
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

REBECA MARTINS MOREIRA

**DIRETOR DE ESCOLA NO BRASIL:
REFLEXÕES SOBRE SEU PAPEL NA
ATUALIDADE**

Orientadora: Prof^a Dr^a Raquel Fontes Borghi

Rio Claro
2020

REBECA MARTINS MOREIRA

DIRETOR DE ESCOLA NO BRASIL:
REFLEXÕES SOBRE SEU PAPEL NA ATUALIDADE

Orientador: Profª Drª Raquel Fontes Borghi

:

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Câmpus de Rio Claro, para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Rio Claro
2020

“O importante do ponto de vista de uma educação libertadora, e não ‘bancária’, é que, em qualquer dos casos, os homens se sintam sujeitos de seu pensar, discutindo o seu pensar, sua própria visão do mundo, manifestada implícita ou explicitamente, nas suas sugestões e nas de seus companheiros”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral identificar e analisar as atribuições do diretor escolar da rede estadual paulista, pautando-se na Resolução da SEE/SP 56/2016 e como objetivo específico realizar esta análise à luz das implicações neoliberais. Por meio de uma abordagem qualitativa realizou-se uma pesquisa bibliográfica e análise documental. A pesquisa bibliográfica abrangeu a temática da administração escolar bem como dos princípios do neoliberalismo e suas implicações para a gestão das escolas. Já a análise documental sobre a gestão escolar no Estado de São Paulo, com o objetivo de responder se as atribuições e exigências atuais constantes desta Resolução estão articuladas ao atual cenário neoliberal e como os princípios do neoliberalismo se revelam na Resolução SE 56/2016. Os resultados evidenciam que a Resolução abrange papel e atribuições do diretor de escola destacadamente funcionais ao neoliberalismo e à abordagem gerencialista da administração educacional. Registra-se, também, a necessidade de um aprofundamento quanto ao cotidiano do diretor de escola e como a Resolução SE 56/2016, transparece nas práticas cotidianas da escola.

Palavras-chave: Neoliberalismo; Gestão Escolar; Resolução SE 56/2016.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. OBJETIVOS.....	8
2.1.Objetivo geral.....	8
2.2.Objetivo específicos.....	8
3. METODOLOGIA.....	9
4. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: BREVE HISTÓRICO E IMPLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS NEOLIBERAIS.....	10
5. RESOLUÇÃO SE/SP 56/2016: AS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA NA ATUALIDADE.....	16
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
7. REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

No meio acadêmico, há diversos estudos sobre escolas, educação e organizações escolares. Parte destes estudos, têm um destaque especial para a gestão escolar, onde muitas vezes é apontada como a solução dos problemas educacionais. Paro (2010) salienta:

Também na mídia e no senso comum, acredita-se de modo geral que, se o ensino não está bom, grande parte da culpa cabe à má administração das nossas escolas, em especial daquelas mantidas pelo poder público.

Embora sejam várias as motivações para essa valorização da administração escolar – e não faltam aqueles que são a favor de uma maior “eficiência” da administração escolar com a única ou precípua preocupação com os custos do ensino –, a justificativa comum é a de que o ensino é importante, e é por isso que se deve realizá-lo da forma mais racional e eficiente; portanto, é fundamental o modo como a escola é administrada (Paro, 2010, p. 765).

Em 1988, a Constituição passou a garantir a escolarização e o ensino de qualidade à todos. Sendo o diretor de escola, o responsável por gerir a instituição escolar e instruir os profissionais que trabalham sob sua coordenação. Suas competências, atribuições e tarefas aparentam complexidade, entre elas seus deveres com o Estado e a sua responsabilidade de lidar com as especificidades político-pedagógica da escola que determinam, sobre sua ação, a influência do diálogo da escola com a sociedade e com a formação do cidadão.

A gestão é um aspecto de grande relevância na educação escolar. Sua função é de organizar, articular recursos materiais, mobilizar ações humanas no sentido da construção dos processos sócio-educacionais nas escolas, voltados para a formação dos sujeitos. A gestão não é um fim em si mesma, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (LEDESMA, 2008 apud Rabach e Drabach, 2010, p.30).

Ainda segundo Rabach e Drabach (2010, p. 11), a temática que envolve gestão educacional é de extrema importância por influenciar as políticas educacionais de governo, estas que “são determinantes para os rumos da educação e no seu sentido mais amplo para a configuração de um determinado tipo de sociedade”.

Por isso, este estudo busca compreender os processos históricos que envolveram a administração escolar. A partir dos anos 30, mais precisamente na era Vargas (1930 - 1945), em um período pós Segunda Guerra Mundial,

consolidou-se no Brasil, o Estado Providência, Hypólito (2008, p.64) elucida que se tratava de uma “tentativa de consolidar políticas sociais de cunho trabalhista, com investimentos estatais sólidos para garantir um desenvolvimento nacional e que precisou montar uma burocracia estatal capaz de dar suporte às iniciativas governamentais”. Este período foi proveniente de uma efervescência social, marcada por ideais democráticos que afloraram no país neste período de pós ditadura, que refletiu na Constituição Federal de 1988, onde nasceu um sistema de ensino baseado no princípio democrático (Rabach e Drabach, 2010, p. 25).

Em resposta ao período do Estado Providência, em conjunto com o cenário mundial da Crise do Petróleo (1973) e a estruturação do neoliberalismo, o autor acrescenta que ocorreu uma reconfiguração do poder de Estado e uma reconstrução dos limites entre o setor privado e público, a partir dos objetivos neoliberais (conforme será abordado no capítulo um), possibilitando uma aliança conservadora, assim contribuindo para a construção de um Estado gerencialista, influenciando não só todos os campos de nossas vidas que incluem políticas públicas, como também o campo educacional, interferindo nas diretrizes e leis educacionais.

As leis e diretrizes que foram e ainda estão sendo formadas acabaram difundindo o neoliberalismo nas políticas públicas e forçando uma administração escolar cada vez mais similar à uma administração empresarial. Este tema será melhor abordado no capítulo um, que explicará também a forma como ocorreu esta influência neoliberal na educação, abordando os processos histórico-sociais que a atividade administrativa, assim como a instituição escolar sofreu, buscando compreender o papel do diretor das escolas atualmente.

