

RESSALVA

Atendendo solicitação da autora, o texto completo desta dissertação será disponibilizado somente a partir de 21/02/2024.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA
INGRESSANTES: ANÁLISE DE UM CURSO SEMIPRESENCIAL DA REDE ESTADUAL DE
ENSINO PAULISTA**

CECILIA TERESINHA MIRANDA TAMIÃO

**Rio Claro – SP
2023**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA
INGRESSANTES: ANÁLISE DE UM CURSO SEMIPRESENCIAL DA REDE ESTADUAL DE
ENSINO PAULISTA**

CECILIA TERESINHA MIRANDA TAMIÃO

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Câmpus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação.

T158c

Tamião, Cecília Teresinha Miranda

Concepção de gestão escolar na formação de diretores de escola
ingressantes: : análise de um curso semipresencial da rede estadual de ensino
paulista / Cecília Teresinha Miranda Tamião. -- Rio Claro, 2023
284 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto
de Biociências, Rio Claro

Orientadora: Raquel Fontes Borghi

1. Gestão escolar. 2. Diretores escolares. 3. Formação continuada. 4.
Gestão democrática. 5. Gerencialismo. I. Título.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA INGRESSANTES: ANÁLISE DE UM CURSO SEMIPRESENCIAL DA REDE ESTADUAL DE ENSINO PAULISTA

AUTORA: CECÍLIA TERESINHA MIRANDA TAMIÃO

ORIENTADORA: RAQUEL FONTES BORGHI

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em Educação, pela Comissão Examinadora:

Raquel Fontes
Borghi: 25118
800838

Assinado de forma digital
por: Raquel Fontes
Borghi: 25118800838
Dados: 2023.09.18
16:31:07 -03'00'

Profa. Dra. RAQUEL FONTES BORGHI (Participação Virtual)
Departamento de Educação / UNESP - Instituto de Biociências de Rio Claro – SP



Profa. Dra. CLAUDIA APARECIDA SORGON SCOTUZZI (Participação Virtual)
Diretoria de Ensino de Limeira / Governo do Estado de São Paulo - Secretaria da Educação do Estado de São Paulo – SP



Profa. Dra. TEISE DE OLIVEIRA GUARANHA GARCIA (Participação Virtual)
Faculdade de Filosofia Ciências e Letras / Universidade de São Paulo - Ribeirão Preto - SP

Rio Claro, 21 de agosto de 2023

Dedico este trabalho à família que construímos:

*Marcos, esposo amoroso e dedicado,
Lara, Lucas e Mateus, os filhos que já brincam na eternidade,
Anita, a filha que faz da nossa vida uma linda história de amor.*

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta pesquisa só foi possível em razão das pessoas que me cercam no convívio familiar, no exercício profissional e no círculo de amizades, com as quais, em algum momento, dividi as alegrias e os percalços do caminho acadêmico conquistado no ano que completei meio século de vida. Gratidão aqueles que estiveram comigo:

Aos meus pais, Daniel e Maria Helena, e a minha irmã Cacilda que, apesar de tantas dificuldades vividas juntas, cada um a seu jeito, sempre me fizeram sonhar;

Ao Marcos, meu esposo amado, que acolhe todos os meus sonhos e muito faz por nossa família;

À Anita, minha filha tão desejada, com quem partilho sonhos, realizações, descobertas, risadas, chocolates, sorvetes, mas principalmente, um amor imenso e infinito;

À querida Maria de Lourdes Hebling Massini, que além de não me deixar morrer em meio a dor e a tristeza, me fez acreditar que é possível viver sonhos e desejos, e a entrega desta pesquisa é um deles;

Aos meus amigos do café da tarde ou do jantar, são mestres e doutores que meus olhos sempre admiraram, que por diversas vezes me incentivaram a trilhar esse caminho: Adriana Ap. Dragone Silveira, Anderson de Lima, Josiane Tomazella Bordignon e Fabiana Rosa Vilela de Oliveira Guilherme;

À Profa. Dra. Raquel Fontes Borghi, orientadora competente, com uma paciência ímpar, um falar doce e objetivo, uma escrita clara, que me conduziu neste percurso dando apoio para a realização e conclusão da pesquisa;

Aos professores e colegas de pesquisa do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional (GREPPE) que me fizeram avançar nas reflexões;

À Profa. Dra. Cristiane Machado, de forma peculiar e carinhosa, em plena pandemia, por me desafiar e me encaminhar para a escrita acadêmica;

Às Profa. Dra. Teise de Oliveira Garcia e Profa. Dra. Claudia Sorgon Scottuzzi por aceitarem compor a banca e pelas contribuições trazidas para a dissertação;

Aos profissionais da Secretaria Municipal da Educação de Rio Claro, em especial aos supervisores de ensino com os quais, atualmente, partilho as alegrias e as dificuldades profissionais da área;

Aos muitos profissionais da educação, competentes e dedicados, com os quais trilhei minha jornada profissional e fizeram a diferença na minha vida: Elaine Ançanello, Meire Hellen Bazan, Roade Carlevaro, Norma Eiras, Débora Pellissari, Alexandra Delbon e Valéria Velis,

Aos amigos que, enquanto eu estava envolta pela pesquisa, estes estavam com o Marcos e a Anita, fazendo a diferença em nossa família: Cassília e Heitor, Cassiana e Hermínio, Daniele e Vanderlei, Débora e Maurício, Cristiane e Ricardo, Fabiana e César;

Aos muitos pais, alunos, professores, funcionários, colegas de profissão que cruzaram minha trajetória profissional enquanto fui professora, coordenadora pedagógica, orientadora educacional, diretora de escola e supervisora de ensino: só foi possível chegar até aqui porque com cada um eu aprendi muito.

E por último, peço licença ao mundo acadêmico para expressar minha fé e a gratidão a DEUS, por ELE traçar caminhos perfeitos, colocar cada uma dessas pessoas em minha vida, me fazer chegar até aqui e contribuir para um plano maior que o meu.

Gratidão!

*Ninguém caminha sem aprender a caminhar,
sem aprender a fazer o caminho caminhando,
refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs
a caminhar. (FREIRE, 1997, p.79)*

RESUMO

Com abordagem qualitativa, essa pesquisa documental e bibliográfica tem como questão: qual a concepção de gestão que fundamenta o curso de formação para diretores escolares ingressantes da rede estadual de ensino paulista? No estado de São Paulo há política pública definida, desde 2018, para a formação de diretores de escola ingressantes, com um curso semipresencial com carga horária de 360 horas, com duração de dois anos, vinculado para a conclusão do estágio probatório do cargo de diretor de escola. O objetivo é identificar e analisar a concepção de gestão escolar norteadora do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola oferecido pela EFAPE, coordenadoria da SEDUC-SP. Para tanto, se fez necessário compreender os elementos fundamentais do debate acadêmico acerca da concepção de gestão escolar no Brasil e a influência do Nova Gestão Pública no Brasil, a partir da década de 1990, cujas características gerencialistas passaram a fazer parte da gestão escolar das escolas públicas. Na análise dos conteúdos e objetivos do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola foi possível identificar que o planejamento, monitoramento, controle e avaliação, característicos da administração clássica são evidenciados. Porém, as prescrições com vistas na melhoria de resultados a partir do desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas são o objetivo central, tendo preponderância as características gerencialistas e esvaziando o sentido da gestão democrática, reduzindo a participação dos órgãos colegiados, os quais devem atuar na elaboração e execução de ações que tragam a melhoria de resultados em direção ao cumprimento de metas estabelecidas externamente.

Palavras chave: Gestão escolar; diretores escolares; formação continuada; gestão democrática; gerencialismo.

ABSTRACT

With a qualitative approach, this documentary and bibliographic research has as its question: what is the conception of management that underlies the training course for school principals entering the São Paulo state education network? In the state of São Paulo there is a public policy defined, since 2018, for the training of new school principals, with a semi-presential course with a workload of 360 hours, lasting two years, linked to the completion of the probationary period of the position of school principal. The objective is to identify and analyze the conception of school management guiding the Specific Training Course for Incoming School Principals offered by EFAPE, coordinator of SEDUC-SP. To this end, it was necessary to understand the fundamental elements of the academic debate about the conception of school management in Brazil and the influence of the New Public Management in Brazil, from the 1990s, whose managerialist characteristics became part of the school management of public schools. In the analysis of the contents and objectives of the Specific Training Course for Incoming School Directors, it was possible to identify that planning, monitoring, control and evaluation, characteristic of classical administration, are evidenced. However, the prescriptions aimed at improving results from the performance of students in internal and external evaluations are the central objective, having centrality the managerialist characteristics and emptying the sense of democratic management, reducing the participation of collegiate bodies, which must act in the elaboration and execution of actions that bring the improvement of results towards the fulfillment of externally established goals.

