



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

LIVIA CUARTERO GIMENES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DE DIRETORAS ESCOLARES NA
REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS**

Campinas

2024

LIVIA CUARTERO GIMENES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DE DIRETORAS ESCOLARES NA
REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas para a obtenção do título de Mestra em Educação, na área de concentração educação

Orientadora: Dra. Cristiane Machado

ESTE TRABALHO CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELA ALUNA LIVIA CUARTERO GIMENES E ORIENTADA PELA PROFA. DRA. CRISTIANE MACHADO

Campinas

2024

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
Biblioteca da Faculdade de Educação Gustavo
Lebre de Marco - CRB 8/7977

Gimenes, Livia Cuartero, 1994-

G429g Gestão democrática e formação de diretoras escolares na Região Metropolitana de Campinas / Livia Cuartero Gimenes. – Campinas, SP :[s.n.], 2024.

Orientador: Cristiane Machado.

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Faculdade de Educação.

1. Diretores escolares. 2. Formação continuada. 3. Gestão democrática. 4. Campinas, Região Metropolitana de (SP). I. Machado, Cristiane. II. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Faculdade de Educação. III. Título.

Informações Complementares

Título em outro idioma: Democratic management and training of school principals in the Metropolitan Region of Campinas

Palavras-chave em inglês:

School principals

Continuing education

Democratic management

Campinas, Metropolitan Region of (SP)

Área de concentração: Educação

Titulação: Mestra em Educação **Banca examinadora:**

Cristiane Machado [Orientador]

Theresa Maria de Freitas Adrião

Graziela Zambão Abdian **Data de**

defesa: 19-08-2024

Programa de Pós-Graduação: Educação

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0009-0005-3606-9434>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/5607061061927431>

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Faculdade De Educação

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DE DIRETORAS ESCOLARES NA
REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS**

LIVIA CUARTERO GIMENES

COMISSÃO JULGADORA:

Cristiane Machado

Theresa Maria de Freitas Adrião

Graziela Zambão Abdian

A Ata da Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

2024

Dedico este trabalho a todos os profissionais que atuam comprometidos com a educação, que lutam por uma educação emancipadora e que contribuem para a efetivação da gestão democrática, dedicando-se à defesa da qualidade social nas escolas brasileiras. Educação não é mercadoria!

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer a oportunidade, que tive em minha vida, de sempre ter acesso à escola pública, uma vez que a minha formação se deu, integralmente, dentro do sistema público de ensino, desde a pré-escola até o mestrado. Agradeço a oportunidade que hoje me é dada de ser uma professora e uma defensora da escola pública!

Agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Cristiane Machado que aceitou compartilhar seus conhecimentos, sua atenção, seu tempo e que me orientou com muito cuidado e carinho, sempre me incentivando e compreendendo a rotina difícil de quem concilia a sala de aula com o mestrado.

Agradeço, às professoras Theresa Maria de Freitas Adrião e Graziela Zambão Abdian, a aceitação de participarem da banca de defesa da presente dissertação e, também, as contribuições realizadas.

Agradeço, à professora Débora Mazza, a participação e a contribuição na banca que qualificou esta dissertação.

Agradeço ao meu marido Leonardo, que me incentivou, desde o primeiro até o último momento, compreendendo as minhas ausências e auxiliando-me em tudo de que precisei.

Agradeço às minhas irmãs, por me apoiarem com palavras de incentivo e de perseverança e por compreenderem as minhas ausências, em alguns encontros de família.

Agradeço a educação primária que recebi dos meus pais, que me orientaram a sempre optar pelo caminho dos estudos, aproveitando as oportunidades que lhes foram negadas.

Agradeço aos amigos que me incentivaram sempre, motivando-me a não desistir no meio do caminho. Em especial, a Robson Sampaio, grande parceiro para o meu ingresso no programa.

RESUMO

O processo de democratização da gestão escolar no Brasil constitui objeto de extensos estudos e debates no meio acadêmico. Apesar de se ter estabelecido pela Constituição Federal de 1988, sua efetiva implementação continua desafio significativo. Esse desafio acentuou-se pelo movimento da contrarreforma na década de 90, durante o qual a abordagem gerencial da gestão educacional permeou as políticas educacionais. Desde então, a gestão das escolas públicas, conforme delineada por tais políticas, tem oscilado entre as abordagens democráticas e as gerenciais.

Diante dessa premissa, o propósito desta pesquisa consiste em analisar como os municípios da Região Metropolitana de Campinas estruturam a gestão democrática em seus documentos e qual a concepção de gestão escolar na formação continuada e/ou em serviço oferecida às diretoras escolares efetivas e substitutas. A metodologia adotada para este estudo foi a pesquisa documental, utilizando os documentos disponíveis nos sites das prefeituras dos 20 municípios da Região Metropolitana de Campinas, como principal fonte de pesquisa. Construiu-se o embasamento teórico por meio de levantamentos bibliográficos sobre temas como gestão escolar, formação de diretoras e qualidade da/na educação. Conclui-se que os municípios da Região Metropolitana de Campinas preveem, em seus documentos, o trabalho escolar nos moldes da gestão democrática, mas não estabelecem relação direta entre esse processo e o trabalho da diretora da escola, o que indica que essa concepção democrática não se reflete no processo de formação continuada ofertado. Espera-se, predominantemente nos municípios, uma profissional voltada mais às práticas gerenciais do que às democráticas. A tendência à privatização faz-se presente nos municípios, fomentando que a lógica do mercado seja a solução para a melhoria da qualidade da educação, ofertando materiais didáticos, sistemas apostilados e cursos de formação continuada aos profissionais da educação. Há uma tendência crescente, também, em alguns municípios da Região Metropolitana de Campinas, quanto ao estabelecimento de centros próprios de formação, mas que, ainda, se encontram muito incipientes e voltados à formação das professoras, e não das diretoras.

Palavras-Chave: Formação Continuada de Diretora Escolar, Gestão Democrática, Região Metropolitana de Campinas.

ABSTRACT

Democratizing school management in Brazil is the subject of extensive study and debate in academic circles. Despite being established by the Federal Constitution of 1988, its effective implementation remains a significant challenge. This challenge was accentuated by the counter-reform movement in the 1990s, during which a managerial approach to educational management permeated educational policies. Since then, the management of public schools, as outlined by such policies, has oscillated between democratic and managerial approaches. Given this premise, the purpose of this research is to analyze how municipalities in the Metropolitan Region of Campinas structure democratic management in their documents and what conception of school management is presented in the continuing education and/or in-service training offered to both acting and substitute school principals. The methodology adopted for this study was documentary research, using documents available on the websites of the municipalities of the 20 cities in the Metropolitan Region of Campinas as the main source of research. The theoretical framework was built through bibliographic surveys on topics such as school management, principal training, and education quality. It is concluded that the municipalities in the Metropolitan Region of Campinas envisage school work in line with democratic management in their documents, but they do not establish a direct relationship in this process with the work of the school principal, and this democratic conception does not reflect in the continuing education process offered. Predominantly, municipalities expect a professional focused more on managerial practices than democratic ones. The trend towards privatization is present in municipalities, fostering the idea that market logic is the solution to improving education quality, offering didactic materials, workbook systems, and continuing education courses to education professionals. There is also a growing trend in some municipalities of the Metropolitan Region of Campinas towards establishing their own training centers, but these are still very incipient and focused on teacher training rather than principal training.

Keywords: School Principal Continuing Education, Democratic Management, Metropolitan Region of Campinas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mapa da Região Metropolitana de Campinas	45
Figura 2: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Americana.....	117
Figura 3: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Artur Nogueira	118
Figura 4: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Campinas	118
Figura 5: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Cosmópolis	118
Figura 6: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Engenheiro Coelho	119
Figura 7: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Holambra	119
Figura 8: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Hortolândia	119
Figura 9: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Indaiatuba	120
Figura 10: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Itatiba	120
Figura 11: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Jaguariúna	120
Figura 12: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Monte Mor	121
Figura 13: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Morungaba	121
Figura 14: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Nova Odessa	121
Figura 15: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Paulínia	122
Figura 16: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Santa Bárbara D'Oeste	122

Figura 17: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Santo Antônio de Posse	123
Figura 18: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Sumaré	123
Figura 19: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Valinhos	123
Figura 20: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Vinhedo	124
Figura 21: Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, na Região Metropolitana de Campinas.....	124
Figura 22: Soluções Educacionais	161
Figura 23: Parcerias da instituição Labor Educacional	183

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Documentos analisados em cada município da RMC	32
Quadro 2: Dados econômicos, geográficos e populacionais da RM	56
Quadro 3: Quantidade de escolas por município e ano em que cada município se tornou sistema de ensino	59
Quadro 4: Gestão democrática nos documentos da RMC	68
Quadro 5- Conceito de qualidade nos municípios da RMC	93
Quadro 6- IDEB nos municípios da RMC (2021)	108
Quadro 7- Forma de provimento e formação inicial exigida para ingresso ao cargo de diretora de escola dos municípios da RMC	111
Quadro 8- Quantidade de atribuições ao cargo de diretora de escola por município da RMC	116
Quadro 9- Valorização profissional e progressão/evolução funcional ofertada a diretora de escola	127
Quadro 10- Formação Continuada e/ou em serviço nos municípios da RMC	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEMCAMP	Agência Metropolitana de Campinas
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEFEMS	Centro de Formação de Educadores Municipais de Sumaré
CE-FORM	Centro de Formação da Rede Municipal de Ensino
CEFORMI	Centro de Formação e Mídia
CEFORTEPE	Centro de Formação, Tecnologia e Pesquisa Educacional “Professor Milton de Almeida Santos”
CEPE	Centro de Formação dos Profissionais em Educação Paulo Freire
COVID-19	Doenças por Coronavírus 2019
CRAEE	Centro de Referência em Atendimento Educacional Especial
EFSPM	Escola de Formação do Servidor Público Municipal
FALS	Faculdade do Litoral Sul Paulista
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDOCAMP	Fundo de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Campinas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPEMIG	Instituto Pedagógico de Minas Gerais
LAGE	Laboratório de Gestão Educacional
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MAJOG	Matemática em Jogo
NAED	Núcleo de Ação Educativa Descentralizada
NUARME	Núcleo de Aperfeiçoamento da Rede Municipal de Ensino
NFCI	Núcleo de Formação Continuada de Indaiatuba
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Plano Municipal de Educação
PMEs	Planos Municipais de Educação

PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROGESTÃO	Programa de Formação Continuada para Gestores
PVE	Parceria pela Valorização da Educação
REPLAN	Refinaria Planalto de Paulínia
RMC	Região Metropolitana de Campinas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESI	Serviço Social da Indústria
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TEA	Transtorno do Espectro Autista
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

MEMORIAL	19
INFÂNCIA.....	19
A PEDAGOGIA.....	20
A GESTÃO ESCOLAR.....	21
INTRODUÇÃO	24
CAPÍTULO 1- A PESQUISA: JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E METODOLOGIA	27
Quadro 1- Documentos analisados em cada município da RMC.....	32
CAPÍTULO 2- CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO DE DIRETORAS: gestão escolar democrática e gerencial	37
CAPÍTULO 3- HISTÓRICO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS: Criação, dados econômicos, geográficos e populacionais	45
Figura 1: Mapa da Região Metropolitana de Campinas.....	45
3.2 ARTUR NOGUEIRA.....	47
3.3 CAMPINAS.....	48
3.4 COSMÓPOLIS.....	48
3.6 HOLAMBRA.....	49
3.7 HORTOLÂNDIA.....	50
3.8 INDAIATUBA.....	50
3.9 ITATIBA.....	51
3.10 JAGUARIÚNA.....	51
3.11 MONTE MOR.....	52
3.12 MORUNGABA.....	52
3.13 NOVA ODESSA.....	53
3.14 PAULÍNIA.....	53
3.16 SANTA BÁRBARA d'OESTE.....	54

3.17 SANTO ANTÔNIO DE POSSE	54
3.18 SUMARÉ.....	54
3.19 VALINHOS.....	55
3.20 VINHEDO	55
3.21 DADOS ECONÔMICOS, GEOGRÁFICOS E POPULACIONAIS DOS MUNICÍPIOS DA RMC	55
Quadro 2: Dados econômicos, geográficos e populacionais da RMC	56
CAPÍTULO 4- GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DE DIRETORAS	
ESCOLARES: Análise dos documentos educacionais dos municípios da RMC.....	59
Quadro 3- Quantidade de escolas por município e ano em que cada município se tornou sistema de ensino.....	59
4.1 ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS MUNICÍPIOS DA RMC	66
Quadro 4- Gestão democrática nos documentos da RMC.....	68
4.2 CONCEITO DE QUALIDADE NOS MUNICÍPIOS DA RMC	91
Quadro 5- Conceito de qualidade nos municípios da RMC	93
Quadro 6- IDEB nos municípios da RMC (2021).....	108
4.3 FORMA DE PROVIMENTO E FORMAÇÃO EXIGIDA PARA INGRESSO NO CARGO DE DIRETORA ESCOLAR NOS MUNICÍPIOS DA RMC	111
Quadro 7- Forma de provimento e formação inicial exigida para ingresso ao cargo de diretora de escola dos municípios da RMC.....	111
4.4 ATRIBUIÇÕES E FUNÇÕES DA DIRETORA DE ESCOLA	116
Quadro 8- Quantidade de atribuições ao cargo de diretora de escola por município da RMC	116
4.4.1 AMERICANA.....	117
Figura 2- Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola no município de Americana.....	117
4.4.2 ARTUR NOGUEIRA.....	118

Figura 3- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Artur Nogueira	118
4.4.3 CAMPINAS.....	118
Figura 4- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Campinas	118
4.4.4 COSMÓPOLIS	118
Figura 5- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Cosmópolis	118
4.4.5 ENGENHEIRO COELHO	119
Figura 6 - Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Engenheiro Coelho	119
4.4.6 HOLAMBRA	119
Figura 7- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Holambra	119
4.4.7 HORTOLÂNDIA	119
Figura 8 - Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Hortolândia	119
4.4.8 INDAIATUBA	120
Figura 9- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Indaiatuba	120
4.4.9 ITATIBA	120
Figura 10- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Itatiba	120
4.4.10 JAGUARIÚNA	120
Figura 11- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Jaguariúna.....	120
4.4.11 MONTE MOR.....	121
Figura 12- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Monte Mor.....	121

4.4.12 MORUNGABA	121
Figura 13- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Morungaba.....	121
4.4.13 NOVA ODESSA	121
Figura 14- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Nova Odessa.....	121
4.4.14 PAULÍNIA	122
Figura 15- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Paulínia	122
4.4.15 PEDREIRA.....	122
4.4.16 SANTA BÁRBARA D´OESTE.....	122
Figura 16- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Santa Bárbara D´Oeste	122
4.4.17 SANTO ANTÔNIO DE POSSE	123
Figura 17- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Santo Antônio de Posse	123
4.4.18 SUMARÉ.....	123
Figura 18- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Sumaré	123
4.4.19 VALINHOS.....	123
Figura 19- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Valinhos.....	123
4.4.20 VINHEDO.....	124
Figura 20- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, no município de Vinhedo	124
4.4.21 REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS	124
Figura 21- Nuvem de palavras das atribuições, do cargo de diretora de escola, na Região Metropolitana de Campinas	124
4.5 PLANOS DE CARGOS E CARREIRA	119

Quadro 9- Valorização profissional e progressão/evolução funcional ofertada a diretora de escola	127
4.6 FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO	151
Quadro 10- Formação Continuada e/ou em serviço nos municípios da RMC	153
4.6.1 AMERICANA.....	160
Figura 22- Soluções Educacionais.....	161
4.6.2 ARTUR NOGUEIRA.....	161
4.6.3 CAMPINAS.....	163
4.6.5 ENGENHEIRO COELHO	167
4.6.6 HOLAMBRA	167
4.6.7 HORTOLÂNDIA	170
4.6.8 INDAIATUBA	172
4.6.9 ITATIBA	175
4.6.10 JAGUARIÚNA	176
4.6.11 MONTE MOR.....	177
4.6.12 MORUNGABA.....	177
4.6.13 NOVA ODESSA	178
4.6.14 PAULÍNIA	178
4.6.15 PEDREIRA.....	179
4.6.16 SANTA BÁRBARA D'OESTE.....	179
4.6.17 SANTO ANTÔNIO DE POSSE	181
4.6.18 SUMARÉ.....	181
4.6.19 VALINHOS.....	182
Figura 23- Parcerias da instituição Labor Educacional	183
4.6.20 VINHEDO	184
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	185
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	191

MEMORIAL

INFÂNCIA

Nasci na cidade de São Paulo e morei no bairro Ipiranga, que sofria com a crescente marginalidade naquela época. A minha primeira infância deu-se trancada dentro de casa, ou às vezes, na casa de uma amiga que morava na mesma rua.