Analisando então, a importância e a complexidade do cargo de diretor escolar que vem sofrendo mudanças a partir do cenário socioeconômico e político, a presente pesquisa objetiva compreender quais os requisitos e expectativas para o preenchimento deste cargo a partir da análise das atribuições do diretor escolar baseadas na Resolução SE 56/2016, publicada no dia 14 de outubro de 2016, no Diário Oficial do Estado de São Paulo, na qual dispõe sobre o perfil profissional do Diretor Escolar, de forma a fornecer uma educação básica inclusiva, democrática e de qualidade; as competências e habilidades a serem desenvolvidas durante sua atuação; a sistematização de capacidades e conhecimentos a serem considerados nos processos seletivos e formativos que acompanharão o seu trabalho e os conhecimentos bibliográficos; as publicações institucionais e a legislação que informam os requisitos mínimos a serem

considerados nas avaliações dos concursos públicos e dos processos seletivos para a ocupação do cargo. Assim sendo, essa análise será realizada a partir do questionamento se as atribuições e exigências atuais constantes desta Resolução estão articuladas ao atual cenário neoliberal. E se sim, como os princípios do neoliberalismo se revelam na Resolução SEE/SP 56/2016?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- Análise das atribuições do Diretor escolar baseada na Resolução 56/2016.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar revisão bibliográfica sobre o neoliberalismo e gestão escolar.
- Identificar e analisar na Resolução 56, o papel e as atribuições do diretor de escola à luz das implicações neoliberalistas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa visa a coleta de dados bibliográficos em livros e artigos de autores que discutem a temática da gestão escolar, para o desenvolvimento do tema e pesquisa documental sobre as atribuições do diretor na atualidade, para isso, pretende-se abordar o método de pesquisa qualitativa, construir conceitos e articular com os campos de conhecimento que a própria pesquisa escolhida aborda.

Considerando, no entanto, que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Nesse sentido, acreditamos que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial. (GODOY, 1995, p. 21)

Buscando uma investigação sob o ponto de vista histórico, as mudanças que a sociedade vem sofrendo e no modo como isso é refletido no cargo de direção da escola, apresentado pela Resolução SE 56/201, a pesquisa qualitativa proporciona essa construção dos dados de maneira indutiva e à medida que a coleta de dados ocorre, forma-se o embasamento necessário para concretizar os objetivos estabelecidos.

4 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: BREVE HISTÓRICO E IMPLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS NEOLIBERAIS

A atividade administrativa escolar, com o passar dos anos, vem sofrendo um impacto significativo sob influências políticas, econômicas e sociais. É, portanto, de extrema relevância que se compreenda quais processos históricos possuíam de fato, uma relação com a mudança em seu aspecto social, que a atividade administrativa escolar vem enfrentando, em relação ao século XX até os dias atuais.

O cenário político e histórico de 1930 possuía de um lado a elite decadente agrária rural e do outro a ascensão da burguesia industrial e ainda, o crescimento dos trabalhadores urbanos, com o término da velha república e Getúlio Vargas no poder, a sociedade da época se organizava para desenvolver um projeto novo de nação.

Saviani (2012) retrata este período como um processo equilibrado de transição entre a Pedagogia Tradicional (defendida pela Igreja) e a Pedagogia Nova (defendida pelos educadores que ficaram conhecidos como renovadores). Instaurava-se então o movimento “escolanovismo”, ou como também pode ser chamado, movimento da Escola Nova.

Os renovadores publicaram em 1932 o Manifesto dos Pioneiros da Educação, que, entre outras características, trazia pela primeira vez ao Brasil, a defesa de uma educação pública, gratuita, laica e de qualidade, defendia também um Sistema Nacional de Educação e o repasse de recursos nacionais vinculados ao sistema educacional. Trouxe também críticas a alguns componentes educacionais da época, como a falta de aplicação de métodos científicos e filosóficos aos problemas da educação e da administração escolar:

E adiante, sobre a importância do preparo dos administradores escolares para que o processo educativo se consolidasse, o *Manifesto* propõe a necessidade de “medidas objectivas com que o tratamento científico dos problemas da administração escolar nos ajude a descobrir, à luz dos fins estabelecidos, os processos mais eficazes para a realização da obra educacional” (p.55). (ANDREOTTI, 2006, p.114)

Assim sendo, devido a essa demanda pela formação dos profissionais da educação, iniciaram-se pesquisas e trabalhos no campo da administração escolar, onde encontra-se a origem do debate atual sobre o caráter administrativo e o pedagógico da ação do diretor de escola (Andreotti, 2006, p.119).

Conforme essa demanda por um melhor preparo aos administradores e profissionais da educação, compôs também como pauta do Manifesto, a necessidade de um nível superior como medida adequada para a formação dos profissionais da educação. O que começou a ocorrer a partir de 1933 e 1934, como por exemplo, com a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, da Universidade de São Paulo. Essa não foi a única conquista do Manifesto, a Constituição de 1934 contemplou a educação como direito de todos e como dever do Estado, sendo um marco para os projetos educacionais que se seguiram, onde houve a ascensão de diretrizes nacionais do processo de escolarização da população.

Apesar deste processo, na prática, essa educação posterior ao Manifesto, foi marcada por diversas dificuldades, demandando muitos recursos financeiros e recebendo uma formação profissional escassa, a educação nacional não conseguiu alterar suficientemente os padrões organizacionais da época, portanto a década de 40 não apresentou mudanças significativas para boa parte da população. Saviani (2012, p.10) afirma que as consequências foram mais negativas que positivas, por ter provocado um “afrouxamento da disciplina e da despreocupação com a transmissão de conhecimentos”.

Andreotti (2006, p. 108 a 110) dialoga com esta opinião ao apontar as limitações que ocorreram com o discurso dos renovadores que afirmava o direito de todos à educação, com o que de fato se consolidou como sistema educacional, pois, como explica a autora, em São Paulo, por exemplo, mesmo com o aumento no número de matrículas, devido a “crescente expansão da cidade e da população”, as tentativas de disseminação da escola elementar não atenderam a demanda. Além disso, os projetos educacionais criados não foram homogêneos em seus objetivos e houve um movimento para situar a educação no projeto de desenvolvimento capitalista, com a implementação dos cursos técnicos profissionalizantes.

Após o período do primeiro manifesto, houve uma continuidade no desenvolvimento econômico, marcando a década de 50 com movimentos de industrialização e urbanização.

As rupturas que se faziam com o movimento civil-militar de 1964, atingindo globalmente a sociedade, já se delineavam ao longo dos anos de 1950. Estes anos tinham, então, contraditoriamente, a presença ainda do passado pré-1930, a sua temporalidade própria e o futuro, o pós-64 em construção [...]. Isso torna possível reiterar as marcas do Manifesto de 32: educação democrática, escola democrática e progressista, liberdade de pensamento e igualdade de oportunidades

para todos. Conclui-se: a sociedade projetada na visão antecipatória do Manifesto de 1932 ainda não se materializara totalmente nos anos 50 do século XX [...]. Daí a urgência: o que não foi feito, na educação, precisava ser feito imediatamente (SANFELICE, 2007, p.547).

