliação de desempenho dos servidores municipais da educação se dá anualmente, como é possível ler na íntegra as informações e as orientações sobre a avaliação de desempenho no *site* da PMSP, que ressalta:

Qual o propósito desse modelo de Avaliação? Um dos propósitos do modelo é obter informações a partir dos resultados apresentados, a fim de auxiliar o processo decisório e o gerenciamento dos serviços públicos municipais, buscando o aperfeiçoamento na prestação de serviços externos e internos, identificando potenciais, otimizando o desenvolvimento profissional e auxiliando a condução dos trabalhos das equipes, servindo também como insumo para o desenvolvimento dos servidores nas carreiras. (São Paulo, 2024b)

Nesse pequeno trecho podemos observar que a avaliação de desempenho do diretor

escolar intenciona identificar pontos fortes e fracos na gestão escolar, para otimizar os serviços oferecidos à comunidade; auxiliar a gestão a atuar dentro das dimensões que se referem ao cargo. Ou seja, como e por que a avaliação de desempenho e o processo de remoção não são interligados?

Ou seja, independentemente de a gestão escolar ter sido eficaz ou não, a cada remoção do diretor, a escola é deixada à própria sorte para se reinventar e reconstruir sua cultura e ambiente de trabalho colaborativo, desconsiderando os impactos cumulativos e as necessidades de continuidade, sejam relacionais, pedagógicas, administrativas ou financeiras. Assim, é possível observar as rupturas características das remoções e das rotatividades da RMESP.

Oliveira (2020, p. 32), ao citar Ferreirinho<sup>24</sup> (2004, p. 104) e Franca<sup>25</sup> (2011, p. 80), descreve tais rupturas e recomeços, denominando como “escola de passagem”.

[...] rompem vínculos, interrompem trabalhos, recomeçam em uma nova rede, em uma nova escola e tem que renovar o repertório de normas e regras, novo grupo de trabalho, adaptar-se, acostumar-se, interromper, recomeçar (p. 29). Daí o nome corrente de *escola de passagem*: termo revelador do nível de rotatividade de alunos, professores e diretores [...] (grifo nosso).

Essa abordagem parece transferir toda a responsabilidade de adaptação para a unidade escolar, sem levar em conta o legado das ações anteriores ou as demandas de estabilidade para um ambiente educacional verdadeiramente voltado à emancipação do sujeito em sua integralidade.

A presente pesquisa destacou a importância de incluir dados quantitativos sobre a rotatividade de diretores, para uma análise mais abrangente. Esses dados englobam o número de remoções anuais, os motivos mais frequentes para tais remoções e o tempo médio de permanência dos diretores nas escolas da RMESP, abrangendo as 13 Diretorias Regionais. Contudo, devido à limitação de tempo, não foi possível realizar a coleta documental necessária.

Considerando a importância da gestão escolar para a qualidade do ensino, é fundamental que os critérios de remoção anual previstos no edital sejam revistos e ajustados, no que se refere ao cargo de diretor escolar e sua permanência na unidade escolar.

Desta maneira, retomando o objeto de estudo – a cultura gestora da unidade educacional da rede municipal de São Paulo, diante dos conflitos que envolvem a rotatividade dos gestores e as lutas de poder –, a análise dos dados confirma a existência de uma cultura marcada por

<sup>24</sup> FERREIRINHO, Viviane Canecchio. **Começar de novo**: práticas de socialização do professor em início de carreira. 2004. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

<sup>25</sup> FRANCA, Gilberto Cunha. Educação e metropolização: o caso das escolas públicas nas áreas centrais e valorizadas de São Paulo. **Geografia em questão**, Marechal Cândido Rondon, v. 4, n. 2, p. 72-86, 2011.

conflitos relacionados à rotatividade dos gestores e às disputas de poder. A semiformação dos diretores, ao distanciá-los da dimensão relacional, contribui para a intensificação dos conflitos e a instabilidade na gestão escolar, comprometendo o clima organizacional e a qualidade do ensino.

Assim, ao refletir sobre a escolha do título desta subseção “Fragmentos e subjetividades negadas”, esta foi realizada a partir das reflexões inerentes à pesquisa, durante o processo de análise crítica metodológica, com base na dialética negativa. Este conceito aponta para a ideia de que a gestão escolar é um processo dinâmico e contraditório, refletindo a tensão entre a teoria e a prática da gestão educacional. A dialética revela as contradições internas desse processo, no qual o diretor, que deveria ser o elo fundamental entre a escola e a comunidade, enfrenta desafios estruturais impostos pela lógica da sociedade capitalista, representados pelo gerencialismo, no âmbito das reformas neoliberais que se colocam desde os anos 1990, o que dificulta a construção de uma educação verdadeiramente emancipatória para todos. Esta fica presente na legislação e nos documentos, como lembrança do que pode vir a ser, mas é constantemente negada.

O termo fragmento refere-se aos resultados encontrados, que indicam que algumas equipes de direção escolar e seus auxiliares foram compostas como que por múltiplas partes desconectadas. Essa fragmentação se manifesta não apenas nas narrativas das histórias de vida dos envolvidos ou nos incidentes críticos, mas também nas políticas públicas, como a legislação de ingresso no cargo de direção e as normas que regem a remoção dos diretores das unidades escolares.

Além disso, as relações interpessoais entre os diferentes atores educacionais perpetuam visões fragmentadas, muitas vezes ocultas sob o véu da semiformação de si mesmos e sobre a prática da gestão escolar. Esses fragmentos contribuem para um ambiente onde experiências e vozes são silenciadas, não apenas de forma individual, mas também coletiva.

Oliveira (2020, p. 55) analisa, da seguinte forma, os impactos da rotatividade da “escola de passagem”: “Os aspectos que se destacam com maior incidência na visão das professoras sobre a relação com a gestão estão no campo socioemocional (acolhimento, respeito, receptividade e compreensão) [...]”.

Por fim, a expressão “subjetividades negadas” encontra respaldo nos resultados da análise metodológica dos dados coletados e refere-se à maneira como as diferentes vozes e experiências dos atores educacionais são desconsideradas, interrompidas e silenciadas no processo de pseudopoder da gestão escolar, aprisionadas em uma consciência acrítica. Essa reificação das relações sociais gera inúmeros conflitos, desestabilizando a organização da



unidade escolar e descaracterizando a escola como um espaço de construção coletiva. A rotatividade de diretores e auxiliares de direção, frequentemente vista como uma solução para os desafios da gestão, acaba por reforçar a negação das subjetividades, perpetuando um ciclo de fragmentação contínuo dentro da escola.

Dessa forma, o título reflete a análise crítica de como as contradições e as fragmentações da gestão escolar comprometem a construção de um modelo educacional que seja verdadeiramente emancipatório na formação cultural e desenvolvimento humano em toda a sua humanidade para todos. Mas já ficou claro que isso não é casual, nem culpa de diretores e diretoras de escola, mas parte da lógica perversa de um projeto de sociedade, bastante abordado neste texto.

### 3.5 PROJETO DE INTERVENÇÃO

Diante da necessidade de desenvolver e fortalecer lideranças educativas sustentáveis para a garantia efetiva da implementação do Currículo da Cidade de São Paulo (São Paulo, 2020b), na premissa da educação integral, compreendendo a formação cultural e o desenvolvimento humano em todas as dimensões, esta proposta de intervenção apresenta um conjunto de ações estratégicas para qualificar os diretores de escola da RMESP.

Sugere-se que as propostas apresentadas sejam transformadas em políticas públicas educacionais:

**1. Requisitos para candidatura ao cargo de diretor escolar:** a candidatura ao cargo de diretor escolar, via concurso público, deve exigir, como pré-requisito fundamental, a posse mínima de título de Mestre em Gestão Educacional ou Liderança Educacional ou Gestão e Práticas Educacionais. Essa exigência visa assegurar que os profissionais que assumam o cargo disponham de sólida formação acadêmica e conhecimentos específicos da gestão escolar.

**2. Formação continuada para diretores:** os diretores efetivos e em atividade devem passar por atualização e receber, por meio de uma parceria entre a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo e Universidades, bolsas de estudo para cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado) em Gestão Educacional ou Liderança Educacional ou Gestão e Práticas Educacionais.

**3. Processo seletivo para diretores e auxiliares de direção designados/nomeados:** para os diretores e vice-diretores que forem designados/nomeados, é necessário elaborar um processo seletivo que não seja baseado em regulamentos ou critérios subjetivos, mas sim na

qualificação do candidato e na apresentação de um projeto de trabalho. Isso possibilitará que os líderes escolares sejam nomeados com base em suas competências e habilidades, promovendo uma gestão de qualidade.

**4. Política de remoção e tempo de permanência efetiva na unidade escolar:** a alta rotatividade de diretores, auxiliares e secretários escolares compromete a construção de uma cultura escolar sólida e a implementação efetiva de políticas públicas educacionais; assim, propõe-se, aos diretores de escola iniciantes no cargo, um período mínimo de permanência atribuído na unidade escolar de três anos do período probatório. E, para diretores efetivos por concurso de remoção, é necessário um período de cinco anos de permanência de cargo atribuído na unidade escolar. Essa medida visa garantir a construção de cultura identitária da escola e a estabilidade necessária para a implementação das diretrizes educacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa nasceu de inquietações e indagações da pesquisadora frente à complexidade que permeia o campo da gestão escolar enquanto observava as contraditórias interações das diversas personas que compõem o perfil do diretor escolar e suas práticas cotidianas. Assim, o presente estudo buscou investigar a cultura gestora da unidade educacional da rede municipal de São Paulo, diante dos conflitos que envolvem a rotatividade dos gestores e as disputas de poder.

Após o percurso na pesquisa, de acordo com o tempo destinado à sua conclusão, no âmbito do mestrado, a combinação de diferentes métodos de coleta de dados permitiu uma análise mais completa e abrangente do fenômeno estudado. Dessa maneira, os conflitos multifacetados, como disputas de poder e alta rotatividade de diretores escolares apresentados em diversas formas, corroboraram a hipótese de que a semiformação dos gestores contribui para esses desafios no ambiente escolar.

A pesquisa foi estruturada em torno de três objetivos específicos, que permitiram uma análise aprofundada do tema, que circula a gestão escolar.

Primeiro objetivo específico: **organizar a história da unidade escolar, bem como a história das diferentes gestões que por ela têm passado desde a sua fundação.**

Na primeira seção, a pesquisa buscou fontes acadêmicas que poderiam contribuir com o objeto de estudo. Foram consultadas as seguintes bases de dados: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Sistema de Publicações Eletrônicas de Teses e Dissertações (TEDE) e a *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). O embasamento teórico da pesquisa foi enriquecido com o suporte de 13 estudos que contribuíram com os avanços da investigação.

Para aprofundar a compreensão dos desafios e das demandas da gestão escolar pública, foram buscados os dados fornecidos pelo SINESP – que representa os gestores de escola pública da Rede Municipal de São Paulo –, que revelaram um quadro preocupante, apontando para problemas comprometedores na qualidade da educação, como: adoecimento dos profissionais, falta de profissionais e sobrecarga de outros, gestão desafiadora em diversos aspectos e desafios em torno da gestão escolar.

Para contextualizar a pesquisa, inicialmente, a análise aprofundada dos documentos escolares seria a estratégia principal para se compreender a trajetória da escola em relação à rotatividade dos diretores. No entanto, devido a restrições de acesso aos arquivos internos da unidade escolar, optou-se por priorizar a realização de entrevistas semiestruturadas com

servidores públicos municipais do Ensino Fundamental I e II da RMESP, a fim de construir narrativas a partir das histórias de vida.

Apesar das dificuldades iniciais, pela falta de documentação histórica oficial, a pesquisa conseguiu atingir seu primeiro objetivo de organizar a história da unidade escolar e das diferentes gestões, demonstrando a importância de as escolas construírem identidade cultural, revelando sua singularidade, para que se possa analisar criticamente o que avança e o que se mantém regredido ou até regride, ao longo de sua história e registros oficiais, e que sirvam como base para futuras lideranças, nas tomadas de decisões.

Ao longo da pesquisa, os relatos obtidos indicaram uma alta rotatividade de diretores nas escolas na atual década, o que, somada à dificuldade de acesso aos documentos internos da unidade escolar, tornou menos relevante o aprofundamento da pesquisa em períodos anteriores.

Segundo objetivo específico: **identificar como as diferentes equipes gestoras têm praticado as políticas públicas educacionais do município, nessa unidade.**

Na segunda seção, ao aprofundarmos a compreensão por meio do referencial teórico, foi possível constelar determinadas categorias conceituais pertinentes ao cargo de diretor escolar – nesta pesquisa, em especial – das escolas públicas de Ensino Fundamental de nove anos da RMESP, como: “cultura escolar”, “dimensões da gestão escolar”, “gerencialismo”, “formação humana e cultural”, “formação integral e o Currículo da Cidade” e “liderança educativa sustentável”.

A pesquisa, ao confrontar os conceitos teóricos com a realidade da escola municipal de São Paulo, revelou que a implementação das políticas públicas educacionais apresenta desafios significativos. A análise dos dados indicou que uma parcela considerável dos diretores que passaram pela unidade escolar demonstrou dificuldades em articular os conceitos de cultura escolar, gestão escolar e formação humana e cultural em suas práticas. Essa dificuldade se manifesta na rotatividade e na instabilidade da cultura escolar, caracterizada pela construção de novas identidades a cada mudança de gestão.

Observa-se que a falta de formação específica em gestão educacional, gestão escolar e/ou gestão e prática educacional e liderança educacional, é fator agravante que aponta fragilidades na prática das dimensões pedagógica, relacional, administrativo-financeira e dos indicadores de qualidade, o que acentua os desafios enfrentados pelos diretores na implementação de políticas públicas e impacta, negativamente, a qualidade da educação nas escolas.

Terceiro objetivo específico: **analisar os conflitos e as contradições que geram a alta rotatividade de equipes gestoras.**

A terceira seção buscou, por meio de análise crítica metodológica, compreender este fenômeno da rotatividade de equipes gestoras da rede municipal de São Paulo e que compromete a qualidade da educação pública.

A partir das considerações elencadas nos dois primeiros objetivos específicos, que evidenciam a insuficiência da formação inicial para o cargo de diretor (conforme o Edital nº 02/2015) para lidar com a complexidade da gestão escolar, percebe-se que as demandas externas de responsabilização heteronômica e a dominação burocrática do sistema capitalista sobre a gestão educacional são fatores cruciais que influenciam a implementação do Currículo da Cidade de São Paulo.

A análise crítica dos dados, sob a ótica da dialética negativa de Adorno, revelou contradições intrínsecas à gestão escolar e que contribuem significativamente para a alta rotatividade de equipes gestoras. Uma dessas contradições reside na fragilidade das relações interpessoais, especificamente na dimensão relacional na unidade escolar. A dificuldade em estabelecer vínculos de confiança e colaboração entre o diretor e os demais membros da comunidade escolar é marcada pela percepção de fragilidades na liderança, gera um ambiente de insegurança e fomenta a formação de grupos rivais e disputas de poder.

Diante do exposto, podemos afirmar que os resultados da pesquisa demonstram que os objetivos específicos foram alcançados com a análise metodológica, fundamentada na dialética negativa de Adorno, evidenciando que a “semiformação” dos gestores, marcada pela ausência de uma formação técnica e conceitual crítica e reflexiva, contribui para uma liderança que replica e perpetua a lógica instrumental da Nova Gestão Pública, predominantemente no contexto educacional contemporâneo. Esse contexto não promove a emancipação intelectual e profissional dos indivíduos, a começar do próprio diretor escolar que, devido a este sistema gerencial de controle social verticalizado, mantém a educação pública estagnada em sua alienação, distorcida e suprimida em si mesma e que não suporta autonomia e emancipação.

Esse modelo vigente de gestão escolar, que mantém uma atuação de liderança acrítica, promove a passividade e a adaptação dos diretores de escola, que se apoiam em práticas e procedimentos padronizados, por meio de um discurso que se faz hegemônico, ainda que heteronômico, gerando e mantendo um sentimento de alienação coletiva no interior da instituição educacional.

Esta dissertação revelou profunda contradição da escola contemporânea: um espaço que, teoricamente, deveria promover o desenvolvimento integral dos sujeitos, mas que, na prática, está submetido aos interesses do capitalismo, que influencia a educação, ao promover uma lógica instrumental, a reificação das relações sociais, onde a formação é voltada para o

mercado de trabalho, promovendo um modelo de *commodities* humanos produzidos em larga escala, em detrimento do desenvolvimento de indivíduos críticos, autônomos e emancipados, em alguma medida.

A jornada investigativa foi marcada por intensos embates internos, na escola estudada. A discordância das práticas autoritárias da gestão escolar levou a pesquisadora, muitas vezes, a questionar a continuidade da pesquisa. No entanto, um diálogo com sua orientadora foi fundamental. Ao comparar o objeto de estudo à força de um touro, a orientadora enfatizou a necessidade de perseverança e estratégia para domar a complexidade do tema, assim como um toureiro precisa de habilidade e conhecimento para lidar com um animal forte. Esta metáfora inspirou a pesquisadora a encarar aqueles embates e seus fortes desafios como oportunidades de aprendizado e crescimento. A orientação para que as leituras fossem um diálogo com os autores impulsionou a pesquisadora a persistir, encontrando nas obras teóricas as ferramentas necessárias para construir sua própria análise.

Foi desta maneira que Theodor Adorno passou a ser um fiel companheiro e a cada novo encontro do grupo de pesquisas Teoria Crítica: Gestão e Políticas em Educação, cada nova leitura, especialmente após o estudo de *Educação e Emancipação* (Adorno, 2023), foi marcando um divisor de águas na vida da pesquisadora, arrancando-a da estagnação que a mantinha debruçada no sentimento de impotência frente aos problemas encontrados nos contextos das escolas.

As análises permitem pensar que o trabalho na educação, dia após dia, endurece o espírito dos profissionais, imersos em um processo de negação de suas próprias subjetividades, que se moldam em máscaras que representam um sistema alienante.

A pesquisa, como já foi dito, embora tenha enfrentado limitações, como a indisponibilidade de documentos históricos da unidade escolar, conseguiu alcançar seus objetivos, respondendo à questão central sobre o que torna um diretor escolar uma liderança educativa sustentável. Ao identificar os fatores que contribuem para a rotatividade de gestores, a pesquisa demonstra a importância da gestão escolar para a emancipação do educando em todas as dimensões de sua integralidade.

Contudo, a investigação, que buscou responder à pergunta central: o que torna uma gestão escolar uma liderança educativa sustentável, na garantia do Currículo da Cidade de São Paulo, revelou lacunas significativas na literatura, no que diz respeito aos impactos da rotatividade de gestores na cultura escolar. Diante dessas lacunas, a presente pesquisa se mostra relevante para futuros estudos, ao indicar a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a relação entre a direção escolar e a formação do líder educativo sustentável.