Keywords: School management; school directors; continuing education; democratic management; managerialism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fundamentação da Administração Escolar	27
Figura 2 – Conteúdo da Administração Escolar	30
Figura 3 – Página inicial do Curso de Formação Específico aos Ingressantes Diretores de Escola	74
Figura 4 – Tela inicial do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola em julho de 2022	75
Figura 5 – Módulo 1 – 1.7. Promovendo equidade – Participação da comunidade	102
Figura 6 – Módulo 1 – 1.7. Promovendo equidade – Liderança e Proposta Pedagógica	103
Figura 7 – Módulo 2 – 2.2. A importância do processo – Integração do ambiente escolar	109
Figura 8 – Módulo 2 – 2.3. Etapas de planejamento da autoavaliação institucional – Planejamento	110
Figura 9 – Módulo 2 – 2.3. Etapas de planejamento da autoavaliação institucional – O que e como avaliar	111
Figura 10 – Módulo 2 – 2.3. Etapas da autoavaliação institucional	115
Figura 11 – Módulo 2 – 2.3. Etapas da Autoavaliação Institucional	120
Figura 12 – Módulo 2 – 2.3. Etapas da Autoavaliação Institucional	121
Figura 13 – Módulo 2 – 2.3. Etapas da autoavaliação Institucional	121
Figura 14 – Módulo 3 – 3.2. Definindo o Planejamento – Planejamento escolar	126
Figura 15 – Módulo 3 – 3.2. Definindo o Planejamento - Planejamento estratégico	127
Figura 16 – Módulo 3 – 3.5. Documentos e planos do planejamento escolar	131
Figura 17 – Módulo 3 – 3.5. Documentos e planos do planejamento escolar – Proposta pedagógica	133
Figura 18 – Módulo 3 – 3.5. Documentos e planos do planejamento escolar – Proposta pedagógica	134
Figura 19 – Módulo 4 – 4.2. Significado da gestão de resultados e seus requisitos	140

Figura 20 – Módulo 4 – 4.2. Significado da gestão de resultados e seus requisitos	141
Figura 21 – Módulo 4 – 4.2. Significado da gestão de resultados e seus requisitos	142
Figura 22 – Módulo 4 – 4.2. Significado da gestão de resultados e seus requisitos	147
Figura 23 – Módulo 5 – 5.2. O papel do diretor no fortalecimento das ações pedagógicas	153
Figura 24 – Módulo 5 – 5.2. O papel do diretor no fortalecimento das ações pedagógicas	154
Figura 25 – Módulo 5 – 5.4. Tempo e espaço	157
Figura 26 – Módulo 5 – 5.4. Tempo e espaço – Reconfiguração temporal e progressão continuada	161
Figura 27 – Módulo 5 – 5.5. Metodologias e estratégias de aprendizagem	163
Figura 28 – Módulo 6 – 6.2. Papel da liderança	166
Figura 29 – Módulo 6 – 6.2. Papel da liderança – O papel do líder	168
Figura 30 – Módulo 6 – 6.2. Papel da liderança – Diretor de escola como gestor-líder	169
Figura 31 – Módulo 6 – 6.2. Papel da liderança – Diretor de escola como gestor-líder	171
Figura 32 – Módulo 6 – 6.2. Papel da liderança – Exercício da liderança – Principal agente na organização dos trabalhos	173
Figura 33 – Módulo 6 – 6.2. Papel da liderança – Exercício da liderança – Integridade e Autenticidade	175
Figura 34 – Módulo 6 – 6.3. Avaliando o papel da liderança – Como não desestabilizar a equipe	176
Figura 35 – Módulo 6 – 6.6. A gestão da liderança	180
Figura 36 – Módulo 6 – 6.6. A gestão da liderança – Corresponsabilidade e Autonomia – Liderança compartilhada	182
Figura 37 – Módulo 6 – 6.6. A gestão da liderança – Autoconhecimento e feedback para o exercício de liderança	185
Figura 38 – Módulo 7 – 7.2. Atividade disparadora – Conceito de gestão participativa	191

Figura 39 – Módulo 7 – 7.3. O líder e os sujeitos da comunidade escolar – Liderança e gestão participativa	192
Figura 40 – Módulo 7 – 7.3. O líder e os sujeitos da comunidade escolar – Liderança e gestão participativa	193
Figura 41 – Módulo 7 – 7.3. O líder e os sujeitos da comunidade escolar – Participação da comunidade	198
Figura 42 – Módulo 7 – 7.3. O líder e os sujeitos da comunidade escolar – Participação da comunidade	199
Figura 43 – Módulo 7 – 7.3. O líder e os sujeitos da comunidade escolar – Participação da comunidade – Perfil da Comunidade	200
Figura 44 – Módulo 7 – 7.4. Atividade interativa – Princípios da gestão democrática e participativa	202
Figura 45 – Módulo 7 – 7.3. O líder e os sujeitos da comunidade escolar – Participação da comunidade	203
Figura 46 – Módulo 7 – 7.6. Formação de instâncias participativas – O que os conselheiros aprendem na escola.....	206
Figura 47 – Módulo 7 – 7.7. Atividade – Reunião Formativa.....	209
Figura 48 – Módulo 7 – 7.7. Atividade – Reunião Formativa.....	210
Figura 49 – Módulo 7 – 7.7. Atividade – Reunião Formativa.....	211
Figura 50 – Módulo 7 – 7.7. Atividade – Reunião Formativa.....	212
Figura 51 – Módulo 7 – 7.9. Articulação entre outras instâncias educativas – Integração escola, famílias e comunidade escolar	215
Figura 52 – Módulo 7 – 7.9. Articulação entre outras instâncias educativas – A filosofia Ubuntu e a gestão democrática	216
Figura 53 – Módulo 8 – 8.2. Cultura e clima organizacionais	222
Figura 54 – Módulo 8 – 8.3. Uma escola com clima positivo	224
Figura 55 – Módulo 8 – 8.3. Uma escola com clima positivo	225
Figura 56 – Módulo 8 – 8.6. Diagnóstico do clima escolar – atividade 1	228
Figura 57 – Módulo 8 – 8.6. Diagnóstico do clima escolar – atividade 1 – Comentário	229
Figura 58 – Módulo 9 – Gestão da vida funcional dos profissionais da unidade escolar	230
Figura 59 – Módulo 9 – Gestão da vida funcional dos profissionais da unidade escolar	231

Figura 60 – Módulo 10 – 10. 4. Gestão dos ambientes e espaços de aprendizagem	232
Figura 61 – Módulo 10 – 10.5. Gestão dos recursos e patrimônio na prática	233
Figura 62 – Módulo 11 – 11.2. Financiamento e gestão financeira da rede pública	234
Figura 63 – Módulo 11 – 11.2. Financiamento e gestão financeira da rede pública	236
Figura 64 – Módulo 11 – 11.2. Financiamento e gestão financeira da rede pública – Como organizar a avaliação.....	241

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Módulos do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola.....	78
Quadro 2 – Módulo Papel social da escola no século XXI	79
Quadro 3 – Módulo Análise do contexto: conhecer para intervir e transformar	81
Quadro 4 – Módulo Planejamento e organização escolar	83
Quadro 5 – Módulo Gestão de resultados educacionais: foco na qualidade, equidade e excelência do processo de ensino e de aprendizagem	84
Quadro 6 – Módulo Acompanhamento de monitoramento do processo de ensino e de aprendizagem.....	85
Quadro 7 – Módulo Liderança na gestão escolar.....	86
Quadro 8 – Módulo Gestão democrática e participativa: o engajamento e a responsabilidade dos diversos sujeitos da comunidade escolar	89
Quadro 9 – Módulo Clima organizacional	90
Quadro 10 – Módulo Gestão da vida funcional dos profissionais da unidade escolar	91
Quadro 11 – Módulo Gestão do espaço físico e do patrimônio.....	92
Quadro 12 – Módulo Gestão administrativa: financeiro, transporte e alimentação escolar.....	93
Quadro 13 – Relação entre Anexo da Resolução SE 56/2016 e os Módulos do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola.....	95

LISTA DE SIGLAS

AAP	Avaliação da Aprendizagem em Processo
Aneb	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
Anresc	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar – Prova Brasil
APM	Associação de Pais e Mestres
ATPC	Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
CENPEC	Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CONVIVA	Programa de Melhoria da Convivência e Proteção Escolar
EFAP	Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza”
EFAPE	Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza”
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
Idesp	Índice de Desenvolvimento da educação do Estado de São Paulo
Inep	Instituto Nacional de Inep Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MAP	Matrizes de Avaliação Processual
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MMCE	Método de Melhoria de Convivência Escolar

MMR	Método de Melhoria de Resultados
NGP	Nova Gestão Pública
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
PNE	Plano Nacional de Educação
PPPs	Parcerias público privado
PSDB	Partido Social da Democracia Brasileira
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SARA	Sistema de Acompanhamento dos Resultados das Avaliações
Saresp	Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
SED	Secretaria Escolar Digital
SEDUC–SP	Secretaria de Estado da Educação de São Paulo
SEE	Secretaria de Estado da Educação
UDEMO	Sindicato de Especialistas de Educação Magistério Oficial do Estado de São Paulo
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNESP	Universidade Estadual Paulista
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
-------------------------	-----------

CAPÍTULO 1 - CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: POSSIBILIDADES DE COMPREENSÃO	23
--	-----------

1. A escola clássica da administração escolar	23
2. A escola crítica da administração escolar	38
3. Gerencialismo e a administração escolar	45
4. Administração escolar e gestão escolar: conceitos em disputa	55

CAPÍTULO 2 – COMPREENDENDO E DETALHANDO O CURSO ESPECÍFICO DE FORMAÇÃO AOS INGRESSANTES DIRETORES DE ESCOLA.....	61
---	-----------