Minha família e eu morávamos num sobrado localizado na rua Jaíba; lá, vivíamos meu pai Rubens, minha mãe Cecília, minhas irmãs Melissa e Lilian e eu. Nasci no ano de 1994, época em que meus pais já tinham certa idade: meu pai com 46 anos e minha mãe com 42.

Devido às condições presentes na infância, meus pais não tiveram grandes oportunidades de estudo e, por isso, iniciaram a vida profissional muito cedo. Ambos vieram a concluir o ensino médio (ou o antigo segundo grau) só depois de adultos. Meu pai concluiu, através do Exame Nacional do Ensino Médio, enquanto minha mãe, do supletivo. Apesar das dificuldades enfrentadas no processo de escolarização, são cidadãos que conseguiram transmitir, às filhas, valores, princípios, além de deixar, em nossas mentes, o seguinte pensamento: "Na vida, podem nos tirar tudo, menos o estudo adquirido; portanto estudem minhas filhas!".

Esse ensinamento ganhou significado logo na infância, quando enfrentamos situação difícil, devido ao desemprego de meu pai; com pouco estudo e em idade avançada, ele não conseguiu mais se realocar no mercado de trabalho, em 1995. Por isso optou pela aposentadoria. Minha mãe, por sua vez, havia optado pela vida do lar, logo depois de a Melissa nascer.

Com meu pai aposentado e após sofrer três assaltos seguidos em São Paulo, decidimos iniciar a vida em uma nova cidade.

Minha irmã Melissa, 16 anos mais velha que eu, havia acabado de entrar na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) no curso de enfermagem. Ela manteve moradia junto à minha avó, em São Caetano do Sul. Meus pais, minha irmã Lilian e eu mudamos para a tranquila cidade de Leme, no interior de São Paulo.

A infância em Leme foi feliz, já que conhecemos, de certa forma, a liberdade. A rua em que morávamos era tranquila, repleta de crianças, onde, aos poucos, os laços de amizade se foram criando, tanto entre as crianças, como entre as famílias. Meu contato significativo com a escola foi em Leme, onde iniciei, de fato, os estudos. Em São Paulo, havia frequentado a pré-escola durante alguns meses apenas. Sempre gostei muito de estudar: dedicava-me e esforçava-me para ser uma "boa aluna".

Minha mãe fez-se muito presente durante minha vivência escolar, que se fez, integralmente, na escola pública. Ela participava das reuniões de pais e mestres, mostrava-se disposta a tirar as minhas dúvidas e a sempre me auxiliar na realização das tarefas escolares.

Sempre prestativa junto à escola, lá realizou, por diversas vezes, trabalhos voluntários, como a inspeção em dias de provas externas, ou o monitoramento durante o intervalo.

Era uma mãe ativa que frequentava o programa “Escola da Família” aos finais de semana; lá aprendeu a bordar ponto cruz e ponto russo; fazer macramê; pintar telas; culinária com chocolate; noções básicas de informática; fez aulas de manicure. Vivíamos os sábados de muito aprendizado juntas. Essa relação de proximidade à escola deixava-me muito feliz.

A PEDAGOGIA

Os anos tranquilos em Leme terminaram em 2006. A partir da notícia da gravidez de minha irmã Melissa, meus pais optaram por permanecer mais perto dela e de meu sobrinho Lucas. Mudamos, então, para a cidade de Praia Grande, no litoral sul paulista.

Lá a vivência escolar mostrou-se frustrante. A organização da escola evitava a proximidade que havíamos vivenciado em Leme. Por isso, os primeiros dias de adaptação à nova escola mostraram-se bem difíceis para mim. A escola era feia, com carteiras e vidros quebrados, salas superlotadas e barulhentas, professores exaustos. Ao ver-me naquela realidade, chorava de desgosto.

Logo que mudamos, meu pai, vendo a triste realidade da escola e a falta de abertura frente à gestão, entrou em contato com o governo, informando a lastimável situação em que se encontrava aquela unidade escolar. Em pouco tempo, liberou-se a verba para sua reforma, deixando-a, assim, um pouco mais digna estruturalmente.

Com o passar do tempo, não me restava outra opção, a não ser criar costume com aquela realidade, continuar, em meio àquelas condições, como “boa aluna” e esforçar-me para aprender. Completei o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio naquela instituição de ensino.

Foi muito perceptível o déficit educacional que a caracterizava, sem possibilidades para a valorização do pensamento crítico, devido aos conteúdos ensinados de maneira superficial, além do ensino insatisfatório da língua estrangeira.

Ao final do Ensino Médio, decidi, como propósito de vida, que minha forma de contribuir para o tão sonhado “mundo melhor” implicava que me tornasse professora. Daí minha opção por cursar Pedagogia.

A trajetória iniciou-se na Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS), na Praia Grande em 2012 e terminou no ano de 2017, na UNICAMP.

A graduação, no período noturno, proporcionou-me grande mudança de vida. Em 2013, aos 18 anos, mudei-me sozinha para Barão Geraldo, onde iniciei o trabalho numa escola perto do campus, dois dias depois de me mudar. Não tive o privilégio de me dedicar, integralmente, aos estudos, pois meu sustento dependia do trabalho.

A falta da formação crítica, inicialmente, funcionou como choque, uma vez que, durante todo o Ensino Médio, acreditava ter sido “boa aluna”, já que recebia, sempre, as melhores notas. Fui aceita no vestibular sem realizar cursinho, apenas estudando por conta, através de apostilas doadas. Ao iniciar os estudos na graduação da Unicamp, percebi o quanto a criticidade me faltava, minha dificuldade em ler os textos, enfim, vivi um processo intenso de quebrar paradigmas, até conseguir, de fato, acompanhar a graduação.

Tentei as bolsas ofertadas pela Universidade, negadas por diversas vezes; somente as consegui nos dois últimos anos da graduação, ou seja, em 2016. Nesse ano, mudei para a moradia estudantil e iniciei o trabalho com a pedagogia hospitalar, na brinquedoteca do ambulatório de pediatria do Hospital de Clínicas da Unicamp. Com a conquista das bolsas, consegui aproveitar melhor o tempo para cursar as matérias atrasadas, além de para dedicar-me ao estudo do Inglês, no qual tenho, até hoje, certa dificuldade.

A GESTÃO ESCOLAR

Durante minha trajetória na Pedagogia, ainda na Praia Grande, realizei o estágio de contrapartida na gestão escolar, em uma instituição pública de educação infantil da cidade. Esse tipo de estágio funciona como uma troca: a prefeitura da Praia Grande paga a faculdade e, como compensação, o universitário trabalha, durante horas, nas instituições escolares públicas do município. Percebo que, durante essa experiência, teve início meu interesse pela gestão escolar.

Ao iniciar, novamente, os estudos da Pedagogia, em 2013, pela UNICAMP, passei por diversas instituições escolares, desde as públicas até as privadas. Os grandes problemas, que via em sala de aula, me chamavam a atenção. Porém sempre me indagava sobre como a gestão escolar poderia auxiliá-los; também questionava porque a gestão das escolas em que trabalhei nada tinha de democrática e participativa.

Só durante o estágio em Gestão Escolar, conheci a escola no distrito de Barão Geraldo, em Campinas-SP, meu objeto de pesquisa durante o Trabalho de Conclusão de Curso,

denominado: “A relação família-escola na construção pedagógica da cultura infantil”, orientado pelo Prof. Dr. Alexandre Henrique Paixão.

Pela primeira vez, vivenciei a gestão democrática e participativa dentro de uma escola, na qual se descentralizavam as tomadas de decisão, contando com a participação das crianças, das famílias, da comunidade, dos professores, dos funcionários e, claro, da gestão escolar. Pude vivenciar, durante o tempo de pesquisa, um conselho escolar participativo e um Projeto Político Pedagógico (PPP) elaborado em comunidade. Tive experiência muito significativa nessa escola, que, com certeza, contribuiu para minha formação e para meu desejo de seguir estudando a área da gestão escolar.

Ao formar-me no final de 2017, decidi que continuaria morando em Campinas. Na procura por emprego, fui instrutora pedagógica em uma turma de 3º ano do Ensino Fundamental, numa escola particular de renome em Campinas, onde fiquei até o início de 2019.

Desde então, trabalhei como professora temporária nas prefeituras de Sumaré e de Paulínia; como professora efetiva da rede de Valinhos e, atualmente, como professora efetiva na Prefeitura de Campinas.

Com as demandas da sala de aula, vi a necessidade de especializar-me em Educação Inclusiva. Portanto, no ano de 2020, busquei através do grupo IPEMIG, pertencente à faculdade Batista de Minas Gerais, a realização dessa especialização, a qual terminei no mesmo ano, devido à pandemia da COVID-19 e ao tempo que tinha para me dedicar a ela.

Porém meus questionamentos sobre a gestão escolar democrática continuavam latentes. Durante minha experiência nas redes de Sumaré, de Paulínia e do ensino privado, percebi o quanto as diretoras escolares se preocupam com o caráter burocrático da escola, muitas vezes, deixando de lado o aspecto pedagógico. Chamaram-me a atenção vários aspectos: a imensa falta de uma boa orientação do coordenador pedagógico, a dificuldade das escolas em abranger as famílias dos alunos, em formar um conselho escolar participativo, em inserir as crianças em suas decisões e em exercer, de fato, a gestão democrática que pude vivenciar no TCC.

Minha maior percepção, em termos de qualidade, diz respeito a que a concepção da gestão escolar determina enorme diferença no funcionamento da escola e dos estudantes. De fato, enquanto professora, vivenciei atitudes inaceitáveis dentro das instituições de ensino; pude ver o quanto a concepção de gestão presente nessas escolas pode assumir caráter omissivo, ou não, frente a determinadas situações. Constatei diversos aspectos nos quais a escola precisa mudar e o quanto a gestão, desde que se interesse, pode proporcionar essa mudança positiva.

Meu desejo consiste em tornar-me uma gestora democrática; sei que, para isso, o tempo em sala de aula e a realização do mestrado se mostram fundamentais. Em 2021, durante a

experiência de trabalho no município de Paulínia, decidi retomar os estudos sobre a gestão escolar. Por isso, escrevi meu projeto de pesquisa: compreender sobre as concepções de gestão escolar da Região Metropolitana de Campinas e sobre a influência dessa gestão para formar os profissionais da educação.

Fui aceita no processo seletivo da pós-graduação pela Faculdade de Educação da Unicamp no ano de 2022. Ingressei junto ao Laboratório de Gestão Educacional (LAGE) sob a orientação da Prof^ª Dr^ª Cristiane Machado. Dediquei os estudos à gestão escolar, buscando responder ao seguinte questionamento: como os municípios da Região Metropolitana de Campinas estruturam a gestão democrática em seus documentos e qual a concepção de gestão escolar trabalhada na formação continuada e/ou oferecida em serviço às diretoras escolares efetivas e substitutas?

Assim como em todos os momentos de minha vida, a realização do mestrado não se mostrou nada fácil: conciliar a rotina cansativa de professora com os estudos constitui desafio exaustivo. Durante o processo, surpreendi-me com situações que não imaginava capazes de acontecer: houve a felicidade de meu matrimônio em julho de 2023, porém duas grandes tristezas, no caso, a perda da minha melhor amiga no início de 2023 e, ao final de 2023, uma doença autoimune, resultado da somatização de diversos sentimentos e esforços. Porém o sonho valeu a pena: agradeço a minha orientadora por ter sido compassiva em todos esses momentos e por haver me auxiliado quando precisei.

INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem, como temas centrais de investigação, a gestão democrática e a formação de diretoras¹ escolares nos 20 municípios da Região Metropolitana de Campinas. Para tanto, utilizaram-se a pesquisa documental, como método de levantamento de dados e de informações, e parte do contexto de transição do regime ditatorial militar para a redemocratização do país (1964-1988), além dos movimentos nacionais de implementação de mecanismos de gestão gerencial.

A década de 1980 marcou-se por grande processo de redemocratização, tendo, como forte característica, a ampla mobilização dos setores políticos, intelectuais e dos movimentos populacionais, dentre outros, culminando na Constituição Federal de 1988, conhecida como a Constituição Cidadã. Porém, logo no início da década de 90, as ideias contrárias, advindas da contrarreforma, abriram portas para uma mescla entre a democracia presente na Constituição Federal e a abertura ao mercado privado para adentrar as esferas do poder público. Segundo Jeffrey e Silva:

[...] o conceito de descentralização apresenta-se como um traço determinante no pensamento dos reformistas, apresentado, então, como uma necessidade para aumentar a eficiência e a eficácia do sistema educacional à medida que a descentralização aumenta a possibilidade de interação de recursos públicos com os privados. Conceito chave, também, para o modelo de gestão democrática tão essencial para o enfrentamento dos desafios educacionais no século XXI (Jeffrey; Silva, 2015, p. 42)

A ideia de gestão democrática, sob essa perspectiva, aborda a descentralização das decisões do poder público para instâncias menores, assim como a maior possibilidade de integração entre regiões, a autonomia e a flexibilização no processo de tomadas de decisões e de ações educacionais. Ao mesmo tempo, abre portas maiores para a autonomia dos municípios à contratação de empresas privadas que prestem serviços ao poder público, inclusive na rede escolar.