Segundo Sanfelice (2007, p.551-552), fez-se necessário um segundo manifesto, o “Manifesto dos Educadores Mais uma vez Convocados”, de 1959, que abrangia a linha de defesa da escola pública como um instrumento democrático e a discussão da relação entre a educação e o desenvolvimento econômico.

“Defende-se uma educação liberal e democrática para o trabalho e o desenvolvimento econômico, para o progresso das ciências e da técnica que residem na base da civilização industrial” (SANFELICE, 2007, p.551).

Esse segundo Manifesto abordou debates sobre a centralização ou descentralização dos sistemas de ensino, ou seja, pelo estabelecimento do que deveria ser da competência da União ou dos Estados, abordou também críticas similares ao sistema educacional presente na década de 30, por ainda possuir uma organização arcaica e profissionais desqualificados.

Neste sentido, desde os anos 30, conforme já citado, enfatizou-se a necessidade de uma formação em bases científicas do administrador escolar, para tanto, houve o predomínio do aspecto administrativo em detrimento do pedagógico, seguindo as diretrizes científicas da administração, dentro da concepção produtivista, que predominava no âmbito industrial com a mecanização do trabalho. Desde então, até a década de 60, aumentaram-se as exigências de qualificação do diretor de escola, elevando-as a um nível mais alto de especialização e de escolarização, dessa forma, expandindo o número de matrículas nos cursos de Pedagogia (Andreotti, 2006, p. 121).

De 1930 a 1960 houve então um período de incremento da produção industrial no país, da urbanização e, conseqüentemente à essa expansão do capitalismo, ocorreu a expansão da escolarização. Das décadas de 30 a 60, caracterizou-se também uma fase do pós Segunda Guerra Mundial (1939-1945), e com o fim da Era Vargas (1930-1945), onde o Estado passou por reestruturações a fim de impedir possíveis ameaças ao poder capitalista e para tanto, o Estado tornou-se “Estado-providência”, onde passou a intervir na economia e a criar condições para as necessidades sociais, como o direito de cidadania, fundamentando-se em um conjunto de práticas de controle do

trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico (Oliveira, 2019, p.216).

Após este período, na década de 70 houve o reforço das empresas internacionais em território brasileiro e uma demanda por melhorias na educação como preparação de uma mão de obra, deste modo, segundo Saviani (2012), surge o início da pedagogia tecnicista, sendo seus princípios a “racionalidade, eficiência e produtividade”, de um processo resultante de duas vertentes, sendo estas: de um lado as tentativas de desenvolver uma “Escola Nova Popular”, de outro, um processo de preocupação com os métodos já presentes no escolanovismo.

Neste momento dos anos 70, enquanto no Brasil havia um período de ditadura, no cenário mundial da Crise do Petróleo (1973), que atingiu vários países proporcionando uma estagnação econômica e preços crescentes, promovendo uma rápida mudança no cenário, estruturou-se, assim, uma corrente político-econômico denominada neoliberalismo, que tem como um de seus pressupostos a privatização do Estado, isentando-o em diversos setores econômicos, políticos e sociais, como a educação.

Algumas características começam a marcar essa nova fase neoliberal como livre comércio, austeridade fiscal, corte de despesas, desregulamentação dos direitos trabalhistas, e também conforme elencam Sampaio, Santos e Mesquida (2002, p.7-8): a mercantilização da democracia, onde os candidatos seriam vistos como produtos de imagem e os eleitores como consumidores passivos, o desenvolvimento de uma sociedade empresa com a privatização do público e a mercantilização da educação e da saúde.

Deste modo durante a progressiva expansão da tendência neoliberalista e privatizante no cenário mundial, no Brasil ocorria o fim do golpe civil-militar em 1985, então os anos 80 foram marcados por um processo de abertura política, de efervescência social, em que segmentos representativos da sociedade civil lutavam por direitos sociais, no contexto de redemocratização da sociedade brasileira, tal luta resultou em conquistas importantes na Constituição Federal de 1988, como no Art. 6.º, a declaração de direitos sociais.

Já na década de 90, Oliveira (2019, p. 218), traz a luz o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, desenvolvido no Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), pelo então Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE), que identificou o Estado como responsável pela crise econômica, argumentando que devido ao não ter sido capaz de processar

de maneira adequada as demandas da crise, foi preciso alterar a dinâmica do mesmo para encontrar o parâmetro de qualidade que era modelo no privado, dessa forma, propôs a substituição do “padrão burocrático de gestão pública pela administração pública gerencial”.

A autora ainda afirma que o PDRAE influenciou várias medidas que foram tomando forma desde os anos 90, que flexibilizaram as relações entre a iniciativa privada e o poder público, pois considerava as práticas gerenciais provenientes dos modelos privados mais eficientes e ágeis. Tais medidas manifestaram-se também na educação brasileira, ao enfatizar os processos de avaliação de resultados, embasados pelo positivismo através de uma pedagogia das competências. Sobre esta corrente que se seguiu, Sampaio, Santos e Mesquida (2002) complementa:

Se a concepção social de mundo positivista acrescentou mais elementos conservadores à nossa prática social educativa e auxiliou a fragmentar o saber e a impor o tecnicismo quantitativista, auxiliou também, a imposição do neoliberalismo dominante no pensamento educacional oficial brasileiro (SAMPAIO; SANTOS; MESQUIDA, 2002, p.12)

Uma outra particularidade que o neoliberalismo trouxe para a educação, conforme aponta Santana (2015, p.33), foi a maneira como os recursos para a educação foram liberados, pois foi intermediada por unidades executoras, entidades de direito privado, como forma de exercer um controle pelo Estado sobre a gestão escolar, essas eram medidas que visavam uma gestão mais competente e econômica dos recursos.

Sampaio, Santos e Mesquida (2002, p.8) também abordam em seu texto a ênfase de um Estado avaliador e controlador, através das provas oficiais como ENEM, PROVÃO, entre outras. Além disso, elencam outras dez mudanças que o neoliberalismo traz para a educação, como o “afastamento do Estado como agente financiador da educação”, a “privatização das instituições públicas de ensino”, a “tecnização das ações educativas”, “ênfase sobre a prática em detrimento da teoria” e uma “formação rápida e à distância. Formação esta oferecida, geralmente, por agências de “mercantilização do ensino” e “critérios essencialmente quantitativos para selecionar professores e alunos, bem como avaliar cursos nos diversos níveis de ensino”.