1. A Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEDUC-SP).....	61
2. A Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAPE)	64
3. Aspectos legais do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola	67
4. Descrição do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola	72

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DO CURSO ESPECÍFICO DE FORMAÇÃO AOS INGRESSANTES DIRETORES DE ESCOLA	97
--	-----------

Módulo 1 – Papel social da escola no século XXI	99
Módulo 2 – Análise do contexto: conhecer para intervir e transformar.....	107
Módulo 3 – Planejamento e organização escolar.....	125
Módulo 4 – Gestão de resultados educacionais: foco na qualidade, equidade e excelência do processo de ensino e de aprendizagem.....	139
Módulo 5 – Acompanhamento e monitoramento do processo de ensino e aprendizagem.....	151
Módulo 6 – Liderança na gestão escolar.....	164

Módulo 7 – Gestão democrática e participativa: o engajamento e a responsabilidade dos diversos sujeitos da comunidade escolar.....	189
Módulo 8 – Clima organizacional.....	219
Módulos 9, 10 e 11 – instrumentos legais e procedimentais.....	229

CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	249
---	------------

REFERÊNCIA.....	255
------------------------	------------

ANEXOS.....	266
--------------------	------------

Protocolo de Acompanhamento de aula (Professor Coordenador)

Protocolo de Acompanhamento da gestão pedagógica (Equipe Gestora)

Protocolo de Acompanhamento da Gestão Pedagógica (Supervisor de Ensino)

INTRODUÇÃO

As demandas do mundo contemporâneo impulsionam obrigatoriamente que todo profissional esteja atualizado, informado, aberto para os avanços teóricos e metodológicos, que utilize em seu cotidiano de trabalho as ferramentas tecnológicas para alcançar seus objetivos satisfatória e qualitativamente. Na área da Educação, em razão das transformações sociais, políticas e econômicas, as exigências sobre a formação e o trabalho do diretor escolar têm a mesma demanda, que pode ser aumentada cada vez mais em razão das especificidades de cada unidade escolar.

A competitividade global da economia incita uma atualização constante, mudanças frequentes, sempre em busca de atender aos desafios da modernidade. Nessa perspectiva, para a educação coloca-se uma responsabilidade e, em alguns momentos, até uma centralidade para o atendimento desta sociedade capitalista. Longo (1996) explicita que a educação é a estratégia de transformação que permitirá as mudanças necessárias para a competitividade da economia brasileira.

Os conceitos de eficiência, eficácia, planejamento estratégico, produtividade, qualidade, gestão por resultados, oriundos das relações de trabalho estabelecidas dentro das organizações privadas passam a contornar e definir também a administração pública, reverberando inclusive nas políticas educacionais e, conseqüentemente no interior da escola (PAULA, 2005; VERGER; NORMAND, 2015). Na década de 1990, a lógica da administração empresarial ganha maior espaço no âmbito educacional, uma vez que há uma percepção e discurso de que o acesso à educação e aos investimentos financeiros para a permanência do aluno na escola não produziram de forma automática a qualidade esperada pelo mercado de trabalho. Dessa maneira, ações de planejamento, controle, monitoramento e avaliação são defendidas por determinados grupos como estratégias para melhorar os resultados educacionais.

À medida que os testes padronizados das avaliações em larga escala têm seus resultados divulgados, há uma implicação para cada escola, bem como para a educação pública como um todo, seja na esfera municipal, estadual ou federal. O poder público estabelece suas diretrizes a partir do resultado das avaliações, sendo estas o meio de acompanhar e monitorar políticas públicas educacionais. Dessa forma, o gerencialismo, a Nova Gestão Pública (NGP), compreendido como a

importação de técnicas e conjunto de ideias do setor privado para o setor público como mecanismo de maior eficiência adentra na administração pública; e as políticas educacionais, bem como as escolas, sofrem seus efeitos (MENDES; TEIXEIRA, 2000; VERGER; NORMAND, 2015).

A escola pública, enquanto unidade e, ao mesmo, como parte integrante de um sistema de ensino, obriga-se a desenvolver estratégias de gestão e práticas pedagógicas em busca dos resultados, de modo que o cumprimento de metas aconteça dentro dos índices estabelecidos externamente. Dessa forma, a implementação das diversas políticas educacionais ganha uma dimensão única, uma vez que “é na esfera das unidades escolares que os diferentes arranjos de políticas ganham materialidade e podem ser percebidos em sua efetivação” (ADRIÃO; BORGHI, 2008, p. 82).

Essa materialidade leva para o diretor de escola uma responsabilidade muito maior, na medida em que ele deve responder aos muitos desafios que se estabelecem no interior da escola, além de ter a obrigação de cumprir as metas educacionais estabelecidas pelo sistema de ensino. Shiroma (2018, p. 92) afirma que “eficiência, informatização e qualidade tornaram-se vedetes do discurso da modernização educacional e aos poucos, os diretores foram identificados como gerentes”.

Assim, do diretor de escola, é esperado que tenha habilidades e construa um percurso que concilie os desejos e expectativas de uma comunidade escolar (professores, pais, alunos, funcionários) e as determinações do sistema de ensino, por meio da gestão democrática, em prol da qualidade de ensino. Nesse cenário, inserem-se com maior ênfase, políticas públicas de formação continuada aos diretores escolares de educação básica.

A Lei de Diretrizes de Bases (LDB), Lei n.º 9.394/1996, em seu artigo 67, inciso II, estabelece que, cabe aos sistemas de ensino oferecer aperfeiçoamento profissional continuado como valorização dos profissionais da Educação. No mesmo sentido, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei n.º 13.005/2014, também destaca o desenvolvimento de programas de formação de diretores escolares, entre as condições para assegurar a efetivação da gestão democrática. Em maio de 2021, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC – Diretor escolar), documento com matriz de competências para nortear a implementação de políticas públicas para a seleção e

acompanhamento do trabalho dos diretores, além de direcionar os aspectos necessários para a formação inicial e continuada daqueles que atuam na gestão escolar.

O PNE retoma a gestão democrática como princípio na educação já explicitado na LDB n.º 9.394/96. A efetivação da gestão democrática descrita na meta 19 perpassa por critérios técnicos de mérito e desempenho, os quais, na estratégia 19.8 seriam desenvolvidos em programas de formação para diretores de escola. Assim, está determinado claramente que para ser diretor de escola há conhecimentos técnicos a serem desenvolvidos, os quais seriam trabalhados em programas de formação.

Nesse sentido, o PNE fortalece a gestão democrática inclusive indicando a formação oferecida ao diretor de escola, implicando obrigatoriamente políticas públicas de formação continuada a serem desenvolvidas pelos sistemas de ensino especificamente com essa finalidade.

Embora Saviani (2018, p. 38) traga que após Golpe de Estado jurídico-midiático-parlamentar em 2016, as medidas implementadas no PNE “o tornaram letra morta, pois várias de suas metas já venceram sem serem atingidas e as que ainda não venceram não têm mais a mínima chance de se viabilizar”, a formação continuada do diretor de escola no PNE está declarada como mecanismo de articulação necessário para integrar o trabalho do diretor e garantir o pleno acesso, permanência e sucesso do aluno na escola, perpassando pela atuação da organização e estrutura estabelecida pelos diretores de escola.

Entretanto, cabe a reflexão sobre quais pressupostos sustentam as ações formativas destinadas aos diretores de escola, quais os objetivos e conteúdos desenvolvidos em tais formações que modulam as ações da gestão escolar. Cabe aqui recorrer à Constituição Federal de 1988, para compreender como a educação é entendida: “Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição” (BRASIL, 2020).

Vieira (2001), partindo do artigo 6º da Constituição Federal e, em seguida, expondo os artigos 205 a 214 que tratam da Educação, analisa detalhadamente artigos constitucionais que fundamentam o direito subjetivo da educação. Além de elencar os pactos internacionais firmados pelo Brasil, entre eles a Declaração

Universal dos Direitos Humanos (ONU), de 1948 e a Conferência Internacional de Educação para Todos de 1990, que serviram de inspiração para a formulação de nossa Carta Magna, o autor evidencia os aspectos que dão sustentabilidade para o entendimento da educação como um direito de toda pessoa.

A força da lei aponta que a educação deve estar a serviço da vida humana, devendo constituir-se como elemento essencial ao homem enquanto ser que vive em sociedade. Nessa dimensão, a educação deve estar acima de qualquer intencionalidade capitalista.

Entretanto, a explicitação em leis não é suficiente para a implementação de políticas públicas com direcionamento e intencionalidade idênticas ao estabelecido em seus artigos e parágrafos. Lima (2018) inclusive alerta para

[...] necessidade de distinguir entre a democratização política expressa, designadamente através de legislação democrática, e a sua concretização efetiva e substantiva no plano das práticas sociais e educativas, não necessariamente coincidentes, nem em termos temporais nem em termos de conteúdo. (LIMA, 2018, p. 20)

Transcorridos mais de 30 anos da promulgação da Constituição Federal, é evidente perceber que existem fatores em plena disputa de poder, fatores sociais, econômicos e políticos que ganham ou perdem espaço na medida em que se entrelaçam e trazem formas e contornos com interesses diversos nessa trama, apesar da prioridade legal explicitada. De um lado, temos uma escola com novas características, grandes desafios, comportando diferenças e particularidades; de outro, uma exigência legal, social, política e econômica que imprime para a escola ações que atendam resultados em testes padronizados quantificados em uma meta a ser atingida por todos os alunos. Esse conflito se reflete também na própria discussão acerca das concepções de gestão escolar e na atuação do diretor escolar.