Como muitas questões ainda permanecem abertas, exigindo investigações mais aprofundadas, a pesquisadora pensa, para um doutorado, em articular a teoria crítica e a dialética negativa de Adorno com a psicanálise, e utilizar a Escala F, como instrumento de pesquisa, visando investigar a síndrome autoritária descrita por Adorno e as relações entre os membros da comunidade escolar.

A hipótese central levantada é que existem competências e habilidades essenciais que devem ser desenvolvidas pelos diretores das escolas da rede municipal de São Paulo. Essas competências são fundamentais para a construção de uma liderança educativa sustentável. E, sobre isso, ainda há muito o que pensar.

## REFERÊNCIAS

- ABEL, Michele Jablonski. **A (super) visão na formação de diretores de escola: contribuições e possibilidades**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2023.
- ADORNO, Theodor W. **Educação e Emancipação**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2023.
- ADORNO, Theodor W. **Estudos sobre a personalidade autoritária**. Organizado por Virgínia Helena Ferreira da Costa. Traduzido por Virgínia Helena Ferreira da Costa, Francisco López Toledo Corrêa e Carlos Henrique Pissardo. São Paulo, Editora Unesp, 2019.
- ADORNO, Theodor W. **Indústria Cultural**. Tradução de Vinicius Marques Pastorelli. São Paulo, Editora Unesp, 2020.
- ADORNO, Theodor W. Teoria da semiformação. In: PUCCI, Bruno; ZUIN, Antônio; LASTÓRIA, Luiz Calmon Nabuco (org.). **Teoria Crítica e Inconformismo: novas perspectivas de pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 2010. p. 8-39.
- ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Tradução de Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SILVA, Jeanny Meiry Sombra. Memórias de Incidentes Críticos na Constituição do Profissional da Educação. In: SEMINÁRIO FALA OUTRA ESCOLA, 2021, Unicamp, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: Unicamp, 2021. p. 1-7. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xfalaoutraescola2021/371505-memorias-de-incidentes-criticos-na-constituicao-do-profissional-da-educacao/>. Acesso em: 12 set. 2024.
- ALMEIDA, Sandy Khaterine Weiss de. **O Diretor de Escola e a Gestão Escolar: formação e prática em escolas municipais paulistanas**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2021.
- BARROSO, João. Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: a distinção entre direção e gestão. **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade do Minho, Braga, Portugal, v. 8, n. 1, p. 33-56, 1995.
- BARROSO, João. **Cultura, Cultura Escolar, Cultura de Escola**. Princípios Gerais da Administração Escolar. Univesp. Unesp, 2013. Disponível em: [https://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/65262?locale=pt\\_BR](https://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/65262?locale=pt_BR). Acesso em: 12 set. 2024.
- BUSH, Tony. Teorias de liderança escolar. In: WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). **Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil**. Educação 2030. Brasília, DF: Unesco, 2022. p. 11-22. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em: 12 set. 2024.
- CABRAL, Ilídia; ALVES, José Matias (coord.). **Lideranças Educativas e Organização Escolar: pensar, investigar, disseminar**. Porto, Portugal: Faculdade de Educação e Psicologia,



2021. Disponível em:

<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36937/1/9789895309825.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

FIORETTI, Francesca; CABRAL, Ilídia. Educação para cidadania e liderança escolar: um estudo qualitativo em Itália e Portugal. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, Porto, Portugal, n. 25, p. 1-21, 6 dez. 2023.

KUBO, Gisele Pereira. **A gramática de participação do diretor de escola na administração de recursos financeiros em escolas públicas da cidade de São Paulo**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2021.

LOPES, Maria. As lideranças na gestão de boas escolas: no contexto das políticas educativas europeias. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, España, v. 70, p. 145-160, 2016. DOI: 10.35362/rie70092.

Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/92/170>. Acesso em: 12 set. 2024.

LIMA, Iana G.; GANDIN, Luís A. Gerencialismo e dispersão de poder na relação Estado-Educação: as traduções e os hibridismos do caso brasileiro. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 729-749, set./dez. 2017.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MIRANDA, Jéssica Gagate. **Descontinuidade política, rotatividade de diretores e desempenho dos alunos**: efeitos adversos de novos prefeitos na educação municipal. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

OLIVEIRA, Regina Célia Tolentino. **Inserção profissional em “escola de passagem” na visão de professores iniciantes e profissional gestor de uma CEI do município de São Paulo**. 2020. 79 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 707-726, set./dez. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/79303/46239>. Acesso em: 12 set. 2024.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil, 2015. Disponível em: [https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil\\_Amigo\\_Pesso\\_Idosa/Agenda2030.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf). Acesso em: 12 set. 2024.

ROGGERO, Rosemary. Apresentação. **Revista Educando em Mogi**, Mogi das Cruzes, ano XII, n. 66, p. 6-13, dez. 2013.

ROGGERO, Rosemary. **A Vida Simulada no Capitalismo**: um estudo sobre formação e

trabalho na arquitetura. 2001. 273 p. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001.

ROGGERO, Rosemary; MIGUEL, Carolina Mariane (org.). **Contextos, Culturas e Cotidianos**: experiências de gestão da educação básica desde a pandemia de Covid-19. Campinas: Pontes Editores, 2022. v. 1.

SANCHES, Sandra Maria. **A atuação do diretor de escola**: entre o discurso da gestão e a prática da gerência. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

SÃO PAULO. Prefeitura Municipal. **Decreto nº 54.453, de 10 de outubro de 2013**. Fixa as atribuições dos Profissionais de Educação que integram as equipes escolares das unidades educacionais da Rede Municipal de Ensino. São Paulo: Prefeitura Municipal, 2013.

SÃO PAULO. Prefeitura Municipal. **Decreto nº 59.660, de 4 de agosto de 2020**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento da Secretaria Municipal de Educação e altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica. São Paulo: Prefeitura Municipal, 2020a.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Educação. **Currículo da Cidade**. São Paulo: SME, 2020b.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Educação. **Diretrizes de Aprendizagem dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Currículo da Cidade de São Paulo**. São Paulo: SME, 2020c. Disponível em: <https://acervodigital.sme.prefeitura.sp.gov.br/acervo/diretrizes-de-aprendizagem-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods-no-curriculo-da-cidade-de-sao-paulo/>. Acesso em: 12 set. 2024.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Educação. **Edital de Abertura de Inscrições e de Procedimentos dos Concursos de Remoção 2024 dos Profissionais de Educação e titulares de cargos de Analista de Informações, Cultura e Desporto – Biblioteconomia e Educação Física, da Secretaria Municipal de Educação**. São Paulo: SME, 2024a. Disponível em: [https://diariooficial.prefeitura.sp.gov.br/md\\_epubli\\_visualizar.php?nLEgkVpoxrP\\_EmREM-v3o2O-IL\\_tJnf6YQbcZYHmR1v5UMKsJIUUC9SyZheBP5aQ4iDOwLj6YgB-MMtsBMnGMPnOmw3zkgYFngBN41of1jW2vab1TWdho2OoeZPg5DyC](https://diariooficial.prefeitura.sp.gov.br/md_epubli_visualizar.php?nLEgkVpoxrP_EmREM-v3o2O-IL_tJnf6YQbcZYHmR1v5UMKsJIUUC9SyZheBP5aQ4iDOwLj6YgB-MMtsBMnGMPnOmw3zkgYFngBN41of1jW2vab1TWdho2OoeZPg5DyC). Acesso em: 12 set. 2024.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Educação. **Edital nº 02/2015**: Concurso de Acesso para Provimento de Cargos de Diretor de Escola e Supervisor Escolar da Prefeitura Municipal de São Paulo. São Paulo: SME, 2015.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Educação. **Educação Integral**: Política São Paulo Educadora. São Paulo: SME, 2020c.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Educação. **Portaria SME nº 3.957, de 23 de Setembro de 2006**. Estabelece critérios para exercício de auxiliar de direção nas escolas municipais - EMEF.S/ EMEFM.S e EMEE. São Paulo: SME, 2006.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Gestão. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: PMSP, 2024b. Disponível em: [https://capital.sp.gov.br/web/gestao/w/portal\\_do\\_servidor/avaliacao\\_de\\_desempenho/10579](https://capital.sp.gov.br/web/gestao/w/portal_do_servidor/avaliacao_de_desempenho/10579). Acesso em: 12 set. 2024.

SEVERINO, Antonio Joaquim. A busca do sentido da formação humana: tarefa da Filosofia da Educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 619-634, set./dez. 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, Antonio Joaquim. O Diretor e o Cotidiano na Escola. In: SÃO PAULO. Fundação para o Desenvolvimento da Educação. **O papel do diretor e a escola de 1º grau**. Coordenação Geral de Maria Conceição Conholato. São Paulo: FDE, 1992. (Série Ideias, 12). p. 79-89.

SIMIELLI, Lara. Revisão Sistemática da Literatura Brasileira sobre Diretores Escolares. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 52, e08984, p. 1-22, 2022.

SINDICATO DOS ESPECIALISTAS DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO (SINESP). Retrato da Rede mostra problemas da municipalização de escolas. **Retrato da Rede**: Revista do SINESP, São Paulo, 29 jan. 2024. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/noticias/aconteceu-no-sinesp/18346-retrato-da-rede-mostra-problemas-da-municipalizacao-de-escolas>. Acesso em: 12 set. 2024.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUZA, Angelo Ricardo de; DONOSO DIAZ, Sebastián; GAIRÍN, Joaquín. Políticas para a gestão da educação pública obrigatória na Ibero-América: Apresentação. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, [s. l.], v. 28, n. 34, p. 1-11, 16 mar. 2020. DOI: <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5359>. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/5359/2397>. Acesso em: 12 set. 2024.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política (s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia; NOGUEIRA, Jaana Flávia Fernandes. **Gestão escolar no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020. *E-book*.

WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). **Liderança escolar**: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Educação 2030. Brasília, DF: Unesco, 2022. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em: 12 set. 2024.

ZWICK, Elisa. **A Gestão Pública Danificada**: uma análise pelo pensamento organizacional crítico à luz da dialética negativa. 2015. 372 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas**

O presente apêndice apresenta o roteiro detalhado das entrevistas semiestruturadas realizadas com dois servidores públicos municipais da Rede Municipal de Ensino de São Paulo - RMESP, no período entre janeiro e fevereiro de 2024. O objetivo das entrevistas foi analisar, por meio das narrativas de histórias de vida dos servidores, suas percepções sobre a gestão escolar, com foco na frequência da rotatividade de diretores e na presença de elementos da dialética negativa de Theodor W. Adorno, nas práticas e discursos escolares. Todas as etapas da pesquisa foram conduzidas em conformidade com a Lei nº 13.709/18, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e com a política de privacidade da Universidade Nove de Julho, garantindo a proteção dos dados pessoais dos participantes e a transparência na utilização dos dados coletados. As autorizações para utilização dos dados foram obtidas por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### **Roteiro de entrevistas**

- 1) Trajetória profissional na Rede Municipal de Ensino de São Paulo.
- 2) Processos de mudança de direção escolar – rotatividade.
- 3) Perfil do gestor escolar / formação da equipe gestora.
- 4) Relação do gestor escolar com os professores – conflitos/embates,
- 5) Relação do gestor com demais atores escolares, incluindo a comunidade.
- 6) Avanços e retrocessos da gestão escolar.
- 7) Pasta amarela,
- 8) Gestão democrática e participativa.
- 9) Cultura escolar.

## **APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa PROVISORIAMENTE intitulada "Pasta Amarela: indícios de uma cultura gestora em escolas da rede municipal de educação de São Paulo", conduzida por Gianne Carla Gomes de Carvalho, mestranda do Programa de Pós-graduação Profissional Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). O objetivo desta pesquisa é compreender a cultura de rotatividade gestora em escolas municipais paulistanas, explorando as narrativas de histórias de vida dos membros da comunidade escolar.

Público-alvo: o público-alvo da pesquisa inclui servidores públicos municipais da educação, da Rede Municipal de Ensino da Cidade de São Paulo (RMESP).

As informações pessoais fornecidas NÃO SERÃO DIVULGADAS, ASSEGURANDO O ANONIMATO dos participantes. No entanto, é necessário preencher este termo de consentimento para autorizar o uso das suas respostas na pesquisa. Reiteramos que todas as informações pessoais permanecerão confidenciais.

Etapas da pesquisa: a pesquisa será conduzida em duas fases distintas. Na primeira etapa, solicitamos que autorize a pesquisa. Em seguida, realizaremos uma entrevista semiestruturada.

Ciente e voluntário: Eu, abaixo assinado, certifico de estar ciente das informações contidas neste documento. Recebi respostas claras para minhas indagações relacionadas à minha participação na pesquisa. Compreendo plenamente o propósito e a extensão do meu envolvimento neste estudo. Após cuidadosa reflexão e o tempo necessário, tomo a decisão consciente e voluntária de participar desta pesquisa.

Declaro, que compreendi os objetivos e benefícios de minha participação nesta pesquisa e concordo voluntariamente em participar.

Nome:

RG:

E-mail:

Data:

---

Assinatura do participante

Eu afirmo ter fornecido, de maneira transparente, todas as informações referentes à pesquisa, garantindo que todas as perguntas foram respondidas da forma mais completa e esclarecedora possível.

São Paulo, 09 de fevereiro de 2024.

---

Assinatura da Pesquisadora

## ANEXO A – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2010

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
A criança de 06 anos no Ensino Fundamental: Subsídios Teóricos e Práticos para a ação docente.	SME - DOT - Ensino Fundamental e Médio
A Gestão como Estruturante de uma Escola Inclusiva - Módulo I	DOT - G/ DOT - Educação Especial
A Gestão como estruturante de uma Escola Inclusiva - Módulo II	SOT-G/ DOT - Educação Especial/ APAE - SP
A Gestão de Pessoas no Contexto Escolar	DRE - CAPELA DO SOCORRO
A Sala de Aula como Espaço de Diversidade Humana	Diretoria Regional de Educação Ipiranga/ Divisão de Orientação Técnico-Pedagógica.
Aprendizagem na Cultura Digital	SME/ DOT G - INFORMÁTICA EDUCATIVA
Arbitragem e Organização de Eventos Enxadristicos	SME-G/ Assessoria Especial/ Projetos Especiais - Xadrez Movimento Educativo.
As Mídias no Universo Infantil – a conversa continua	SME/DOT-G/ Informática Educativa e DRE/DOT-P/ Informática Educativa.
As Mídias no Universo Infantil - Um Diálogo Possível	DOT - P/ Informática Educativa da DRE - São Mateus.
Avaliação em TIC	SME/ DOT G - INFORMÁTICA EDUCATIVA
Bandinha	Assessoria Especial / Projetos Especiais/ NACI - Equipe de Música.
Capacitação Co-operar por uma educação para a paz	SME-G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais, SMVMA-DEA/ UMATAZ - Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz.
Ciclo de Debates: Dialogando: Educação e Relações Etnicorraciais.	SME/ Secretário Municipal de Participação e Parceria/ DOT - Gabinete e a Coordenadoria dos Assuntos da População Negra - SMPP/CONE.
Ciclo de Oficinas do Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar (LACE) do Programa Ação Cidadã (PAC) Ciclo de Oficinas do Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades do Contexto Escolar (Lace) no Programa Ação Cidadã (PAC) na Formação de	SME/DOT Sala e Espaço de Leitura/ Grupo Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar (LACE), do Programa Ação Cidadã.
Clínicas de Capacitação de Modalidades Esportivas, em parceria com o Clube Pinheiros.	SME/ Assessoria Especial/ Projetos Especiais
Curso Básico de Libras	SME/DRE-MP/CEFAI
Curso Rede de Significações, voltado para professores dos primeiros e segundos anos do ciclo I da Rede Municipal de Ensino que participaram do Curso A Criança de 06 anos do Ensino Fundamental: Subsídios Teóricos e Práticos para a ação docente.	DOT - Ensino Fundamental e Médio.
Drogas: o que a escola tem a ver com isso?	Assessoria Especial / Projetos Especiais.
Encontro "A Escola e o Adolescente em Liberdade Assistida"	SME - G - Assessoria Especial, Diretoria Especial de Educação de CL, Fórum de Educação de Campo Limpo e M' Boi Mirim, equipes dos Centros de Referência e Assistência Social - CRAS, CEDECA e NPPEs.
Formação do Projeto Entorno - Projetos de Leitura	SME/ DOT - Sala e Espaço de Leitura/ Educação Infantil/ Fundação Victor Civita.
Formação em Cultura de Paz - não violência na Educação	SME- G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais, SMS e UNESCO - Projeto de Segurança Humana.
Formação em Saúde Sexual e Saúde Reprodutiva - Educação para sexualidade.	SME-G/ Assessoria Especial/ Projetos Especiais, SMS e Unesco - Projeto de Segurança Humana.
Fundamentos do Xadrez	DRE - PENHA/ PROGRAMAS ESPECIAIS
Fundamentos do Xadrez	DRE - São Miguel/ Programas Especiais e SME - G/ Xadrez Movimento Educativo.
Fundamentos do Xadrez	Diretoria Regional de Educação - Butantã/ Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez	Diretoria Regional de Educação - Itaquera/ Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez	Diretoria Regional de Educação - Santo Amaro/ Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez	DRE - PIRITUBA
Fundamentos do Xadrez	SME - G/ Assessoria Especial/ PE/ NACI - Xadrez Movimento Educativo. DRE - Campo Limpo.
Fundamentos do Xadrez	DRE - Jaconã/ Tremembé/ DOT - P.
Fundamentos do Xadrez	DRE - Ipiranga / Assessoria Especial/ Projetos Especiais
Fundamentos do Xadrez	DRE - São Mateus/ Assessoria Especial/ Projetos Especiais
Fundamentos do Xadrez	DRE - Gualanases / Projetos Especiais.
Fundamentos do Xadrez	DRE - Capela do Socorro/ Programas Especiais e SME/ Xadrez Movimento Educativo.
Fundamentos do Xadrez	Assessoria Especial/DRE - Freguesia/ Brasilândia.
Fundamentos do Xadrez - Teoria e Prática	SME-G/ Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação São Mateus/ Setor de Programas Especiais
Geração Interativa	SME/ DOT G - INFORMÁTICA EDUCATIVA
Gestão Educacional: Limites e Desafios.	DRE - Capela do Socorro.
Inovação Pedagógica	SME/ DOT G - INFORMÁTICA EDUCATIVA
Lições da Árvore	SME - G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais, SMVMA - DEA/ UMA PAZ - Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz e Unesco - Projeto de Segurança Humana.
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G/ Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação Itaquera/ Setor de Programas Especiais
Literatura para Formar e Transformar.	DRE - PENHA DOT - PE
Livro Vivo - Projeto Leitura para Cidadania.	SME/ Diretoria Regional de Educação - Santo Amaro.
Nas Ondas do Rádio: Aprender e Comunicar	SME / DOT - Nas Ondas do Rádio.
Nas Ondas do Rádio: Implementando uma Rádio Escolar.	SME/DOT - Nas Ondas do Rádio
Navegar com Segurança é assunto para a Educação.	SME - Assessoria Especial/ Projetos Especiais, DOT- Informática Educativa e o Instituto WCF- Worl Childhood Foundation - Brasil.
O Mundo Digital	SME/ DOT G - INFORMÁTICA EDUCATIVA
Prevenção do uso indevido de Drogas para Educadores da Rede Municipal de Ensino	Área Promotora: Secretaria Municipal de Educação/ Assessoria Especial
Projeto PVBB - Para Viver de bem com os bichos - Etapa 2010 - Capacitação dos Educadores das Unidades Educacionais.	SME - PROJETOS ESPECIAIS/ ASSESSORIA ESPECIAL
Se Toque - Capacitação para educadores do Ensino Fundamental da Secretaria Municipal de Educação.	SME/ Assessoria Especial - Projetos Especiais.
Seminário Cinetífico "Infância e Convivência - O papel do brincar no desenvolvimento as habilidades e da Inclusão social".	Dot - Educação Especial
Seminário de Capacitação: Saúde Mental na Infância.	SME/DOT/ DRE São Mateus/ CEFAI São Mateus.
Vivências práticas em Ginástica Artística e Rítmica, em parceria com a Federação do Desporto Escolar do Estado de São Paulo	SME/ Assessoria Especial - Projetos Especiais e Federação do Desporto Escolar do Ensino do Estado de São Paulo.
<b>TOTAL</b>	
<b>53</b>	

Fonte: Almeida (2021).