Entende-se, portanto, como a administração de empresas foi transposta para a gestão de escolas e o ensino se transformou em mercadoria no neoliberalismo. Tal fato encontra-se em articulação com a Teoria do Capital Humano, onde a educação seria uma maneira de tornar as pessoas mais

produtivas, aumentar seus salários e influenciar o progresso econômico, tornando-a, assim, um produto de consumo e desconsiderando o direito à uma educação de qualidade.

A partir do processo político e econômico que foi se efetivando com o passar dos anos analisados, desde os anos 30 até os dias atuais, as leis e diretrizes que foram (e vem sendo) formadas para trazer a educação e os educadores como atendentes de suas políticas no trabalho e para a sociedade, acabam difundindo o neoliberalismo nas políticas públicas e forçando uma administração escolar cada vez mais voltada para a busca de parceiros que financiam melhorias para suas instituições, já que o Estado, conforme explicado por Santana (2015, p.33), Oliveira (2019, p.219) e Sampaio, Santos e Mesquida (2002, p.8), muitas vezes se isenta, afirmando que seus repasses não seriam suficientes. Além do estímulo financeiro, o diretor também deve atender as avaliações do Estado, buscando sempre bons resultados para Escola, também conforme Oliveira (2019, p.219) e Sampaio, Santos e Mesquida (2002, p.33), para que no final isso seja um indicador de uma boa gestão, uma boa educação e uma boa escola; ignorando em muitos momentos, as particularidades não só dos educandos, mas da própria instituição em si.

5 RESOLUÇÃO SE/SP 56/2016: AS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA NA ATUALIDADE

Ao compreender de que forma ocorreu a influência neoliberal na educação, através das mudanças nos processos histórico-sociais que a atividade administrativa, assim como a instituição escolar sofreu, busca-se a compreensão do papel do diretor das escolas nos dias atuais. Para isso é preciso compreender quais os requisitos e expectativas para o preenchimento deste cargo. As resoluções que são encaminhadas a concursos e processos seletivos, solicitam competências e habilidades a fim de avaliar seus conhecimentos e capacidades administrativas com a educação. Para tanto, optou-se pela análise das atribuições e do perfil exigido para a ocupação do cargo de diretor escolar do Estado de São Paulo, a partir da Resolução SE 56/2016. Deste modo, com este processo de análise, busca-se compreender se as atribuições e exigências atuais constantes desta Resolução estão articuladas ao atual cenário neoliberal, à vista disso, compreender também como os princípios neoliberais se revelam na Resolução SE 56/2016.

Salienta-se que atualmente, a Constituição de 1988 está em vigor e garante a universalidade, o acesso e a democratização do Ensino, sendo um alicerce para toda a Resolução em análise, e traz à tona um dos principais desafios enfrentados pelo diretor escolar, garantir um ensino de qualidade para todos.

A Resolução SE 56, foi publicada em Diário Oficial do Estado de São Paulo em 14-10-2016, aprovada pelo Secretário da Educação, à vista da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica – CGEB e a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” – EFAP, que o representaram. A Resolução SE 56 possui quatro artigos e um Anexo, onde traz definições sobre Perfil do Diretor, os Princípios que orientam a ação do diretor na SEE-SP e as Dimensões de atuação do diretor de escola. Quando a Resolução SE 56 trata de cada um dos princípios e das dimensões, ela elenca competências gerais (com as capacidades e com os conhecimentos necessários para a prática do diretor de escola) e bibliografia (com publicações institucionais, legislação, livros e artigos).

Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas (Resolução SE 56/2016 de 14/10/2016).

A partir da Resolução SE 56/2016, o Estado de São Paulo procura estabelecer a definição do perfil profissional do Diretor Escolar, de forma a fornecer uma educação básica inclusiva, democrática e de qualidade; as competências e habilidades a serem desenvolvidas durante sua atuação; a sistematização de capacidades e conhecimentos a serem considerados nos processos seletivos e formativos que acompanharão o seu trabalho e os conhecimentos bibliográficos, as publicações institucionais e a legislação que informam os requisitos mínimos a serem considerados nas avaliações dos concursos públicos e dos processos seletivos para a ocupação do cargo. Todas estas informações encontram-se no Artigo primeiro desta resolução, onde torna-se aprovado um Anexo com estas explicações, que serão abordadas ao longo deste capítulo.

Em seu artigo segundo, a Resolução notifica sobre o Curso Específico para Diretores de Escola ingressantes, sobre a organização de processos avaliativos e de ações formativas previstas em legislação, estes que, subsidiam o aprofundamento das capacidades, conhecimentos e as atitudes requeridos nos termos da Resolução. E ainda especifica, em seu artigo terceiro, a obrigatoriedade destes cursos e processos abordarem os aspectos sobre: “I – o perfil profissional proposto; II – os princípios que orientam a ação do Diretor de Escola; III – a proposta do trabalho nas dimensões de atuação definidas” que foram definidos no Anexo da Resolução em análise.

A Lei Complementar nº 1.207, de 5 de julho de 2013, que Dispõe sobre os Concursos públicos regionalizados para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas, estabelece o Curso Específico para Diretores de Escola ingressantes em seu artigo 2º: “Fica instituído o Curso Específico de Formação para o ingressante em cargos do Quadro do Magistério, como parte integrante do período de estágio probatório, com carga horária de, no mínimo, 360 (trezentos e sessenta) horas, na forma a ser disciplinada em resolução do Secretário da Educação”.

Este curso é parte integrante do estágio probatório e tem como objetivo potencializar a ação dos diretores de escola da Rede Pública Estadual Paulista. O curso é oferecido pela Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAPE) em parceria com a Coordenadoria Pedagógica (COPEP). Tem sua modalidade no formato semipresencial, sendo que das 360 horas estabelecidas pela Lei citada

acima, 88 horas serão atividades presenciais divididas em onze Encontros Presenciais (EP), com duração de oito horas cada, a serem organizados e realizados pela DE; e 272 horas de atividades a distância, na modalidade autoinstrucional (sem tutoria, interação ou mediação), a serem realizadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem da EFAPE (AVA-EFAPE). Após cada concurso realizado pelo Estado de São Paulo, é publicado um regulamento para o curso, que se encontra disponível no site oficial da Escola de Formação da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

O conteúdo deste curso é composto pelos seguintes temas: Papel Social da Escola no século XXI; Análise do contexto: conhecer para intervir e transformar; Planejamento e Organização Escolar; Acompanhamento e Monitoramento do Ensino e da Aprendizagem; Gestão de Resultados Educacionais; Exercício da Liderança nas Práticas de Gestão Escolar; Gestão Democrática e Participativa; Clima Organizacional; Gestão da Vida Funcional; Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio e Gestão Administrativa. Estes temas que fazem parte do conteúdo do curso remetem a várias seções da Resolução SE 56/2016 que serão abordados ao longo do capítulo.