Cattonar (2006) mostra como as mudanças sociais e econômicas redefiniram a atuação do diretor de escola:

[...] não é mais considerado como um simples administrador encarregado de observar os regulamentos, executar o orçamento e gerir o pessoal, mas simultaneamente como um gestor, um animador pedagógico e um iniciador, responsável pelos resultados que obtém junto a um grupo de pessoas que deve conhecer e coordenar. (CATTONAR, 2006, p. 188)

Com relação aos dilemas diários dos diretores escolares, Oliveira, Duarte e Clementino (2017) evidenciam como a atuação dos diretores é marcada por situações tão distintas e contraditórias entre si:

Ao mesmo tempo que é responsável pela gestão dos recursos financeiros e materiais da instituição, tem que gerir as relações sociais da escola. Torna-se, de um lado, a voz dos atores presentes no chão da escola e, de outro, a personificação do Estado. [...] É nessas condições adversas que os (as) diretores (as) enfrentam os desafios de mediar conflitos, improvisar situações propícias aos ambientes de aprendizagem e realizar justiça social, ao mesmo tempo que devem cumprir as metas de eficiência de seus sistemas escolares definidas pelos governos. (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017, p. 717)

Além disso, a atuação do diretor escolar não pode estar condicionada a sua percepção ou entendimento individual, uma vez que a gestão democrática está estabelecida como princípio para a educação pública tanto na Constituição Federal (artigo 206) como na LDB n.º 9.394/96 (artigo terceiro, inciso VIII). Assim, um grande desafio profissional está posto para o diretor de escola: considerar os anseios, opiniões e ideias de professores, funcionários, pais, alunos, comunidade com o objetivo de garantir uma educação de qualidade para todos.

Com isso, a formação continuada dos diretores escolares enquanto política pública pode ter grande relevância na construção de uma educação para todos, dependendo dos princípios e concepção de gestão escolar em que estão ancoradas as ações formativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Assim sendo, identificar as produções acadêmicas acerca da formação continuada oferecida aos diretores de escola e a concepção de gestão escolar que delimitam tais ações formativas pode revelar os avanços, as dificuldades e as contradições dessa temática.

Para compreender os aspectos do debate acadêmico sobre essa questão, em setembro de 2020, buscou-se no Repositório da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) teses e dissertações, usando os descritores: “formação gestor escolar” e “formação diretor escolar”, tanto no singular como plural, com filtro “Educação” na área de conhecimento e na área de concentração. Encontrou-se 112 títulos entre teses de doutorado e dissertações de mestrado. Não foi selecionado um período específico, os trabalhos compreendem entre 1994 e 2019.

Ao verificar os títulos, há aqueles que tratam de outros campos de conhecimento (Contabilidade, Saúde, Tribunal Regional do Trabalho, drogas entre outros). Há aqueles da área da Educação, mas com enfoque em outros aspectos que

não estão delimitados na formação continuada de diretores escolares da Educação Básica, contemplando outras dimensões como: formação de professores, Ensino Superior, atuação de gestores em escolas particulares, constituição de identidade e subjetivação, parcerias público-privadas e perfil dos estudantes. Há também títulos que indicam um recorte de análise para determinada implementação de política pública, seja ela municipal, estadual ou federal, com ênfase na educação inclusiva, na educação indígena, na Educação de Jovens e Adultos (EJA), escola de tempo integral, planos de carreira e valorização de profissionais, conselhos escolares, avaliação institucional, gestão ambiental, tecnologias de informação, biblioteca, entre outros. Assim sendo, foram excluídos 85 trabalhos, pois apresentavam outro objeto de análise que não se tratava da formação dos diretores escolares.

Dos 27 títulos restantes, na leitura do resumo, verificou-se que 22 deles tratavam da atuação do diretor, de práticas na gestão da escola, a fim de atingir melhorias, superar desafios, nas diferentes dimensões da gestão, seja para a Educação Inclusiva, seja para a Educação Infantil, para uma cultura de paz, para a superação da indisciplina, para o enfrentamento da violência, para a gestão financeira, para a gestão democrática, para a melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Todas essas temáticas de atuação dos diretores escolares são fundamentais; porém, a análise central destas investigações está na ação, na atuação ou na prática da gestão na escola. Havia ainda como objeto de pesquisa a formação inicial do gestor escolar no curso de Pedagogia, um título sobre eleição de diretor e outro sobre o papel do gestor frente ao PNE.

Ao final do levantamento, apenas cinco títulos (três teses e duas dissertações) tinham como objeto de análise a formação continuada de diretores escolares. Quatro discorrem sobre o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (COELHO, 2019; DALVA, 2015; SILVA, 2015; SOUZA, 2016) e um título trata do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão), o de Santos (2019).

Esse breve mapeamento, considerando as palavras inseridas na busca do repositório Capes, permitiu constatar que há um número reduzido de pesquisas sobre o tema *formação continuada de gestores escolares da Educação Básica*. É evidente que as teses e dissertações que têm como objeto de estudo as práticas de gestão escolar podem discorrer, de forma explícita ou implícita, a respeito da formação inicial

ou das formações continuadas de que o diretor escolar participou ao longo de sua trajetória profissional. Entretanto, a centralidade de análise na formação continuada de diretores escolares enquanto política pública oferecida pelos sistemas de ensino ainda aparece pouco como foco de pesquisa.

Além disso, cabe salientar que o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica e o Progestão são de abrangência nacional, adotados por municípios ou estados por meio de parcerias, às vezes com universidades, conforme interesse ou necessidade de um sistema de ensino e, que, mesmo assim, as pesquisas sobre estes ainda são em um número reduzido, havendo possibilidade de análises de diversos aspectos. Em país continental como o Brasil, com diferenças e peculiaridades tão distintas, um curso de abrangência nacional tem sua relevância, mas, as características de cada localidade não são contempladas quando se fala em formação continuada nacional diante de tanta diversidade possível no contexto da gestão das escolas brasileiras.

Em julho de 2021, na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), fazendo busca avançada com os descritores “formação diretor escolar”, singular e plural, além de vários títulos em duplicidade já vistos na busca da Capes, achou-se a dissertação *Diretor escolar: contribuições de um curso semipresencial para a formação dos diretores ingressantes da rede estadual de ensino de São Paulo* (FRANCISCO, 2020), que analisa o Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola. Trata-se de curso semipresencial com carga horária total 360 horas, sendo 272 destas em ambiente virtual de aprendizagem e 88 em contexto presencial sob orientação de supervisores de ensino, oferecido em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) pela Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAPE).

A pesquisa (FRANCISCO, 2020) evidencia claramente que, na rede estadual de ensino de São Paulo, há uma política pública com ação planejada para a formação oferecida aos diretores escolares pelo sistema de ensino, inclusive sendo a referida formação condição necessária para a avaliação no estágio probatório desse diretor escolar. Nas considerações finais, analisando o curso, bem como os questionários e as entrevistas com diretores, a autora conclui que o curso atinge seus objetivos, na medida em que os diretores afirmam que há contribuições para a formação e atuação

no cargo de diretor escolar, e aponta a necessidade de continuidade de ações formativas esses profissionais em razão das demandas atuais.

O Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola em função de seu vasto material permite análises múltiplas. Aqui se apresenta a pesquisa sobre a concepção de gestão norteadora desta formação continuada oferecida há centenas de gestores escolares em cada edição iniciada.

Este é um aspecto importante a ser considerado, pois São Paulo tem a maior rede de Educação Básica do país, sendo composta por 5.100 escolas (SÃO PAULO, 2019a). Assim, a implementação de um curso para diretores ingressantes atinge muitos participantes, os quais desenvolverão a gestão nas escolas conforme a concepção estabelecida no referido curso.

Além disso, há que se considerar que São Paulo é o único estado cujo o provimento do cargo de diretor de escola decorre exclusivamente de concurso público (OLIVEIRA; MORAES, 2019). A seleção de diretores de escola por concurso público no estado paulista ocorre desde o final da década de 1970 (HOJAS, 2015) e, embora tenha sofrido algumas alterações, continua sendo o mecanismo para o provimento do cargo até os dias atuais, não havendo, então, eleição ou indicação.