## ANEXO B – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2011

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
ASPECTOS EDUCACIONAIS DO TRABALHO DESENVOLVIDO COM ALUNOS SURDOS NA REDE REGULAR DE ENSINO	SME/DOT DRE CAMPO LIMPO E CEFAL CAMPO LIMPO
3º CONGREG - 3º Congresso Regional de Educação de Guaianases	Diretoria Regional de Educação de Guaianases
A criança de 6 anos no Ensino Fundamental: Subsídios Teóricos e Práticos para a ação docente – Fase 2 – Bloco 1	SME - DOT – Ensino Fundamental e Médio
A criança de 6 anos no Ensino Fundamental: Subsídios Teóricos e Práticos para a ação docente – Fase 2 – Bloco 2	SME - DOT – Ensino Fundamental e Médio
A criança de 6 anos no Ensino Fundamental: Subsídios Teóricos e Práticos para a ação docente – Fase 2 – Bloco 3	SME - DOT – Ensino Fundamental e Médio
A Gestão como Estruturante de uma Escola Inclusiva - ciclo II, em parceria com a APAE DE SÃO PAULO	SME/ DOT Educação Especial e APAE DE SÃO PAULO
A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA E O ALUNO COM DEFICIÊNCIA VISUAL	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO SANTO AMARO
ALUNO COM DEFICIÊNCIAS MÚLTIPLAS EM SALA DE AULA; OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E ESTIMULAÇÃO MÓDULO I	SME/DOT/CEFAI DRE SANTO AMARO
Análise e reflexão sobre os padrões da escrita	Diretoria Regional de Educação Ipiranga
As Mídias no Universo Infantil – CEI – Para além do Portfólio	DRE Campo Limpo/DOT-P
As Mídias no Universo Infantil – CEI – Tirando as mídias do armário	DRE Campo Limpo/DOT-P/ Informática Educativa.
ASPECTOS EDUCACIONAIS DO TRABALHO DESENVOLVIDO COM ALUNOS DEFICIENTES FÍSICOS NA REDE REGULAR DE ENSINO	SME/DOT DRE CAMPO LIMPO E CEFAL CAMPO LIMPO
ASTRONOMIA BÁSICA - O CÉU EM SUAS MÃOS – CURSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA PROFESSORES PARA O ENSINO DE ASTRONOMIA"	SVMA / Escola Municipal de Astrofísica e SME / Assessoria Especial – Projetos Especiais e DOT Ensino Fundamental e Médio.
Atualização de Regras das Modalidades Esportivas	Área Promotora, Coordenação e Execução: SME-G / Assessoria Especial – Projetos Especiais e Federação do Desporto Escolar do Estado de São Paulo - FEDEESP.
BRINCANDO COM HISTÓRIAS	SME / Diretoria Regional de Educação – Butantã
Bugio na mata: a natureza agradece - SUL, como instrumento para despertar valores ambientais.	SME/DOT ENSINO FUNDAMENTAL EMÉDIO; PROJETOS ESPECIAIS; SVMA/DIVISÃO DE MEDICINA VETERINÁRIA E MANEJO DA FAUNA SILVESTRE
Capacitação para Educadores da SME: Se Toque - Educação para a Saúde	Área Promotora e Coordenação: Secretaria Municipal de Educação - Assessoria Especial / Projetos Especiais em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Social Se Toque (DRE: IP, SM, G, IQ,P E MA)
Ciclo de Oficinas do Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar - LACE, do Programa Ação Cidadã - PAC	SME / DOT - Sala e Espaço de Leitura / Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar - LACE, do Programa Ação Cidadã - PAC.
Como Ensinar Tênis de Campo nas Escolas	Área Promotora, Coordenação e Execução: SME-G / Assessoria Especial – Projetos Especiais e Federação do Desporto Escolar.
Conhecendo as especificidades do trabalho junto a estudantes com Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento, atendidas pelo "Projeto Rede", a ser oferecido pela SPDM – Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina, de acordo com o previ	SME/ DOT Educação Especial/ SPDM DRE JT
Conhecendo as especificidades do trabalho junto a estudantes com Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento, atendidas pelo "Projeto Rede", a ser oferecido pela SPDM – Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina, de acordo com o previ	SME/ DOT Educação Especial/ SPDM DRE BT
Conhecendo as especificidades do trabalho junto a estudantes com Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento, atendidas pelo "Projeto Rede", a ser oferecido pela SPDM – Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina, de acordo com o previ	SME/ DOT Educação Especial/ SPDM DRE C S
Conhecendo as especificidades do trabalho junto a estudantes com Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento, atendidas pelo "Projeto Rede", a ser oferecido pela SPDM – Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina, de acordo com o previ	SME/ DOT Educação Especial/ SPDM
Conhecendo as especificidades do trabalho junto a estudantes com Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento, atendidas pelo "Projeto Rede", a ser oferecido pela SPDM – Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina, de acordo com o previ	SME/ DOT Educação Especial/ SPDM DRE CL
Conhecendo as especificidades do trabalho junto a estudantes com Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento, atendidas pelo "Projeto Rede", a ser oferecido pela SPDM – Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina, de acordo com o previ	SME/ DOT Educação Especial/ SPDM DRE PIRITUBA
Conhecendo o Aluno com Deficiência Visual e Auditiva na Proposta Inclusiva	Diretoria Regional de Educação Pirituba/DOT-P/CEFAI
Conviver e Aprender no Ciclo II: Reflexões sobre a relação pedagógica e a gestão de sala de aula	DRE São Miguel / DOT P
Cooperação e Mediação nas Escolas – por uma Educação para a Paz	SME / Diretoria Regional de Educação Ipiranga e SVMA - UMAPAZ
Crescer Bem: Prevenção ao Câncer	SME/Assessoria Especial – Projetos Especiais em parceria com a Sociedade Brasileira de Cancerologia.
Curso de Formação - Professores na MASP	SME/G - Assessoria Especial-G / Projetos Especiais em parceria com o MASP.
CURSO DE FORMAÇÃO DE MATEMÁTICA DOS PROFESSORES DO CICLO I - OS NÚMEROS E AS OPERAÇÕES NO CAMPO MULTIPLICATIVO	DRE Santo Amaro



Deficiência Intelectual: intervenções e recursos pedagógicos	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé - DOT-P – CEFAI
Deficiência Visual: intervenções e recursos pedagógicos	Diretoria Regional de Educação – Jaçanã / Tremembé - DRE J / T – DOT-P – CEFAI
Demandas Administrativas x Gestão Educacional	Diretoria de Divisão Técnica de Planejamento da Diretoria Regional de Educação Ipiranga
Desenvolvimento de Projetos de Educação Ambiental para a Cidadania - Módulo III	Diretoria Regional de Educação Pirituba; Instituto de Geociências da USP; Instituto Embu de Sustentabilidade.
Direitos Humanos e Cultura de Paz: uma reflexão necessária na educação.	DRE São Miguel DOT P/Supervisão
EDUCAÇÃO ETNICORRACIAL - EDUCAÇÃO INFANTIL	SME/DOT Ensino Fundamental e Médio
EDUCAÇÃO ETNICORRACIAL CICLO I E II	SME/DOT Ensino Fundamental e Médio
EDUCADOR INOVADOR	SME/DOT G INFORMÁTICA EDUCATIVA
Formação Continuada de Gestores integrantes do Programa A Rede em rede	SME/Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé – DOT-P
Formação Continuada de Gestores, fase 6 do Programa “A Rede em rede: a formação continuada na Educação Infantil	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Campo Limpo
Formação Continuada de Gestores, integrante do Programa A rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação de Capela do Socorro.
Formação Continuada de Gestores, integrante do Programa A rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação São Mateus
Formação Continuada de Gestores, integrante do Programa A rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Butantã
Formação Continuada de Gestores, integrante do Programa A rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Freguesia/Brasilândia.
Formação Continuada de Gestores, integrante do Programa A rede em rede GESTORES DAS UNIDADES DE EDUCAÇÃO INFANTIL.	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação - Itaquera
Formação de Diretores e ou Assistente de Diretor: “O Diretor e a Gestão Pedagógica das aprendizagens”	Diretoria Regional de Educação Freguesia/ Brasilândia
Formação de Diretores e ou Assistente de Diretor: “O Diretor e a Gestão Pedagógica das aprendizagens	PROMOTORA: Diretoria Regional de Educação Freguesia/
Formação de Educadores: “A CARTA DA TERRA: MAPA DA CONVIVÊNCIA SOCIOAMBIENTAL 2011”	ÁREAS PROMOTORAS: SME/G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais - DOT Ensino Fundamental e Médio/ Projeto de Educação Ambiental em parceria com SECRETARIA DO VERDE E MEIO AMBIENTE
Formação de Matemática dos Professores do Ciclo I – “A construção do pensamento geométrico pelas crianças”	SME/DOT – Ensino Fundamental em parceria com DOT/ P da DRE-Santo Amaro
Fundamentos do Xadrez - Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação – Campo Limpo, Setor de Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Assessoria Especial/ Projetos Especiais – Xadrez Movimento Educativo
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Assessoria Especial/ Projetos Especiais – Xadrez Movimento Educativo DRE JT
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação – Freguesia / Brasilândia, Setor de Programas Especiais
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação - Butantã, Diretoria de Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação – São Miguel, Setor de Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	DRE PENHA DOT P
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação – Capela do Socorro, Setor de Programas Especiais
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação – Itaquera, Setor de Programas Especiais.

Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação São Mateus - Setor de Programas Especiais.
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação Santo Amaro - Setor de Programas Especiais.
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G Assessoria Especial/ Projetos Especiais
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação - São Mateus, Setor de Programas Especiais.
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação São Mateus - Setor de Programas Especiais
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação - Itaquera, Setor de Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação - São Mateus, Setor de Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação – Santo Amaro, Setor de Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação Pirituba, Setor de Programas Especiais.
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação – Guaianases, Setor de Programas Especiais
GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS -CONTINUANDO A EXPANSÃO” – GAEL	Diretoria Regional de Educação Penha/DOT-P
Gestores de Projetos Educomunicativos	SME/DOT - Programa Nas Ondas do Rádio.
I Seminário de Xadrez Escolar	SME-G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais – “Xadrez Movimento Educativo
Inclusão do Aluno Deficiente Visual	SME/ DOT/ Diretoria de Educação Freguesia/Brasília/DOT-P/CEFAI
Iniciação Esportiva, Atualização Técnico – Pedagógico, Olimpíadas Estudantis 2011	SME-G / Assessoria Especial e Federação do Desporto Escolar.
Introdução ao Braille - Práticas para o aluno com deficiência visual na rede regular de ensino	SME/ DOT/ Diretoria Regional de Educação Campo Limpo - Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão (CEFAI Campo Limpo).
IV FÓRUM do ESPORTE ESCOLAR: “História, Razões e Possibilidades	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO / ASSESSORIA ESPECIAL / PROJETOS ESPECIAIS, FEDERAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR DO ESTADO DE SÃO PAULO E SESC-SP
Jornada Optativa.: “LIÇÕES DA SHOAH: UM LEGADO PARA A HUMANIDADE”,	Secretaria Municipal de Educação – Assessoria Especial-Projetos Especiais e Intercâmbio Cultural, em parceria com a “Associação Beneficente Cultural B’Nai B’Rith”.
Lições da Árvore – Fase I	SME - DRE IQ / DRE SM SVMA/UMAPAZ – DGD Leste 2
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais – Xadrez Movimento Educativo, Dre Itaquera

Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação Pirituba, Setor de Programas Especiais.
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação Campo Limpo - Setor de Programas Especiais
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais – Xadrez Movimento Educativo
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação Penha - Setor de Programas Especiais.
LIÇÕES ELEMENTARES DE INICIAÇÃO AO XADREZ	SME/G DRE IPIRANGA
LIÇÕES ELEMENTARES DE INICIAÇÃO AO XADREZ	SME G E DRE PIRITUBA PROJETOS ESPECIAIS
LITERATURA EM CONSONÂNCIA COM OUTRAS ARTES QUE TAMBÉM CONTAM HISTÓRIAS	Diretoria Regional de Educação Penha/DOT-P
Nas Ondas do Rádio: Implementando uma Rádio Escolar	SME/ DOT – Nas Ondas do Rádio
O EIXO NATUREZA E SOCIEDADE: REFLEXÕES E AÇÕES PEDAGÓGICAS	Diretoria Regional de Educação Guaianases
O poder de expressar-se através da escrita	Diretoria Regional de Educação Pirituba – Divisão de Orientação Técnico Pedagógica – DOT P
Práticas Pedagógicas na Educação Inclusiva	SME/ DOT/ Diretoria de Educação- Ipiranga/ DOT-P/CEFAI
Práticas Pedagógicas na Educação Inclusiva: Deficiência Física	SME/ DOT/ Diretoria de Educação- Ipiranga/ DOT-P/CEFAI
Projetos de Leitura na U.E.	SME/DOT – Sala e Espaço de Leitura/Educação Infantil/Fundação Victor Civita.
RAADI - Referencial sobre Avaliação da Aprendizagem na área da Deficiência Intelectual: caminhos e possibilidades	SME/DOT/Diretoria de Educação Freguesia/Brasília/DOT-P/CEFAI
Resíduos Sólidos, Ambiente e Cidadania	Diretoria Regional de Educação Pirituba; Instituto de Geociências da USP; Instituto Embu de Sustentabilidade.
Seminário “DE UMA EDUCAÇÃO PARA TODOS PARA UMA EDUCAÇÃO ONDE TODOS SE DESENVOLVEM E APRENDEM	Divisão de Orientação Técnico-Pedagógica da Diretoria Regional de Educação Freguesia/Brasília
SEMINÁRIO CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NO CEI: PRODUÇÕES DA INFÂNCIA	SME / Diretoria Regional de Educação – Butantã/DOT P e Assessoria às Instituições Educacionais do INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO VERA CRUZ.
Seminário Nas Ondas do Rádio- 10 anos de Educomunicação na Rede Municipal de Ensino de São Paulo.	DOT - Programa Nas Ondas do Rádio
Seminário Programa Inclui – da elaboração à implementação: desafios e trajetória dos Projetos Acessibilidade, Identificar e Avaliar	SME / DOT Educação Especial
Seminário Programa Inclui – da elaboração à implementação: desafios e trajetória dos Projetos Formar e Apoiar	SME / DOT Educação Especial
Seminário Programa Inclui– da elaboração à implementação: desafios e trajetória dos Reestruturar e Rede	SME / DOT Educação Especial
SEMINÁRIO REGIONAL DE EDUCAÇÃO “COMPARTILHANDO SABERES E PRÁTICAS” DRE – SA 2011	SME/ DRE – Santo Amaro
SEMINÁRIO REGIONAL DE EDUCAÇÃO “COMPARTILHANDO SABERES E PRÁTICAS” DRE – SA 2011 ,	DOT – P, da DRE – Santo Amaro
Seminário: “Práticas Pedagógicas para o Desenvolvimento da Pessoa com Deficiência na Perspectiva da Educação Inclusiva”.	SME/ DOT/ Diretoria Regional de Educação Campo Limpo - Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão (CEFAI Campo Limpo).
Surdez: Intervenções e recursos pedagógicos	Diretoria Regional de Educação – Jaçanã / Tremembé - DRE J /T – DOT-P – CEFAI
Transtorno Global do Desenvolvimento: intervenções e recursos pedagógicos	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé – DOT-P – CEFAI
<b>TOTAL</b>	
<b>105</b>	

Fonte: Almeida (2021).