Em seu artigo quarto ela notifica sua data de publicação, em 14.10.2016, tornando-se vigente a partir de então e revoga as disposições em contrário e em especial, os itens 3 e 4 do Anexo A e o inciso II do Anexo B da Resolução SE nº 52, de 14.8.2013. Estas publicações revogadas abordam o antigo perfil, as competências e habilidades exigidas até sua data de publicação.

Em seu anexo, a Resolução aborda importantes discussões para a preparação do cargo de Diretor, iniciando com a definição do perfil exigido, tratando de explicitar que o seu objetivo é a melhoria do desempenho da escola e que suas ações devem ser coerentes e direcionadas à uma proposta pedagógica centrada na formação integral do aluno, sendo, segundo a Resolução, para o exercício da cidadania e para o mundo do trabalho. De acordo com o primeiro capítulo do Anexo:

Como dirigente da unidade escolar, cabe-lhe uma atuação orientada pela concepção de gestão democrática e participativa, o que requer compreensão do contexto em que a educação é construída e a promoção de ações no sentido de assegurar o direito à educação para todos os alunos e expressar uma visão articuladora e integradora dos vários setores: pedagógico, curricular, administrativo, de serviços e das relações com a comunidade (Resolução SE 56/2016 de 14/10/2016).

Com base neste parágrafo da Resolução, é nítido que o perfil para a ocupação do cargo de Diretor deve conter a articulação necessária para que

todos os setores escolares fortaleçam a Escola, assegurando aos alunos, uma educação e (em) uma escola democrática, trazendo questões como a união da equipe pedagógica para com a comunidade e transparência que deve ser base para uma gestão democrática. De acordo com este texto sobre Perfil do Diretor na Resolução, cabe também ao gestor utilizar de processos de pesquisa e de formação continuada, assegurar o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação.

Ao abordar uma formação integral do aluno, para o exercício da cidadania, como também para o mundo do trabalho, a Resolução se apresenta como o produto do processo histórico, como aponta Sanfelice (2007), iniciado em 1930, enfatizado em 1959 com o Manifesto dos Educadores mais uma vez Convocados e na década de 70, com o reforço das empresas internacionais no Brasil, processo este que destacava a necessidade da época por melhorias na educação, a partir da preparação de uma mão de obra. Essa ressalva da Resolução SE 56 sobre uma educação voltada para o mundo do trabalho, mesmo quando esta compõe a formação integral do aluno, é, portanto, ressaltar os princípios neoliberais e positivistas que influenciam a educação.

Com um perfil definido, a Resolução aborda os princípios que devem orientar as ações do gestor, são quatro tópicos na Resolução SE 56/2016 que abordam os princípios do Diretor de Escola, o primeiro: Compromisso com uma educação de qualidade e aprendizagem com igualdade e equidade para todos; o segundo: Gestão democrática e participativa Planejamento; o terceiro: o Estratégico e o quarto: Foco em qualidade e em resultados.

O primeiro é o compromisso com a busca por uma educação de qualidade e uma aprendizagem com igualdade e equidade para todos, com a perspectiva da educação inclusiva, a fim de preparar os alunos integralmente, focando em sua atuação ética, sustentável e transformadora em sua vida social, pessoal, política e no mundo do trabalho. Através destes objetivos para com a formação dos alunos da rede pública estadual, compreende-se que atualmente apesar desta preocupação com uma formação para o mundo do trabalho ainda fazer parte do compromisso do diretor de escola, este não é o foco de sua atuação, passando a compor também uma formação para a vida social, pessoal e política, tentando assim um desenvolvimento integral do aluno.

Três palavras de ação são definidas para as competências gerais deste primeiro princípio: Promover, implementar e liderar, onde o diretor deva ter capacidade de:

- * Promover valores e princípios democráticos e participativos, éticos, de inclusão, de justiça e equidade.
- * Implementar a política educacional da SEE-SP, considerando o contexto local e indicadores sociais e educacionais.
- * Liderar a ação coletiva de elaboração, implementação, avaliação e redirecionamento da proposta pedagógica da escola assegurando o direito à educação para todos os estudantes e o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação.
- * Implementar processos que evidenciem a transparência na gestão escolar e que estejam em consonância com os princípios que regem a administração pública (Resolução SE 56/2016 de 14/10/2016).

Para o êxito dessas capacidades, a Resolução traz a necessidade que o diretor escolar tenha conhecimento sobre as políticas educacionais nacionais e estaduais, bem como o papel e a função social da educação, sobre as organizações institucionais e seu funcionamento, respondendo ao Estado e às avaliações externas do sistema de ensino e da escola.

O segundo princípio abordado pela Resolução é sobre a gestão democrática e participativa, esta que deve ser garantida pelo diretor, considerando suas práticas e promovendo a participação de todos que fazem parte da escola, sendo estes: estudantes e seus familiares, educadores, funcionários e a comunidade que a escola está inserida. Considerando a importância das parcerias entre comunidade-escola e visando uma participação colaborativa para além dos órgãos colegiados, tal parceria deve basear-se em valores, fazendo-se necessário que este identifique o papel social da escola para a comunidade a qual atende, assim como seus espaços de atuação, trazendo sempre estratégias de mobilizações e participação, além de representações sociais, identidade, cultura e lazer. Importante evidenciar que a característica deste princípio que envolve o provimento de parcerias entre a escola e a comunidade é proveniente da influência neoliberalista, quando o Estado passa a não suprir as necessidades da instituição escolar (conforme abordado no capítulo um) e para isso, esta busca em sua comunidade uma forma de contribuição para que consiga atingir os objetivos propostos pelo Estado, Drabach e Rabach (2010) explica: "A participação na lógica da gestão gerencial consiste no estabelecimento de parcerias com setores sociais que se disponham a colaborar com a melhoria do ensino público".