Considerando que o provimento do cargo faz parte de uma carreira profissional decorrente do concurso, as ações formativas para diretores de escola da rede estadual de ensino paulista implicam na gestão da escola por um tempo considerável, uma vez que se concretizam ao longo de muitos anos. A legislação estadual estabelece os termos do concurso e já explicita sobre o curso específico de formação na Lei Complementar n.º 1.207/2013, que dispõe sobre os concursos públicos regionalizados para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação

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. (SÃO PAULO, 2013)

Já a Lei Complementar n.º 1.256/2015, que dispõe sobre o estágio probatório e institui a avaliação de desempenho individual para os ocupantes do cargo de diretor de escola retoma o Curso Específico de Formação em seu artigo primeiro, afirma que:

Artigo 1º - Durante os 3 (três) primeiros anos de efetivo exercício, período caracterizado como estágio probatório, que equivale a 1.095 (um mil e noventa e cinco) dias de exercício efetivamente prestado, o

servidor ingressante no cargo de Diretor de Escola, pertencente ao Quadro do Magistério, será submetido à Avaliação Especial de Desempenho e a Curso Específico de Formação, instituído pela Lei Complementar n.º 1.207, de 5 de julho de 2013. (SÃO PAULO, 2015)

A legislação estadual paulista, ao explicitar sobre curso específico de formação para os diretores de escola, está em consonância com a LDB n.º 9.394/96, artigo 67, inciso II, no que se refere ao aperfeiçoamento profissional continuado que deve ser oferecido pelo sistema de ensino. Entre os anos de 2013 e 2016, há uma legislação que indica a obrigatoriedade do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, bem como as temáticas a serem desenvolvidas nele. Em 2017, ocorre o concurso público; e a primeira convocação dos aprovados acontece em novembro do referido ano, havendo nessa primeira chamada 1.840 vagas para diretores de escola.

Considerando que os diretores de escola fazem carreira profissional uma vez que ingressam por meio de concurso público e podem permanecer até sua aposentadoria e que a legislação vigente estabelece diretrizes para o curso e processos formativos subsequentes, identificar e compreender a concepção de gestão escolar estabelecida no Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola pode contribuir para o debate acadêmico educacional e apontar para ações formativas que impactam a gestão não apenas pontualmente, mas que podem perdurar ao longo dos anos. Nesse sentido, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **qual a concepção de gestão que fundamenta a formação oferecida aos diretores escolares ingressantes da rede estadual de ensino paulista?**

A partir dessa indagação, o objetivo geral é identificar e analisar a concepção de gestão escolar norteadora do curso semipresencial para diretores de escola ingressantes da rede estadual de ensino paulista. Os objetivos específicos são: a) compreender os elementos fundamentais do debate acadêmico acerca da concepção de gestão escolar; b) apresentar e compreender o Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola; c) analisar os conteúdos e objetivos do curso, identificando os pressupostos teóricos subjacentes de modo a identificar a concepção de gestão escolar que o fundamenta.

Assim, nessa pesquisa, no capítulo 1, apresenta-se a construção histórica dos conceitos de administração escolar e de gestão escolar na educação brasileira a partir da década de 1930. Traz-se elementos fundamentais ao debate acadêmico acerca da

concepção de gestão escolar para compreender os dias atuais, tendo como base Ângelo Ricardo de Souza (2007), com a escola clássica e a escola crítica de administração escolar, além de apresentar as características do gerencialismo na educação (BALL, 2001, 2005, 2010; DRABACH; SOUZA, 2014; VERGER; NORMAND, 2015) e seus elementos na gestão escolar.

Para tanto, o percurso metodológico desta pesquisa de abordagem qualitativa fundamenta-se na pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica "serve para alimentar seus conhecimentos, afinar suas perspectivas teóricas, precisar e objetivar seu aparelho conceitual" (LAVILLE; DIONE, 2008, p. 112).

Trata-se de pesquisa documental, conforme Beltrão e Nogueira (2011, p. 10) definem, sendo um documento o "ponto fulcral do objetivo", não havendo outras demais técnicas para complementar a análise. Considerando essa definição, a pesquisa documental fundamenta-se na leitura e análise do material do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, o qual está hospedado em Ambiente Virtual de Aprendizagem da EFAPE.

Vários autores (ABREU, 2008; BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011; CELLARD, 2012; LÜDKE; ANDRÉ, 1986) reconhecem a pesquisa documental como técnica importante na pesquisa qualitativa e apontam que os documentos escritos são fontes preciosas, estão inseridos em um contexto e "fornecem informações sobre esse mesmo contexto" (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 10). No caso da pesquisa na área da educação, compreender o texto e o contexto, se faz fundamental, pois, os "sentidos não são dados nos documentos, são produzidos; estão aquém e além das palavras que os compõem" (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005, p. 427).

Esta pesquisa, tem inspiração em Bardin (2002, p. 44), na análise de conteúdo, cujo objetivo é "conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça." O percurso metodológico descrito por Bardin (2002) se estabelece em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Bardin (2002, p. 96) descreve a leitura flutuante e a escolha dos documentos fundamentais para análise. Com relação ao Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, tais processos permitiram a constituição do "*corpus*", ou seja, do "conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos" (BARDIN, 2002, p. 96).

Assim, a definição pela análise dos 11 módulos do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola segue a regra da exaustividade, levar “em conta todos os elementos desse *corpus*” (BARDIN, 2002, p. 97) e, ao mesmo tempo, obedece à regra da representatividade, na medida em que foram desconsiderados da análise os ícones de *hiperlinks* “Saiba mais”, “Indicações de leituras”, “Indicações de vídeos” e “Referências para estudo complementar”, pois, ao se constituírem como elementos opcionais para o cursista, não há, neles, uma amostragem com “rigorosa representatividade do universo inicial” (BARDIN, 2002, p. 97). Portanto, são considerados os conteúdos de leitura obrigatória.

No que tange à exploração do material descrita por Bardin (2002), esse processo inspirou a descrição, no capítulo 2, do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola. Ele traz um panorama de cada um dos 11 módulos, com seus respectivos objetivos e conteúdos, para a análise no capítulo seguinte.

No capítulo 3 são selecionados excertos de cada um dos 11 módulos, de maneira a evidenciar elementos da concepção de gestão escolar, cotejando-os com a fundamentação teórica apresentada no primeiro capítulo. Assim, discute-se as possibilidades e as contradições, revelando as tensões e intenções que se estabelecem na gestão escolar a partir da análise do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola.

No capítulo 4, considera-se os elementos destacados na análise do capítulo anterior. A partir dessa ponderação, são tecidas considerações finais, evidenciando os conceitos em disputa.

CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa documental ao analisar a concepção de gestão escolar que fundamenta o Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola da rede estadual de ensino paulista, trouxe explicitamente para o debate acadêmico, primeiramente, os conteúdos e objetivos contidos nessa formação, os quais, exclusivamente são disponibilizados apenas aos cursistas que entram em exercício após o concurso público para o provimento do cargo de diretor de escola. O percurso metodológico de evidenciar, por meio das capturas das telas, os conteúdos dados no ambiente AVA-EFAPE pode contribuir para que outras pesquisas possam ser desencadeadas, diante do vasto material que compõe o Curso, além de ampliar inclusive as possibilidades de outras temáticas para a investigação.

Em seguida, para responder a questão da pesquisa sobre a concepção de gestão escolar que fundamenta o Curso, partindo da escola clássica e da escola crítica de administração escolar trazidas por Souza (2007), e considerando as práticas gerencialistas desencadeadas a partir da década de 1990, o olhar sobre as avaliações de desempenho dos alunos e a gestão democrática abordada em cada um dos 11 módulos, revela como tais conceitos disputam primazia, sejam nas ações prescritas, sejam nas prioridades estabelecidas e, por meio destas, é possível identificar como o gerencialismo contorna toda a gestão da escola.

No desenvolvimento do curso autoinstrucional com 11 módulos são trazidos conteúdos e temáticas, ao mesmo tempo que, emolduradas por decretos, leis, resoluções, instruções legais, descrevem prescrições sobre a atuação do diretor de escola frente a unidade escolar, diante do corpo docente e discente, destacando o papel de liderança que esse diretor deve ter perante toda a comunidade escolar. Portanto, no transcorrer dos textos são comuns prescrições instrucionais e normativas, tais como, “o diretor de escola não pode se isentar de suas responsabilidades na formação das crianças e jovens”, no módulo 1, no módulo 2, quando afirma “como diretor de escola, sua primeira ação será organizar um grupo de trabalho (GT)”, e assim prosseguem nos demais módulos.

Desta forma, o ingressante no cargo de diretor de escola, por meio do Curso tem acesso as normativas legais e são prescritas as ações esperadas para esse diretor de escola. O Curso indica a necessidade que o diretor participe de outras ações

formativas, tais como Percurso Formativo – Autoavaliação Institucional, o Programa Gestão em Foco com Método de Melhoria de Resultados (MMR), o CONVIVA, entre outros. Portanto, revela que as ações formativas se desdobram em outras, sempre necessárias, uma vez que há necessidade de atualizar, instruir, conduzir, determinar procedimentos para a atuação do diretor de escola.

Considerando as características da escola clássica de administração escolar trazidas por Souza (2007), no Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, é possível identificar tais aspectos se revelam na descrição de procedimentos e técnicas como elementos essenciais para planejamento, coordenação, controle, execução e avaliação das tarefas, adequando mecanismos do sistema produtivo empresarial para a organização da gestão escolar, além de pautar-se por uma estrutura burocrática e legal que determina toda a gestão. Há uma padronização descritiva, de natureza prescrita e normativa para justificar a eficiência nos processos administrativos de uma rede de ensino composta por milhares de escolas. Portanto, se justifica a profissionalização do diretor de escola e, a esse cabe se apoderar de todos os processos administrativos e burocráticos, de modo que haja uma boa gestão na utilização dos recursos públicos.

A formação oferecida e a atuação enquanto diretor de escola ao serem critérios do estágio probatório revelam mais uma das características da escola clássica da administração escolar. Há que se preparar para o exercício do cargo e, nessa perspectiva o Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, traz conteúdo prescritivo e normativo das ações a serem desenvolvidas e, já explicita claramente que, o desempenho na função será avaliado no estágio probatório.