Tendo a democracia como princípio constitucional, instituiu-se a gestão escolar democrática e participativa no Brasil, ao menos na teoria, a partir dos escritos na Constituição Federal de 1988, reforçados pela Lei 9394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases para a educação em âmbito nacional. O artigo 206 da Constituição estabelece essa garantia de modelo de gestão a se instituir nas escolas brasileiras.

¹ Os estudos de Machado e Bravo (2021) discutem que o cargo de diretor de escola é composto, majoritariamente, pelo público feminino; logo, nesta pesquisa, optou-se por se referir a essa profissional, no feminino. Claro, há ressalvas quando o termo for retirado dos documentos ou das citações de autores.

A realidade que encontramos atualmente, no que se refere à gestão escolar democrática, não corresponde ao melhor cenário, uma vez que, após trinta e seis anos da promulgação da Carta Magna, ainda encontramos, na realidade escolar brasileira, muitos desafios para sua implementação e sua efetivação.

Lima (2018, p. 18) destaca três dificuldades em efetivar a gestão democrática nas escolas. Segundo o autor, a primeira ocorre porque, ao longo da história do Brasil, assim como em Portugal, tivemos a presença de inúmeros regimes ditatoriais; a segunda diz respeito ao reconhecimento legal da gestão democrática, mas também da insuficiência de o princípio garantido em lei se efetivar na prática, somente por estar lá descrito; a terceira diz respeito a que a gestão democrática se instituiu em lei através de um ato revolucionário, porém pode se encontrar em “processo de erosão do ponto de vista das políticas e das práticas”.

Ao relembarmos a história do Brasil, percebemos que, desde o princípio, existe a presença do autoritarismo e da exploração. Por isso nossa sociedade e nossas políticas não aprenderam a funcionar segundo a democracia. Daí, fazer-se necessária a construção de uma sociedade democrática, só possível através de políticas que, realmente, se efetivem na prática, ensinando a toda uma sociedade sobre cidadania e democracia, o que implica a participação popular.

Outro ponto a destacar no Brasil diz respeito à descontinuidade política que existe entre um regime e outro; o que ocorreu logo após a promulgação da Carta Magna evidencia essa afirmação. O pedido por uma Constituição Cidadã e Democrática veio dos reformistas, logo após o regime militar, quando o autoritarismo reinava sobre a política brasileira. A democracia, então, seria uma construção para onde se desejava chegar, porque, na prática, ela se construiria através da elaboração de políticas e da sua efetivação com ações que corroboram o princípio democrático. Porém ocorreu, exatamente, o contrário: logo após o estabelecimento da Constituição de 88, os ideais da contrarreforma com os seus princípios gerenciais, tecnicistas e neoliberais invadiram as políticas públicas, dificultando os ideais da Constituição e o estabelecimento da democracia.

Em tal contexto, compreende-se que a formação e a atuação da diretora escolar se pautam nessas políticas, que, ora, se colocam democráticas, ora, neoliberais. Esses posicionamentos influenciam, diretamente, a formação inicial dos professores e, conseqüentemente, dos gestores, assim como o processo de formação continuada deles. De acordo com as concepções de gestão, pela qual se formam os gestores escolares, a concepção de gestão que colocarão em prática em sua unidade escolar também se distanciará da democracia.

A partir dessa discussão, esta dissertação segue o objetivo de pesquisar como os municípios da Região Metropolitana de Campinas estruturam a gestão democrática em seus documentos e de compreender qual a concepção de gestão escolar, na formação continuada e/ou em serviço, se oferece às diretoras escolares tanto efetivas, quanto substitutas.

Entende-se, por concepção, “o resultado da reflexão, formulando um conjunto coerente de conceitos que exprimem uma ideia, uma ação ou uma conduta.” (Queiroz, 2003, p. 62) Nessas bases, compreende-se qual concepção de gestão escolar resultou da reflexão que cada município possui e que coloca em prática, influenciando as formações que o município oferece às diretoras e as ações que elas realizam na escola.

A dissertação conta com quatro capítulos, distribuídos da seguinte forma: o 1º apresenta a justificativa, os objetivos e a metodologia utilizada na pesquisa; o 2º, denominado “Concepções de Gestão Escolar e Formação de Diretoras: gestão escolar democrática e gerencial”, corresponde ao capítulo responsável pela discussão e pelo embasamento teórico da pesquisa; o 3º, intitulado “Histórico dos Municípios da Região Metropolitana (RMC) de Campinas: criação e dados econômicos, geográficos e populacionais”, tem, como objetivo, apresentar breve histórico dos municípios que compõem a RMC, assim como alguns dados geográficos relevantes à pesquisa; já o 4º trará a discussão sobre a estrutura da gestão democrática e a formação continuada da diretora escolar nos vinte municípios da RMC. Também analisará os documentos dos municípios, buscando trazer informações que corroborem o problema e os objetivos da pesquisa. Ao término, apresentar-se-ão as considerações finais da pesquisa.

CAPÍTULO 1- A PESQUISA: JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E METODOLOGIA

Bruno (1997, p. 42) descreve bem, através de uma pergunta, umas das grandes indagações que auxiliaram a motivação para se realizar esta pesquisa, quando diz: “Resta saber, como é possível melhorar a qualidade do ensino público, sem investimentos na qualificação permanente dos professores e dos demais profissionais da educação”. Apesar de esta pesquisa não ter, como objetivo, falar de financiamentos, nem de investimentos na área da educação, parte-se do princípio de que proporcionar a qualificação permanente, através do processo de formação continuada e /ou em serviço, constitui processo importante para melhorar a qualidade da educação e para efetivar a gestão democrática. Como já se abordou na introdução, existe, no Brasil, uma descontinuidade política. Entende-se, nesta pesquisa, que essa descontinuidade se reverbera, diretamente, na forma como os municípios estruturam a gestão democrática em seus documentos, assim como na oferta da formação continuada e/ou em serviço às diretoras escolares.

A melhoria da qualidade do ensino público faz-se presente na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Plano Nacional de Educação (PNE) e nos Planos Municipais de Educação (PME). Dessa forma, faz-se fundamental pesquisar a estruturação da gestão democrática e o processo da formação continuada e/ou em serviço que cada município proporciona aos gestores escolares e a quais objetivos serve, de acordo com a gestão concebida, uma vez que a formação continuada e/ou em serviço, relacionada ao processo de qualificação profissional implica, diretamente, segundo Bruno (1997), a melhoria da qualidade.

O objetivo geral da pesquisa pauta-se em analisar como se estrutura a gestão democrática nos documentos das 20 secretarias de educação da Região Metropolitana de Campinas e qual concepção de gestão se faz presente nos documentos, através da formação continuada, e/ou em serviço, ofertada às diretoras escolares.

Preende-se, com essa pesquisa, analisar como objetivos específicos,

- como os conceitos de gestão escolar, de formação de diretoras e de qualidade aparecem nas leis, nos decretos e nos documentos oficiais voltados às escolas dos municípios;
- pesquisar o plano de carreira oferecido às diretoras escolares em cada município;
- examinar como e se o processo de formação continuada das diretoras escolares tem potencial de refletir-se na melhoria da qualidade dos documentos analisados;

A decisão de limitar a pesquisa às diretoras de escola justifica-se pela “importância dada à diretora pela população de modo geral, porque é ela que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola — onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania” (Paro, 2015, p. 21). E, ainda, de acordo com Paro (2015, p. 21), “o diretor ocupa uma posição não apenas estratégica, mas também contraditória na chefia da escola, o que estaria a merecer maior número de análises e de estudos aprofundados”.

Paulo Freire (2001) ajuda-nos a compreender a importância da formação continuada, quando apresenta o conceito de formação permanente:

A educação é permanente não porque certa linha ideológica ou certa posição política ou certo interesse econômico o exijam. A educação é permanente na razão, de um lado, da finitude do ser humano, de outro, da consciência que ele tem de sua finitude. Mais, ainda, pelo fato de, ao longo da história, ter incorporado à sua natureza não apenas saber que vivia, mas saber que sabia e, assim, saber que podia saber mais. A educação e a formação permanente se fundam aí. (Freire, 2001, p.12)

Quando se fala em educação permanente, refere-se à concepção de que a educação, inerente ao ser humano, nunca terá fim. O processo educativo, ao longo da história, transcorreu por diversas frentes de trabalhos e de concepções pedagógicas, que se modificam e se atualizam, conforme se realizam as pesquisas e os estudos na área da educação. Favorecer o processo de formação continuada pode proporcionar a constante reflexão sobre o fazer pedagógico na escola.

Compreende-se, segundo os estudos de Salles (2004), que a formação continuada difere da formação continuada em serviço, pois a primeira parte da teoria para a prática, entendida, muitas vezes, como uma “complementação” da formação inicial. Trazendo a ideia para o âmbito dos municípios, pode-se entender como aquela ofertada por instituições de ensino parceiras, ou até mesmo próprias, de cada município, que oferecem, ou proporcionam, cursos às diretoras tanto de pós-graduação, quanto de extensão ou outros. Já a formação em serviço refere-se àquela, segundo Salles,

[...] em que os professores se constituem em sujeitos do próprio processo de conhecimento e nas que são baseadas no paradigma da racionalidade técnica, o sujeito é o professor “ensinante”, constituindo-se o professor “aprendente” em objeto da ação, espécie de depositário do saber. (Salles, 2004, p. 5)

Apesar de os estudos de Salles (2004) se referirem aos professores, cabe compreender como o processo de formação em serviço ocorre no âmbito das diretoras escolares, partindo da ideia de formação, que busca auxiliar a reflexão do trabalho voltada à prática escolar, na qual Salles (2004, p. 5) diz que a formação em serviço parte da ação para a teoria. Ou seja, se dará quando as demandas da escola determinarem um repensar pedagógico sobre a gestão realizada

em uma realidade determinada. Neste estudo, a formação será abordada em dois aspectos: a continuada e a em serviço.

Quanto à necessidade de pesquisar como os municípios da Região Metropolitana de Campinas estruturam a gestão democrática em seus documentos e qual a concepção de gestão escolar na formação continuada e/ou em serviço oferecida às diretoras escolares efetivas e substitutas, ela se motivou pelo fato de a RMC constituir a segunda maior região metropolitana do estado de São Paulo, com mais de 3,1 milhões de habitantes. Com essa dimensão, ocupa espaço de destaque frente ao desenvolvimento econômico, tendo grande importância devido aos pólos industriais no setor agrícola e agroindustrial, assim como a presença de grandes universidades e centros de pesquisa. O aeroporto de Viracopos, localizado em Campinas, também toma destaque frente ao desenvolvimento da região.

A RMC compõe-se por vinte municípios: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo².

Compreende-se que a Região Metropolitana de Campinas possui destaque no estado de São Paulo, devido à grande dimensão, tanto no caráter territorial quanto no econômico. Ela reflete a dimensão que ocupa na educação do Estado de São Paulo e constitui, também, a Região Metropolitana que acolhe a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), universidade que proporciona a realização desta pesquisa.

A metodologia aqui utilizada se guiará pelas bases da pesquisa documental. Segundo Godoy (1995, p.21), “O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental”.

Godoy (1995, p.24) afirma que o desenvolvimento da pesquisa documental ocorrerá por meio da análise de conteúdo dos documentos, que prevê três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Com base em tal princípio metodológico, busca-se correlacionar e interpretar os dados coletados, através dos documentos analisados juntamente com a revisão bibliográfica realizada, visando a concluir a problemática da pesquisa.

A primeira etapa para realizar a pesquisa ocorreu por meio da escolha e da separação dos documentos oficiais. Inicialmente, levantaram-se aqueles de ordem comum, que, em sua maioria,

² Região Metropolitana de Campinas (RMC). Disponível em: < https://rmc.pdui.sp.gov.br/?page_id=127>. Acesso em: 15/05/2022

todos os municípios têm, ou deveriam ter, como Lei Orgânica Municipal, Plano Municipal de Educação (PME), Estatuto do Magistério, Plano de Cargos e Carreiras do Magistério e Regimento Comum das Unidades Educacionais. Após esse levantamento, realizou-se uma busca no site de cada município, a fim de selecionar os demais documentos que abordavam, diretamente, a formação da diretora escolar e/ou demais documentos relevantes à pesquisa.

Inicialmente, realizou-se, na íntegra, a leitura dos documentos, com exceção da Lei Orgânica, da qual se leu a parte específica sobre a educação no município. Os dados relevantes à pesquisa, que abordavam os temas gestão escolar, formação de diretoras escolares e qualidade na/da educação foram organizados em uma tabela. Após a leitura inicial e a tabulação dos dados, as partes dos documentos, inicialmente selecionadas, foram revisitadas durante a escrita do presente texto.

Devido à ausência de documentos fornecidos por algumas secretarias sobre a formação continuada oferecida às diretoras escolares, optou-se por utilizar uma abordagem alternativa: a pesquisa de notícias nos sites oficiais dos municípios. O objetivo foi acessar informações sobre as formações oferecidas às diretoras e sobre as possíveis parcerias com instituições privadas. A pesquisa envolveu a visita às páginas de notícias dos sites oficiais de cada município. Em alguns casos, as notícias já estavam organizadas por segmento, facilitando a busca; em outros, apresentavam-se, de forma mais geral, as informações. Em ambos os casos, todas as páginas foram visitadas; leram-se e tabularam-se as notícias pertinentes à formação continuada das diretoras. Após a seleção e a análise das notícias relevantes, integraram-se essas informações ao texto da dissertação.

Estruturou-se o Capítulo 4, que aborda a análise dos dados da pesquisa, segundo a categorização proposta por Bardin (1977), organizando-o em blocos temáticos, sugeridos pela banca de qualificação, que observou que os documentos analisados apresentavam similaridades temáticas. Tal estilo de análise proporcionaria uma discussão mais robusta e contribuiria, significativamente, para as considerações finais da pesquisa. Os blocos temáticos definidos foram: estruturação da gestão democrática nos municípios da RMC; conceito de qualidade; requisitos para o ingresso e a formação exigidos para o cargo de diretora escolar; atribuições e funções da diretora de escola; plano de cargos e de carreira e formação continuada e/ou em serviço, oferecida às diretoras escolares.