A gestão democrática que aparece neste documento, foi inserida no período histórico citado no capítulo um, de redemocratização do país, para tanto, surgiu uma necessidade de se fazer presente nas escolas alguns instrumentos que

possibilitassem uma construção dessa cultura democrática. Logo, conforme Santana (2015):

[...] a gestão pública no Brasil passou por diferentes abordagens e práticas no decorrer de sua história, inicialmente a gestão escolar baseava-se nos princípios da administração científica, o que centralizava na figura do diretor todas as decisões e focando sua função em trabalhos administrativos, esta visão técnica e mecanicista, resultou em mobilizações de professores que então buscavam maior autonomia e participação na gestão (SANTANA, 2015, p. 34).

O terceiro princípio, demanda que o Diretor de Escola possua um planejamento estratégico, segundo a Resolução SE 56/2016, este “deve mobilizar metodologias e instrumentos de gestão e planejamento que, considerando as diretrizes da política educacional da SEE-SP e o contexto de sua atuação, permitam que a proposta pedagógica seja implementada”. Isto inclui possuir os conhecimentos sobre plano de gestão como instrumento de planejamento e monitoramento; processos, fluxos, índices, indicadores e instrumentos de planejamento e gestão; abordagens de desenho e redesenho de processos; tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDCI) aplicadas à organização escolar; assim como possuir a capacidade de:

- * Promover, liderar e articular a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola (definição de prioridades, metas de curto, médio e longo prazo e de estratégias para alcançá-las).
- * Utilizar diagnósticos e evidências para tomada de decisões.
- * Coordenar a execução, o monitoramento de resultados, avaliar e (re)planejar as ações estabelecidas no plano de gestão.
- * Coordenar a execução de programas e projetos da escola.
- * Buscar, de forma proativa, estratégias para solucionar dificuldades e superar obstáculos.
- * Gerenciar, de maneira estratégica, processos de implementação de inovações, de mudança e transformação.
- * Utilizar as tecnologias de informação e comunicação como ferramentas eficazes de pesquisa, suporte administrativo e pedagógico (Resolução SE 56/2016 de 14/10/2016).

Segundo Andreuzza (2008), o Planejamento Estratégico é um dos pilares da Gestão Estratégica, assim como a prospectiva estratégica e a inteligência competitiva e faz parte da história da Administração mundial, ainda segundo o autor a historicidade do Planejamento Estratégico passa por diversos períodos, destacando-se aqui o surgimento deste tema dentro do contexto (citado no capítulo um) da Revolução Industrial, com vários autores, como Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber, que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, o que haveria estimulado o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Este princípio abordado na Resolução pode ser identificado à Administração Científica, muito utilizada nas décadas anteriores conforme

explica Santana (2015, p.34) ao compreender que esta forma de administrar é composta pelo planejamento como um dos pilares de sua teoria. Dessa forma, entende-se como algumas particularidades neoliberalistas que compõem a administração científica atuam nas escolas estaduais atuais através deste princípio do planejamento estratégico.

O quarto e último princípio da Resolução SE 56/2016, aponta como o Diretor deve assegurar a qualidade sem se esquecer dos resultados, pois para garantir o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola e as aprendizagens previstas no Currículo do Estado de São Paulo, o gestor deve possuir conhecimento sobre as diferentes modalidades e processos de avaliação sobre indicadores educacionais e sociais: IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), IDESP (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo), IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). É importante ressaltar que este, além de buscar, propor e implementar com a equipe escolar soluções e melhorias nos processos pedagógicos, administrativos, de gestão de pessoas e equipes e de engajamento e trabalho com a comunidade (visando à implementação da proposta pedagógica, alcance e superação das metas da escola), também deve zelar por um processo com transparências em relação aos resultados das avaliações escolares.

Neste último princípio, o gestor escolar do Estado de São Paulo deve garantir bons resultados para sua escola, segundo a Resolução SE 56/2016, mantendo o foco nos resultados da avaliação externa. Em relação a este foco, as autoras Landim e Borghi (2020, p.30-31) criticam a maneira como o mesmo, promoveria mudanças significativas sobre a orientação do trabalho pedagógico, que passa então, a ser pautado nos resultados e no cumprimento das metas estabelecidas, as autoras ainda abordam as principais mudanças que ocorrem nos sistemas de ensino geridos pela lógica de mercado em relação à hierarquização por resultados, segundo Ball e Youdell (2008):

No que diz respeito às escolas, os seguintes exemplos poderiam ser citados: governos que estabelecem padrões de referência e objetivos a serem cumpridos para as escolas e sistemas de ensino; publicação de resultados escolares sob a forma de "tabelas de classificação"; e vinculação do financiamento escolar a obrigações de desempenho (como a legislação americana chamada *No Child Left Behind* [em espanhol, "ausência de crianças atrasadas"], por meio da qual as escolas são obrigadas a ter seus alunos com pontuação melhor nos testes de leitura e matemática, caso contrário, eles podem perder o financiamento federal para a educação) (BALL; YOUDELL, 2008, p. 28 apud LANDIM; BORGHI, 2020, p.30-31).

Da mesma forma que Sampaio, Santos e Mesquida (2002, p.8) discorre sobre um Estado que é avaliador e controlador, através das provas oficiais como ENEM, PROVÃO, entre outras, cabe aqui trazer uma explicação de Oliveira (2019, p. 219) que indica como “as práticas gerenciais manifestam-se, portanto, na responsabilização dos gestores escolares e dos professores pelos resultados da avaliação externa, na premiação pelo sucesso da escola, no estímulo às parcerias entre as escolas e os setores privados, que disputam recursos públicos, entre outros, como forma moderna de participar da melhoria da qualidade do ensino público, no sentido de contribuir para o aumento da eficácia e da eficiência da escola, que se traduz no empenho em se atingir o máximo de resultados com o mínimo de dispêndio”.

Após encerrar os princípios da gestão, a Resolução analisada, aborda três dimensões de atuação do diretor de escola, sendo a primeira: Gestão pedagógica; a segunda: Gestão de processos administrativos e a terceira Gestão de pessoas e equipes.

A primeira delas é a gestão pedagógica, que tem como objetivo liderar o trabalho pedagógico na escola, assegurando a aprendizagem a todos os alunos, bem como coordenar, orientar e monitorar as avaliações e os processos e progressões de ensino e aprendizagem. Sua competência geral é a coordenação de pessoas, projetos e planos. Cabe ao diretor colocar a administração da escola a serviço da aprendizagem dos alunos, sendo este o responsável por coordenar e orientar a equipe para o acompanhamento do processo de ensino, de aprendizagem e de seus resultados. Nesta dimensão, o gestor, a partir da Resolução analisada, entre outros, deve:

- * Possuir o conhecimento sobre Fundamentos conceituais e metodológicos da avaliação.