## ANEXO C – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2012

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
1ª SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes da CIPA do CEI Jardim Umarizal.	SME/ DESS/ DRE- CL/ CIPA DO CEI JARDIM UMARIZAL.
1º Seminário de Práticas Pedagógicas em Educação Física- SEPPEF.	SME/DOT Ensino Fundamental e Médio
1º Seminário Pesquisas e Práticas em Educação Matemática	Diretoria de Orientação Técnica - Ensino Fundamental e Médio – SME-SP / Universidade Cruzeiro do Sul
2º Seminário: “Desenvolvimento da Pessoa com Deficiência na Perspectiva da Educação Inclusiva – Reflexões e Práticas”	SME/ DOT/ Diretoria Regional de Educação Campo Limpo - Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão (CEFAI Campo Limpo).
4º CONGREG – Congresso Regional de Educação de Guaianases: “Cotidiano Educacional: Perspectivas Contemporâneas”	Diretoria Regional de Educação de Guaianases
A Educação da Pessoa com Deficiência Múltipla Sensorial	DOT – G/DOT EE /AHIMSA- Associação Educacional para Múltipla Deficiência
A inclusão de alunos com Deficiência Múltipla e Surdocegueira, na sala de aula regular – teoria e prática	SME/DRE IPIRANGA/DOT-P/CEFAI.
A Lei nº 11645/08: A Temática Indígena nos Currículos Escolares	SME - Diretoria de Orientação Técnica – Educação Étnico-Racial
A Orientação do Trabalho Pedagógico com os alunos deficientes - possibilidades de intervenção na Educação Infantil	SME/DOT/ Diretoria Regional de Educação Campo Limpo - Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão (CEFAI Campo Limpo).
Africanidades na Contemporaneidade	SME/DOT-Étnico-Racial e SMPP/CONE
Altas Habilidades /Superdotação	SME/DOT G/DOT EDUCAÇÃO ESPECIAL
Aprendizagem e Avaliação do aluno com DI e a contribuição do RAADI no processo inclusivo do ciclo II, EJA e CIEJA.	SME/DOT/Diretoria Regional de Educação Santo Amaro.
Aspectos Gerais da Comunicação Suplementar e/ou Alternativa – CSA” .	SME/DOT G/DOT EDUCAÇÃO ESPECIAL
Atualização na Área de Deficiência Intelectual e Desenvolvimento Infantil	DOT Educação Especial / Associação Brasileira de Assistência e Desenvolvimento Social - ABADS
Avaliação na Educação Infantil: delineando relatórios avaliativos	Diretoria Regional de Educação de São Mateus/ DOT P São Mateus
Braille e Soroban	SME/DOT/Diretoria Regional de Educação de Butantã/ DOT CEFAI
BRINCANDO COM HISTÓRIAS- ano 2	SME / Diretoria Regional de Educação – Butantã em parceria com o Instituto Bacuri.
Capacitação “Lições da Árvore” – Fase I	SME - DRE IQ - SVMA/UMAPAZ – DGD Leste 2 e leste 1
Capacitação de Educadores: CURSO PRÁTICO DE HORTA	SME – DRE Itaquera / SVMA – DGD Leste 2 / Escola Municipal de Jardinagem
Ciclo de Oficinas do Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar - LACE, do Programa Ação Cidadã - PAC.	SME / DOT - Sala e Espaço de Leitura / Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar - LACE, do Programa Ação Cidadã - PAC.
Ciclo de Oficinas do Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar (LACE), do Programa Ação Cidadã (PAC).	SME / DOT - Sala e Espaço de Leitura / Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividades no Contexto Escolar (LACE), do Programa Ação Cidadã (PAC).
Clínicas de Capacitação de Modalidades Esportivas	ASSESSORIA ESPECIAL/PROJETOS ESPECIAIS – SME – G
Comunicação em Libras	Diretoria Regional de Educação Penha DOT Pedagógico/CEFAI.
Comunicação em LIBRAS - Módulo II	Diretoria Regional de Educação Pirituba/DOT-P/CEFAI
Comunicação em LIBRAS, módulo I	Diretoria Regional de Educação Pirituba/DOT-P/CEFAI
Conhecendo as especificidades do trabalho junto a estudantes com Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento, a ser oferecido pela SPDM – Associação Paulista para o desenvolvimento da Medicina	SME / DOT Educação Especial/ SPDM
Conversação em LIBRAS	Diretoria Regional de Educação Penha DOT Pedagógico/CEFAI
Conversando sobre a Inclusão de Alunos com Transtorno Global do Desenvolvimento na Escola Regular	SME/DRE IPIRANGA/DOT-P/CEFAI
Convivência Escolar e Encontros com a Universidade	SME – DRE SM / Divisão Técnica de Programas Especiais
Convivência Escolar e Encontros com a Universidade	SME – DRE SM / Divisão Técnica de Programas Especiais.
Crescer Bem: Prevenção ao Câncer	SME/Assessoria Especial – Projetos Especiais em parceria com a Sociedade Brasileira de Cancerologia.
Criança Segura Online para Multiplicadores	SME/Assessoria Especial – Projetos Especiais em parceria com Criança Safe Kids Brasil.
Curso 1 - “GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS- AEL - CONTINUIDADE EM 19 ESCOLAS” e Curso 2 - “IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS - AEL”	Diretoria Regional de Educação Penha/ DOT-P
Curso Básico de LIBRAS	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé- DOT-P/CEFAI
Curso Básico de LIBRAS	Diretoria de Educação- Ipiranga/ DOT-P/CEFAI
Curso Básico de Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS	SME/ DRE Freguesia/Brasilândia/DOT-P/CEFAI
Curso de Capacitação para Educadores da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo – Se Toque: Educação para a Saúde	Secretaria Municipal de Educação Assessoria Especial Instituto de Desenvolvimento Social Se Toque
Curso de LIBRAS - Conversação	DRE IPIRANGA
Curso de Primeiros Socorros - Salva Corações RCP e DEA – HEARTSAVER- FIRST AID	Assessoria em Saúde Escolar da Secretaria Municipal de Educação
Curso Optativo: “EDUCAÇÃO BILÍNGUE E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS	SME/DOT G/DOT Educação Especial/Instituto EFORT

Curso optativo: "PLANO DE FORMAÇÃO EM TIC 2012 – MÓDULO 3 – Ferramentas de apoio Administrativo".	SME/DOT-G/ Informática Educativa e GTIC
Curso: "PLANO DE FORMAÇÃO EM TIC 2012 – Fundamentos e aplicações pedagógicas e administrativas de novas tecnologias para uso nas escolas de ensino fundamental"	SME/DOT-G/ Informática Educativa e GTIC
D.C.N.E.R.E.R.: Propostas Pedagógicas para Implementação	SME - Diretoria de Orientação Técnica – Educação Étnico-racial em parceria com a DRE- Fô/Brasília
Deficiência Física e Deficiência Múltipla	Diretoria Regional de Educação – Jaçanã / Tremembé – DRE JT – DOT-P – CEFAI
Deficiência Intelectual e Transtorno Global do Desenvolvimento (TGD)	Diretoria Regional de Educação – Jaçanã / Tremembé – DRE JT – DOT-P – CEFAI
Deficiência Visual e Surdez	Diretoria Regional de Educação – Jaçanã / Tremembé – DRE JT – DOT-P – CEFAI
Deficiência Visual: intervenções e recursos pedagógicos	DRE PJ – DOT-P – CEFAI
Demandas Administrativas x Gestão Educacional II	Diretoria de Divisão Técnica de Planejamento da Diretoria Regional Ipiranga
Desafios, Sonhos e Práticas	Diretoria Regional de Educação Penha/DOT-
<b>DIMENSÕES PEDAGÓGICAS DA CONSTRUÇÃO DE VALORES PARA A MELHORIA DO CONVÍVIO ESCOLAR</b>	DRE São Miguel / DOT P/ SUPERVISÃO
Educação para as Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana	SME - Diretoria de Orientação Técnica – Educação Étnico - racial em parceria com as DRE
Educação para as Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana – Literaturas	SME - Diretoria de Orientação Técnica – Educação Étnicoracial em parceria com as DRE.
Encontro da EJA Modular: diretrizes e subsídios	SME/DOT/EJA
ENCONTRO DE TRABALHO DA EJA MODULAR	SME/DOT/EJA
Encontro do Grupo de Trabalho: "Projetos Institucionais de Leitura na Unidade"	Diretoria Regional de Educação de Guaianas
Encontro do Grupo de Trabalho: "Projetos Institucionais de Leitura nas Unidades Educacionais	Diretoria Regional de Educação do Ipiranga.
Encontro: "Planejamento Estratégico: Convívio Escolar, ajustes e reelaboração 2012/2013"	SME/DOT G/Assessoria Especial G/DRE
Encontros de Estudo: "Formação e qualidade da educação: apoio às escolas em avaliação educacional".	DRE São Mateus e UNICID
Encontros de Grupos de Trabalho: "Plantões para gestores das Unidades de Educação Infantil"	SME/Diretoria de Orientação Técnica – Sala e Espaço de Leitura.
Ferramentas Avançadas do Microsoft Excel	Diretoria Regional de Educação Campo Limpo/Informações Gerenciais.
Ferramentas Básicas do Microsoft Power Point	Diretoria Regional de Educação Campo Limpo/Informações Gerenciais.
Ferramentas Básicas do Microsoft Word	Diretoria Regional de Educação Campo Limpo/Informações Gerenciais.
Ferramentas Intermediárias do Microsoft Excel	Diretoria Regional de Educação Campo Limpo/Informações Gerenciais.
FLEXIBILIDADE PARA O ENSINO NA EJA	DOT P da DRE Pirituba
FORMAÇÃO AVANÇADA – INTRODUÇÃO À EDUCAÇÃO EMOCIONAL – PROGRAMA "AMIGOS DO ZIPPY"	SME / Diretoria Regional de Educação – Santo Amaro/Diretoria de Programas Especiais em parceria com a ASECAssociação pela Saúde Emocional de Crianças.
Formação Continuada do Projeto "Jeitos de Aprender na Educação Infantil - JAEI"	SME/ DOT – Sala e Espaço de Leitura / DRE CAMPO LIMPO e Fundação ABRINQ – Save the Children.
Formação de Gestores e de Técnicos da DRE	Diretoria Regional de Educação – Jaçanã/Tremembé – DRE JT- Planejamento
FORMAÇÃO INICIAL – INTRODUÇÃO À EDUCAÇÃO EMOCIONAL – PROGRAMA "AMIGOS DO ZIPPY"	SME / Diretoria Regional de Educação – Butantã / Diretoria de Programas Especiais em parceria com a ASECAssociação pela Saúde Emocional de Crianças.
FORMAÇÃO INICIAL – INTRODUÇÃO À EDUCAÇÃO EMOCIONAL – PROGRAMA "AMIGOS DO ZIPPY"	SME / Diretoria Regional de Educação – Santo Amaro / Diretoria de Programas Especiais em parceria com a ASECAssociação pela Saúde Emocional de Crianças
Fundamentos do Xadrez – Teoria e Prática	SME-G - Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação / Setor de Programas Especiais
Gênero e Sexualidade na Educação	Diretoria de Orientação Técnico-Pedagógica - Itaquera
GESTÃO DE SALA DE AULA: COMPARTILHANDO SIGNIFICADOS SOBRE AS APRENDIZAGENS DOS ALUNOS DO 4º ANO / EF 8 ANOS	SME / Diretoria Regional de Educação – Butantã
Gestão Escolar para a Diversidade Étnico-Racial	Diretoria de Orientação Técnica / DOT - G
GESTÃO ESCOLAR: ARTICULANDO PAPEIS, FUNÇÕES E REFLEXÕES. Módulos I e II	SME/ DOT- P da DRE - Santo Amaro
Gestores de Projetos Educomunicativos.	SME/DOT - Programa Nas Ondas do Rádio
Grupo de Trabalho de Gestores " em continuidade ao Programa "A Rede em rede: a formação continuada na Educação Infantil	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Pirituba.
Grupo de Trabalho de Gestores em continuidade ao Programa "A Rede em rede: a formação continuada na educação infantil	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação – Butantã.



Grupo de Trabalho de Gestores, em continuidade ao Programa "A Rede em rede: a formação continuada na Educação Infantil	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Freguesia/ Brasilândia.
Grupo de Trabalho de Gestores, em continuidade ao Programa "A Rede em rede: a formação continuada na educação infantil	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Itaquera
Grupo de Trabalho de Gestores, em continuidade ao Programa A Rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Penha.
Grupo de Trabalho de Gestores, em continuidade ao Programa A Rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Santo Amaro.
Grupo de Trabalho de Gestores, em continuidade ao Programa A Rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Campo Limpo.
Grupo de Trabalho de Gestores, em continuidade ao Programa A Rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Capela do Socorro.
Grupo de Trabalho de Gestores, integrante do Programa A Rede em rede	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Guaianases.
Grupo de Trabalho de Gestores" em continuidade ao Programa "A Rede em rede: a formação continuada na Educação Infantil	Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretoria Regional de Educação Jaçanã / Tremembé.
Grupo de Trabalho do Programa "A Rede em rede: a Formação Continuada na Educação Infantil: Percursos de Aprendizagens em andamento	SME/Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretorias de Orientação Técnico – Pedagógicas das Diretorias Regionais de Educação
Grupo de Trabalho do Programa "A Rede em rede: a Formação Continuada na Educação Infantil: Percursos de Aprendizagens em andamento"	SME/Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretorias de Orientação Técnico – Pedagógicas das Diretorias Regionais de Educação.
Grupo de Trabalho do Programa A Rede em rede: a Formação Continuada na Educação Infantil: Percursos de Aprendizagens em andamento	SME/Diretoria de Orientação Técnica - Educação Infantil e Diretorias de Orientação Técnico – Pedagógicas das Diretorias Regionais de Educação.
Grupo de Trabalho: " Projetos Institucionais de Leitura na Unidade"	Diretoria Regional de Educação – Santo Amaro
Grupo de Trabalho: " Projetos Institucionais de Leitura na Unidade"	Diretoria Regional de Educação – Santo Amaro
Grupo de Trabalho: " Projetos Institucionais de Leitura na Unidade"	Diretoria Regional de Educação – Butantã
Grupo de trabalho: "Projetos Institucionais de Leitura na Unidade"	Diretoria de Regional de Educação de Penha
Grupo de Trabalho: "Projetos Institucionais de Leitura na Unidade"	SME/DOT Sala e Espaço de Leitura/DOT - Educação Infantil - Diretoria Regional de Educação Pirituba – DOT P
Grupo de Trabalho: "Projetos Institucionais de Leitura na Unidade"	Diretoria de Regional de Educação São Miguel.
GT Convívio Escolar: elaboração de Plano Estratégico Regional	SME/DOT/Assessoria de Programas e Projetos com assessoria da Fundação de Apoio à Faculdade de Educação. – FAFE
Horticultura	SME – DRE SM / SVMA / UMAPAZ / DGD Leste
II Seminário Nas Ondas do Rádio – Educação e Sustentabilidade	DOT - Programa Nas Ondas do Rádio
Implantação do Centro de Defesa das Águas do Rio Capivari – Preservação e Sustentabilidade Ambiental	DOT-P/DRE CAPELA DO SOCORRO/CEU PARELHEIROS/UNIAGUA/SABESP/USP/DAEE
Imprensa Jovem - Criando Agência de Notícias.	DOT - Programa Nas Ondas do Rádio
Inclusão de crianças e adolescentes com TGD e outros Transtornos Mentais	Diretoria Regional de Educação Penha - DOT Pedagógico/CEFAI.
Introdução a Questão Ambiental - Parte I	Diretoria Regional de Educação Pirituba/ Secretaria do Verde e do Meio Ambiente – SVMA/ DGD NORTE 1.
Itinerários formativos para a EJA – múltiplas linguagens	SME/DOT/EJA – Universidade Cruzeiro do Sul CIÊNCIA
Itinerários formativos para a EJA – múltiplas linguagens	SME/DOT/EJA – Universidade Cruzeiro do Sul
Jornada Optativa: INTOLERÂNCIA EM TEMPOS DE NAZISMO: DA EXCLUSÃO À SOLUÇÃO FINAL, em parceria com a "Associação Beneficente e Cultural B'Nai B'Rith":	ASSESSORIA ESPECIAL/ PROJETOS ESPECIAIS-SME-G Associação Beneficente e Cultural B'Nai B'Rith
JORNADA PEDAGÓGICA DA EJA MODULAR	SME/DOT/EJA
Jornada Temática - EJA	DOT-P/DRE Campo Limpo
Jornal Mural Literário	DOT - Programa Nas Ondas do Rádio
LEITURA E PRODUÇÃO DE TEXTOS EM TODAS AS ÁREAS	Divisão de Orientação Técnico Pedagógica / DOT – P da DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO FREGUESIA / BRASILÂNDIA.
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Xadrez Movimento Educativo e Diretoria Regional de Educação Jaçanã Tremembé - Setor de Programas Especiais.
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	SME-G - Assessoria Especial / Projetos Especiais – Setor Xadrez Movimento Educativo
Literatura: "TEXTOS, IMAGENS E IMAGINAÇÃO"	Diretoria Regional de Educação Penha/DOT-P
Manejo de conflitos e facilitação de diálogos	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé – Supervisão Escolar
Modalidades organizativas: a gestão do tempo didático	Diretoria Regional de Educação de São Mateus/ DOT P São Mateus
Narrativas Infantis – Práticas de criar e contar histórias	DRE Capela do Socorro / DOT-P e Instituto Olinto Marques de Paulo - através do Termo de Cooperação Técnica nº 005/13
Nas Ondas do Rádio: Implementando uma Rádio Escolar	SME/ DOT – Nas Ondas do Rádio
Natureza e Sociedade – Qualificando os saberes científicos	SME/DRESA- DOT-P
Noções básicas em Orientação e Mobilidade na Educação Infantil	SME/DOT Educação Especial/ Fundação Dorina Nowill para Cegos
O ALUNO COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E MÚLTIPLA EM SALA DE AULA	SME/DOT-P/CEFAI/ Diretoria Regional de Educação Santo Amaro.
O EIXO NATUREZA E SOCIEDADE: REFLEXÕES E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS	DOT/Ensino Fundamental e Médio - Diretoria Regional de Educação Guaianases