Dentro do bloco temático "atribuições e funções da diretora de escola", utilizou-se o site WordArt para sistematizar as informações coletadas. Por meio dessa ferramenta, criaram-se nuvens de palavras, que serão apresentadas no item 4.4.

Corroborando o aporte teórico da pesquisa, realizaram-se levantamentos bibliográficos no campo da gestão escolar, da formação de diretoras escolares e da qualidade educacional.

O quadro 1 foi elaborado com a finalidade de apresentar os documentos analisados em cada município.

Quadro 1- Documentos analisados em cada município da RMC

MUNICÍPIO	LEI ORGÂNICA	PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	ESTATUTO DO MAGISTÉRIO/ PLANO DE CARREIRA	REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS MUNICIPAIS	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO	OUTROS
Americana	Sem Número	Sem Número	Lei Nº 4.668/2008	Decreto Nº5.312/2001	Diário Oficial Nº 1446/2023 Notícias	Lei Nº 5120/2010- Apresenta a descrição dos cargos Lei Nº 3129/1997 Dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino
Artur Nogueira	Lei Nº 1/2021	Lei Nº 3236/2015	Lei Complementar Nº 392/2004	Decreto Nº 029/2016	Notícias	Lei Nº 2795/2005, dispõem sobre a criação do Sistema Municipal de Educação
Campinas	Sem Número	Lei Nº 15.029/2015	Lei Nº 12.987/2007 Lei Nº 6.894/1991	Portaria SME Nº 69/2018	Política de formação continuada da rede municipal de Campinas CEFORTEPE Notícias	Edital de Abertura de Concurso Público Nº06/2023- FUNDAÇÃO VUNESP Lei Ordinária 16.301 que dispõe sobre a gestão democrática Lei Nº 12.501/2006, que Institui o Sistema

MUNICÍPIO	LEI ORGÂNICA	PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	ESTATUTO DO MAGISTÉRIO/ PLANO DE CARREIRA	REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS MUNICIPAIS	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO	OUTROS
						Municipal de Ensino
Cosmópolis	Sem Número	Sem Número	Lei Nº 3.174/2009	Documento não encontrado	Notícias	Edital de Abertura de Concurso Público Nº 01/2022- INSTITUTO MAIS GESTÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL Lei Nº 2785/2004 que Cria o Sistema Municipal de Ensino
Engenheiro Coelho	Sem Número	Lei Nº 284/2001	Lei Nº 003/2006	Documento não encontrado	Notícias	Não há
Holambra	Sem Número	Lei Nº 862/2015	Lei Nº 2.015/2010	Documento não encontrado	Diário Oficial Nº 1122/2023 Notícias	Edital de Abertura de Concurso Público Nº 001/2023- OMNI
Hortolândia	Sem Número	Sem Número	Documento não encontrado	Lei Nº 3.131/2015	Centro de Formação Paulo Freire Notícias	Decreto Nº 4.270/2019 regulamenta a progressão por titulação profissional
Indaiatuba	Sem Número	Sem Número	Lei Complementar Nº 65/2020	Analisado/Sem Número	Regimento Interno do Núcleo de Formação	Lei Nº3507/1998, que cria o Sistema Municipal de Ensino

MUNICÍPIO	LEI ORGÂNICA	PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	ESTATUTO DO MAGISTÉRIO/ PLANO DE CARREIRA	REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS MUNICIPAIS	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO	OUTROS
					Continuada de Indaiatuba (NFCI) Notícias	
Itatiba	Sem Número	Sem Número	Lei Nº 4.623/2013	Documento não encontrado	Notícias	Lei Ordinária Nº 3.485/2001, que corresponde à criação do Sistema Municipal de Ensino
Jaguariúna	Sem Título	Documento não encontrado	Lei Complementar Nº 209/2012	Analisado/Sem Número	Decreto Nº 4.216 - Avaliação de Desempenho Notícias	Documento não encontrado
Monte Mor	Sem Número	Documento não encontrado	Lei Complementar Nº7/2007	Documento não encontrado	Notícias Diário Oficial Nº 814 de 10 de novembro de 2023	Edital de Abertura de Concurso Público Nº 002/2023- INDEC
Morungaba	Sem Número	Lei Nº 1.613/2015	Lei Nº40/2017	Documento não encontrado	Notícias	Edital de Abertura de Concurso Público Nº 01/2022- AVANÇA-SP Lei Nº 2.188/2023, que “Institui e

MUNICÍPIO	LEI ORGÂNICA	PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	ESTATUTO DO MAGISTÉRIO/ PLANO DE CARREIRA	REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS MUNICIPAIS	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO	OUTROS
						disciplina o Sistema Municipal”
Nova Odessa	Sem Número	Lei N° 2.965/2015	Lei N° 44/2015	Documento não encontrado	Notícias	Edital de Abertura de Concurso Público N° 01/2023- INSTITUTO SOLUÇÕES METRACAPITAL
Paulínia	Sem Número	Lei N° 3.444/2015	Lei Complementar N° 65/2017	Documento não encontrado	Centro de Formação da Rede Municipal de Ensino Notícias	Edital de Abertura de Concurso Público N° 002/2021- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Pedreira	Sem Número	Lei N° 3.520/2015	Lei N° 2.412/2003	Documento não encontrado	Notícias	Não há
Santa Bárbara D’Oeste	Sem Número	Lei N° 3.737/2015	Lei N° 69/2009	Documento não encontrado	Notícias	Não há
Santo Antônio de Posse	Sem Número	Lei N° 2.962/2015	Lei N° 01/2004	Lei Ordinária N° 2.240/2007	Notícias	Não há
Sumaré	Sem Número	Sem Número	Lei N° 3.773/2003 Lei N° 5.824/2016	Documento não encontrado	Centro de Formação dos Educadores Municipais de Sumaré	Lei N° 4.400/2007 que “Institui o Sistema Municipal de Educação”

MUNICÍPIO	LEI ORGÂNICA	PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	ESTATUTO DO MAGISTÉRIO/ PLANO DE CARREIRA	REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS MUNICIPAIS	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO	OUTROS
					Notícias	
Valinhos	Sem Número	Sem Número	Lei Nº 4.372/2008	Decreto Nº 11.833/2023	Notícias	Edital de Abertura de Concurso Público Nº 01/2024- AVANÇA-SP
Vinhedo	Sem Número	Lei Nº 3.669/2015	Lei Complementar Nº 04/1998 Lei Complementar Nº 110/2011	Documento não encontrado	Lei Nº 3.362/2010 Notícias	Lei Nº 3805/17, que “Institui o Sistema Municipal de Ensino”

Fonte: Quadro elaborado pela Autora, através dos documentos relevantes à pesquisa de cada município da RM

CAPÍTULO 2- CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO DE DIRETORAS: gestão escolar democrática e gerencial

A escrita deste capítulo objetiva informar como as políticas educacionais brasileiras influenciam o princípio da gestão democrática e reverberam sobre a formação da diretora de escola, perpassando o quesito dessa influência também sobre a qualidade da educação.

A partir do levantamento bibliográfico realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações em 2022, utilizando o descritor “Região Metropolitana de Campinas AND Educação”, encontraram-se, inicialmente, 7.430 teses e dissertações no período de 2014 a 2022. Ao filtrar por meio da área de ciências humanas, o número reduziu-se para 479 resultados. Aplicando o filtro “educação escolar”, chegou-se a 36 teses e dissertações. A análise e a leitura dos resumos dessas pesquisas revelaram a ausência de estudos focados na compreensão de como se estrutura a gestão democrática e na concepção de gestão na formação continuada e/ou em serviço para diretoras escolares nos documentos oficiais da Região Metropolitana de Campinas (RMC). Os temas encontrados nesses estudos abordam outros aspectos da educação nos municípios da RMC. Um levantamento semelhante na plataforma SciELO resultou em cinco artigos, nenhum dos quais tratava, diretamente, da temática em questão.

No entanto, ao consultar a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações utilizando os descritores “Formação AND diretor OR gestor” e considerando o período de 2014 a 2022, identificaram-se 112 pesquisas sobre a formação continuada de diretoras escolares em diversas regiões do Brasil. Dentre essas, selecionaram-se 36 teses e dissertações após a leitura dos resumos.

A análise desses resumos revelou a tendência predominante para práticas de gestão gerencial no processo de formação continuada, oferecida às diretoras escolares em nível nacional. Destaca-se, por exemplo, o estudo de Galvão (2010), que analisou o desenvolvimento de competências gerenciais em diretores de escolas públicas estaduais em João Pessoa. Outro estudo relevante é o de Bueno (2007), que avaliou o programa PROGESTÃO na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Segundo Bueno (2007, p. 59), o PROGESTÃO constitui programa de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade a distância, destinado aos gestores escolares da rede pública de ensino.

Os levantamentos realizados forneceram panorama sobre a relevância da temática abordada nesta dissertação, evidenciando a carência de estudos focados na RMC. Os trabalhos

analisados contribuíram para identificar os autores que corroboram com a temática e que serão utilizados para embasar o aporte teórico da pesquisa.

Assim, parte-se do princípio de que, apesar de a concepção de gestão presente na maioria dos documentos seguir o princípio da Gestão Democrática, a concepção de gestão ofertada através do processo de formação continuada às diretoras de escola, presentes em cada localidade, influenciará na prática das escolas e, conseqüentemente, no processo de efetivação da gestão escolar democrática.

A busca por estudar aspectos relacionados à educação remete a uma característica real: o direito à educação firmado na Constituição Federal. Assim, todas as instâncias da escola que existem, como o trabalho dos professores, da secretaria escolar, da gestão escolar, do processo de administração municipal, estadual e federal, do financiamento, entre outros, se tornam reais, pois a população brasileira tem garantido, em lei, esse direito. O processo pela garantia do direito à educação é longo.

Atualmente, o Brasil conta com o PNE³, representado pela Lei nº 13.005/2014, na qual se elencam 20 metas e estratégias nacionais para cumprir no decênio 2014-2024, cujo principal objetivo é a melhoria da qualidade da educação nacional. Em âmbito municipal, existem os PMEs, elaborados pela maioria dos municípios em 2015, muitos dos quais tiveram, como base, os escritos do PNE, apesar de os municípios contarem com certa autonomia para traçar suas próprias metas, a partir das necessidades e das demandas educacionais de cada realidade. Os PMEs visam a estabelecer metas para a educação em caráter municipal.

Tanto no PNE, como nos PMEs, há propostas para universalizar a educação, compreendendo que esse direito ainda não se encontra consolidado. Portanto as proposições sobre a qualidade da educação, durante muito tempo, tiveram, como pano de fundo, a discussão sobre o acesso e a permanência escolar. Porém, nos últimos anos, os estudos sobre a qualidade na garantia do direito à educação, vêm apresentando outras variáveis, preocupando-se, também, com as condições de oferta e com diversos fatores, que influenciam, diretamente, a qualidade do ensino, não o limitando, apenas, ao acesso e à permanência.

Paro (1998) apresenta, em seu texto, análise relevante que relaciona a gestão escolar à qualidade do ensino. Primeiramente, o autor remete-nos ao objetivo da escola, que, com o tempo, se transformou em formar o aluno para o mercado de trabalho, para sua aprovação em vestibulares e para alcançar médias em avaliações. O autor relembra que somos uma sociedade

³ O Plano Nacional de Educação, citado nesta dissertação, encontra-se em vigência, tendo sido prorrogado pela Lei 14.934/24, até o final de 2025. O novo Plano Nacional de Educação, representado pelo projeto de Lei 2614/24, está em análise na Câmara dos Deputados e carece de aprovação.

produtora de cultura e o real objetivo da escola consiste em estabelecer a relação entre o ensino e a aprendizagem da “cultura acumulada historicamente, de modo a formarem as suas personalidades, enquanto cidadãos conscientes e autônomos e enquanto pessoas aptas a aproveitarem a rica herança cultural da história” (Paro, 1998, p. 5).

A complexidade na definição de qualidade da educação é, justamente, ter, como principal objetivo, a formação do indivíduo. Paro (1998, p.2) destaca que: “O trabalho não é, pois, o fim do homem, mas sua mediação para o viver bem”. Portanto, segundo os estudos do autor, a qualidade da educação perpassa esse “viver bem” e a sua avaliação, às vezes, pode demorar uma vida para realizar-se.

Como compreender o processo educativo não constitui tarefa fácil, não se mostra possível simplificá-lo. A educação trabalha, diretamente, com a formação do ser humano, que contribuirá a partir do presente, influenciado pelo passado, às ações do mundo futuro. Assim, trabalhar com a formação do ser humano constitui responsabilidade imensurável, pois poderá contribuir, de forma positiva ou até mesmo negativa, nas aprendizagens e nos comportamentos das gerações.

Simplificar o julgamento de sucesso, ou de insucesso, escolar, a partir de eixos isolados, não significa enxergar o todo de uma realidade. Estudar a qualidade da educação, conceito tão polissêmico, que abrange diferentes olhares de diversas dimensões constitui algo complexo, que exige um olhar cuidadoso para diversos aspectos educacionais.

A gestão escolar, segundo estudos de Paro (1998, p.4), relaciona-se à qualidade da educação quando “percebemos que o que a administração tem de ‘essencial’ é o fato de ser mediação na busca de objetivos.” Logo, compreende-se que o trabalho da gestão escolar e, conseqüentemente, da diretora de escola se pautará pelos objetivos propostos na escola, influenciados pelas diretrizes presentes nos documentos oficiais e, também, naquilo que chega à escola, muitas vezes, como determinação.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 9.394 estabelecem, como princípio de ensino, a Gestão Democrática, caracterizada como a inclusão da comunidade escolar, composta por gestores, professores, funcionários, famílias e alunos, no processo de tomada de decisões escolares. Adrião e Camargo (2001) refletem sobre a importância do princípio constitucional:

O termo princípio é empregado para designar, na norma jurídica escrita, os postulados básicos e fundamentais presentes em todo Estado de direito, ou seja, são afirmações gerais no campo da legislação, a partir das quais devem decorrer as demais orientações legais. Geralmente, são os princípios que norteiam o detalhamento dos textos constitucionais. Ao menos formalmente, podemos dizer que a sua importância reside no fato de que, por se constituírem nas diretrizes para futuras normatizações legais, os princípios não podem ser desrespeitados por qualquer medida governamental ou pela ação dos componentes da sociedade civil, tornando-se uma espécie de referência para

validar, legalmente, as normas que deles derivam. (Adrião; Camargo, 2001, p. 72)

Quando o princípio da gestão democrática no ensino público se torna constitucional, entende-se que ele deverá ocorrer em todas as escolas públicas do país, na qual, segundo os autores, não poderá, ou pelo menos não poderia, ser desrespeitado. Nessa direção, do ponto de vista legal, tudo, na escola pública, pode e deve abranger a concepção de trabalho democrático, inclusive a formação. Para que a gestão democrática ocorra nas escolas, o trabalho do diretor escolar mostra-se de fundamental importância; mas, para isso, faz-se necessário que ele esteja inserido em vivências, que favoreçam as reflexões e as formações democráticas.