No Curso, a especificidade na organização do espaço escolar é resgatada com afirmações que as ações devem atender ao caráter educativo de modo que estejam em consonância com a finalidade própria da escola e de sua proposta pedagógica. Inclusive, com relação aos recursos financeiros, é prescritivo que o acompanhamento por parte da APM deve haver a justificativa sobre o impacto do uso de tais recursos no desempenho dos alunos.

Os elementos da teoria clássica de administração escolar então, são evidenciados no planejamento, execução de tarefas, acompanhamento, monitoramento, avaliação e resultados. Tais preceitos sustentam, a partir da década de 1990, os mecanismos gerencialistas implementados na rede estadual de ensino

paulista conforme várias pesquisas acadêmicas vem demonstrando ao longo do tempo (ADRIÃO, 2006; ARELARO; JACOMINI; CARNEIRO, 2016; JACOMINI et al., 2022; KLEBIS, 2010; PERRELLA; ALENCAR, 2022). No Curso de Formação Específico aos Ingressantes Diretores de Escola, é possível identificar como as prescrições se constroem em torno de um mesmo princípio, repetido por diversas vezes: sob a liderança do diretor, que deve envolver a todos, sejam os indivíduos ou órgãos colegiados, deve ser construído um plano de melhorias que resulte em avanço das metas estabelecidas. Tais ações, desde o planejamento até a execução do plano se revelam claramente como característica gerencialista, uma gestão de resultados tão peculiar enquanto mecanismo da NGP.

São os processos intensificados de avaliação, sejam avaliações internas ou externas, AAPs e Saresp, inclusive com a utilização de recursos digitais para o controle e acompanhamento com o Sistema de Acompanhamento dos Resultados de Avaliações (SARA) na SED, que evidenciam a lógica mercantil com uma gestão de resultados sendo central na gestão escolar.

Tais avaliações, ao se restringirem a Língua Portuguesa e Matemática, acabam notabilizando as métricas de qualidade estabelecidas por organismos internacionais, garantindo as habilidades básicas conforme os interesses mercadológicos e financeiros.

É claro que aprendizagem dos componentes curriculares são fundamentais na escola, entretanto, ao estabelecer apenas como foco Língua Portuguesa e Matemática, muitas outras aprendizagens são desconsideradas, a padronização do currículo e a restrição e primazia a tais componentes fazem com que a gestão da escola e, portanto, a atuação do diretor, esteja fundamentada em princípios gerencialistas.

Ao longo de todo o Curso toma-se como concepções de qualidade e de aprendizagem os resultados de desempenho nos testes, sem nenhum questionamento acerca de quanto esta concepção é restritiva e se distancia da concepção de qualidade social. Não há nenhuma perspectiva de discussão coletiva da qualidade desejada e nenhuma autonomia referente a esta que é a questão central da escola, inviabilizando qualquer possibilidade genuína de gestão democrática.

A liderança do diretor é discorrida longamente como essencial para a participação de todos e, esta mobilização, esse envolvimento de todos, está

direcionado para a melhoria do desempenho dos alunos, sendo nomeado isto, no Curso, de gestão democrática, inclusive com ênfase para atuação efetiva dos órgãos colegiados, APM, Conselho de Escola e até o Grêmio Estudantil nessa direção. Os princípios gerencialistas assumem a centralidade, principalmente por meio do controle e na busca pela melhoria de desempenho, definindo de gestão democrática o foco de todos os envolvidos nessa busca.

É sob esta perspectiva que, no Curso, é possível identificar um esvaziamento da gestão democrática, distanciando-se daquilo que genuinamente é compreendido como gestão democrática: a tomada de decisão partilhada com todos aqueles que fazem a educação e também com aqueles que dela se beneficiam (PARO, 2006).

As palavras isoladamente têm seus sentidos e significados, entretanto, na tessitura do texto, elas disputam espaço e poder e, de fato, a preponderância desta ou daquela acaba se impondo quando consideramos a análise do Curso como um todo e o cenário desta rede de ensino nos últimos anos. Assim, o termo gestão democrática dentro de um contexto de ações e de controle de resultados por meio de avaliações externas e instrumentos padronizados, vão sendo modulados de forma a atender às diretrizes de políticas educacionais pautadas em práticas gerencialistas e distanciando da essência da gestão democrática.

A autonomia da escola é diminuída, o controle do processo educativo é intensificado, desde a padronização do currículo até os protocolos de observação da escola e de sala de aula, as ações devem produzir resultados nas avaliações internas e externas, conforme metas estabelecidas externamente e, aos órgãos colegiados cabe efetiva participação para o atendimento de tais metas, todos sendo orquestrados pela liderança do diretor de escola, peça fundamental para a produção daquilo que é esperado. Resta a reflexão o que de fato as pessoas que atuam na escola podem definir uma vez que quase tudo já está determinado... Somente a pesquisa empírica pode revelar o que caberia nesse “quase”....

A pesquisa documental revela o que está posto, dito e orientado, entretanto, como se estabelecem os planos de melhorias, os conflitos e consensos no interior dos órgãos colegiados diante da liderança prescrita para o diretor, enfim, as relações dos profissionais da educação com as decisões centralizadas e verticalizadas e os pais e alunos, não são captadas nessa análise, portanto, abrem possibilidades para novas pesquisas, para um olhar entre o proclamado para a escola e o realizado na escola.

Uma possibilidade que poderia ir além do que está posto seria analisar se de fato, metas estabelecidas externamente fazem sentido para esta comunidade, se há outras metas a serem estabelecidas, se há reivindicações que extrapolam as possibilidades de ações no âmbito da escola e que devem ser encaminhadas para outras instâncias, cujo poder de ação dependem políticas públicas mais amplas.

O princípio da gestão democrática estabelecido da Constituição Federal e na LDB n.º 9.394/96 aparecem no Curso como cumprimento de norma jurídica para a existência dos órgãos colegiados, APM, Conselho de Classe, Conselho de Escola e Grêmio Estudantil, entretanto, na análise, é possível identificar que cabe ao diretor manejar a atuação destas instâncias, sendo um mecanismo para que a escola e todos que nela atuam se sintam responsáveis pelas ações implementadas e, conseqüentemente, pelos resultados. Para o bem ou para o mal, todos são culpados!

A gestão democrática não pode ser compreendida como um mecanismo ou modelo de gestão, trata-se de compreender que gestão democrática se constitui na formação para e pela democracia em todo o processo educativo. É uma busca para o bem comum, coletivo, de todos que estão na escola e que dependem dela, assim, não se trata de atingir metas, mas sim, de uma causa maior, a constituição de uma escola e de uma sociedade democrática. “Educar para a democracia significa educar para que possamos organizar coletiva e democraticamente a vida em comum” (BORGHI, 2022, p. 94)

Uma sociedade que pretenda ser justa, igualitária, pautadas nos princípios da solidariedade e do respeito mútuo, ao negar para a educação e para a escola a possibilidade de participação na definição de suas prioridades e, restringir a atuação dos envolvidos na busca de metas estabelecidas externamente, no mínimo, estimula a competição individual e se distancia de tais virtudes sociais, ainda mais considerando a existência de bonificação para aqueles profissionais que alcançam o desempenho esperado.

Se por um lado, apenas a prerrogativa legal da gestão democrática não garante que ela, de fato, se desenvolva no interior da escola, podendo a instituição dos órgãos colegiados se tornar um ritual, por outro, sem a existência destes, pouco pode ser mudado na gestão da escola. Os dispositivos legais, nesse momento, são fundamentais, uma vez que as características gerencialistas têm devorado todo o processo educativo e, arrisco a pensar que, se não houvesse o princípio da gestão

democrática para as escolas públicas explicitado na Constituição Federal e na LDB n.º 9.394/96 talvez, no atual contexto, as metas e a responsabilização para o diretor de escola seriam um fardo ainda mais pesado.

Ainda que pareça contraditório, ainda que haja disputa, é justamente no limiar entre a prescrição de que “o diretor deve ser um estudioso das questões educacionais” e a existência e atuação da APM, do Conselho de Classe, do Conselho de Escola e do Grêmio Estudantil que poderá haver potência para o crescimento e fortalecimento da gestão democrática e, ao mesmo tempo, ir diminuindo a pressão e o controle das metas estabelecidas externamente.

Tratam-se de sujeitos, com suas histórias pessoais e profissionais, no convívio com alunos de diferentes faixas etárias, com famílias com suas lutas e conquistas, nas relações dinâmicas e intensas do cotidiano escolar, nas quais, no movimento de instância colegiada é que poderão fazer surgir, mesmo que seja em uma única escola, mesmo que seja apenas para aquela comunidade, ações para além das metas externas, ações para a busca da emancipação humana e por uma sociedade mais justa, como um trabalho de “formiguinha” que consegue conquistar quem está perto. E quem sabe, um dia, ir muito mais longe!