- * Processos, estratégias e instrumentos de avaliação.

- * Matrizes da Avaliação em Processo e do Saesp.

- * Critérios e procedimentos para análise de resultados de aprendizagem (Resolução SE 56/2016 de 14/10/2016).

Uma segunda dimensão abordada pela Resolução SE 56 é a gestão de processos administrativos, onde o gestor deve colocar a administração da escola a serviço da aprendizagem dos alunos, usando de seus conhecimentos e capacidades, para em conjunto com as Leis e Diretrizes Educacionais, para que dessa forma, possa ter a capacidade de promover melhorias e executar os programas e projetos escolares, além de inovar e utilizar novas ferramentas que agregue à escola, trata-se não só de metodologias e recursos, mas como

infraestrutura, recursos financeiros, materiais e gerenciamento da equipe pedagógica. A Resolução traz como competências requeridas:

- * Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional, vida escolar, documentação e registros.
- * Monitorar a expedição de documentos respeitando prazos e fluxos.
- * Gerir a escola dos pontos de vista: orçamentário e financeiro, de acordo com os princípios básicos da administração pública e com a proposta pedagógica.
- * Buscar estratégias de captação de recursos para atividades e projetos da escola.
- * Elaborar planos de aplicação dos recursos financeiros da escola, com definição de instrumentos de supervisão do processo e meios de prestação de contas à comunidade.
- * Organizar e articular o Conselho de Escola e APM para planejamento, aplicação, captação e prestação de contas de recursos financeiros.
- * Promover na escola o compromisso da transparência com os pais e com a comunidade sobre o uso dos recursos financeiros. (RESOLUÇÃO SE 56/2016)

Além de cuidar dos serviços gerais, materiais, patrimônios, este deve responsabilizar-se pelo transporte e merenda dos alunos, mantendo sempre em ordem o cadastro dos alunos para dimensionar a demanda escolar, de transporte e merenda. É necessário:

- * Elaborar um plano de contratação e de gerenciamento de serviços.
- * Acompanhar processos de provimento do transporte escolar dos alunos.
- * Organizar e gerenciar processos de controle de estoque, manipulação e distribuição da merenda escolar.
- * Articular espaços informativos e formativos para uso dos programas de alimentação escolar.
- * Acompanhar a qualidade dos serviços de transporte e merenda. (RESOLUÇÃO SE 56/2016)

Em relação a última dimensão, sobre gestão de pessoas e equipes, a Resolução SE 56/2016 afirma que o profissional, deve liderar o comprometimento e o desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes, avaliar o desempenho e a coordenação do quadro de pessoal e vida funcional. Assim como possuir a capacidade de mobilizar sua equipe de trabalho em consonância com a comunidade, para além de promover um clima de trabalho favorável, também forneça uma escola de qualidade em prol dos interesses do educando, mantendo um ambiente de comunicação e escuta, gerando debates e sendo um canal para um diálogo aberto, propício a mudanças e melhorias. Para isso, a Resolução traz a necessidade de o gestor possuir o conhecimento em Princípios, abordagens, métodos, processos e ferramentas de liderança e comunicação, em TDCI, diferentemente do TDCI aplicado à organização escolar como no princípio de planejamento estratégico, desta vez sendo aplicadas à educação e Avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional.

Estas três dimensões que a Resolução em análise aborda como norteadoras de um perfil, assim como os princípios elencados, sobre as competências e habilidades requeridas ao Diretor de Escola, envolvem recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, que são exigidos em seu campo de atuação e possuem muitas características provenientes do processo histórico de influência neoliberal, conforme elencado no capítulo um, onde uma importância sobre a aplicação de métodos científicos e a necessidade de processos mais eficazes na atuação dos gestores surgiu de um contexto de transição de uma época onde estava instaurada uma pedagogia tradicional, conforme Saviani (2012) e caminhava-se para uma pedagogia nova, através dos manifestos que se seguiram.

Dentro desse conjunto de mudanças, é importante ressaltar que a Resolução SE 56/2016 apesar de parecer buscar o distanciamento da pedagogia tecnicista e da administração científica, com a implementação em seu texto de fatores progressistas, como o princípio da gestão democrática e participativa, a coletividade que compõe os processos gestores, a busca por uma educação de qualidade e equidade, a integração dos setores pedagógico, curricular, administrativo, de serviços e das relações com a comunidade em sua atuação, a mesma Resolução ainda traz em seu texto muitos itens (nas atribuições, princípios e dimensões) que possuem uma influência gerencial, tecnicista e neoliberal, conforme apontado ao longo deste capítulo, o que torna a atuação do gestor escolar, que deve liderar, coordenar e gerenciar todos os processos do funcionamento da instituição a qual faz parte, muito mais similar à de um gerente empresarial, pautado na teoria do capital humano, na administração científica e novamente ao positivismo.

Paro (2010, p.37) traz uma crítica a essa similaridade ao apresentar a administração como mediação para os fins da instituição em que ela se desenvolve, pois ele pauta-se nas concepções diferentes que uma empresa capitalista possui em relação a uma instituição escolar. Os fins da empresa capitalista são a apropriação do excedente de trabalho pelo capital, já os fins da instituição escolar são a construção através educação (e de uma formação integral, conforme Resolução SE 56/2016) de sujeitos humano-históricos. Dessa forma, por possuírem fins diferentes, a escola e a empresa devem ser dirigidas através de princípios administrativos também diferentes e harmônicos com os seus respectivos fins. Assim sendo, os princípios administrativos de uma não podem ser aplicados, de maneira tão semelhante, à outra.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos propostos para o trabalho e por meio da pesquisa documental é possível evidenciar o quão presente o Neoliberalismo se encontra nos dias atuais, não só no cargo do diretor, mas como na Resolução SE 56/2016. A análise realizada permitiu identificar que a Resolução abrange papel e atribuições do diretor de escola destacadamente funcionais ao neoliberalismo e à abordagem gerencialista da administração educacional.

Um vestígio importante, apontado na presente pesquisa, trata-se do quarto e último princípio da Resolução SE 56/2016, onde o Diretor deve assegurar a qualidade sem se esquecer dos resultados; estes que são usados para bonificações profissionais e da escola, através das avaliações externas, resultando em um ranqueamento escolar. Aqui cabe o questionamento sobre a possibilidade de exercer uma gestão democrática, que deveria ser garantida pela LDB, Constituição e como um princípio na Resolução, sem levar em conta as especificidades escolares, que muitas vezes são transpostas nas avaliações externas, deixando o papel e as atribuições do diretor controversos ao que realmente deveria ser.