O jogo como recurso para desenvolver o repertório de cálculo – campo aditivo	SME/DOT – Ensino Fundamental em parceria com DOT/ P da DRE-Santo Amaro.
O jogo como recurso para desenvolver o repertório de cálculo – campo aditivo- TURMA 2	DOT/ P da DRE-Santo Amaro em parceria com a DOT Ensino Fundamental e Médio.
O papel do diretor enquanto articulador do projeto pedagógico na perspectiva de uma escola Inclusiva	SME/DRE Freguesia/Brasilândia/DOT-P/CEFAI
O registro como norteador do fazer pedagógico	Diretoria Regional de Educação Pirituba /Divisão de Orientação Técnico-Pedagógica.
O trabalho com a revisão e a reescrita de textos no Ciclo I do Ensino Fundamental de 9 anos	DOT – P da DRE – Santo Amaro
O Vídeo como recurso pedagógico	DOTP - Diretoria Regional de Educação Butantã
Oficina: “Confeção de recursos acessíveis e mobília em papelão para pessoas com Surdocegueira e com Deficiência Múltipla Sensorial”	DOT – G/DOT EE /AHIMSA- Associação Educacional para Múltipla Deficiência
Orientação do trabalho pedagógico com alunos deficientes /transtorno global do desenvolvimento – possibilidades de intervenção no processo pedagógico	SME/ DOT-EE/ Diretoria Regional de Educação Campo Limpo - Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão Campo Limpo.
Palestra: “Promoção por Merecimento e Promoção por Antiguidade”.	Diretoria Regional de Educação Campo Limpo/Recursos Humanos.
PLANO DE FORMAÇÃO EM TIC 2012 – MODULO 2 – Fazer Pedagógico com as TIC	SME/DOT-G/ Informática Educativa e GTIC
Produção de blog	DOT - Programa Nas Ondas do Rádio e DOT
Produção de blog	DOT - Programa Nas Ondas do Rádio e DOT – P DRE São Mateus
Produção de Projeto Educomunicativo	SME/DOT - Programa Nas Ondas do Rádio
Programa de Educação Olímpica	SME/G –Assessoria Especial / Projetos Especiais e FEDEESP – Federação de Desporto do Estado de São Paulo.
PROJETO FAZ BEM NUTRIR – Programa Nestlé Nutrir	SME/ Departamento da Merenda Escolar e Diretoria Regional de Educação da DRE JT e PE.
PROJETO FAZ BEM NUTRIR – Programa Nestlé Nutrir	SME/ Departamento da Merenda Escolar e Diretoria Regional de Educação Pirituba Jaraguá
Projetos Educomunicativos em Ação	DOT-P da Diretoria Regional de Educação – Butantã EM PARCERIA: ONGs Rede Interferência e Coletivo Nossa Tela
Recursos Naturais, Educação e Sustentabilidade	Área Promotora: Diretoria Regional de Educação Pirituba em parceria com: -Subprefeitura de Perus - Instituto de Geociências – IGc/USP - Instituto Embu de Sustentabilidade - IES - GovAmb-USP – Laboratório de Governança Ambiental da USP e LAPPES – Laboratório
Saberes e práticas no processo de inclusão escolar	SME/DOT/Diretoria Regional de Educação de Butantã/ DOT-CEFAI
Seminário “Brincar para Todos”	SME/DOT Educação Infantil e Educação Especial/LARAMARA
SEMINÁRIO REGIONAL DE EDUCAÇÃO “COMPARTILHANDO SABERES E PRÁTICAS” DRE – SA 2012	SME/ DRE – Santo Amaro
Seminário: “Brincar para Todos”	DOT Educação Infantil, DOT Educação Especial e LARAMARA .
Seminário: “Compartilhando os Saberes e Fazer da Educação Infantil”.	DRE São Mateus/DOT Educação Infantil
Seminário: “Compartilhando Saberes da Educação Especial na perspectiva de uma Escola Inclusiva”.	SME/DOT/DRE Freguesia/Brasilândia/DOT-P/CEFAI
Seminário: “EDUCAÇÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES PARA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL”.	Divisão de Orientação Técnico-Pedagógica da Diretoria Regional de Educação Freguesia/Brasilândia
Seminário: “Manejo de conflitos e facilitação de diálogos”.	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé – Supervisão Escolar
Seminário: “Projeto Aprimoramento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente: Direito à Educação de Qualidade no Marco dos Direitos Humanos”	Secretaria Municipal de EducaçãoAssessoria Especial-Diretoria de Orientação Técnica-G.
Seminário: “Rede em rede: práticas do cotidiano na Educação Infantil”.	Diretoria Regional de Educação – Butantã / DOT - P
Seminário: “Um olhar diferenciado para a EJA”	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé – Supervisão Escolar
Seminário: “O papel da interação no enfrentamento das dificuldades em Matemática, de alunos do 4º ano do Ensino Fundamental”	Diretoria de Orientação Técnica / Ensino Fundamental e Médio/Faculdade de Educação da Universidade São Paulo
Seminário: Limpa Brasil Let's do it - São Paulo	DOT - SME Ensino Fundamental e Médio
Teatro de Bonecos na Escola: Bonecos com Sucata	SME-G - Assessoria Especial/ Projetos Especiais - Teatro de Bonecos “Mamulengo”
Tecnologia Assistiva: Acesso ao Computador	Diretoria Regional de Educação Butantã – DRE-BT Diretoria de Orientação Técnico Pedagógica – DOT-P Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão – CEFAI-BT
TEXTOS, CENAS E RECRIAÇÃO	Diretoria Regional de Educação Penha/DOT-P
Trabalho de Campo (Estudo do Meio) no Ensino Fundamental	SME/DOT Ensino Fundamental e Médio; SME/DOT Projetos Especiais; SVMA / Divisão de Medicina Veterinária e Manejo da Fauna Silvestre.
UM OLHAR DIFERENCIADO PARA EJA - 2012	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé – Supervisão Escolar
UM OLHAR DIFERENCIADO PARA EJA – 2012 - Avaliação	Diretoria Regional de Educação Jaçanã/Tremembé – Supervisão Escolar
XV Seminário Inter-escolas - “PROVE XVI ANOS: Política, Educação, Profissão Docente e Formação do Educador”.	SME – DRE CAMPO LIMPO
<b>TOTAL</b>	
<b>157</b>	

Fonte: Almeida (2021).



## ANEXO D – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2013 e 2014

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
Construindo o Conceito de Cidade Educadora: Contribuições e perspectivas para práticas educativas	Divisão de Orientação Técnico-pedagógica da Diretoria Regional de Educação da Freguesia/Brasília.
Currículo e Diversidade: um diálogo necessário na Educação Infantil	DOT P – DRE MP
Educação Integral: Desafios e Possibilidades	DOT P – DRE MP em parceria com a Fundação Tide Setubal.
GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: UM PROCESSO EM AÇÃO-REFLEXÃO-AÇÃO - MÓD. I	DRE CL
GESTÃO ESCOLAR: PESQUISA E INTERVENÇÃO	DRE IQ
INTRODUÇÃO AO USO DO SOROBAN - Módulo II	Diretoria Regional de Educação de Guaianases/DOT-P/ CEFAL
INTRODUÇÃO AO USO DO SOROBAN - Módulo III	Diretoria Regional de Educação de Guaianases/ DOT- P/ CEFAL
OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM TERRITÓRIOS PRIORITÁRIOS DA ZONA LESTE	DRE MP
REFLETINDO SOBRE A GESTÃO E O GESTOR	DRE FO
VI FÓRUM DO ESPORTE ESCOLAR: Pedagogia do Esporte: Formação e Legado	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO / COORDENADORIA DOS CEUs/ PROGRAMAS ESPECIAIS, FEDERAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR DO ESTADO DE SÃO PAULO E SESC-SP
<b>TOTAL</b>	
<b>10</b>	
AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
#TAMOJUNTO	MINISTÉRIO DA SAÚDE/SMEG – SAÚDE ESCOLAR
50 anos do Golpe Civil-Militar: Resistência, Memória e Direitos Humanos	Diretoria Regional de Educação Penha/ Diretoria Regional de Educação Itaquera, Divisão Técnica de Programas Especiais
A ESCOLA COMO ESPAÇO EDUCADOR SUSTENTÁVEL E O PAPEL DAS COMISSÕES DE MEIO AMBIENTE E QUALIDADE DE VIDA NA ESCOLA – COM.VIDA	Diretoria Regional de Educação Penha/ Diretoria Regional de Educação Itaquera, Divisão Técnica de Programas Especiais/Meio Ambiente
Diálogos Pedagógicos e Práticas Educomunicativas para uma Educação das Relações Étnico-raciais na Escola - Abordagens para a Infância.	Secretaria Municipal de Educação – Diretoria de Orientação Técnica – Núcleo de Educação Étnicoracial e Educação Infantil
Educação Corporal, Jogos e Brincadeiras	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO / COORDENADORIA DOS CEUs/ PROGRAMAS ESPECIAIS, INSTITUTO ESPORTE & EDUCAÇÃO, SEMANA DE CULTURA E EDUCAÇÃO
Educação e Cidadania – 1ª Edição/2014	SME/DOT – Ensino Fundamental e Médio e Diretorias Regionais de Educação - Campo Limpo e Capela do Socorro
Educação em Direitos Humanos: ampliando o olhar	Diretoria Regional de Educação Penha/ Programas Especiais
ESTIMULAÇÃO ESSENCIAL PARA CRIANÇAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL E/OU AUDITIVA DE 0 A 5 ANOS.	DRE - G/DOT-P/CEFAI
FÓRUM INTERNACIONAL do ESPORTE ESCOLAR: promovido em parceria com a Federação do Desporto Escolar do Estado de São Paulo e a Escola de Educação Física e Esporte – USP.	Secretaria Municipal de Educação/ Coordenadoria dos CEUs/ Projetos Especiais, Federação do Desporto Escolar do Estado de São Paulo - FEDEESP
METODOLOGIA – ATLETA DO FUTURO – MÓDULO GESTÃO	SME-G / Coordenadoria dos CEUs/ Programas Especiais e Sesi Serviço Social da Indústria.
PROMOVENDO O BEM ESTAR VOCAL DO PROFESSOR	Área Promotora: Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e Secretaria Municipal de Saúde.
Seminário: "Protagonismo Gestor: construção e emancipação	DRE São Miguel/ DOT- P
ZOOESCOLA – A MATA ATLÂNTICA COMO INSTRUMENTO DE ENSINO 2014 - Águas	DOT Ensino Fundamental e Médio e SME- Assessoria Especial em parceria com a Fundação Parque Zoológico de São Paulo.
<b>TOTAL</b>	
<b>13</b>	

Fonte: Almeida (2021).



## ANEXO E – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2015 e 2016

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
A importância da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico do CEU Vila Atlântica	Diretoria de Orientação Técnica – DOT-P da DRE Pirituba e Gestão do CEU Vila Atlântica.
CIRCUITO CULTURAL	Diretoria Regional de Educação São Mateus – Divisão de Orientação Técnico-Pedagógica.
Círculo de Cultura: Bebês e crianças no Museu e a Atualidade do Legado Freiriano nos Distintos Ciclos de Ensino	Diretoria Regional de Educação Campo Limpo/ DOT-P/ Grupo Focal Infâncias e Ciclo Autoral e Museu LASAR SEGAL
CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS PARA A ALFABETIZAÇÃO	:DIRETORIA REGIONAL DE EDUCACAO DO IPIRANGA.
Cuidados, Atenção e Primeiros Socorros na faixa etária de 0 a 5 Anos.	Divisão Técnica de Programas Especiais da Diretoria Regional de Educação, Itaquera.
Cultura Institucional, Projeto Político Pedagógico e Avaliação	DOT-P/ DRE São Miguel
CURRÍCULO NA CONTEMPORANEIDADE – UMA PERSPECTIVA DA DIVERSIDADE/DIFERENÇA	Diretoria Regional de Educação Jaçanã Tremembé - Supervisão Escolar / Diretoria de Orientação Técnico Pedagógica.
CURSO A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PARA AS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO - SÃO MIGUEL
DIREITOS HUMANOS ATRAVÉS DE AUDIOVISUAIS	DOT-P E SUPERVISÃO ESCOLAR DA DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PIRITUBA
EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS	Sector de Programas Especiais da Diretoria Regional de Educação da Freguesia/Brasília.
EDUCAÇÃO EM SAÚDE – “Como educar para o combate e prevenção aos parasitas da cabeleira usando seqüências didáticas	Diretoria Regional de Educação Pirituba DOT-P
Educação para as Relações Étnico-Raciais	DRE ITAQUERA/ DOT-P
EVENTO 5ª SIPAT SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES DO TRABALHO	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCACAO DE CAMPO LIMPO
Introdução ao Atendimento Pedagógico Hospitalar	SME/DOT- Educação Infantil, SME/DOT Ensino Fundamental e Médio, Fundação Antonio Prudente
Rede formando a Rede: movimento curricular a caminho da autoria	DOT-P / DRE São Miguel
Semana de Educação - Educação Integral: qualidade sócio cultural ao longo da vida	DRE ITAQUERA/ DOT-P
SEMINÁRIO “ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO NA PERSPECTIVA DA ATUAÇÃO PEDAGÓGICA COLABORATIVA”	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCACAO - SANTO AMARO
<b>TOTAL</b>	
<b>17</b>	
AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ÉTNICO-RACIAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAMPO LIMPO
A SUPERVISÃO DE ESTÁGIOS E A AÇÃO PEDAGÓGICA DAS ESTAGIÁRIAS E ESTAGIÁRIOS: IDENTIDADES E REPRESENTAÇÕES	DIVISÃO PEDAGÓGICA - DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAMPO LIMPO
CURSO AMPLIANDO EXPERIÊNCIAS PARA A PREVENÇÃO DE DOENÇAS	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PIRITUBA/JARAGUÁ
CURSO EDUCAÇÃO FÍSICA SEM LIMITES: PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INCLUSIVAS	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO GUAIANASES
CURSO GESTÃO DEMOCRÁTICA E O TRABALHO DOS CONSELHOS DE ESCOLA	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PIRITUBA/JARAGUÁ
CURSO IMPRENSA JOVEM ON LINE - TELEDIÁLOGO	SME/COPED/NTC NÚCLEO DE EDUCOMUNICAÇÃO
CURSO OS SABERES DOCENTES E A ALFABETIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DO LETRAMENTO,	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO - CAMPO LIMPO
CURSO REFLEXÕES SOBRE O EXERCÍCIO DA DOCÊNCIA COM OS BEBÊS	SME/COPED/DIEI
CURSO RODAS E CULTURA E TRANSDISCIPLINARIDADE NA SALA DE AULA	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PIRITUBA/JARAGUÁ
DIALOGANDO COM OS GESTORES NA EDUCAÇÃO INFANTIL E NO CICLO DE ALFABETIZAÇÃO	DIVISÃO PEDAGÓGICA – DIPED – DRE JAÇANÃ / TREMEMBÉ
EDUCAR MENINOS E MENINAS PARA AS RELAÇÕES DE GÊNEROS	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO - CAMPO LIMPO
EVENTO FORTALECENDO A REDE DE PROTEÇÃO DA DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO ITAQUERA	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO ITAQUERA
FORMAÇÃO CONTINUADA – FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR E DO TERRITÓRIO	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO - PENHA
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO SÃO PAULO	SUPERVISÃO ESCOLAR - DRE GUAIANASES
GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	DRE GUAIANASES
NOVAS PERSPECTIVAS DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO JAÇANÃ / TREMEMBÉ
O “GRÊMIO E CULTURA DE PARTICIPAÇÃO”	DIPED / DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO – PIRITUBA/JARAGUÁ
O FORTALECIMENTO DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO DO CURRÍCULO DA EDUCAÇÃO INFANTIL	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO - BUTANTÁ
O GESTOR ESCOLAR FRENTE A CONSTRUÇÃO DE UM CURRÍCULO EMANCIPADOR	DIPED – DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PIRITUBA/JARAGUÁ
O PAPEL DO GESTOR NO FORTALECIMENTO DOS EIXOS NORTEADORES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E DA QUALIDADE SOCIAL DA EDUCAÇÃO	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
Programa de Robótica Educacional 2016 - segunda etapa do processo de implantação do Programa na Rede Municipal de Ensino de São Paulo	SME/COPED/NÚCLEO TÉCNICO DE CURRÍCULO - INFORMÁTICA EDUCATIVA
SEMINÁRIO GESTÃO ESCOLAR: CONSTRUÇÃO DOS REGISTROS OFICIAIS – 2016	SUPERVISÃO ESCOLAR - DRE GUAIANASES
SUSTENTABILIDADE E EDUCAÇÃO: OS PLÁSTICOS, RECICLAGEM E OS RESÍDUOS SÓLIDOS	DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PIRITUBA/JARAGUÁ
SUSTENTABILIDADE NA ESCOLA: REFLETINDO SOBRE AS QUESTÕES AMBIENTAIS NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	DIVISÃO DE DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS
<b>TOTAL</b>	
<b>24</b>	

Fonte: Almeida (2021).

## ANEXO F – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2017

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
INICIAÇÃO AO JOGO DE MANCALA AWELÉ	COCEU
Zooescola a Mata Atlântica como Instrumento de Ensino, Temática: Tráfico de Animais Silvestres	DIEFEM
O GUERREIRO INVISÍVEL: MORANDO NO BRINCAR DOS CONTOS DO TEMPO - VALORIZAÇÃO DO EDUCADOR E MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO -PROVE	CL
A IMPORTÂNCIA DA ESCRITA: NECESSIDADE SOCIAL E MANIFESTAÇÃO ARTÍSTICA - VALORIZAÇÃO DO EDUCADOR E MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO -PROVE	CL
Iniciação ao Jogo de Go - Tabuleiro 9x9	COCEU
<b>GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM</b>	JT
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	COCEU
FORMAÇÃO AVANÇADA – INTRODUÇÃO À EDUCAÇÃO EMOCIONAL – PROGRAMA AMIGOS DO ZIPPY	BT
Gestão para a Aprendizagem	DIEFEM
O DEBATE DA INCLUSÃO ATRAVÉS DO CINEMA III EDIÇÃO	BT
GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO - GAEL/RME - IMPLANTAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO - 2017	GAB
Debates do currículo integrador: reflexões pedagógicas pelas lentes da sétima arte	BT
O Currículo na perspectiva integradora: reflexões pedagógicas pelas lentes da sétima arte	BT
JOGOS COOPERATIVOS E PEDAGOGIA DA COOPERAÇÃO	CL
<b>GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA OS DIRETORES DE ESCOLA INICIANTES NA FUNÇÃO/CARGO</b>	G
CONECTANDO ESCOLAS E FABLABS LIVRES NA CIDADE DE SÃO PAULO	IP
VIVER LITERATURA NA ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS DOS PROFESSORES DA CIDADE DE SÃO PAULO - ALP 2017	AEL
<b>SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE GESTÃO E REGISTRO PEDAGÓGICO</b>	MP
<b>FERRAMENTAS BÁSICAS DO MICROSOFT EXCEL</b>	BT
<b>SABERES E FAZERES: OS DESAFIOS DA GESTÃO</b>	MP
O TRABALHO DO POIE COM TECNOLOGIAS PARA A APRENDIZAGEM E INTERDISCIPLINARIDADE	MP
CURSO DE LIBRAS - LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS - NÍVEL I	PE
ATENDIMENTO PEDAGÓGICO EM CLASSES HOSPITALARES	DIEFEM
<b>PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES</b>	MP
ATENDIMENTO AO EDUCANDO COM DEFICIÊNCIA OU TRANSTORNO GLOBAL DO DESENVOLVIMENTO	JT
TEA- Transtorno do Espectro Autista na perspectiva do AEE.	IP
DEFICIÊNCIA VISUAL NA PERSPECTIVA DO AEE (ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO)	IP
Seminário - As Águas e a Comunidade: o que fazer?	CL
Iniciação ao Jogo de Go - Tabuleiro 13x13	COCEU