REFERÊNCIAS

- ABREU, Sandra Elaine Aires de. Pesquisa e análise documental. *In: XVI SEMINÁRIO DE PRÁTICAS DOCENTES DE PRÁTICAS DOCENTES: competências docentes para o século XXI*, 2008, Anápolis. **Anais [...]** Centro Universitário de Anápolis, 2008. p. 26–28.
- ADRIÃO, Theresa; BORGHI, Raquel. Organização do trabalho escolar e exclusão educacional: caminhos, desafios e possibilidades. *In: Políticas educacionais e organização do trabalho na escola*. São Paulo: Xamã, 2008. p. 81–95.
- ADRIÃO, Theresa. **Educação e produtividade: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado**. São Paulo: Xamã, 2006.
- ADRIÃO, Theresa. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 8–28, 2018.
- ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. *In: Gestão, financiamento e direito à educação*. São Paulo: Xamã, 2002 p. 63–72.
- ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 4a. edição, São Paulo: Difel, 1981.
- ARELARO, Lisete Regina Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; CARNEIRO, Silvio Ricardo Gomes. Limitações da participação e gestão “democrática” na rede estadual paulista. **Educação & Sociedade**, v. 37, n. 137, p. 1143–1158, 2016.
- AZEVEDO, Fernando de; *et al.* O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova.pdf. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 65, n. 150, p. 407–425, 1984.
- BALL, Stephen J. Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 2, p. 99–116, 2001.
- BALL, Stephen J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, p. 539–564, 2005.
- BALL, Stephen J. Performatividades e fabricações na economia educacional: rumo a uma sociedade performativa. **Educação & Realidade**, v. 35, n. 2, p. 37–55, 2010.
- BALL, Stephen J.; YOUDELL, Deborah. **La privatización encubierta en la educación pública**. Instituto de Educación, Universidad de Londres, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARROSO, João. Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: a distinção entre direcção e gestão. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 8, p. 33–56, 1995.
- BELTRÃO, Ricardo Ernesto Vasquez; NOGUEIRA, Fernando do Amaral. A pesquisa documental nos estudos recentes em administração pública e gestão social no

Brasil. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: 2011. p. 1–17.

BERTAGNA, Regiane Helena; BORGHI, Raquel Fontes. Possíveis relações entre avaliação e sistemas apostilados privados em escolas públicas. **Educação: Teoria e Prática**, v. 21, n. 38, p. 132–146, 2011.

BERTAGNA, Regiane Helena; BORGHI, Raquel Fontes. Sistemas de avaliação dos estados no Brasil: avanços do gerencialismo na educação básica. **Revista Teias**, v. 19, n. 54, p. 48–62, 2018.

BERTAGNA, Regiane Helena; MELLO, Liliane Ribeiro de. Qualidade e avaliação: influências e significados na educação brasileira. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 9, p. 287–304, 2020.

BERTAGNA, Regiane Helena; SORDI, Mara Regina Lemes de; COSTA, Luana Almeida; BITTENCOURT, Lara Rosângela de Souza. Avaliação da qualidade social da escola pública: delineamentos de uma proposta referenciada na formação humana. **Políticas Educativas**, v. 13, n. 2, p. 63–86, 2020.

BORGHI, Raquel Fontes. Que educação é pública? A privatização de um direito. **EccoS – Revista Científica**, n. 46, p. 19–32, 2018.

BORGHI, Raquel Fontes. Atuação do setor privado no processo de construção curricular: o sequestro dos fins públicos da educação. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 2744–2758, 2021.

BORGHI, Raquel Fontes. **Que educação é pública? Uma questão em disputa**. 2022. Livre docência - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Rio Claro, 2022.

BRASIL. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. **Brasília: Câmara da Reforma do Estado**, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2022

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 2 fev. 2020.

BRASIL. Lei 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 2 fev. 2020

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 fev. 2020.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 14a edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

CATTONAR, Branka. Evolução do modo de regulação escolar e reestruturação da função de diretor de escola. **Educação em Revista**, v. 44, p. 185–208, 2006.

CELLARD, A. A análise documental. In: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3a. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295–316.

COELHO, Jianne Inês Fialho. **Avaliação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na UFOP: o pensamento atual, o trabalho educativo e administrativo sob a perspectiva dos egressos**. Dissertação. 2019 - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.

CONTI, Celso Luiz Aparecido; RISCAL, Sandra Aparecida; SANTOS, Flávio Reis dos. **Organização Escolar: da Administração Tradicional à Gestão Democrática**. São Carlos: EdUFSCar, 2015.

CÓSSIO, Maria de Fátima. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Educação**, v. 41, n. 1, p. 66, 2018.

DALVA, Gercina. **A política de formação de professores a distância: avaliando o curso lato sensu para gestores escolares (2010-2012)**. Tese. 2015 - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal: 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. A qualidade da Educação: conceitos e definições. **Textos para discussão; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP Ministério Da Educação, Teixeira**, Textos para discussão. v. 24, p. 7–32, 2007.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil**. 2013. Dissertação - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA, Ângelo Ricardo de. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da Educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, v. 16, n. 33, p. 221–248, 2014.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Curriculo sem Fronteiras**, v. 9, n.2, p. 258–285, 2009.

EFAPE. **Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação**. Sobre nós. Disponível em: <https://efape.educacao.sp.gov.br/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

EFAPE. **Regulamento Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola - 1a edição/2018**. 2018. Disponível em:

<http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/portais/Default.aspx?tabid=8804>. Acesso em: 12 maio. 2022.

EFAPE. **Relatório anual EFAPE 2020**. São Paulo: Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” 2020. Disponível em: <https://efape.educacao.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/relatorio-efape-2020-vf.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2022.

EFAPE. **Relatório anual EFAPE 2021**. São Paulo: Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza”, 2021. Disponível em: https://efape.educacao.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/04/Relatorio_Anuual_EFAPE_2021_TCE.pdf. Acesso em: 7 jun. 2022.

FRANCISCO, Rosangela de Lima. **Diretor escolar: contribuições de um curso semipresencial para a formação dos diretores ingressantes da rede estadual de ensino de São Paulo**. 2020. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997

FREITAS, Luiz Carlos de. Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. **Educação & Sociedade**, v. 26, n. 92, p. 911–933, 2005.

FREITAS, Luiz Carlos de. Avaliação: para além da “forma escola”. **Educação: Teoria e Prática**, v. 20, n. 35, p. 89–99, 2010.

FREITAS, Luiz Carlos de. Responsabilização, meritocracia e privatização: conseguiremos escapar ao neotecnismo? In: III SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO BRASILEIRA. CEDES. Campinas. **Anais [...]**. Campinas: 2011.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação & Sociedade**, v. 33, n. 119, p. 379–404, 2012.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educação & Sociedade**, v. 35, n. 129, p. 1085–1114, 2014.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. 3a. edição. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

GARCIA, Teise de Oliveira Guaranha. Contratualização de resultados na gestão educacional escolar em redes estaduais de ensino. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35, n. 1, p. 077–098, 2019.

HOJAS, Viviani Fernanda. Concurso público para diretor na escola estadual paulista: expectativas dos órgãos centrais do ensino e concepções de diretores. **Educação em Revista**, v. 31, n. 2, p. 309–326, 2015.

HOLANDA, Ferreira; Aurélio Buarque de. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2a. edição, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

JACOMINI, Márcia Aparecida; PERRELLA, Cileda dos Santos Sant'Anna; ALENCAR, Felipe; STOCO, Sergio. Gestão (não)democrática na política educacional do estado de São Paulo - 1995-2018. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 103, n. 263, 2022.

KLEBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de gestão escolar: a perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no Estado de São Paulo - 1990/2009**. Tese. 2010 - Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", Marília, 2010.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEMME, Paschoal. Paschoal Lemme. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 86, n. 212, p. 163–178, 2005.

LESSARD, Claude; CARPENTIER, Anylène. **Políticas educativas: a aplicação na prática**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos; FREITAS, Raquel A. Marra da Madeira. **Políticas educacionais neoliberais e escola pública: uma qualidade restrita de educação escolar**. Goiânia: Editora Espaço Acadêmico, 2018.

LIMA, Licínio C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação & Sociedade**, v. 35, n. 129, p. 1067–1083, 2014.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 15–28, 2018.

LIMA, Licínio C. Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. **Educação & Sociedade**, v. 42, p. 1–16, 2021.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica: conceitos básicos e aplicação na Educação. **Seminário "Gestão da qualidade na educação: em busca da excelência"**, n. 397, p. 7–15, 1996.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. **Organização e Administração Escolar: Curso básico**. 8ª edição. Brasília: INEP, 2007

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. *In: Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MELLO, Guiomar Namó de. Políticas públicas de educação. **Estudos Avançados**, v. 5, n. 13, p. 7–47, 1991.

MELLO, Guiomar Namó de. **Escolas eficazes: um tema revisitado**. Brasília: MEC/SEF, 1994.

MENDES, Juliana Camila Barbosa. **Política de responsabilização educacional: traduzindo a modernização da gestão pública em Pernambuco**. 2019. Tese - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

MENDES, Vera Lucia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação. Anais eletrônicos. ANPAD, 2000**, v. 24, p. 1–15, 2000.

NASCENTE, Renata Maria Moschen; CONTI, Celso Luiz Aparecido; LIMA, Emília Freitas de. Políticas públicas e formas de gestão escolar: relações escola-Estado e escola- comunidade. **Revista FAEEBA - Educação e Contemporaneidade**, v. 27, n. n. 53, p. 157–169, 2018.