Além de uma gestão democrática, é o diretor que tem o papel de universalizar a educação, trazendo meios para comunidade escolar ter acesso à uma educação pública e gratuita de qualidade, é este que muitas vezes é posto como o responsável pelo mal gerenciamento (ou má administração) escolar e consequentemente pelos resultados ruins da escola. Conforme Paro (2000):

O que essa insatisfação traz implícita é a denúncia da não correspondência entre a teoria e a prática, ou entre o que é proclamado (ou desejado) e o que de fato se efetiva em termos da qualidade do ensino, muito embora nem sempre haja coincidência a respeito do conceito de qualidade, conceito este que, ademais, raramente aparece explicitado de forma rigorosa (PARO, 2000, p.23-24).

Destaca-se que devido a extrema importância da instituição escolar, é preocupante a ausência de um conceito de qualidade. Conforme já abordado no capítulo dois, a administração é a mediação para atingir fins, se os fins são a qualidade, logo, é obrigatório a definição deste conceito, portanto, se faz necessário uma análise crítica das convicções que já existem, particularmente sobre o paradigma neoliberal que vincula o papel da escola ao atendimento das leis de mercado, conforme elencado no capítulo um e dois, assim como

desenvolver uma concepção de qualidade que seja referência para a fundamentação das políticas públicas (Paro, 2000, p.27).

Com os resultados dessa pesquisa, espera-se que as atribuições e o papel do diretor escolar não tenham que se pautar em resoluções e leis que possuem aspectos neoliberais, buscando sempre uma escola e uma gestão de qualidade, igualitária e democrática, onde o Estado não se isente de sua responsabilidade em auxiliar financeiramente a fim de garantir condições adequadas para o estudo de todos os alunos.

Apesar da importância do assunto, os trabalhos sobre a temática são escassos, Paro (2010, p. 766) questiona como faltam estudos e pesquisas que relatam a realidade escolar no Brasil, as funções do diretor e o seu significativo papel. Para entender mais profundamente o perfil dos diretores do Brasil, seria preciso analisar outras resoluções, de outros estados e até mesmo pesquisar sobre a formação continuada desses gestores escolares. A pesquisa também evidenciou a necessidade de um aprofundamento quanto ao cotidiano do diretor de escola, se é possível notar de que forma o que foi concluído em relação ao neoliberalismo nas práticas da Resolução SE 56/2016, transparece nas práticas diárias do diretor de escola.

Conclui-se que apesar das multitarefas que são atribuídas ao cargo de gestor escolar, este é socialmente visto como o centro da Escola, de tal forma que a mesma não funcionaria sem este profissional ocupante do cargo de gestor escolar. Contudo, apesar de ser um fator muito importante dentro da instituição escolar, o diretor de escola faz parte de um conjunto, uma gestão democrática, como meio a se garantir o direito dos alunos e garantir o funcionamento da escola. O diretor de escola faz parte também, de uma parceria com a comunidade, que traz uma participação efetiva da sociedade, auxiliando os alunos a conquistar a sua própria voz, amparando pais, garantindo merenda, transporte, cultura e qualidade. Por fim, diretor de escola faz parte de um organismo vivo, que enfrenta os obstáculos em conjunto, em união com a sociedade, professores, funcionários e todos que frequentam o ambiente escolar.

Ao admitir na escola seu papel crucial na transformação social, se coloca um desafio para novos moldes de gestão, buscando práticas que se comprometam com a busca de um ensino gratuito e de qualidade, transpondo uma gestão democrática e descentralizando o poder do diretor, buscando novas formas coletivas para todos atingirem seus objetivos comuns, onde todos devem estar dispostos a buscar mecanismos para melhorias da escola.

7 REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, Azilde Lina. **A administração escolar na era Vargas e no nacional desenvolvimentismo (1930 - 1964)**. Revista HISTEDBR On-line. Campinas/SP, nº especial, p.102–123, ago. 2006. Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art8_22e.pdf. Acesso em: 2 mar. 2020.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Planejamento Estratégico**. 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 23ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HYPÓLITO, Álvaro Moreira. **Estado gerencial, reestruturação educativa e gestão da educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 24, n. 1, mar. 2011. ISSN 2447-4193. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19239>. Acesso em: 18 jul. 2020.

LANDIM, Vanessa; BORGHI, Raquel. **Princípios gerencialistas na educação pública e na atuação do Professor Coordenador**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 24 n. 1, p. 24-36, jan./abr., 2020. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i1.12703>

LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p. Conteúdo: Leis de diretrizes e bases da educação nacional – Lei no 9.394/1996 – Lei no 4.024/1961.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. **As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino**. Revista Portuguesa de Educação. Braga, v. 13, n. 1, p. 23-38, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. ISSN 1517-9702.

RABACH, Neila Pedrotti; DRABACH, Nadia Pedrotti. **A ressignificação dos mecanismos de gestão escolar democrática e suas implicações para o trabalho docente**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, [S.l.], n. 8, jan. 2017. ISSN 1519-9029. Disponível em:

<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9267/6149>. Acesso em: 19 jan. 2020.

SÃO PAULO. **Resolução SE 56, de 14 de outubro de 2016**. Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola [...]. São Paulo: Diário Oficial do Estado de São Paulo, 2016. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/56_16.HTM. Acesso em: 25 fev. 2020.

SAMPAIO, Carlos Magno Augusto; SANTOS, Maria do Socorro; MESQUIDA, Peri. **Do conceito de educação à educação no Neoliberalismo**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 3, n.7, p. 165-178. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1891/189118078012.pdf>. Acesso em: 10/01/2020.

SANFELICE, José Luís. **O Manifesto dos Educadores (1959) à luz da história**. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 99, p.542-557, ago. 2007. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302007000200013&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 23 set 2018.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política**. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.

M838d Moreira, Rebeca Martins
Diretor de escola no Brasil: reflexões sobre seu papel na atualidade / Rebeca Martins Moreira. -- Rio Claro, 2020
29 f.

Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura - Pedagogia) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Biociências, Rio Claro
Orientadora: Raquel Fontes Borghi

1. Neoliberalismo. 2. Gestão escolar. 3. Resolução SE 56/2016. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp.
Biblioteca do Instituto de Biociências, Rio Claro. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

RF Borghi

Orientadora: Raquel Fontes Borghi

Rebeca M. Moreira

Orientanda: Rebeca Martins Moreira