GESTÃO DA APRENDIZAGEM: SABERES VOLTADOS À PRÁTICA EDUCACIONAL	G
O Jogo da Onça e outras brincadeiras indígenas	COCEU
PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM: CURRÍCULO, ACOMPANHAMENTO E FORMAÇÃO.	G
ACOMPANHAMENTO, CURRÍCULO E FORMAÇÃO - APORTES PARA AÇÕES GESTORAS PROMOTORAS DE APRENDIZAGENS E DA CULTURA INFANTIL.	G
FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O ENSINO MÉDIO DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO	DIEFEM
LINGUAGENS DIGITAIS NO ENSINO FUNDAMENTAL	CL
BONECOS COM SUCATA: O TEATRO DE ANIMAÇÃO NA ESCOLA	COCEU
Laboratórios – Territórios Educativos - Instituto Tomie Ohtake	DIEFEM/DIEI
REFLETIR E AGIR SOBRE AS PRÁTICAS NA INFORMÁTICA EDUCATIVA	G
BLOG PARA EDUCAÇÃO INFANTIL, UMA CONSTRUÇÃO COLABORATIVA	IQ
AValiação para aprendizagem: reflexões para tomada de decisões	G
Culturas Infantis: olhares sobre a prática na perspectiva do currículo integrador	PE
PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM: CURRÍCULO, ACOMPANHAMENTO E FORMAÇÃO.	G
EXPERIÊNCIAS E PRÁTICAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL	PE
Núcleos de Ação para a Eficiência Energética	ED. AMBIENTAL
LEITURA E APRENDIZAGEM: REFLEXÕES, CONCEITOS E ESTRATÉGIAS NAS AULAS DE LÍNGUA PORTUGUESA	MP
GESTÃO DAS APRENDIZAGENS-A DIVERSIDADE EM FOCO	G
AValiação interna e externa: possibilidades de articulação	MP
IMPLEMENTAÇÃO DE BRIGADAS DE INCÊNDIO	PE
JOGOS COOPERATIVOS E PEDAGOGIA DA COOPERAÇÃO - MÓDULO 2	CL
GERENCIAMENTO DE ATIVIDADES COM XADREZ NA ESCOLA: ORGANIZAÇÃO E MANIPULAÇÃO DE JOGOS PEDAGÓGICOS.	CS
Educação em Direitos Humanos : Respeitar é Preciso!	COCEU
AUTORIA E PROTAGONISMO: REGISTRO DE PROFESSORES	FO
O REGISTRO DOCENTE E O PPA/EL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: REFLEXÃO PEDAGÓGICA SOBRE A PRÁTICA DOCENTE	PJ
FORMAÇÃO SOBRE PRÁTICAS E PREVENÇÃO CONTRA AGRAVOS À SAÚDE DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO	CS
A TEORIA E PRÁTICA DOS FUNDAMENTOS DO XADREZ	COCEU
FUNDAMENTOS DO XADREZ	COCEU
CURRÍCULO E O ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A CRIANÇA E O ADOLESCENTE, E VIOLÊNCIA SEXUAL INTRAFAMILIAR	PJ
"INICIAÇÃO AO JOGO DE GO - TABULEIRO 19x19.	COCEU
EDUCAR PARA A DIVERSIDADE NA PERSPECTIVA DAS LEIS 10.639/03 E 11.645/08	G
SEMINÁRIO: ALUNO AUTISTA, CONSTRUINDO POSSIBILIDADES	FO
SEMINÁRIO: ALUNO COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL, DESAFIOS E POSSIBILIDADES.	FO
CIRANDA CULTURAL: A CIDADE EDUCADORA, EDUCAÇÃO E CULTURA EM DIÁLOGO	FO
ROBÓTICA EDUCACIONAL: APRENDIZAGEM POR DESCOBERTA E DESAFIOS	FO
ALFABETIZAÇÃO: UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA ESCRITA	MP
15 ANOS Da transição dos CEIs da assistência a educação, conquistas e perspectivas	BT
CURRÍCULO QUE PROMOVE O ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E À VIOLÊNCIA SEXUAL CONTRA A CRIANÇA E O ADOLESCENTE	BT
APRENDIZAGEM: UM DIREITO DE TODOS	FO
SEMINÁRIO COMEMORATIVO DOS 15 ANOS DO CEI NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	CL
SEMINÁRIO EDUCAÇÃO INFANTIL: POR UM CURRÍCULO CENTRADO EM EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS SIGNIFICATIVAS	IQ
Seminário - "As boas práticas da infância na DRE IP"	IP
TECNOLOGIA PARA APRENDIZAGEM: UMA CONSTRUÇÃO EM PROCESSO	PJ
Seminário de Educação CEU Paz e UniCEU em Rede - "Educação, Currículo e Inovação na Cidade de São Paulo"	FB
FORMAÇÃO DE EDUCADORES LÍDERES - PROGRAMA IMPULSIONA	COCEU
SEMINÁRIO 15 ANOS CEI NA EDUCAÇÃO	PJ



SEMINÁRIO EDUCAÇÃO INFANTIL: POR UM CURRÍCULO CENTRADO EM EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS SIGNIFICATIVAS	IQ
Seminário - "As boas práticas da infância na DRE IP"	IP
TECNOLOGIA PARA APRENDIZAGEM: UMA CONSTRUÇÃO EM PROCESSO	PJ
Seminário de Educação CEU Paz e UniCEU em Rede - "Educação, Currículo e Inovação na Cidade de São Paulo"	FB
FORMAÇÃO DE EDUCADORES LÍDERES - PROGRAMA IMPULSIONA	COCEU
I SEMINÁRIO 15 ANOS CEI NA EDUCAÇÃO	PJ
FORMAÇÃO HORTAS PEDAGÓGICAS	CODAE
O NAAPA E A ESCOLA INTEGRANDO A REDE DE PROTEÇÃO SOCIAL NA BUSCA DE NOVOS POSSÍVEIS	IQ
CAMINHOS PARA GESTÃO DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	JT
CICLO DE PALESTRAS DE PROMOÇÃO À SAÚDE E BEM ESTAR NO TRABALHO	CS
CICLO DE PALESTRAS DE AÇÕES PROTETIVAS NO ESPAÇO ESCOLAR E SEUS DESDOBRAMENTOS	CS
SEMINÁRIO EDUCAÇÃO INFANTIL "O QUE VIVEMOS NESSES 15 ANOS? FAZENDO HISTÓRIA E REVISITANDO A MEMÓRIA	CS
GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL	DIEJA
FILOSOFIA E ÉTICA NA PRÁTICA DOCENTE	DIEJA
"GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO - GAEL/RME - IMPLANTAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO – 2017 – 2º SEMESTRE"	AEL
MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR	FO
POLÍTICA PAULISTANA DA EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA E A GESTÃO ESCOLAR	MP
REFLEXÕES SOBRE A CONVIVÊNCIA SOCIAL NO ESPAÇO PÚBLICO	MP
Projeto Político Pedagógico e Projeto Especial de Ação: revisitando o processo de elaboração e construindo significados	SM
ALFABETIZAÇÃO MATEMÁTICA	BT
Práticas de produção de textos escritos e orais: um desafio escolar	DIEFEM
Seminário: "A População Indígena na Cidade de São Paulo"	CL
O DIREITO À DIVERSIDADE NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	BT
ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO E AS ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS PARA EDUCANDOS COM DEFICIÊNCIA MÚLTIPLA	BT
APRENDENDO E ENSINANDO COM SUSTENTABILIDADE E OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	IP
PROTAGONISMO INFANTOJUVENIL	BT
A IMPORTÂNCIA DA LEITURA NA FORMAÇÃO DE UM LEITOR CRÍTICO	BT
DIÁRIO DE ITINERÂNCIA COMO RECURSO PARA A FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM HORÁRIOS COLETIVOS	BT
FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE "PREVENÇÃO DE ACIDENTES E PRIMEIROS SOCORROS".	COCEU
ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS PARA A SUSTENTABILIDADE	PE
SEMINÁRIO COMEMORATIVO 15 ANOS DOS CEI NA SME	JT
OS DESAFIOS DA GESTÃO	BT
SEMINÁRIO AGOSTO INDÍGENA: RESISTÊNCIA E HISTÓRIA NA CIDADE DE SÃO PAULO	SA
FELIZ 2017 FEIRA LITERÁRIA ZONA SUL	CL
CRIANÇA SEGURA PARA MULTIPLICADORES	COCEU
ATUALIZAÇÃO DO CURRÍCULO DA EJA EM SÃO PAULO	DIEJA
ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO PARA ALÉM DAS LETRAS	BT
DISCUSSÃO E ATUALIZAÇÃO DO CURRÍCULO NA EJA: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA	DIEJA
RECURSOS TECNOLÓGICOS ACESSÍVEIS	BT
A DEFICIÊNCIA FÍSICA NA PERSPECTIVA DO AEE: ENTENDENDO O CORPO COMO FERRAMENTA DE EXPRESSÃO	IP
SEMINÁRIO AGOSTO INDÍGENA	ETNICO RACIAL
REFLEXÃO E AÇÃO SOBRE O COTIDIANO ESCOLAR E AS POSSIBILIDADES DE ARTICULAÇÕES COM A REDE PROTETIVA	JT
OFICINA DE ADAPTAÇÕES DE MATERIAIS	PJ
SEMINÁRIO "DA CRECHE AO CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL: INTEGRANDO OLHARES E ESCUTAS" - COMEMORAÇÃO DOS 15 ANOS DE CEI	SA
SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL - INTERFACE SAÚDE E EDUCAÇÃO	BT
ORALIDADE E APRENDIZAGEM: IMPLICAÇÕES, CONCEITOS E ESTRATÉGIAS NAS AULAS DE LÍNGUA INGLESA	MP
TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO: PROPOSIÇÕES E REFLEXÕES FRENTE À AÇÃO DOCENTE	G
MÍDIAS E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL	MP
BÁSICO DE LIBRAS	MP
LIBRAS: INSTRUMENTALIZANDO O PROFESSOR PARA O DIÁLOGO COM O ESTUDANTE SURDO	BT
CLASSE HOSPITALAR : ATENDIMENTO PEDAGÓGICO DOS ESCOLARES EM TRATAMENTO DE SAÚDE NO CONTEXTO HOSPITALAR	DIEI/DIEFEM



NAS ONDAS DO GOVERNO ABERTO	EDUCOM
RECURSOS EDUCACIONAIS ABERTOS	EDUCOM
O AEE NA DEFICIÊNCIA VISUAL: MITOS E ESTEREÓTIPOS	IQ
SEMINÁRIO - ENCONTRO DE MEDIADORES	G
A COMUNICAÇÃO SUPLEMENTAR ALTERNATIVA	IQ
CURSO DE ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA #TAMO JUNTO 2017	COCEU
O BRINCAR NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM - MOD I	G
IMPrensa JOVEM - PRODUÇÃO JORNALISTICA	EDUCOM
IMIGRANTES E REFUGIADOS NOS ESPAÇOS E TEMPOS DE S.P. E A QUESTÃO DO CURRÍCULO INTEGRADOR	MP
ENCONTROS E DIALOGOS O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE AMBIENTES DE CONVIVÊNCIA	MP
INTRODUÇÃO AS DANÇAS BRASILEIRAS CORPO E BRINCADEIRAS NA CULTURA POPULAR	FB
IMPLEMENTANDO UMA RÁDIO ESCOLAR	EDUCOM
III SEMINÁRIO LITERATURA NEGRA O QUE É LITERATURA NEGRA? IDENTIDADE	NTC
NEUROCIENCIA APLICADA A ED INFANTIL	PJ
PRIMEIRO SEMINÁRIO DE HORTAS PEDAGÓGICAS DRE GUAIANASES E FACULDADE CANTAREIRA	G
EDUCAÇÃO NA NUVEM VISÃO E PRÁTICA PARA AUMENTO DE DESEMPENHO - NÍVEL BÁSICO	FB
NAAPA APOIO E ACOMPANHAMENTO PARA A APRENDIZAGEM :REFLETINDO SOBRE AS PRÁTICAS NO COTIDIANO EDUCACIONAL	MP
EDUCAÇÃO PARA OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIO AMBIENTAIS	CL
GESTÃO PEDAGOGICA ADMINISTRATIVA DE PROCESSOS DE VIDA ESCOLAR EM ARTICULAÇÃO COM O PPP	SM
CURSO SUSTENTABILIDADE E EDUCAÇÃO: OS PLÁSTICOS, RECICLAGEM E OS RESÍDUOS SÓLIDOS	PJ
EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE: REFLEXÕES SOBRE A BNCC	BT
CURSO OPTATIVO CULTURAS PERIFÉRICAS, EDUCAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO	CL
REDES SOCIAIS NA ESCOLA	EDUCOM
CURSO OPTATIVO: EXPERIÊNCIAS CINECLUBISTAS COM PROFESSORES: POSSIBILIDADES NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA CINEMATOGRAFICA	G
SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE XADREZ MENTES EM AÇÃO DRE PENHA 2017	PE
SEMINARIO EDUCAÇÃO DA PRIMEIRA INFANCIA: OBSERVAÇÃO, REFLEXÃO E REGISTRO	CL
ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS INCLUSIVAS - DEFICIENCIA VISUAL	DIEE
SEMINÁRIO: O USO PEDAGÓGICO DE HORTAS NAS UNIDADES ESCOLARES	NTC
SEMINÁRIO : CÊI 15 ANOS	DIEI
INTERLINGUAGENS EM TRÊS MUSEUS - CASAS LITERÁRIOS CASA GUILHERME ALMEIDA, CASA HAROLDO DE CAMPOS E CASA MARIO DE ANDRADE	IQ
CIPA E GDCE: CONSTRUINDO A CULTURA DE PREVENÇÃO DE SINISTROS NO AMBIENTE ESCOLAR	CS
IDENTIDADE E DIVERSIDADE ÉTNICA - UM OLHAR PLURAL E MULTICULTURAL	CL
MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	SM
CINECLUBE:REFLEXÕES PEDAGÓGICAS A PARTIR DA SÉTIMA ARTE	JT
PROFESSORES (AS): PONTOS E CONTRAPONTO NA ESCOLARIZAÇÃO DOS(AS) ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL	PJ
CONGRESSO REGIONAL DE EDUCAÇÃO GUAIANASES CONGREG CURRÍCULO, FORMAÇÃO E AVALIAÇÃO: A ESCOLA DO SÉC XXI EM UMA PERSPECTIVA PARTICIPATIVA E EQUÂNIME	G
SEMINÁRIO REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DOCENTE DOS ANOS INICIAIS: A INFÂNCIA E O BRINCAR NO ENSINO FUNDAMENTAL	MP
DIÁLOGOS SOBRE A EQUIDADE NAS RELAÇÕES ÉTNICO RACIAIS NA ESCOLA	SA
A DOCUMENTAÇÃO PEDAGÓGICA COMO CONSTRUÇÃO DE MEMORIA, AUTORIA E REFLEXÃO SOBRE AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL	BT
SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO CEU CIDADE DUTRA E UNICEU EM REDE EDUCAÇÃO INTEGRAL NO TERRITORIO PERU	CS
METODOLOGIA NECESSARIA	COCEU
SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL: TERRITÓRIOS EDUCATIVOS> OUTRAS GEOGRAFIAS POSSÍVEIS	BT
SEMINÁRIO NOVEMBRO NEGRO: AFROBRASILIDADE: LUTA, RESISTENCIA E REENRAIZAMENTO	MP
SEMINÁRIO TEMÁTICO: NOVEMBRO NEGRO	DIEI
PERCURSOS DO CURRÍCULO E DA AVALIAÇÃO NA/DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA CIDADE DE SÃO PAULO	NTC
SEMINÁRIO INTERNACIONAL - A EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO SÉCULO 21	BT
SEMINÁRIO AFROBRASILIDADE: LUTA, RESISTÊNCIA E REENRAIZAMENTO II	IQ
DESAFIOS NA DIÁSPORA AFRICANA: O ENSINO DAS RELAÇÕES ÉTNICO RACIAIS NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO	DIEI DIEE
SEMINÁRIO COMPARTILHANDO PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INCLUSIVAS	ÉTNICO
IV SEMINÁRIO DA MOSTRA CULTURAL NOVEMBRO NEGRO DE 2017	BT
MIGRANTES E REFUGIADOS: CIDADÃOS DO MUNDO	CODAE DIEI
SEMINÁRIO SOMOS AMIGOS DO PEITO	MP
SEMINÁRIO E MOSTRA DE TECNOLOGIA PARA APRENDIZAGEM	DIEE
BÁSICO DE LIBRAS - LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS	

Educar, Contar e Brincar para resistir: A ditadura militar e o direito da criança à memória e à verdade	IQ
ENCONTRO INTERNACIONAL: JUVENTUDES E AUTORIA	COCEU
SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS: SINGULARIDADES E COMPLEXIDADES	COCEU
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS QUE PERMEIAM AS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DA EJA NA CIDADE SP	PJ
SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO CEU BUTANTA E UNICEU EM REDE - "AVALIAÇÃO: CONCEPÇÕES, PRÁTICAS E DESAFIOS	BT
II SEMINÁRIO DEZEMBRO IMIGRANTE DE 2017	NTC ETNICO
<b>TOTAL</b>	
<b>178</b>	

Fonte: Almeida (2021).



## ANEXO G – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2018

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
A Atualização do Currículo da Educação de Jovens e Adultos na cidade de São Paulo	DIEJA
A CIDADE DE SÃO PAULO E A EDUCAÇÃO INTEGRAL EM DIÁLOGO COM OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	COCEU
A CULTURA CINEMATOGRAFICA NA FORMAÇÃO DE EDUCADORES	G
A Documentação Pedagógica no Cotidiano da Educação Infantil	SA
A equipe gestora como articuladora do currículo na Educação Infantil: escuta e registro	PE
A Escola e os Mecanismos Para a Implantação das Redes de Proteção Locais dos Direitos de Crianças e Adolescentes	IP
A imitação da realidade e a liberdade na Arte: memória, acervo, coleção e curadoria	COCEU
A IMPORTÂNCIA DA ESTIMULAÇÃO OPORTUNA E ESSENCIAL PARA BEBÊS E CRIANÇAS NA PRIMEIRA INFÂNCIA SOBRE O OLHAR DA EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	FO
A LEI DE Nº11.645/08 - PERSPECTIVAS INDÍGENAS E AFRO-BRASILEIRAS	BT
A PRODUÇÃO DE TEXTOS ESCRITOS NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL	DIEFEM
Academia Estudantil de Letras (AEL) e o Currículo da Cidade de São Paulo	AEL
Articulando Escola e Fabricação Digital	TPA
AS CAIXAS QUE CONTAM HISTÓRIAS: ENCANTAMENTOS POSSÍVEIS JUNTO ÀS CRIANÇAS COM E SEM DEFICIÊNCIA	PJ
AUTOAVALIAÇÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL - IMPLICAÇÕES COM O CURRÍCULO	PJ
AValiação e REGISTRO COM ÊNFASE NOS ALUNOS PÚBLICO ALVO DA EDUCAÇÃO ESPECIAL	FB
Avaliação, Registro e Documentação Pedagógica na Educação Infantil	SA
Cadastros e Registros do Administrador do SGP na UE	SM
CEU, MEMÓRIAS E AÇÃO	COCEU
CICLO DE PALESTRAS: ENSINO DE CIÊNCIAS E MATEMÁTICA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS	MP
CINE HORIZONTES - DIA MUNDIAL DE COMBATE ÀS DROGAS	SAÚDE ESCOLAR
CINEMA NEGRO NA ESCOLA: PERSPECTIVAS E DIÁLOGOS FRENTE ÀS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS	EDUCOM
CLASSE HOSPITALAR: ATENDIMENTO PEDAGÓGICO AOS ESCOLARES EM TRATAMENTO DE SAÚDE NO CONTEXTO HOSPITALAR	DIEI/DIEFEM
CLASSE HOSPITALAR: atendimento pedagógico as crianças em tratamento de saúde no contexto hospitalar	DIEI
CRIANÇA SEGURA NO TRÂNSITO	COCEU
CRIANÇA SEGURA: PREVISÃO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES NO AMBIENTE ESCOLAR	COCEU
CUIDAR E EDUCAR NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL	PJ
Cuidar e Educar: Noções Básicas para o atendimento dos educandos com quadros de Deficiência e Transtornos Globais do Desenvolvimento	DIEE
CULTURA ESPORTIVA: REPENSANDO A PRÁTICA PEDAGÓGICA E SUAS POTENCIALIDADES	COCEU
Cultura material, símbolos e contextos africanos para compreender as identidades brasileiras	CL
CURRÍCULO DA CIDADE - CAMPOS CONCEITUAIS	BT
CURRÍCULO DA CIDADE E AS IDENTIDADES DE GÊNERO: REFLEXÕES ACERCA DAS DIFERENÇAS E DA EQUIDADE SOCIAL	BT
Currículo da Cidade: Práticas, Projetos e Ações das Unidades Educacionais	IP
DEFICIÊNCIA VISUAL NA PERSPECTIVA DO AEE (ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO)	IP
DIÁLOGO, AÇÃO E REFLEXÃO SOBRE CONFLITOS	PJ
ECOATIVOS - EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	NTC
EDUCAÇÃO E CULTURAS DO TERRITÓRIO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA CIDADE EDUCADORA	BT
EDUCAÇÃO ESPORTIVA - PROGRAMA IMPULSIONA	COCEU
Educação Integral e Mediação de Conflitos no âmbito escolar.	SA
EDUCAÇÃO INTEGRAL EM BUSCA DA EQUIDADE DOS ESTUDANTES	PE
EDUCAÇÃO INTEGRAL EM BUSCA DA EQUIDADE DOS ESTUDANTES - MÓDULO II	PE
Educação Integral, Integrada e Integradora: Oportunizando experiências em diálogo com o Currículo da Cidade	IP
Educação para as Relações Étnico-Raciais – conquistas e desafios	SA
Educação para os Direitos Humanos e Superação do Racismo: O legado de Nelson Mandela	NEER
Educar para transformar: "o ser político na Educação de Jovens e Adultos	DIEJA
EDUCOMUNICAÇÃO : BLOG E MÍDIAS SOCIAIS NA EDUCAÇÃO	EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO NAS ONDAS DO RÁDIO	EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO SOCIOAMBIENTAL NA ESCOLA	EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: CINEMA BRASILEIRO UM PANORAMA PARA OS EDUCADORES	EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: HISTÓRIAS EM QUADRINHOS COMO RECURSO PEDAGÓGICO EM SALA DE AULA	EDUCOM
Educomunicação: Nas Ondas da Fotografia	EDUCOM
Educomunicação: Nas Ondas do Vídeo	EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: RECURSOS EDUCACIONAIS ABERTOS NA EDUCAÇÃO	EDUCOM
Eletropaulo Digital nas Escolas	NTC
ENCONTRO REGIONAL LESTE: CURRÍCULO, IDENTIDADE E INOVAÇÃO	UNICEU
ENSINAR E APRENDER NA DIVERSIDADE: UM OLHAR SOBRE A EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	CL