Paro (1998, p.6) expõe que:

[...] a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se ao limites do próprio estado, — promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior — mas envolver, principalmente, os usuários e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático do Estado no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade.

Quando a diretora de escola atua ciente dos objetivos de formação do aluno propostos por Paro (1998), assim como considera importante a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, a escola caminha para a democracia e a gestão escolar realiza essa mediação despertando a representatividade, a consciência política de atuação de todos. Conseqüentemente, haverá melhora na aprendizagem do estudante, pois se estabelecerá uma real parceria entre a comunidade escolar, o aluno e a escola. Mas, nesta pesquisa, considera-se que, para a diretora de escola atuar como mediadora, faz-se necessário que ela receba formação dentro das bases democráticas, a fim de ajudar o alcance dos objetivos apresentados.

Sabe-se que, apesar de o princípio democrático se encontrar instituído na Constituição Federal, a educação no país sofre a crescente influência da concepção gerencialista. Neyman e Clarke (2012, p. 359) afirmam que o gerencialismo legitima o direito de gerir, baseando-se na garantia da eficiência e do alcance de metas. No âmbito público, os autores apresentam que, mesmo se não for totalmente privatizado, a lógica do desempenho deve ocorrer como se o público estivesse num mercado competitivo.

Quando se busca o significado da palavra **eficiência** no dicionário *on-line* Michaelis, encontram-se os seguintes significados:

- 1-Capacidade de produzir um efeito; efetividade, força.
- 2-Capacidade de realizar bem um trabalho ou de desempenhar, adequadamente, uma função; aptidão, capacidade, competência.
- 3-Qualidade do que é passível de aplicação vantajosa; proveito, serventia, utilidade.

4-Atributo ou condição do que é produtivo; desempenho, produtividade, rendimento. (Michaelis, Eficiência, 2024)

De acordo com o Dicionário Michaelis (2024), o significado da palavra **eficácia** o significado remete a:

- 1 Atributo ou qualidade do que é eficaz;
- 2 Qualidade do que produz o resultado esperado; infalibilidade, segurança, validade.
- 3 Capacidade de impressionar, de causar impacto; força, poder, valência.
- 4 Capacidade de resolver problemas ou de realizar atos específicos; aptidão, competência, produtividade.
- 5 Qualidade do que é aplicável; aplicabilidade, valia.

Essas duas palavras advêm da iniciativa privada; os seus significados relacionam-se à produtividade, à busca pela excelência profissional e ao alcance de metas, através da otimização de recursos financeiros. Numa empresa privada, considera-se, como funcionário eficiente e eficaz, aquele que consegue realizar o seu trabalho, alcançando os objetivos propostos em menos tempo e utilizando menos recursos, mostrando-se capaz de maximizar o lucro da empresa.

Logo, o objetivo da educação e da escola norteia o trabalho da diretora. Se o objetivo que norteia seu trabalho for seguir a lógica do mercado, a diretora trabalhará para atingir esse objetivo; se for pautado pela lógica democrática, trabalhará para esse fim. Nesta pesquisa, dentro da perspectiva legal, amparada pelos estudos de Paro, o objetivo ideal da educação consiste na formação do sujeito de direito, efetivado pela garantia do direito à educação de qualidade. Como objetivo da educação seria plausível estabelecer a eficiência dentro desse princípio. Porém, muitas vezes, não é sobre tais objetivos que tais conceitos são utilizados e empregados na legislação.

Perboni e Oliveira (2021, p.16) abordam a concepção gerencialista com a denominação de Nova Gestão Pública (NGP), dizendo que “no campo das políticas sociais, a NPG se caracteriza pela proposição de reformas que reduzem a presença do Estado na oferta de serviços, inclusive na área da educação”. Em outras palavras, a forma de gerir o mercado incorpora-se à forma de gerir a esfera pública. Ao trazer a NGP para dentro das escolas, Perboni e Oliveria (2021, p. 21) relatam que os diretores sentem seu trabalho controlado:

Esse controle é uma manifestação característica das proposições da Nova Gestão Pública que concebe a gestão escolar sob uma ótica privada, em que as decisões são tomadas centralmente, cabendo, aos diretores escolares, apenas a responsabilização pelo desempenho.

Essa lógica de controle, de falta de autonomia e de falta de ação política na gestão escolar mostra-se incoerente, quando se tem a gestão democrática como princípio. Pensando sobre a

lógica do gerencialismo, o qual pretende instituir, na escola, os objetivos capitalistas, Paro (1998, p.6) traz que:

O princípio básico da administração é a coerência entre meios e fins. Como os fins da empresa capitalista, por seu caráter de dominação, são, não apenas diversos, mas antagônicos aos fins de uma educação emancipadora, não é possível que os meios utilizados no primeiro caso possam ser transpostos acriticamente para a escola, sem comprometer, irremediavelmente, os fins humanos que aí se buscam.

Estabelecer um modelo de gestão escolar gerencial significa alterar, totalmente, os objetivos educacionais na esfera pública, valorizando o controle, as metas, a formação para o mercado de trabalho, transformando, aos poucos, a educação em mercadoria.

Alterando os objetivos educacionais, altera-se, também, a forma de trabalhar da diretora escolar, não vivendo mais como mediadora no processo educacional, mas, sim, como uma chefe que manda e os demais obedecem, sem grandes oportunidades de reflexão. Oliveira *et al.* (2017, p. 725) corroboram dizendo que “a NGP vai sendo assimilada pelos gestores da educação pública, do ministério às escolas, perseguindo um Estado supostamente eficiente e dinâmico que busca mais resultados com menos emprego e recursos.”

Paro (2012) mostra, de forma clara, a diferença entre a esfera pública e a privada, trazendo que “o público é o domínio da universalidade de direitos e de deveres de cidadãos, responsáveis diante dos demais cidadãos e da sociedade organizada no Estado democrático.” (Paro, 2012, p. 2), Já “o privado é o âmbito da particularidade de indivíduos e grupos com os seus interesses e idiossincrasias, e também supõe direitos e deveres protegidos pelo Estado.” (Paro, 2012, p. 4)

Logo, entende-se que o que é público se remete ao bem comum, àquilo que é direcionado a todos, trazendo o ideal de coletividade. Já o privado faz jus à ideia do indivíduo, das particularidades. Assim, ao mesmo tempo em que somos indivíduos públicos, também possuímos interesses e desejos privados. O problema, colocado por Paro (2012), diz respeito a quando uma esfera interfere no funcionamento da outra:

[...] numa democracia, o público e o privado, como instância mutuamente determinantes, devem coexistir de modo que um não cerceie a liberdade do outro. Sempre que o poder público se sobrepõe aos direitos do privado, limitando-os, assim como toda vez que o privado agride o domínio do público, utilizando-o para interesses particulares, a democracia é violada. (Paro, 2012, p. 5)

É observável que, dentro das leis e do próprio PNE, se estabelece a gestão democrática como princípio, porém também apresentam a concepção gerencialista. Um exemplo disso é quando, na meta 19 do PNE, se associa a gestão democrática a critérios técnicos de mérito e de

desempenho. Nessa meta, ocorre uma mescla entre princípios democráticos e princípios gerencialistas, a qual ganha o nome de Hibridismo.

Esse termo, nas palavras de Barroso (2003, p. 29), apresenta-se como “a sobreposição ou a mestiçagem de diferentes lógicas, discursos e práticas na definição e na ação políticas, o que reforça o seu caráter ambíguo e compositório”. Na prática, um exemplo do hibridismo é quando, nos textos legais, há o princípio democrático, porém também há termos próprios da concepção gerencialista, como eficiência e eficácia, meritocracia e desempenho.

Oliveira (2015) destaca essa política contraditória instituída no Brasil, observada pela autora, principalmente, no primeiro e no segundo governo do presidente Luíz Inácio Lula da Silva e no mandato interrompido da ex-presidenta, Dilma Rousseff:

Trata-se, ao mesmo tempo, de políticas estruturantes de orientação claramente homogênea e reforçadora do mérito acadêmico e programas dirigidos à inclusão social e escolar que são postos em marcha, muitas vezes no sentido de reparar as deficiências e de recuperar as defasagens daqueles que apresentam dificuldade para que possam entrar na engrenagem geral. (Oliveira, 2015, p. 642)

Assim, essa mescla e, até mesmo, contradições fazem-se presentes nas legislações e nos programas que permeiam a educação no Brasil e nos municípios. Muitas vezes, além de os textos se mostrarem contraditórios, a política híbrida ocorre através das parcerias público-privadas, legitimadas pela Lei 11.079/2004, que institui normas gerais para a licitação e a contratação dessa parceria no âmbito da administração pública. Essas parcerias chegam à escola através de convênios, pois, na busca pela garantia do direito à educação, o governo estabelece parceria com algumas instituições de ensino para disporem de vagas aos alunos da rede pública; ou mesmo contratações diretas de serviços educacionais que atuam tanto frente à educação, através do fornecimento de material e de apostilas, quanto na formação e na estruturação da gestão escolar municipal, por exemplo.

Oliveira (2014, 2015) aborda uma grande estratégia da NGP, que faz referência à aplicação das avaliações externas na busca de mensurar a qualidade educacional. A autora apresenta como essa implementação afeta o trabalho das diretoras, uma vez que, a partir da lógica gerencial, grande parte desse trabalho se conduz a alcançar as metas estabelecidas, uma vez que o baixo rendimento nessas avaliações implica consequências financeiras para a escola.

A política híbrida faz-se uma realidade brasileira, que reverbera tanto em caráter nacional, como municipal. As contradições existentes dentro dos textos legais são comuns, com objetivos que, ora, permeiam a concepção de gestão democrática e, ora, a lógica de gestão gerencial. Resta, com esta pesquisa (considerando o caráter híbrido dos documentos e das diretrizes),

identificar as tensões existentes nos documentos educacionais da Região Metropolitana de Campinas e como esse tensionamento reverbera no trabalho da diretora escolar, buscando identificar se os municípios formam as diretoras, como diretoras, ou como gerentes educacionais.

A partir dos referenciais estudados nesta pesquisa, este capítulo discorreu sobre o princípio da gestão democrática escolar, presente nos documentos federais do Brasil e que, conseqüentemente, se reverbera nos documentos municipais. Problematiza-se a crescente influência gerencial, no que diz respeito à gestão escolar, tendenciada pela lógica do setor privado, e que, conseqüentemente, se reflete na atuação da diretora escolar e também em sua formação. O próximo capítulo apresentará breve histórico dos municípios da RMC e contará com alguns dados que contribuirão para compreender a dimensão da RMC, quanto ao caráter econômico, ao geográfico e ao populacional.

CAPÍTULO 3- HISTÓRICO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS: Criação, dados econômicos, geográficos e populacionais

Criou-se a Região Metropolitana de Campinas (RMC) em 19 de junho de 2000, a partir da Lei Complementar nº 870, promulgada pelo Ex-Governador Mário Covas Júnior. Estabeleceu-se, a partir desta lei, que a Região Metropolitana de Campinas se comporia por 19 municípios: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara D'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. A lei também dá abertura à integração de novos municípios, caso alguns dos citados se desmembrem ou sofram fusão, fato que ocorreu com o município de Morungaba, em 2014. Hoje, compondo a região, totalizam-se 20 municípios. A RMC fica representada pelo seguinte mapa⁴.

Figura 1: Mapa da Região Metropolitana de Campinas



Fonte: PDUI- Região Metropolitana de Campinas, 2018

Uma Região Metropolitana caracteriza-se por muitos aspectos, para além dos municípios que possuem interligação territorial geográfica. Para criar-se uma Região Metropolitana, faz-se

⁴ Região Metropolitana de Campinas (RMC). Disponível em: < https://rmc.pdui.sp.gov.br/?page_id=127>. Acesso em: 09/04/2023.

necessário que exista um município-sede, a metrópole, em maior desenvolvimento, enquanto as demais cidades da Região constituem pólos que se interligam em diversos setores: industriais, agrários, econômicos, educacionais, desenvolvimentistas, de saúde, de segurança, de transporte, entre outros.

No caso da RMC, Campinas tornou-se a sede, devido tanto ao desenvolvimento econômico, quanto à extensão territorial. Dessa forma, as demais cidades agem de modo concomitante a todo o desenvolvimento da Região, abrigando indústrias, fábricas, setor agrário, etc.

Cano e Brandão (2002, p.13) afirmam que:

O aglomerado urbano-regional que daria origem ao núcleo da atual área metropolitana foi precoce entreposto mercantil e, mais tarde, importante integrante do ‘complexo cafeeiro paulista’, criando as bases para o futuro dinamismo de sua estrutura produtiva e de sua coesa rede urbana, sob a centralidade de Campinas, consolidando-a como ‘capital regional’ de vasta parcela do interior paulista.

A RMC caracteriza-se por seu grande e variado potencial econômico, composto por municípios que nascem agrários, outros marcados por grandes indústrias de variados segmentos e uns como Paulínia, por exemplo, que abriga um polo petroquímico, fato que a torna município com PIB muito elevado. Assim, quanto à extensão territorial e à dimensão econômica e populacional dos 20 municípios, nossa região mostra-se muito heterogênea e diversificada.

A RMC possui um histórico de criação de seus municípios, muitas vezes, parecido, marcado pelo movimento dos bandeirantes e dos tropeiros, que necessitavam de hospedagem em suas longas jornadas. Outro ponto em comum diz respeito ao grande acolhimento de imigrantes, vindos de diversas partes do mundo, mas, principalmente, da Europa, muitas vezes em busca de refúgio ou de melhores condições de vida.

Este capítulo visa a apresentar a dimensão da RMC para o Estado de São Paulo, tendo, como consequência, sua dimensão na educação. Portanto abordará, brevemente, o histórico de cada município e, ao final, exporá um quadro comparativo dos 20 municípios, elaborado a partir dos dados econômicos, geográficos e populacionais.

3.1 AMERICANA

A cidade de Americana foi fundada em 27 de agosto de 1875. Segundo os estudos de Pupo (2002, p. 21), Americana emancipou-se, politicamente, de Campinas, através da lei nº 1983 de 12 de novembro de 1924. O autor (2002, p. 21) afirmou que a cidade sofria grande influência

cultural de imigrantes norte-americanos, portugueses, alemães, árabes, com a predominância de italianos.

Assim como muitas cidades desta região, Americana, inicialmente, surgiu durante as expedições dos bandeirantes, que saíam em busca de riquezas pelas terras da região e de exploração da mão de obra indígena. Não à toa, a grande rodovia que liga a capital de São Paulo à Região de Campinas tem, como nome, Rodovia dos Bandeirantes.