NASCIMENTO, Aline Gabriela Anacleto do. **Orientações aos gestores e concepção de gestão em um programa de formação continuada da SEESP: Melhor Gestão, Melhor Ensino**. 2018. Dissertação - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

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**, v. 33, n. 3, p. 707–726, 2017.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 625–646, 2015.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; MORAES, Fabiana Marques de. Escolha de diretores escolares nas redes estaduais de ensino: desafios e perspectivas atuais. **Revista Educação Online**, v. 32, n. set-dez 2019, p. 59–83, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **O diretor deve ouvir quem está na escola. [Entrevista a Ocimara Balmant]**. Gestão Escolar. São Paulo, SP: Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. 2012. Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/comunidade/entrevista-vitor-paro-professor-faculdade-educacao-usp-680062.shtml?page=1>. Acesso em: 10 jun. 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. 3a. edição, São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 14a. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **RBPAE**, v. 24, p. 127–133, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **O que é gestão escolar**. 2020. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>. Acesso em: 21 fev. 2022.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Maria Alice Carraturi. **RedeFor e a formação de gestores: novas subjetividades na educação a distância**. 2015. Tese - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

PERRELLA, Cileda dos Santos Sant'Anna; ALENCAR, Felipe. Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. **Educação em Revista**, v. 38, p. e25020, 2022.

RIBEIRO, Djeissom Silva; MACHADO, Lourdes Marcelino. Teorias de Administração Escolar em Querino Ribeiro e Lourenço Filho: raízes e processos de constituição de modelos teóricos. **RBPAE**, v. 23, n. 1, p. 13–28, 2007.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. Edição revista, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva, 1978.

RISCAL, Sandra Aparecida. **Gestão democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: Coleção UAB-UFSCar, 2009.

ROSA, Sabrina Bucci. **O método de melhoria de resultados na agenda da rede pública estadual paulista: a lógica gerencial na definição da qualidade educacional**. 2021. Dissertação - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

SALOMÃO, Maria Silvia Azarite. **Impacto de programas de formação continuada da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo na gestão escolar**. 2011. Tese - Universidade Estadual Paulista, Araraquara, SP, 2011.

SANDER, Benno. **Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo: Pioneira, 1984.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Isabel Santana. **Progestão: a experiência dos gestores de escola pública estadual de Sergipe (2004-2005)**. 2019. Tese - Universidade Tiradentes, Aracaju, 2019.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 54.297 de 5 de maio de 2009. **Cria a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo e dá outras providências**. São Paulo, 2009. Disponível em:

<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-542975.05.2009.html>. Acesso em 21 abr. 2021.

SÃO PAULO (Estado). Lei complementar do Estado de SP nº 1.207, de 05 de julho de 2013. **Dispõe sobre os Concursos públicos regionalizados para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas.** São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2013/lei.complementar-1207-05.07.2013.html>. Acesso em 21 abr. 2021.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar do Estado de SP n. 1.256, de 6 de janeiro de 2015. **Dispõe sobre Estágio Probatório e institui Avaliação Periódica de Desempenho Individual para os ocupantes do cargo de Diretor de Escola e Gratificação de Gestão Educacional para os integrantes das classes de suporte pedagógico do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá providências correlatas.** São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/589653da06ad8e0a83256cfb0050146b/92fc3899e1d64b7983257dc8005e60f0?OpenDocument>. Acesso em: 10 mar. 2020

SÃO PAULO (Estado). Resolução SE 56, de 14 de outubro de 2016. **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.** São Paulo, 2016. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/56_16.HTM?Time=21/09/2019%2017:33:53. Acesso em: 10 mar. 2020

SÃO PAULO (Estado). **Plano Estratégico 2019-2022 Educação para o século XXI.** 2019. São Paulo. Secretaria de Educação. 2019a. Disponível em: https://www.educacao.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/Plano-estrategico2019-2022_final-5-min.pdf. Acesso em: 04 nov. 2021.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 64.187 de 17 de abril de 2019. **Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas.** São Paulo, 2019b. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2019/decreto-64187-17.04.2019.html>. Acesso em: 15 mai. 2022

SÃO PAULO (Estado). **Diretrizes de formação continuada para gestores da SEDUC-SP.** Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza”- EFAPE, 2019c. Disponível em: <http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/portais/Portals/84/docs/pdf/Diretrizes%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada%20para%20Gestores%20da%20SEDUC-%20SP>.

SÃO PAULO. Lei Complementar nº 1.374, de 30 de março de 2022. **Institui Planos de Carreira e Remuneração para os Professores de Ensino Fundamental e Médio, para os Diretores Escolares e para os Supervisores Educacionais da**

Secretaria da Educação, altera a Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968 e nº 500, de 13 de novembro de 1974, as Leis Complementares nº 444, de 27 de dezembro de 1985, nº 506, de 27 de janeiro de 1987, nº 669, de 20 de dezembro de 1991, nº 679, de 22 de julho de 1992, nº 687, de 07 de outubro de 1992, nº 836, de 30 de dezembro de 1997, nº 1.018, de 15 de outubro de 2007, nº 1.041, de 14 de abril de 2008, nº 1.144, de 11 de julho de 2011 e nº 1.256, de 6 de janeiro de 2015, revoga as Leis Complementares nº 744, de 28 de dezembro de 1993, nº 1.164 de 04 de janeiro de 2012, e nº 1.191 de 28 de dezembro de 2012, e dá providências correlatas. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2022/lei.complementar-1374-30.03.2022.html>. Acesso em: 12 mai. 2022.

SÃO PAULO. Resolução SEDUC 6, de 11/01/2021. **Dispõe sobre o módulo de Diretor de Escola e de Vice-Diretor de Escola das unidades escolares da rede estadual de ensino, e dá providências correlatas.** São Paulo: 2021. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=202101110006>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SÃO PAULO. Resolução SEDUC 53, de 29/06/2022. **Dispõe sobre a função de Coordenador de Gestão Pedagógica e dá providências correlatas.** São Paulo: 2022. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=202206290053>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SARAIVA, Ana Maria Alves. As matrizes normativas da Nova Gestão Pública e o enfrentamento das desigualdades educacionais. **Revista Educação em Questão**, v. 58, n. 56, p. 1–21, 2020.

SAVIANI, Dermeval. Democracia, educação e emancipação humana: desafios do atual momento brasileiro. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, n. 3, p. 653–662, 2017.

SAVIANI, Dermeval. A crise política e o papel da educação na resistência ao golpe de 2016 no Brasil. In: **O golpe de 2016 e a educação no Brasil**. Uberlândia: Navegando Publicações, 2018. p. 27–45.

SCOTUZZI, Claudia Aparecida Sorgon. **Gestão democrática nas escolas e Progestão: que relação é esta?** 2008. Dissertação - Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Rio Claro, 2008.

SHIROMA, Eneida Oto. Gerencialismo e formação de professores nas agendas das Organizações Multilaterais. **Momento: diálogos em educação**, v. 27, n. 2, p. 88–106, 2018.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselande Fátima; GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva**, v. 23, n. 2, p. 427–446, 2005.

SILVA, Maria Aldeiza da. **Formação Lato Sensu a distância em gestão escolar: a experiência dos gestores de escolas públicas do RN (2010-2012)**. 2015. Tese - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SORDI, Mara Regina Lemes de; BERTAGNA, Regiane Helena; SILVA, Margarida Montejano da. A avaliação institucional participativa e os espaços políticos de participação construídos, reinventados, conquistados na escola. **Cadernos CEDES**, v. 36, n. 99, p. 175–192, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. Tese - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25, n. 3, p. 123–140, 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1–19, 2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, v. 27, p. 271–290, 2019.

SOUZA, Valdirene Eliane Bailon de. **O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na Universidade Federal de Viçosa-MG: impasses e perspectivas na visão do gestor**. 2016. Dissertação - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2016.

SOUZA, Débora Quetti Marque De. Reverberações da nova gestão pública na organização e democratização da gestão escolar. **Sala 8: Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação**, v. 1, n. 1, 2021.

TAMIÃO, Cecília Teresinha Miranda; MACHADO, Cristiane. O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar? **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 16, n. e87161, p. 1–20, 2022.

TEIXEIRA, Anísio. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 36, n. 84, p. 84–89, 1961.

VARGAS, Roberta Alvarenga de Almeida; JUNQUILHO, Gelson Silva. Funções administrativas ou práticas? As “artes do fazer” gestão na Escola Mirante. **Revista de Ciência da Administração**, v. 35, p. 180–195, 2013.

VERGER, Antoni; NORMAND, Romuald. Nueva Gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educacao e Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 599–622, 2015.

VIEIRA, E. A política e as bases do direito educacional. **Cadernos CEDES**, v. 21, n. 55, p. 9–29, 2001.

VIRIATO, Edaguimar Orquizas. Projeto educacional para todos: uma prosa necessária. In: **Cenários políticos e pedagógicos**. Uberlândia: Navegando Publicações, 2021. p. 71–90.

ZANOTTO, Marijane. Gestão democrática na escola pública: limites e possibilidades. *In: **Cenários políticos e pedagógicos***. Uberlândia: Navegando Publicações, 2021. p. 49-70.

ZEN, Rosane Toebe. Gerencialismo e educação: a gestão escolar sob os imperativos de mercado. *In: **Cenários políticos e pedagógicos***. Uberlândia: Navegando Publicações, 2021. p. 23-47.