EQUIDADE E EDUCAÇÃO INCLUSIVA: O PROTAGONISMO FEMININO E A QUESTÃO DE GÊNERO NO CURRÍCULO DA CIDADE DE SÃO PAULO.	IQ
Escola acessível e políticas de financiamento da educação: do orçamento à acessibilidade	PJ
Experiências Pedagógicas no Contexto da Imigração e Refúgio	CL
FEIRÁFRICA: MANIFESTAÇÕES DA HISTÓRIA E CULTURA AFRICANA E AFROBRASILEIRA NO CURRÍCULO ESCOLAR	CL
FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA PROMOÇÃO DO DIÁLOGO E DA PARTICIPAÇÃO SOCIOAMBIENTAL EM COMUNIDADE ESCOLAR	BT
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS USUÁRIOS DO SISTEMA SGP	IQ
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES NO JOGO DA ONÇA -ENSINO E PRÁTICA	COCEU
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES NO JOGO DE GO -ENSINO E PRÁTICA -MÓDULO I	COCEU
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES NO JOGO DE GO -ENSINO E PRÁTICA -MÓDULO II	COCEU
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES EM MANCALA AWELE: ENSINO E PRÁTICA	COCEU
FORMAÇÃO ENSINO MÉDIO 2018	DIEFEM
FORMAÇÃO HORTAS PEDAGÓGICAS 2018	CODAE
GESTÃO DE CLIMA ESCOLAR	DIEFEM
GESTÃO DE PROJETOS DE EDUCOMUNICAÇÃO	EDUCOM
GESTÃO DEMOCRÁTICA: A IMPORTANCIA DO GREMIO ESTUDANTIL NAS ESCOLAS PÚBLICAS	PE
GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO - GAEL/RME - 2018	AEL
GESTÃO PEDAGÓGICA E PLANEJAMENTO ESCOLAR - MÓDULO II	DIEFEM
GRUPO DE ESTUDOS E PRÁTICAS DO CURRÍCULO	FB
GRUPO DE ESTUDOS E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DO CURRÍCULO DA CIDADE DA EDUCAÇÃO INFANTIL	DIEI
HORTAS PEDAGÓGICAS: MAIS UM ESPAÇO PARA A APRENDIZAGEM	CURRÍCULO
HORTAS PEDAGÓGICAS: PROPOSIÇÕES E POSSIBILIDADES	G
I Encontro - "Dialogando sobre a Rede Protetiva"	JT
I Encontro dos professores da DRE-MP: repensando o ensino e a aprendizagem de Ciências e Matemática	MP
I SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL: APRENDIZAGENS E PERSPECTIVAS PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA SÃO PAULO INTEGRAL.	PJ
I SEMINÁRIO DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS DA DRE CAMPO LIMPO	CL
I Seminário Regional de Práticas Pedagógicas da Educação Infantil da DRE Campo Limpo	CL
I Seminário Regional do Currículo Educação Infantil	BT
II CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO	EDUCOM
II SEMINÁRIO DAS ÁGUAS: As Águas e a Comunidade – O que fazer?	CL
II SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL – “EDUCAÇÃO INTEGRAL NA PRÁTICA: EXPERIÊNCIAS PEDAGÓGICAS NOS TERRITÓRIOS DO SABER”	COCEU
II SEMINÁRIO DE HORTAS PEDAGÓGICAS	G
II SEMINÁRIO PERCURSOS DO CURRÍCULO E DA AVALIAÇÃO NA/DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA CIDADE DE SÃO PAULO	DIEI
II SEMINÁRIO REGIONAL PERCURSOS DO CURRÍCULO E DA AVALIAÇÃO NA/DA EDUCAÇÃO INFANTIL	FB
II SEMINÁRIO: Práticas, Projetos e Ações das Unidades Educacionais	IP
III Encontro de Saúde Mental e Intersetorialidade de Guaianases: Um diálogo necessário entre Educação, Saúde e Assistência Social.	G
III Seminário da Educação Infantil: Percursos do Currículo e da Avaliação na/da Educação Infantil na Cidade de São Paulo	DIEI
III SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL: TECENDO UMA REDE DE CUMPLICIDADES PARA UMA CIDADE EDUCADORA.	COCEU
IMPRENSA JOVEM LEITURA CRÍTICA DA MÍDIA	EDUCOM
Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana	DIEI
INICIAÇÃO AO JOGO DA ONÇA E BRINCADEIRAS INDÍGENAS	COCEU
INICIAÇÃO AO JOGO DE GO -TABULEIRO 9X9	COCEU
INICIAÇÃO AO JOGO DE MANCALA AWELE	COCEU
IV SEMINÁRIO DE LITERATURA NEGRA: A MULHER NEGRA ENQUANTO PRODUTORA DE SENTIDOS	G
Lei 11645/08: 10 anos da história e cultura dos povos indígenas brasileiros no currículo escolar	CL
Lições Elementares de Iniciação ao Xadrez	COCEU
Literatura, ancestralidades e territórios em movimento – de onde você vem?	CL
MATA ATLÂNTICA E OS DESEQUILÍBRIOS AMBIENTAIS - FORMAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA E DESENV. DE PROJETOS AMBIENTAIS	DIEFEM
MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO COTIDIANO ESCOLAR	BT
MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: POTENCIALIDADES E DESAFIOS NO COTIDIANO	PE
Novas Perspectivas da Educação Especial: atuação da equipe gestora	JT
O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O CURRÍCULO DA CIDADE: SABERES E FAZERES DA GESTÃO CURRICULAR	MP
O CURRÍCULO DA CIDADE E A AVALIAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	G
O CURRÍCULO E AS METODOLOGIAS PARA O ENSINO COM AS TECNOLOGIAS PARA APRENDIZAGEM	MP
O CURRÍCULO PARA TODOS: A EDUCAÇÃO BÁSICA NUMA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL.	G
O ENSINO DE LIBRAS PARA EDUCADORES- MÓDULO I	FB
O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.	SA
O papel dos gestores na constituição de uma escola inclusiva.	CL



O USO PEDAGÓGICO DE HORTAS NAS UNIDADES ESCOLARES	CODAE
OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A PRÁTICA PEDAGÓGICA	PE
OS SABERES E FAZERES NA GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL: O FOCO NA GESTÃO PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DO CURRÍCULO DA CIDADE	BT
PARA APRENDER E ENSINAR XADREZ NA ESCOLA – MÓDULO I	COCEU
PARA APRENDER E ENSINAR XADREZ NA ESCOLA –MÓDULO II	COCEU
PARA APRENDER E ENSINAR XADREZ NA ESCOLA –MÓDULO III	COCEU
PERCURSOS E MEMÓRIAS DA ALIMENTAÇÃO NA ESCOLA: ENTRE O EU, O OUTRO E O MUNDO.	BT
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS QUE PERMEIAM A ORGANIZAÇÃO DA EJA NA CIDADE DE SÃO PAULO – DRE PJ	PJ
PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES E APLICAÇÃO DIRETA DE PENALIDADE.	SM
PROGRAMA #TAMOJUNTO FORTALECENDO OS FATORES ENTRE ESTUDANTES	COCEU
PROJETO ELETROPAULO NAS ESCOLAS – NÚCLEO DE AÇÃO PARA A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	NTC
REFLEXÃO E AÇÃO SOBRE O COTIDIANO ESCOLAR E AS POSSIBILIDADES DE ARTICULAÇÕES COM A REDE PROTETIVA MÓDULO II	JT
REFLEXÕES E IMPLICAÇÕES SOBRE A OBRIGATORIEDADE DO ENSINO DA HISTÓRIA E CULTURA AFRICANA E AFROBRASILEIRA	CL
REFLEXÕES SOBRE OS SABERES DOCENTES DAS INFÂNCIAS	BT
REFÚGIOS HUMANOS: DIREITO À VIDA EM UM MUNDO SEM FRONTEIRAS	CL
Relações Étnico-Raciais: Educação e Direitos Humanos no Ambiente Escolar	IQ
Relações Humanas: A Mediação de Conflitos à luz das Matrizes do Saber	IP
SABERES LOCAIS E TERRITÓRIOS EDUCATIVOS	CL
SABERES, FAZERES E ENCANTAMENTOS QUE PERMEIAM A CULTURA AFRICANA E AFRO-BRASILEIRA	PJ
Seminário Compartilhando Práticas Pedagógicas Inclusivas	DIEI
Seminário de Educação Inclusiva - DIVERSIDADE HUMANA E IGUALDADE: CAMINHOS EDUCACIONAIS, AO ATENDIMENTO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.	SA
Seminário de Educação Integral - "Educação integral em diálogo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS): um CEU de possibilidades"	COCEU
SEMINÁRIO EM RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: FUNDAMENTOS E POSSIBILIDADES	PJ
SEMINÁRIO FORMAÇÃO DE FORMADORES: DA PESQUISA AO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO E OS IMPACTOS DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA COTIDIANA	PJ
SEMINÁRIO SME NO TERRITÓRIO - ATUALIZAÇÃO CURRICULAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL	G
SEMINÁRIO UNICEU: OS MÚLTIPLOS OLHARES NO ESPAÇO EDUCATIVO PARA UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	UNICEU
SEMINÁRIO VIVER O CINEMA NA ACADEMIA DE LETRAS DOS PROFESSORES DA CIDADE DE SÃO PAULO-ALP 2018	AEL
SEMINÁRIO: CAMINHOS PARA INCLUSÃO, UNIVERSALIZAÇÃO E EQUIDADE NA EDUCAÇÃO ESPECIAL – DEFICIÊNCIAS FÍSICAS.	IP
SEMINÁRIO: DIÁLOGO ENTRE REGISTRO E AVALIAÇÃO NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	FB
SEMINÁRIO: GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM	JT
SEMINÁRIO: O CURRÍCULO DA CIDADE EM PAUTA	NTC
SEMINÁRIO: PEDAGOGIA DE PROJETOS NAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	IQ
Seminário: Práticas, Projetos e Ações das Unidades da Infância da DRE Ipiranga	IP
SUSTENTABILIDADE E EDUCAÇÃO: OS PLÁSTICOS, RECICLAGEM E OS RESÍDUOS SÓLIDOS	PJ
Tarefas investigativas e o desenvolvimento dos pensamentos algébrico e probabilístico	DIEFEM
TECNOLOGIA, MÍDIAS E EDUCAÇÃO INFANTIL	PJ
TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA NA PERSPECTIVA DO ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO (AEE)	IP
TROCANDO IDEIAS SOBRE INCLUSÃO -2ª EDIÇÃO	BT
VÍDEO PERFORMANCE, ARTE E INTERDISCIPLINARIDADE NA ESCOLA	EDUCOM
VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, IDEAÇÃO SUICIDA E AUTOMUTILAÇÃO: POSSIBILIDADES DE DIÁLOGO E INTERVENÇÃO NA ESCOLA.	CL
VIVER LITERATURA NA ACADEMIA DE LETRAS DOS PROFESSORES DA CIDADE DE SÃO PAULO - ALP 2018	AEL
Viver o Conto na Academia de Letras dos Professores da Cidade de São Paulo - ALP - 2018	AEL
<b>TOTAL</b>	
<b>154</b>	

Fonte: Almeida (2021).



## ANEXO H – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2019

AÇÃO FORMATIVA	ÁREA PROMOTORA
A HARMONIA DAS FORMAS E ESPAÇOS GEOMÉTRICOS	DRE - IQ
PROPOSTAS FORMATIVAS PARA O TRABALHO COM SEQUENCIA DE ATIVIDADES NO PROJETO DE APOIO PEDAGOGICO	DIEFEM
1º CONGRESSO DE EDUCAÇÃO ESPORTIVA - O ESPORTE E SEU POTENCIAL TRANSFORMADOR: PRINCÍPIOS, INTENCIONALIDADES E BOAS PRÁTICAS.	COCEU - DIAC
2º GRANDE ENCONTRO DAS COMISSÕES DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS DA CIDADE DE SÃO PAULO – PROJETO RESPEITAR É PRECISO!	COCEU - DIGP
3º ENCONTRO REGIONAL UNICEU DA REGIAO NOROESTE: "CONCEPÇÕES E PRATICAS DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO CONTEXTO ESCOLAR"	UNICEU
7º CONGRESSO REGIONAL DE EDUCAÇÃO GUAIANASES - CONGREG: "O PERCURSO DA IMPLEMENTAÇÃO DO CURRÍCULO NO TERRITÓRIO: DA PRÁXIS À PRÁTICA PEDAGÓGICA NO COTIDIANO DAS UNIDADES EDUCACIONAIS E TERRITÓRIO".	DRE - G
A AVALIAÇÃO EXTERNA E SEU PAPEL NO ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DAS APRENDIZAGENS	DRE - IP
A AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA: POTENCIALIZANDO O ACOMPANHAMENTO E A GESTÃO DAS APRENDIZAGENS	DRE - BT
A CIDADE DE SÃO PAULO E OS DISTRITOS DE SÃO MIGUEL E ITAIM PAULISTA: A REALIDADE HISTÓRICO ESPACIAL COMO PONTO DE PARTIDA E DE CHEGADA DO CURRÍCULO DA CIDADE	DRE - MP
A EDUCAÇÃO ESCOLAR DOS ESTUDANTES COM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES	DRE - BT
A ESCOLA NA REDE DE PROTEÇÃO DOS DIREITOS DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES	DRE - BT
A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA NA TRAJETÓRIA DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES	DRE - MP
A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR: EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS	DRE - SM
A PRÁTICA PEDAGÓGICA E A EDUCAÇÃO PARA AS RELAÇÕES ÉTNICO RACIAIS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS APRENDIZAGENS	DRE - CL
A VALORIZAÇÃO DA CULTURA AFRODESCENDENTE EM AÇÃO NAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SÃO PAULO	DRE - PJ
ACOMPANHAMENTO, PLANEJAMENTO E FORMAÇÃO DE FORMADORES DE LÍNGUA PORTUGUESA	DIEFEM
ACOMPANHAMENTO, PLANEJAMENTO E FORMAÇÃO DE FORMADORES DE MATEMÁTICA	DIEFEM
ACOMPANHAR E PLANEJAR: O PAPEL DO PROFESSOR ORIENTADOR DE ÁREA DO CICLO DE ALFABETIZAÇÃO	DIEFEM
AFRICANIDADES – TRAJETÓRIAS DO AFRICANO NO ESPAÇO GEOGRÁFICO BRASILEIRO	DRE - IQ
AGOSTO INDÍGENA – CULTURA E CONHECIMENTO DOS POVOS ORIGINÁRIOS BRASILEIROS	DRE - SA
ALTAS HABILIDADES SUPERDOTAÇÃO	DRE - CL
APREENDENDO COM OS POVOS INDÍGENAS NA ESCOLA	DRE - IQ
AVALIAÇÃO: SUBSÍDIOS PARA DIAGNÓSTICOS E REPLANEJAMENTOS.	DRE - SA
BRINCAR INCLUSIVO E SUAS DIFERENTES LINGUAGENS	DIEI
CEU, MEMÓRIAS E AÇÃO	COCEU - DIAC
CINEMA NEGRO NA ESCOLA: PERSPECTIVAS E DIÁLOGOS FRENTE ÀS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS	NTC - EDUCOM
CLASSE HOSPITALAR: ATEND PEDAG AOS ESCOLARES EM TRATAMENTO DE SAÚDE NO CONTEXTO HOSPITALAR	DIEI
CRIANÇA SEGURA: PREVISÃO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES NO AMBIENTE ESCOLAR	COCEU - DIAC
CUIDAR E EDUCAR: NOÇÕES BÁSICAS PARA O ATENDIMENTO DOS EDUCANDOS COM QUADROS DE DEFICIÊNCIA E TRANSTORNOS GLOBAIS DO DESENVOLVIMENTO	DIEE
CURRÍCULO DA CIDADE: ENSINAR CIÊNCIAS NO EIXO VIDA, AMBIENTE E SAÚDE	DIEFEM
DIALOGANDO COM O CURRÍCULO TECNOLOGIAS PARA A APRENDIZAGEM	DRE - IQ
DIÁLOGOS SOBRE A INTERCULTURALIDADE NO ESPAÇO ESCOLAR SOB A ÓTICA DA IMIGRAÇÃO NA CIDADE DE SÃO PAULO	DRE - CL
DIFERENTES ABORDAGENS NO CICLO DE ALFABETIZAÇÃO: UM OLHAR INTERDISCIPLINAR DO CURRÍCULO DA CIDADE	DRE - BT
DIREITOS HUMANOS E O ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE NA EDUCAÇÃO: "HISTÓRIA, IMPACTO NA SOCIEDADE E DESAFIOS	DRE - BT
DOCÊNCIA COMPARTILHADA E O CURRÍCULO DA CIDADE: POTENCIALIZANDO APRENDIZAGENS NO CICLO INTERDISCIPLINAR	DRE - BT
EDUCAÇÃO AMBIENTAL E PRÁTICAS AMBIENTAIS NO PARQUE LINEAR ÁGUA PODRE	DRE - BT
EDUCAÇÃO AMBIENTAL E TRILHAS URBANAS NO PARQUE JARDIM-APURÁ BÚFALOS	DRE - SA
EDUCAÇÃO AMBIENTAL: CAMINHOS POSSÍVEIS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA SUSTENTÁVEL	NTC - Ed. Ambiental
EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS	COCEU - DIGP
EDUCAÇÃO ESPECIAL: VIVÊNCIAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL	DRE - JT