Pupo (2002, p. 21-22) apresenta que, inicialmente, a região hoje denominada Americana se compunha de grandes plantações de cana-de-açúcar; a posteriori, houve a prevalência das fazendas cafeeiras; mas, a partir da chegada da malha ferroviária à cidade e da implementação da Fábrica de Tecidos Carioba, em 1875, mesmo ano da fundação do município, ocorreu o grande salto de desenvolvimento da cidade.

O histórico do município, apresentado no Plano Municipal de Educação de Americana, comprova os dados acima:

Em 1875, foi inaugurada a Estação Ferroviária, em terras da antiga fazenda Machadinho, e a Fábrica de Tecidos Carioba, pertencente à fazenda Salto Grande. Ambas foram impulsionadas pelas facilidades de escoação e da produção de materiais. A população começou a se desenvolver no entorno da estação e o desenvolvimento industrial da cidade teve origem nas fábricas de tecidos. (Secretaria Municipal de Educação de Americana (SP), 2015, p. 11)

A partir do desenvolvimento da cidade, advindo das indústrias têxteis, Americana passou a receber bastante migrantes, principalmente nas décadas de 50, 60 e 70, o que resultou, segundo o PME do município, em “problemas sociais criados pelo aumento populacional desordenado”. (Secretaria Municipal de Educação de Americana (SP), 2015, p. 11)

Quando o Brasil, na década de 90, abre as portas para a importação, as indústrias têxteis do município entram em crise: muitas reduzem, bruscamente, os quadros de funcionários e outras vão à falência. Abriram-se, assim, as portas do município para que indústrias de outros setores se instalassem na cidade. Como consequência, a economia passou a girar em torno de outros produtos também.

3.2 ARTUR NOGUEIRA

A cidade de Artur Nogueira, segundo os estudos da autora Fernandes (2002), teve as suas origens associadas:

[...] à produção de cana-de-açúcar no início do século XX. O seu território foi constituído, a partir de doação da Usina Ester, de Cosmópolis, sendo o seu nome uma homenagem ao proprietário daquela usina. Em 10 de abril de 1949, Artur Nogueira é elevada à categoria de município, fazendo parte da comarca de Mogi-Mirim. (Fernandes, 2002, p. 60)

A partir do histórico do município, descrito em seu PME (2015, p.8), afirma-se que a presença de imigrantes europeus também auxiliou sua construção, constituindo-se, principalmente, por espanhóis, italianos, alemães e portugueses. Assim como muitos municípios da RMC, a economia de Artur Nogueira gira em torno da agropecuária e de indústrias presentes na região.

3.3 CAMPINAS

A cidade de Campinas tem suas origens no século XVIII, associadas, a princípio, ao cultivo da cana-de-açúcar e, posteriormente, às fazendas cafeeiras, com grande utilização da mão de obra escrava. Os estudos de Caiado, Pires, Santos e Miranda (2002, p. 101) mostram que “na década de 1860, a região já era a maior produtora do estado e Campinas, o mais rico município paulista”. Campinas foi a cidade da região que mais cresceu, tanto em território, quanto em população; concentrou grandes vias de acesso ferroviário, assim como concentra, até hoje, grandes rodovias que ligam a cidade a outros centros urbanos. A cidade também abriga o Aeroporto Internacional de Viracopos.

Assim como ocorreu em toda a região, em Campinas, houve grande crescimento industrial, dando grande abertura, também, ao setor terciário da economia.

3.4 COSMÓPOLIS

As informações sobre o município de Cosmópolis mostram-se reduzidas nos detalhes, se comparadas ao histórico apresentado em documentos oficiais por outros municípios da RMC. Braga (2002, p. 193) afirma que a criação de Cosmópolis ocorreu “por desmembramento de Campinas” no ano de 1944. As informações que constam no site da prefeitura do município, associam a origem de Cosmópolis à criação do Núcleo Campos Sales, cujo objetivo foi o de receber imigrantes suíços e, posteriormente, italianos, alemães e austríacos⁵.

Segundo os estudos de Braga (2002.p. 197), “as bases da economia de Cosmópolis são a indústria e o comércio”. O município encontra-se, territorialmente, próximo a Paulínia; assim Braga (2002, p. 193) destaca que “o seu papel no contexto regional foi absorver parte do incremento populacional induzido pelo complexo petroquímico de Paulínia”, sendo considerada uma cidade-dormitório.

⁵Memória. Disponível em: < <https://cosmopolis.sp.gov.br/cidade/historia/>>. Acesso em: 30/04/2023

3.5 ENGENHEIRO COELHO

O histórico da cidade de Engenheiro Coelho ocorreu de maneira muito parecida ao das demais terras e cidades da região. Isso aconteceu por ter sido uma área explorada por grandes fazendas produtoras de cana-de-açúcar, de café, de arroz, de feijão e de milho, entre outros produtos agrícolas. No início, tais fazendas contavam, através do processo de colonização e de exploração, com a mão de obra indígena, que, adiante, se juntou à mão de obra escrava. A partir da abolição da escravatura, em 1888, ocorreu, em terras brasileiras, grande abertura à mão de obra estrangeira.

Assim, os estudos de Fernandes e Ventura (2022) apresentam que:

As origens do município estão relacionadas à implementação da Estrada de Ferro Funilense (1891) — ramal da Sorocabana, entre Campinas e Pádua Salles — que atravessava as terras da antiga Fazenda Guaiquica, de cerca de 420 alqueires, pertencente a Joaquim A. de Moraes. Em 1901, chegaram ali diversas famílias imigrantes belgas e italianas, que impulsionaram a consolidação do povoado já existente, conhecido por Guaiquica e organizado em torno das atividades da fazenda. (Fernandes; Ventura, 2002, p. 227)

Os autores (2002, p. 227) ainda destacam que Engenheiro Coelho constitui um dos mais novos municípios da RMC, desmembrado de Artur Nogueira no ano de 1991.

3.6 HOLAMBRA

Conhecido como “Cidade das flores”, o município de Holambra recebeu o nome de Estância Turística de Holambra devido à intensa procura pelo turismo na cidade. O município, o maior produtor de flores da América Latina, recebe, anualmente, a maior exposição delas, conhecida como Expoflora.

Sua origem liga-se, diretamente, à devastação sofrida pela população holandesa na Segunda Guerra Mundial, durante a qual o próprio governo holandês a incentivou a emigrar para outros países. Pelo fato de a população da Holanda ser, naquela época, majoritariamente católica, o Brasil foi o país mais procurado para instalar os imigrantes, pois aceitou receber grande número de católicos holandeses, inicialmente, instalados na Fazenda Ribeirão. O nome do município faz jus a sua origem, uma mescla entre a Holanda, a América e o Brasil.

A princípio, a economia do município marcou-se pela pecuária e pela agropecuária, o que não durou muito tempo, uma vez que o cultivo de flores se impôs como atividade, junto ao turismo, que, hoje, sustentam a economia da cidade.

O estudo de Braga (2002, p. 257) apresenta que Holambra “foi emancipada em 1/1/1993, por desmembramento de quatro municípios: Jaguariúna, Artur Nogueira, Cosmópolis e Santo Antônio de Posse”.

3.7 HORTOLÂNDIA

Os estudos de Negreiros e de Teixeira (2002) condensam bem o histórico do município quando apresentam que:

Em meados do século XIX, a área hoje ocupada por Hortolândia destacava-se na produção de café, algodão e açúcar, além de culturas de subsistência. Nessa época, Jacuba, como era conhecida, transformou-se em um bairro, que começou a ganhar importância na região, quando foi inaugurado, em 1896, o posto telegráfico. Em 1917, Jacuba, o lugarejo, passou a contar com uma estação ferroviária da Companhia Paulista e, assim, os núcleos de Sumaré e Hortolândia puderam se consolidar no contexto regional e acabaram por expandir sua área física, ao longo da estrada de Ferro. (Negreiros, Teixeira, 2002, p. 287)

Inicialmente, o bairro Jacuba pertencia ao município de Campinas. Porém, quando Sumaré se emancipou, em meados da década de 50, Jacuba passou a compor esse município. O nome Hortolândia veio da nomeação dada aos primeiros loteamentos do bairro Jacuba. A emancipação de Hortolândia foi autorizada pela Resolução Estadual nº 714/1990, em 19 de maio de 1991.

3.8 INDAIATUBA

A história de Indaiatuba, diferente da maioria dos municípios que compõem a RMC, não teve suas origens associadas a Campinas, mas, sim, aos municípios Itu e São Carlos.

Alves (2002, p. 315-316) associa sua fundação à construção de uma capela de madeira em homenagem a Nossa Senhora da Candelária, a qual passou a servir como área de repouso para os tropeiros, em seu caminho para Itu e para São Carlos. Diante disso, criou-se o bairro Votura, que, por volta de 1740, foi quase dizimado por uma epidemia de varíola.

A partir das informações sobre a história do município, disponibilizadas pelo site da prefeitura de Indaiatuba, escrita por Komaya e Cerdan⁶, as informações apresentadas por Alves (2002) caracterizam a formação do município, porém de forma oral, sem nenhum registro documentado, sobre esses acontecimentos.

Segundo Komaya e Cerdan, a origem do município ocorreu a partir dos bairros, que surgiram através das fazendas de açúcar e, posteriormente, da criação da Igreja. Inicialmente,

⁶História de Indaiatuba (SP). Disponível em:< <https://www.indaiatuba.sp.gov.br/historia/>>. Acesso em: 13/05/2023

construída em homenagem a Nossa Senhora da Conceição, depois passou a homenagear a Nossa Senhora da Candelária, conforme é conhecida até os dias de hoje.

Alves (2002, p. 316) destaca que, somente em 1906, Indaiatuba se elevou à categoria de cidade e, em 1963, se desmembrou do município de Itu, com a Lei nº 8.050, de 31/12/1963.

Aos poucos, o desenvolvimento foi chegando a Indaiatuba; a economia perpassou as fazendas de açúcar, o café e a produção artesanal de produtos. Com o passar dos anos, Indaiatuba recebeu grandes indústrias e muitos migrantes, que buscavam o município como destino, gerando grande crescimento populacional e econômico. A proximidade do Aeroporto Internacional de Viracopos também vem contribuindo para o desenvolvimento da cidade.

3.9 ITATIBA

A história de Itatiba deu-se às margens do rio Atibaia no século XVIII, quando o rio já era navegado. Assim, as pessoas foram percebendo a fertilidade das terras da região e buscando-as para instalar moradias e para iniciar suas plantações.

Itatiba foi crescendo, perpassando, segundo os estudos de Bessa (2002, p. 353), o título de Freguesia Nossa Senhora do Belém, elevado, em 1857, a Vila Nossa Senhora do Belém de Jundiai, alcançando a categoria de cidade em 1876, denominada Belém de Itatiba.

O autor (2002) ainda destaca os aspectos econômicos do município, apresentando que Itatiba:

Teve o seu desenvolvimento inicial, baseado na expansão do café desde a segunda metade do século XIX, mas as suas primeiras atividades industriais datam do final da década de 1920, nos segmentos têxtil, fósforo e calçados. A evolução do comércio especializado na revenda de móveis coloniais surge com a instalação da indústria moveleira na década de 60, contribuindo para que a cidade, a despeito de sua atividade industrial já diversificada, apresentasse características de um polo comercial especializado, até os dias atuais. (Bessa, 2002, p. 353).

3.10 JAGUARIÚNA

A história de Jaguariúna percorre caminhos parecidos com a dos demais municípios. A princípio, a região fazia parte do caminho que bandeirantes e tropeiros percorriam para chegar à parte central do Brasil em busca de ouro. Também por esses caminhos, mercadorias eram transportadas a outras vilas. Como as viagens ocorriam em lombos de cavalos ou de bois, eram extensas e demoradas; por isso, em diversas partes do percurso, iam-se criando locais de pouso e de descanso. Dessa forma, muitas vilas iam surgindo ao redor desses locais. Esse processo marca o início do município, hoje conhecido como Jaguariúna (“rio das onças pretas” em tupi-guarani), antes denominado Jaguaru.

A estruturação da vila, segundo os estudos de Alves (2002, p. 381), deu-se por decisão do Coronel Amâncio Bueno, quando decidiu iniciá-la em terras de sua propriedade. Inicialmente, o município ficou vinculado a Mogi-Mirim, conseguindo sua emancipação em 1953.

A economia de Jaguariúna acompanhou o tempo, possuindo um solo fértil. Sempre foi grande produtor de açúcar e de café. O desenvolvimento do município foi impulsionado pela linha férrea Mogiana, que liga Campinas a Mogi-Mirim. Hoje, a linha férrea ainda se faz presente no município, porém voltada ao turismo, com o passeio de Maria Fumaça que parte da Estação Anhumas em Campinas e percorre o caminho, seguindo os trilhos até a estação de Jaguariúna. Atualmente, o município abriga, além das fazendas, grandes indústrias de diversos setores que impulsionam a economia da cidade.

3.11 MONTE MOR

A história de Monte Mor também teve seu início como cidade-dormitório para os viajantes. Os estudos de Caiado (2002, p. 411) mostram que Monte Mor pertenceu a Itu e, no ano de 1971, obteve sua emancipação política. A autora (2002, p. 411) afirma que, a partir da década de 70, o município passou a servir de cidade-dormitório, passando a abrigar a população de baixa renda, que não podia viver em Campinas. O desenvolvimento econômico do município percorre o setor agrícola e o industrial.

3.12 MORUNGABA

O município de Morungaba foi o último a integrar a RMC, incorporado em 2014. Atualmente, considera-se Morungaba como cidade com excelente qualidade de vida, quando se refere à tranquilidade, à procura por ar puro e ao contato com a natureza. Nas palavras de Sangiorgi (1962), “Morungaba é uma bela povoação paulista, que tem três riquezas por bem poucos conhecidas: clima excelente, água melhor ainda e um sossego que só faz bem aos nervos cansados.” O município faz parte do Circuito das Frutas, destacando-se pela produção de uvas, de figos, de laranjas e de pêssegos⁷.

Seu histórico perpassa a criação de uma capela, ao redor da qual pessoas fixaram moradia, iniciando, assim, seu desenvolvimento. A cidade também acolheu imigrantes europeus. Morungaba pertenceu ao município de Itatiba até o ano de 1964, quando foi emancipada; foi elevada a Estância Climática, no ano de 1994.

⁷Morungaba- Circuito das Frutas. Disponível em: <<https://circuitodasfrutasoficial.sp.gov.br/destinos/morungaba/>>. Acesso em 21/06/2023

3.13 NOVA ODESSA

Caiado (2002, p. 11) apresenta o histórico de Nova Odessa, a partir de seu desmembramento da cidade de Americana em 1958. A autora escreve que ele ocorreu na intenção de atrair imigrantes europeus, tendo os russos como os primeiros a se fixarem no município.

Assim como Americana, o município de Nova Odessa concentrou, durante muito tempo, uma economia pautada na indústria têxtil, abrindo, principalmente a partir da década de 90, o comércio para diversas linhas industriais.

3.14 PAULÍNIA

O surgimento de Paulínia relaciona-se à época colonial, na qual o governo de Portugal doava terras, em forma de sesmaria, para quem tivesse interesse em colonizar determinadas regiões. A sua história foi marcada por dois grandes períodos, antes e depois da década de 70.

Antes da década de 70, sua economia pautava-se na produção de café. Paulínia acolheu grande número de imigrantes italianos, que buscavam a região para trabalhar nas fazendas cafeeiras. Na década de 70, a cidade recebeu a refinaria de petróleo da Petrobrás (Replan), dando um salto econômico, destacando-se, segundo Brandão (2002, p. 40), “como polo industrial e de distribuição, logrando buscar a universalização de diversos serviços públicos”.

Inicialmente, Paulínia integrava-se a Campinas, tendo-se desmembrado em 1964, quando conseguiu sua autonomia política.

3.15 PEDREIRA

O município de Pedreira, popularmente conhecido como a “Capital da Porcelana”, constitui destino muito procurado para o turismo de compras. Ao chegar à cidade, os visitantes são recebidos por uma avenida, conhecida como “corredor de compras”, abrigando mais de 300 lojas nos segmentos de porcelana, de MDF e de decoração em geral.

Inicialmente, a economia do município marcou-se pelas fazendas cafeeiras, como explica Silva:

Conhecida como “terra dos Pedros”, surge com o café plantado em suas terras, atividade que constituía sua principal fonte de renda. Era apenas um bairro de Amparo, mas, com a expansão do café e a crescente imigração (basicamente italiana), tornou-se distrito em 1890. Seis anos depois, emancipou-se como município. (Silva, 2022, p. 65)

Aos poucos, o perfil econômico do município foi-se alterando. Ele passou a acolher grandes fábricas de porcelanas, que, hoje, depois de fabricadas, são vendidas no próprio centro

comercial, atraindo milhares de turistas. Outra atividade turística consiste em visitar as grandes fazendas e os museus do município, que guardam, consigo, boa história.

3.16 SANTA BÁRBARA d'OESTE

A história de Santa Bárbara d'Oeste inicia-se integrada à de Piracicaba. Assim como em muitos municípios já apresentados neste capítulo, seu início marcou-se pelas rotas de tropeiros e pela concessão de sesmarias. Caiado apresenta um breve histórico do município, dizendo que:

Foi emancipado pela Lei Provincial nº 2, de 15/06/1869; desmembrando-se de Piracicaba, sempre foi constituído apenas pelo distrito sede. Pelo Decreto-Lei Estadual nº 14.334, de 30/11/44, passou a denominar-se Santa Bárbara d'Oeste. A partir de 1867, chegam no município e região imigrantes norte-americanos, sulistas sobreviventes da Guerra de Secessão. (Caiado, 2002, p. 101)

O desenvolvimento econômico de Santa Bárbara d'Oeste abarca os setores agrícolas, principalmente, o manuseio do açúcar e do álcool, o setor têxtil e também abriga grande desenvolvimento industrial.

3.17 SANTO ANTÔNIO DE POSSE

O município teve suas origens associadas a Mogi-Mirim. O estudo de Caiado (2002) apresenta, de forma breve, o histórico do município:

Constituído a partir de uma sesmaria pertencente a Mogi-Mirim, surge como povoado, no final do século XIX com o nome de "Sítio da Posse". Foi elevado à categoria de distrito, em 16 de agosto de 1893, sendo constituído por pequeno núcleo que se ergueu em torno de uma igreja. Em 1938, passou a se chamar "Posse da Ressaca" e, em 30 de dezembro de 1953, ocorreu a sua emancipação. (Caiado, 2002, p. 133)

O município destaca-se, economicamente, por apresentar grande desenvolvimento na agropecuária.

3.18 SUMARÉ

O histórico de Sumaré apresenta-se bastante similar ao dos demais municípios da RMC. Parte-se da doação de sesmarias pelo governo português e do acolhimento de imigrantes, principalmente italianos e portugueses. Negreiros e Teixeira (2002, p. 157) afirmam que o município foi desmembrado de Campinas no ano de 1954, possuindo dois distritos: Sumaré e Nova Veneza. As autoras destacam que, comparado ao solo presente na RMC, o de Sumaré é considerado menos fértil, tendo pouco destaque em plantações. Por isso é considerado um município urbano e industrializado.

3.19 VALINHOS

O estudo de Martinez (2002, p. 197) informa que o primeiro marco do município se deu em 1732, pela concessão de uma sesmaria a Alexandre Simões Vieira. Ele foi responsável por abrir uma nova estrada que cortava o atual município e ligava-o até Goiás, na época da descoberta do ouro.

Valinhos surgiu como um bairro de Campinas, tendo-se desmembrado em 1953. Martinez (2002, p. 198) corrobora dizendo que, por volta de 1889, Campinas sofreu uma epidemia de febre amarela, devastando a cidade. Assim, muitas pessoas procuraram a região, hoje denominada Valinhos, como refúgio. Martinez (2002, p. 199) conta que o município abrigou imigrantes italianos, que trouxeram grande contribuição à cidade, pelo desenvolvimento do plantio do figo roxo, e também imigrantes japoneses, que auxiliaram no desenvolvimento do plantio da goiaba. Hoje, o município ganha destaque nacional como “A capital do figo roxo”. Sua economia, portanto, apresenta grande destaque nas plantações de figo, de goiaba e de pêssago, como também acolhe muitas indústrias de diversos setores.

3.20 VINHEDO

Faria (2002) apresenta, brevemente, o histórico do município:

Antigo distrito do município de Jundiaí, Vinhedo teve a sua emancipação política decretada em fins do ano de 1948 e instalada, em abril de 1949. Mas as primeiras notícias sobre sua ocupação datam no século XVII, época do ciclo do ouro, quando servia de passagem para bandeirantes e viajantes, que se dirigiam ao interior, a São Paulo e a Santos, transportando produtos e conduzindo boiadas. (Faria, 2002, p. 229)

Assim como diversos outros municípios da RMC, sua economia destaca-se pelo desenvolvimento agrícola e também industrial.

3.21 DADOS ECONÔMICOS, GEOGRÁFICOS E POPULACIONAIS DOS MUNICÍPIOS DA RMC

A seguir, será apresentado um quadro que proporciona comparar, de forma objetiva, os municípios da RMC, a partir de alguns dados. Os dados escolhidos e apresentados darão um parâmetro da dimensão de cada município, em seu caráter populacional, sua extensão territorial, sua qualidade de vida e sua receita econômica.

Quadro 2: Dados econômicos, geográficos e populacionais da RMC

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO (2022)	ÁREA (2022)	IDH (2010)	PIB (R\$) (2021)	ECONOMIA
Americana	237.240	133,91 km ²	0,811	15.217.279,783	Indústria
Artur Nogueira	51.456	178,026 km ²	0,749	1.721.737,239	Agropecuária Indústria
Campinas	1.139.047	794,571 km ²	0,805	72.946.774,921	Agropecuária Indústria Serviços
Cosmópolis	59.773	154,665 km ²	0,769	2.109.639,73	Comércio Indústria
Engenheiro Coelho	19.566	109,941 km ²	0,732	661.053,173	Agricultura Indústria
Holambra	15.094	65,577 km ²	0,793	1.463.401,405	Produção de Flores Turismo
Hortolândia	236.641	62,416 km ²	0,756	18.377.821,724	Indústria Serviços
Indaiatuba	255.748	311,545 km ²	0,788	22.817.116,886	Agricultura Comércio Indústria
Itatiba	121.590	322,269 km ²	0,778	8.245.497,584	Comércio Indústria
Jaguariúna	59.347	141,391 km ²	0,784	13.981.301,517	Agricultura Indústria
Monte Mor	64.662	240,566 km ²	0,733	4.317.763,585	Agricultura Indústria
Morungaba	13.720	146,752 km ²	0,715	633.323,989	Agricultura (uvas, figos, laranjas e pêssegos)

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO (2022)	ÁREA (2022)	IDH (2010)	PIB (R\$) (2021)	ECONOMIA
Nova Odessa	62.019	73,788 km ²	0,791	4.020.494,254	Indústria
Paulínia	110.537	138,7777k m ²	0,795	52.389.436,509	Industrial (Refinaria de Petróleo)
Pedreira	43.112	108,817 km ²	0,769	1.502.007,81	Indústria (Cerâmica e MDF) Turismo
Santa Bárbara D'Oeste	183.347	271,030 km ²	0,781	7.825.506,502	Agricultura Indústria Serviços
Santo Antônio de Posse	23.244	154,133 km ²	0,702	1.870.734,354	Agropecuária
Sumaré	279.545	153,465 km ²	0,762	16.179.891,951	Indústria
Valinhos	126.373	148,538 km ²	0,819	7.969.199,991	Agricultura (figo, goiaba e pêssego) Indústria
Vinhedo	76.540	80,950 km ²	0,817	12.557.908,972	Agricultura Indústria

FONTE: Tabela elaborada pela autora a partir dos dados disponibilizados pelo IBGE

O quadro 2 demonstra a heterogeneidade presente, anteriormente mencionada neste capítulo. Campinas, município sede da RMC, ganha destaque com a maior população da região, tendo 1.139.047 pessoas com uma área de 794,571 km². O menor município da Região, quando comparado a sua população, é Morungaba, tendo 13.720 pessoas. Quando o critério se refere à menor área territorial, destaca-se o município de Hortolândia, com 62,416 km².

Ao olhar para o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos municípios, que visa a calcular uma média sobre a qualidade de vida de uma população, levando em conta a sua expectativa de vida, a educação e a economia, percebe-se que, somente, quatro municípios

apresentam um índice considerado alto, segundo os dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Ou seja, ultrapassam a nota 0,8. Esses municípios são: Americana, Campinas, Valinhos e Vinhedo. Os demais municípios caracterizam-se por apresentar um IDH que permeia a nota 0,7, considerado um nível médio.

Os grandes destaques, quando se compara o Produto Interno Bruto (PIB), calculado pela soma dos bens e dos serviços do município, é Campinas, com PIB de R\$ 72.946.774,921, seguido por Paulínia, com PIB de R\$ 52.389.436,509. O PIB alto ocorre, devido ao polo petroquímico que a cidade abriga. O menor PIB da região é o do município de Pedreira, com 1.502.007,81.

Em geral, a economia da região gira em torno de grandes indústrias, comércios, serviços, agricultura e agropecuária. Três municípios destacam-se por uma economia específica: Holambra, com sua produção de flores e o turismo; Pedreira, com grande destaque às cerâmicas, aos artigos em MDF e ao turismo e Valinhos, com a imensa produção de figos roxos e de goiabas.

Este capítulo objetivou realizar, de forma breve, o levantamento histórico dos 20 municípios pesquisados, proporcionando, ao leitor, certa aproximação e a contextualização da Região Metropolitana de Campinas. No capítulo 4, se exporá a análise dos documentos que guiam a política educacional de cada município.

CAPÍTULO 4 — GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DE DIRETORAS ESCOLARES: Análise dos documentos educacionais dos municípios da RMC

A educação nos municípios ocorre de forma autônoma, não se articulando ao Sistema Estadual; logo, cada município possui a sua secretaria, as suas diretrizes educacionais, o seu PME, a sua forma de provimento aos cargos, entre outras especificidades. Essa autonomia, apresentada pelos municípios, em regulamentar o seu próprio sistema de ensino é autorizada pela LDB, a qual dita em seu Artº 11;

Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e as instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e aos planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e em pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas, plenamente, as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e ao desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal.

VII – instituir, na forma da lei de que trata o art. 14, Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares.

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino, ou a compor, com ele, um sistema único de educação básica. (Brasil, 1996)

Oliveira (2010, p.1) define que “o sistema de ensino pressupõe a existência das unidades escolares, dos órgãos normativos e executivos, atuando em consonância, tendo em vista objetivos comuns”. Essa autonomia e essa organização municipal da Educação refletem-se no processo de formação das diretoras escolares, pois cada um, mediante a sua legislação, apresenta suas próprias concepções e seus objetivos.

O Quadro 3, a seguir, tem, como objetivo, realizar o levantamento da quantidade de escolas por município e, também, o de apresentar o ano em que o município se tornou sistema de Ensino.

Quadro 3- Quantidade de escolas por município e ano em que cada município se tornou sistema de ensino

MUNICÍPIO	ESCOLAS MUNICIPAIS		ANO EM QUE SE TORNOU SISTEMA DE ENSINO
	Creches	7	
	Educação Infantil	16	

MUNICÍPIO	ESCOLAS MUNICIPAIS		ANO EM QUE SE TORNOU SISTEMA DE ENSINO
Americana	Ensino Fundamental	5	1997
	Casa da criança	15	
	Centro de Atendimento Integral à Criança	1	
	Centro Municipal de Educação do Autista	1	
	Centro Integrado de Educação Pública	5	
Artur Nogueira	Creches	8	2005
	Educação Infantil	4	
	Centro de Educação Infantil	2	
	Educação Infantil + Ensino Fundamental	3	
	Ensino Fundamental	6	
	Centro de Referência em Atendimento Educacional Especial – CRAEE	1	
	Centro de Educação Infantil (Conveniadas)	25	2006
	Centros de Educação Infantil (Municipal)	137	
	Instituição Colabora Ed. Infantil/ Escola	44	
	Escola Municipal de Educação de Jovens e Adultos	3	
	Escola Municipal de Ensino Fundamental de Educação Integral	5	
	Escolas Municipais de Educação Fundamental	17	

MUNICÍPIO	ESCOLAS MUNICIPAIS		ANO EM QUE SE TORNOU SISTEMA DE ENSINO
Campinas	Escola Municipais de Educação Fundamental Integral/ Educação de Jovens e Adultos	3	
	Escola Municipais de Educação Fundamental / Educação de Jovens e Adultos	17	
Cosmópolis	Escola Municipal de Educação Básica	30	2004
Engenheiro Coelho	Centro de Educação Infantil	5	Informação não publicizada
	Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental	3	
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	1	
Holambra	Creche	2	Informação não publicizada
	Escola Municipal de Educação Infantil	5	
	Escola Municipal de Educação Básica	6	
Hortolândia	Escola Municipal de Educação Infantil	17	2004
	Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental	14	
	Escola Municipal de Educação Básica	2	
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	25	
	Educação de Jovens e Adultos	4	
Indaiatuba	Creche	39	1998
	Escola Municipal de Educação Básica	29	