EDUCAÇÃO INTEGRAL E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO ESCOLAR	DRE - SA
EDUCAÇÃO INTEGRAL EM TEMPO INTEGRAL: DESAFIOS, CONQUISTAS E RESULTADOS - MÓDULO II	DRE - PE
EDUCAÇÃO INTEGRAL EM TEMPO INTEGRAL: DESAFIOS, CONQUISTAS E RESULTADOS DO SÃO PAULO INTEGRAL	DRE - PE
EDUCAÇÃO INTEGRAL, INTEGRADA E INTEGRADORA: OS TERRITÓRIOS DO SABER E SUA POTENCIALIDADE NO CENÁRIO DAS APRENDIZAGENS	DRE - IP
EDUCAÇÃO PARA AS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS E O CURRÍCULO DA CIDADE	DRE - SA
EDUCAÇÃO, IMIGRAÇÃO E REFÚGIO: PERSPECTIVAS EDUCACIONAIS DE INTERCULTURALIDADE E DIREITOS HUMANOS	DRE - IP
EDUCOMUNICAÇÃO : BLOG E MÍDIAS SOCIAIS NA EDUCAÇÃO	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO : PRODUZINDO VÍDEO DE UM MINUTO NO AMBIENTE ESCOLAR	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO NAS ONDAS DO RÁDIO	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: CINEMA BRASILEIRO UM PANORAMA PARA OS EDUCADORES	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: HISTÓRIAS EM QUADRINHOS COMO RECURSO PEDAGÓGICO EM SALA DE AULA	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: NAS ONDAS DA FOTOGRAFIA	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: NAS ONDAS DO VÍDEO	NTC - EDUCOM
ENSINO DE LIBRAS MÓDULO I E MÓDULO II	DRE - JT
ESCRAVO, NEM PENSAR! – DIREITO DO MIGRANTE E PREVENÇÃO AO TRABALHO ESCRAVO E INFANTIL NA ZONA LESTE DE SÃO PAULO	DRE - IQ
ESPORTE PARALÍMPICO NA ESCOLA	COCEU - DIAC
ESTRATÉGIAS PARA FACILITAR O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES COM AUTISMO.	DRE - MP
FLEXIBILIZAÇÕES DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS E O ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO	DRE - IP
FORMAÇÃO BÁSICA PARA PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ABUSO SEXUAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES	COCEU - DIGP
FORMAÇÃO DE FORMADORES NO JOGO DE GO-ENSINO E PRÁTICA - MÓDULO I	COCEU - DIESP
FORMAÇÃO DE GESTORES INICIANTE - 2019	DRE - SA
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES EM MANCALA AWELÉ: ENSINO E PRÁTICA	COCEU - DIESP
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES NO JOGO DA ONÇA -ENSINO E PRÁTICA	COCEU - DIESP
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES NO JOGO DE GO -ENSINO E PRÁTICA -MÓDULO II	COCEU - DIESP
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES NO JOGO DE XADREZ - ENSINO E PRÁTICA: AVANÇADO	COCEU - DIESP
FORMAÇÃO DE PROFESSORES FORMADORES NO JOGO DE XADREZ ENSINO E PRÁTICA: INICIAÇÃO	COCEU - DIESP
FORMAÇÃO HORTAS PEDAGÓGICAS	CODAE
FORTALECENDO A REDE DE PROTEÇÃO SOCIAL	DRE - MP
GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROJETO ACADEMIA ESTUDANTIL DE LETRAS (AEL) NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO: A PESQUISA COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA AUTONOMIA - GAEL 2019	NTC - AEL
GESTÃO EM FOCO: DAS ARTICULAÇÕES AO FORTALECIMENTO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	DRE - FB
GESTÃO PEDAGÓGICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA OS DIRETORES DE ESCOLA INICIANTE NA FUNÇÃO/CARGO.	DRE - G
GRÊMIO ESTUDANTIL: A VOZ DO ESTUDANTE NA ESCOLA	DRE - IP
GRÊMIO ESTUDANTIL: O ELO DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	DRE - PE
I CONGRESSO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ALIMENTAR E NUTRICIONAL: SABERES E FAZERES DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	CODAE
I SEMINÁRIO DE ALFABETIZAÇÃO DA DRE FREGUESIA/ BRASILÂNDIA: AS IMPLICAÇÕES E OS IMPACTOS NAS APRENDIZAGENS	DRE - FB
I SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO CONTINUADA NA SME: PROPOSIÇÕES FORMATIVAS	NTF
I SEMINÁRIO DE PROPOSTAS DIDÁTICAS PARA ENSINAR XADREZ NA ESCOLA / DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO ITAQUERA	DRE - IQ
I SEMINÁRIO: A INVESTIGAÇÃO NO ENSINO DE CIÊNCIAS E MATEMÁTICA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SÃO PAULO	DIEFEM
I SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO ALIMENTAR E NUTRICIONAL	CODAE
II ENCONTRO: "DIALOGANDO SOBRE A REDE PROTETIVA"	DRE - JT
II SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL –" EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA: MÚLTIPLOS CONTEXTOS, DIFERENTES CAMINHOS	DRE - PJ
II SEMINÁRIO PEDAGOGIA DE PROJETOS NAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	DRE - IQ
II SEMINÁRIO REGIONAL NOVEMBRO NEGRO: DESAFIOS NA DIÁSPORA AFRICANA: O ENSINO DAS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO	DRE - IQ
III SEMINÁRIO CURRÍCULO DA CIDADE: COGNICÃO, APRENDIZAGENS E DIÁLOGOS NECESSÁRIOS.	DRE - IP
III SEMINÁRIO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: REFLEXÕES PARA O COTIDIANO DE BEBÊS E CRIANÇAS PEQUENAS	DRE - IQ
III SEMINÁRIO HORTAS PEDAGÓGICAS- DRE GUAIANASES E FACULDADE CANTAREIRA	DRE - G
III SEMINÁRIO POVOS IMIGRANTES	NTC - NEER
IMIGRAÇÃO -DESLOCAMENTOS HUMANOS NO SÉCULO XXI	DRE - BT
IMPLEMENTAÇÃO CURRÍCULO DA EJA - POLOS REGIONAIS	DIEJA



LABORATÓRIO TERRITÓRIOS	DIEFEM
LABORATÓRIO TERRITÓRIOS: INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS OPORTUNIDADES EDUCATIVAS NA CIDADE	COCEU - DIAP
LIBRAS: PENSANDO NA AQUISIÇÃO DA LÍNGUA	DRE - BT
NOVEMBRO NEGRO: A EDUCAÇÃO ÉTNICA RACIAL EM DEBATE	DRE - PJ
O APOIO NO ATENDIMENTO DOS BEBÊS, CRIANÇAS, JOVENS E ADULTOS PÚBLICO ALVO DA EDUCAÇÃO ESPECIAL	DRE - IQ
O ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO: PLANEJANDO AÇÕES QUE FAVOREÇAM A ELIMINAÇÃO DE BARREIRAS E A PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES PÚBLICO-ALVO DA EDUCAÇÃO ESPECIAL NO CONTEXTO EDUCACIONAL	DRE - SM
O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO PEDAGÓGICA PARA AS APRENDIZAGENS: DO PLANO DE AÇÃO PARA UMA PRÁTICA TRANSFORMADORA	DRE - BT
O CORDEL BRASILEIRO: TRADIÇÃO, DIÁLOGOS E ATUAÇÃO	NTC - AEL
O CURRÍCULO DA CIDADE E A AVALIAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	DRE - G
O CURRÍCULO E A INTERDISCIPLINARIDADE NA EDUCAÇÃO: OS MÚLTIPLOS OLHARES PARA UMA EDUCAÇÃO INTEGRAL	DRE - PJ
O JOGO DE GO - ENSINO E PRÁTICA PARA FORMADORES - MÓDULO I	COCEU - DIESP
O JOGO DE MANCALA AWELÉ - ENSINO E PRÁTICA PARA FORMADORES	COCEU - DIESP
O PAPEL DO CURRÍCULO ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E À VIOLÊNCIA SEXUAL CONTRA CRIANÇAS E ADOLESCENTES.	DRE - BT
O PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E A SUSTENTABILIDADE	CODAE
O PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E A SUSTENTABILIDADE - MÓDULO 2	CODAE
O SISTEMA DE GESTÃO PEDAGÓGICA COMO POTENCIALIZADOR DOS REGISTROS E AVALIAÇÕES	DRE - G
O TRABALHO COLABORATIVO DE AUTORIA DAS UNIDADES EDUCACIONAIS DA DRE SÃO MIGUEL: PROBLEMATIZAÇÃO, PESQUISA E INTERVENÇÃO SOCIAL	DRE - MP
OLHARES DECOLONIAIS PARA O CENTRO HISTÓRICO DA CIDADE DE SÃO PAULO	DRE - PJ
OS DESAFIOS DA EQUIPE GESTORA FRENTE À GESTÃO PEDAGÓGICA.	DRE - G
OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ACOMPANHAMENTO DAS APRENDIZAGENS	DRE - MP
OS TERRITÓRIOS EDUCATIVOS NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS	DRE - PE
PALESTRA: ENSINAR E APRENDER NA DIVERSIDADE – EMOÇÃO E RAZÃO NA APRENDIZAGEM	DRE - CL
PARA APRENDER E ENSINAR XADREZ NA ESCOLA – MÓDULO I	COCEU - DIESP
PARA APRENDER E ENSINAR XADREZ NA ESCOLA - MÓDULO II	COCEU - DIGP
PARA APRENDER E ENSINAR XADREZ NA ESCOLA - MÓDULO III	COCEU - DIGP
PLANEJAMENTO DE AÇÕES FORMATIVAS NOS POLOS UNICEU	UNICEU
POR UMA EDUCAÇÃO ANTIRRACISTA - REFLEXÕES E CONTRIBUIÇÕES	DRE - BT
POR UMA EDUCAÇÃO INTEGRAL PARA TODOS	DRE - PJ
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS QUE PERMEIAM A ORGANIZAÇÃO DA EJA NA CIDADE DE SÃO PAULO	DRE - PJ
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS QUE PERMEIAM A ORGANIZAÇÃO DA EJA NA CIDADE DE SÃO PAULO – DRE PJ	DRE - PJ
SEMINÁRIO DE PRÁTICAS E PESQUISAS EM ENSINO DE CIÊNCIAS E MATEMÁTICA	NTC - Currículo
SEMINÁRIO EDUCAÇÃO INTEGRAL: AMPLIANDO POSSIBILIDADES E CONHECIMENTOS	DRE - SM
SEMINÁRIO JUNHO IMIGRANTE	DRE - PJ
SEMINÁRIO JUNHO IMIGRANTE	DRE - PE
SEMINÁRIO JUNHO IMIGRANTE – EDUCAÇÃO DE QUALIDADE SOCIAL PARA TODOS	DRE - SA
SEMINÁRIO JUNHO IMIGRANTE 2019	DRE - IP
SEMINÁRIO NOVEMBRO NEGRO - DESCOLONIZANDO MENTES	DRE - SA
SEMINÁRIO OPA! OPINIÃO PARTICIPATIVA - UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA - GRÊMIO ESTUDANTIL	DRE - MP
SEMINÁRIO POVOS INDÍGENAS	DRE - G
SEMINÁRIO QUALIDADE DE VIDA E SUSTENTABILIDADE: A EDUCAÇÃO AMBIENTAL NA CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS EDUCADORES E RELAÇÕES SAUDÁVEIS.	DRE - MP
SEMINÁRIO REGIONAL DRE JT: DESAFIOS DA EDUCAÇÃO ESPECIAL	DRE - JT
SEMINÁRIO SAÚDE ESCOLAR - POR AÇÕES DE PREVENÇÃO E CONTROLE DE ARBOVIROSES.	DRE - MP
SEMINÁRIO SOMOS AMIGOS DO PEITO - 2019	CODAE
SEMINÁRIO UNICEU CULTURA EMPREENDEDORA NA ESCOLA	UNICEU
SEMINÁRIO: "O FAZER PEDAGÓGICO DA EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: DIÁLOGOS E TRAJETÓRIAS"	DRE - BT
SEMINÁRIO: CONTEXTOS E PERSPECTIVAS DA EDUCAÇÃO ESPECIAL: CAMINHOS PARA PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INCLUSIVAS	DRE - SM
SEMINÁRIO: ENGENHO: EXPERIMENTAÇÃO E INTERATIVIDADE (HANDS-ON) NO ENSINO DE CIÊNCIAS: A PRÁTICA NA PRAXIS PEDAGÓGICA.	DRE - IQ
SEMINÁRIO: REFLEXÕES DE ESTUDOS E PRÁTICAS PARA A EDUCAÇÃO DAS RELAÇÕES ÉTNICO RACIAIS	DRE - FB

SEMINÁRIO: VIVER A CRÔNICA NA ACADEMIA DE LETRAS DOS PROFESSORES DA CIDADE DE SÃO PAULO - ALP 2019	NTC - AEL
SEMINÁRIO-A EDUCAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO INTEGRAL DOS ESTUDANTES	DRE - PE
SEMINÁRIOS REGIONAIS – EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS: PROJETO RESPEITAR É PRECISO!	COCEU - DIAC
SUSTENTABILIDADE E EDUCAÇÃO: OS PLÁSTICOS, RECICLAGEM E OS RESÍDUOS SÓLIDOS	COCEU - DIAC
TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA NA PERSPECTIVA DO AEE (ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO	DRE - IP
TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA NA PERSPECTIVA DO AEE (ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO - MÓDULO 2	DRE - IP
UM OLHAR SOBRE AS MATRIZES DE REFERÊNCIAS E AVALIAÇÃO EXTERNA	DRE - IQ
USO CONSCIENTE E RESPONSÁVEL DA INTERNET	NTC - TPA
V SEMINÁRIO NOVENBRO NEGRO	NTC - NEER
VÍDEO PERFORMANCE, ARTE E INTERDISCIPLINARIDADE NA ESCOLA	NTC - EDUCOM
VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA CONSCIÊNCIA NEGRA – AS MÚLTIPLAS INTERFACES DO BRANQUEAMENTO	DRE - PJ
VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, IDEIAÇÃO SUICIDA O E AUTOMUTILAÇÃO: POSSIBILIDADES DE DIÁLOGO E INTERVENÇÃO NA ESCOLA.	DRE - CL
VIVER PALAVRAS E IMAGENS NA ACADEMIA DE LETRAS DOS PROFESSORES DA CIDADE DE SÃO PAULO - ALP	NTC - AEL
<b>TOTAL</b>	
<b>180</b>	

Fonte: Almeida (2021).



## ANEXO I – Levantamento das formações do diretor escolar na RMESP – 2020

A CIDADE DE SÃO PAULO E OS TERRITÓRIOS DE SÃO MIGUEL E ITAIM PAULISTA. O LUGAR COMO PONTO DE PARTIDA E DE CHEGADA DA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA:	MP
ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO - FORMAS DE ACOMPANHAMENTO, REGISTRO PEDAGÓGICO E AVALIAÇÃO	DIEE
COMPUTAÇÃO FÍSICA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS INTERDISCIPLINARES NO LED	NTC - TPA
CRIAÇÃO, INVENTIVIDADE E APRENDIZAGEM NO LABORATÓRIO DE EDUCAÇÃO DIGITAL - LED	NTC - TPA
CRIANÇA SEGURA NO TRÂNSITO	COCEU - DIAC
DA EDUCAÇÃO INFANTIL A EJA: ACOLHIMENTO DE MIGRANTES E SUAS FAMÍLIAS NA ESCOLA	NTC - NEER
EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS: DESAFIOS DO CONTEXTO ATUAL	COCEU - DIAP
EDUCANDO PARA BOAS ESCOLHAS ON-LINE	NTC - TPA
EDUCOMUNICAÇÃO: CINEMA BRASILEIRO NA PRÁTICA DOCENTE	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: CURTA E ANIMAÇÃO EM FORMATO FILME DE MINUTO	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: LINGUAGENS, PRODUÇÃO DE JORNAL ESCOLAR E EDUCAÇÃO MIDIÁTICA	NTC - EDUCOM
EDUCOMUNICAÇÃO: PRODUÇÃO DE RADIODRAMATURGIA LITERÁRIA	NTC - EDUCOM
FORMAÇÃO HORTAS PEDAGÓGICAS	CODAE
O CURRÍCULO DA CIDADE PARA GESTORES DO ENSINO FUNDAMENTAL E EDUCAÇÃO INFANTIL: CONCEPÇÃO, PRINCÍPIOS E INTERVENÇÕES DIDÁTICAS	JT
O CURRÍCULO DA CIDADE PARA GESTORES DO ENSINO FUNDAMENTAL E EDUCAÇÃO INFANTIL: CONCEPÇÃO, PRINCÍPIOS E INTERVENÇÕES DIDÁTICAS	JT
O PAPEL DO DIRETOR E OS DESAFIOS PARA DEMOCRATIZAR A GESTÃO	IQ
PARA APRENDER E ENSINAR XADREZ NA ESCOLA - MÓDULO I	COCEU - DIESP
RESPEITAR É PRECISO! - A EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS E A ATUAÇÃO DAS COMISSÕES DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	COCEU - DIAP
SABERES, FAZERES E ENCANTAMENTOS QUE PERMEIAM A CULTURA AFRICANA E AFRO-BRASILEIRA: APROFUNDANDO CONHECIMENTOS SOBRE A TRAJETÓRIA DO POVO AFRICANO	PJ
SEMINÁRIO: MEMÓRIAS ARQUIVADAS: O PATRIMÔNIO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL.	MULTIMEIOS
VIVÊNCIAS ANTIRRACISTAS: DA EDUCAÇÃO INFANTIL À EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	NTC - NEER
<b>TOTAL</b>	
<b>21</b>	

Fonte: Almeida (2021).