MUNICÍPIO	ESCOLAS MUNICIPAIS		ANO EM QUE SE TORNOU SISTEMA DE ENSINO
	Escola Ambiental Bosque do Saber	1	
	Escola de Educação Especial da APAE Indaiatuba	1	
Itatiba	Centro de Educação Infantil	35	1998
	Escola Municipal de Educação Básica	27	
	Educação de Jovens e Adultos	6	
Jaguariúna	Centro de Educação Infantil	14	Informação não publicizada
	Escola Municipal de Educação Infantil	13	
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	13	
Monte Mor	Creche/Educação Infantil	17	Informação não publicizada
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	14	
Morungaba	Creche	3	2023
	Escola Municipal de Educação Infantil	2	
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	5	
Nova Odessa	Centro Municipal de Educação Infantil	14	Informação não publicizada
	Escola Municipal de Educação Infantil	8	
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	4	
	Centro de Educação Infantil	20	2011
	Escola Municipal de Educação Infantil	15	

MUNICÍPIO	ESCOLAS MUNICIPAIS		ANO EM QUE SE TORNOU SISTEMA DE ENSINO
Paulínia	Escola Municipal de Ensino Fundamental (Anos Iniciais)	8	
	Escola de Ensino Fundamental (Anos Finais)	4	
Pedreira	Centro de Educação Infantil	9	
	Escola Municipal de Educação Infantil	5	
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	7	
Santa Bárbara D'Oeste	Escola Municipal de Educação Infantil	27	2000
	Escola Municipal de Ensino Fundamental e Educação Infantil	17	
	Centros Integrados de Educação Pública	7	
	Centro de Educação Integral à criança	2	
	Escolas/Centros de Atendimento Educacional Especializado	5	
Santo Antônio de Posse	Escola Municipal de Educação Infantil	9	Informação não publicizada
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	7	
Sumaré	Escola Municipal de Educação Infantil	27	2007
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	9	
Valinhos	Centro de Educação Infantil	10	2013
	Escola Municipal de Educação Infantil	20	

MUNICÍPIO	ESCOLAS MUNICIPAIS		ANO EM QUE SE TORNOU SISTEMA DE ENSINO
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	20	
Vinhedo	Centro de Educação Infantil	21	2017
	Escola Municipal de Ensino Fundamental	14	

Fonte: Informações retiradas dos sites das secretarias de educação de cada município, site Qedu e leis que estabelecem o Sistema Municipal de Ensino nos municípios

A busca pelas informações do quadro 3 partiu, inicialmente, dos sites de cada município, alguns com informações mais detalhadas, outros com informações mais genéricas e até municípios com informações inexistentes, determinando, assim, a necessidade de requerer à Plataforma QEdu⁸, em busca da quantidade de escolas municipais.

Logo, percebe-se que a quantidade de escolas municipais é bastante variável entre os municípios. O Município de Campinas, devido à população e à extensão territorial, é quem contempla o maior número de escolas; possui, inclusive, “subsecretarias”, denominadas Núcleos de Ação Educativa Descentralizada (NAED), que auxiliam na administração das unidades escolares, por região da cidade. A diferença é grande, por exemplo, quando se compara Campinas, que administra mais de 200 escolas, com Morungaba, que administra 10 unidades escolares.

Em relação ao Sistema Municipal de Ensino, interessa observar, na leitura dos documentos, que todos se consideram Sistema e utilizam essa nomenclatura para referir-se. Porém muitos não apresentam legislação específica que institua esse sistema, pelo menos, percebe-se essa carência na busca pública por tal legislação. O primeiro município a apresentar legislação específica sobre a criação ou a instituição do Sistema Municipal de Ensino foi Americana, em 1997, enquanto o último foi Vinhedo, em 2017, marcado por um espaço-tempo de 20 anos.

⁸ QEdu é um portal de dados educacionais. Composto por diversas plataformas, o QEdu reúne os principais indicadores da educação brasileira, que podem ser consultados nos níveis País, estados, municípios e escolas. Traz, também, dados do acesso ao trabalho e ao ensino da juventude brasileira, além de reunir informações de avaliações internacionais, permitindo a comparação com diversos países, entre outras funções. <[https://qedu.org.br/sobre#:~:text=O%20QEdu%20%C3%A9%20um%20portal,Educacional%20\(Iede\)%20desde%202020.>](https://qedu.org.br/sobre#:~:text=O%20QEdu%20%C3%A9%20um%20portal,Educacional%20(Iede)%20desde%202020.>) Acesso em: 13/09/2024

Pensando no caráter educacional, durante a pesquisa, pôde-se constatar que, apesar de cada município ter a sua própria legislação educacional, a RMC conta com a Agência Metropolitana de Campinas (AGEMCAMP), órgão responsável pelo planejamento de diversos serviços públicos em caráter metropolitano, assim como o Fundo de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Campinas (FUNDOCAMP), órgão que viabiliza o financiamento para ações, a partir do planejamento metropolitano realizado pela AGEMCAMP. Logo, como ação educacional viabilizada por esses órgãos, a RMC conta com momento integrado de formação continuada, denominado Fórum Internacional de Educação, que contou com a sua 11ª edição, no ano de 2023, sediado no município de Holambra, tendo, como tema, “Qualidade, Equidade e Inclusão”⁹. O objetivo do Fórum é proporcionar um momento de reflexão, de formação continuada, de troca de experiências entre os profissionais da educação dos municípios, a fim de integrar, de socializar e de traçar novas estratégias educacionais, para solucionar os problemas e para melhorar a qualidade da educação, em caráter metropolitano.

Este capítulo visa a apresentar o que se analisou sobre os documentos de cada município, buscando trazer algumas reflexões frente à estruturação da gestão democrática em cada um e à concepção de gestão na formação continuada, e/ou em serviço da diretora escolar.

A partir da leitura e da análise dos documentos, contemplando as três fases da pesquisa documental expressa por Godoy (1995), as quais foram detalhadas no capítulo 1 deste trabalho, pode-se observar que os documentos educacionais das secretarias de educação da RMC continham semelhanças temáticas que, ao serem analisadas, traziam grande potencial comparativo, relativo à temática da pesquisa entre os municípios.

Logo, inspirado pelo estudo de Bardin (1977), sobre a análise de conteúdo e a categorização do mesmo, este capítulo apresentará, a seguir, os blocos temáticos elencados e construídos, sendo: estruturação da gestão democrática nos municípios da RMC; conceito de qualidade; forma de provimento e formação exigida para ingresso ao cargo da diretora escolar; atribuições e funções da diretora de escola; plano de cargos e de carreira e formação continuada e/ou em serviço ofertada às diretoras escolares. A construção desses blocos teve o intuito de tornar a análise comparativa, entre os municípios da RMC, didática ao leitor, contribuindo, também, para a construção das análises necessárias e para as considerações finais da pesquisa.

⁹ 11º Fórum Internacional de Educação. Região Metropolitana de Campinas. Qualidade, Equidade e Inclusão; <<https://www.holambra.sp.gov.br/forum2023/#:~:text=O%20F%C3%B3rum%20Internacional%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o,cada%20evento%2C%20incluindo%20experi%C3%A2ncias%20internacionais.>> Acesso em: 19/05/2024

4.1 ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS MUNICÍPIOS DA RMC

A gestão democrática, como já trabalhada nesta dissertação, corresponde a um princípio presente na Constituição Federal de 88 e também na Lei 9.394 que estabelece as Diretrizes e as Bases da Educação Nacional.

Sua estruturação deverá seguir a descrição apresentada no Art. 14 da LDB;

Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

§ 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias:

I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares;

II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola;

III – estudantes;

IV – pais ou responsáveis;

V – membros da comunidade local.

§ 2º O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo que tem, como finalidades, o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, com vistas a melhorar a qualidade da educação, norteadas pelos seguintes princípios:

I – democratização da gestão;

II – democratização do acesso e permanência;

III – qualidade social da educação.

§ 3º O Fórum dos Conselhos Escolares será composto de:

I – 2 (dois) representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino;

II – 2 (dois) representantes de cada Conselho Escolar da circunscrição de atuação do Fórum dos Conselhos Escolares. (Brasil, 2023)¹⁰

Neste artigo, é possível perceber que a gestão democrática deverá constar nas leis de cada município, que definirão as suas normas, porém o seu princípio deverá seguir o caráter participativo, com a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), participação de todos (diretora, professores, funcionários, estudantes, famílias e comunidade escolar) no processo de tomada de decisões da escola, com a formação de Conselhos Escolares com a participação de todos os segmentos em caráter deliberativo. A Diretora de Escola, neste artigo, deverá ser membro nato do Conselho de Escola.

¹⁰ Em 2023, este artigo da LDB foi atualizado pela Lei 14.644. Os documentos dos municípios analisados não contemplam essa atualização, uma vez que foram redigidos anteriormente a essa data. Porém, conforme apresentado durante a dissertação, a maioria dos municípios associam a gestão democrática ao Conselho Escolar.

Após a leitura de todos os documentos dos municípios da RMC, foi possível elencar em quais desses aparecia o princípio da gestão democrática e de como, segundo o artigo 14, o município estabeleceria as suas normas.

O quadro 4 foi elaborado com o objetivo de apresentar como a gestão democrática é trazida nos textos legais de cada município e nos documentos que norteiam a educação no mesmo.

Quadro 4- Gestão democrática nos documentos da RMC

GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS DOCUMENTOS DA RMC	
AMERICANA	
Lei Orgânica	Apesar de não citar a gestão democrática como princípio, apresenta que “II - entidades que congreguem professores e pais de alunos com o objetivo de colaborar para o funcionamento eficiente de cada estabelecimento de ensino.” (Americana (SP), 2011), fazem parte do sistema municipal de ensino.
PME	<p>Compreende que a gestão democrática ocorre por meio da participação dos Conselhos.</p> <p>No município, há o Conselho Municipal de Educação (CME), o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), o Conselho do FUNDEB e o Conselho Escola-Comunidade (CEC)</p> <p>Meta do PME que aborda a gestão democrática:</p> <p>Meta 59 - visa ao fomento da participação coletiva na construção do Projeto Político Pedagógico da escola, como forma de fortalecer a gestão escolar democrática.</p> <p>Estratégias: além da participação, é elencado o repasse direto de recursos à escola e a participação da comunidade escolar também no planejamento da utilização desses recursos. (Americana (SP), 2015, p. 115)</p>
Regimento Comum das Unidades Escolares Municipais	<p>Neste documento, a Gestão Democrática é apresentada contendo os seus princípios participativos e autônomos de gestão escolar, assim como é considerado no fomento ao padrão de qualidade do ensino;</p> <p>Art. 12 - Para melhor a consecução de sua finalidade, a gestão democrática nas escolas far-se-á mediante a observação dos seguintes princípios:</p> <p>I - participação dos profissionais da escola na elaboração da proposta pedagógica;</p> <p>II - participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar, compreendendo a direção, os professores, os pais, os alunos e os demais funcionários nos processos consultivos e decisórios, através do Conselho Escola-Comunidade;</p> <p>III - autonomia da gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as diretrizes nacionais e municipais e as normas da administração para a Rede Municipal;</p> <p>IV - transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, garantindo-se, também, a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e na otimização do uso, da aplicação e da distribuição adequada dos recursos públicos;</p> <p>V - valorização da escola enquanto local privilegiado de execução do processo educacional.</p> <p>Art. 13 - A autonomia da escola em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, entendidos como mecanismos de fortalecimento de uma gestão democrática a serviço da comunidade, será assegurada mediante a:</p> <p>I - capacidade de cada escola, coletivamente, formular, implementar e avaliar sua proposta pedagógica e seu plano de gestão;</p> <p>II - constituição e funcionamento do Conselho Escola-Comunidade e do Conselho de Classe;</p>

	III - administração dos recursos financeiros, através da elaboração, da execução e da avaliação do respectivo plano de aplicação, devidamente aprovado pelo Conselho Escola-Comunidade, obedecida a legislação específica para gastos e para a prestação de recursos públicos.” (Americana (SP), 2001)
ARTUR NOGUEIRA	
Lei Orgânica	Estabelece, como princípio, a “VI - gestão democrática do ensino, garantida a participação de representantes da comunidade”. (Artur Nogueira (SP), 2021).
PME	<p>A meta 5, sobre a educação infantil, estabelece “Incentivar a Gestão Participativa através da potencialização das ações dos Conselhos de Escola e de Associação de Pais e Mestres em todas as Unidades Escolares, estimulando esses colegiados na elaboração dos instrumentos de gestão educacional, de acompanhamento e de avaliação dos seus resultados.” (Artur Nogueira (SP), 2015, p. 65)</p> <p>Assim, compreende-se que o município apresenta, como meta, o fomento à gestão participativa, que tem, como sinônimo, a gestão democrática, mediante a criação de Conselhos e de colegiados.</p> <p>O município visa a “assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação, mediante a participação da Comunidade Escolar diretamente interessada” (Artur Nogueira (SP), 2015, p. 99). Dentre as suas estratégias, o município pretende, “Desenvolver programas de formação de diretores e de gestores escolares, bem como o de aplicar a prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos, para provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (Artur Nogueira (SP), 2015, p. 100). A partir dessa estratégia, evidencia-se que o município compreende a importância da formação do gestor para o estabelecimento da gestão democrática e propõe, pelo que fica subentendido, uma mudança na forma de provimento do cargo, não sendo mais somente por nomeação do prefeito, e, sim, através de uma prova de ingresso.</p>
Regimento Comum das Unidades Escolares Municipais	Art.50 “A gestão das Unidades Educacionais Municipais tem, por finalidade, possibilitar maior grau de autonomia, de forma a garantir o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, assegurando padrão adequado de qualidade do ensino ministrado” (Artur Nogueira (SP), 2016, p. 30). A participação, na gestão, de professores, de alunos, de famílias, de funcionários, dos conselhos faz-se necessária para o estabelecimento da gestão democrática municipal, visando à autonomia da gestão escolar, pedagógica e financeira com transparência no processo das tomadas de decisões e zelo pelas mesmas.
CAMPINAS	
Lei Orgânica	O princípio da gestão democrática é redigido da seguinte forma: “gestão democrática do ensino, garantida a participação de representantes da comunidade” (Campinas (SP), 1990). Corroborando o princípio da gestão democrática, o município também apresenta, como princípio, a “participação ampla de entidades que congreguem pais de alunos, alunos, professores e outros funcionários com o objetivo de colaborar para o funcionamento eficiente de cada estabelecimento de ensino” (Campinas (SP), 1990). Assim, o

	<p>município já fomenta que a participação no processo de tomadas de decisões escolares determinará a efetivação da gestão democrática; essa participação é trazida na lei, através da especificação sobre os Conselhos Escolares, na qual se apresenta, de forma clara, a sua constituição, contendo a participação da família, dos alunos e dos trabalhadores da escola.</p>
<p>Lei Ordinária 16.301/2022- Dispõe sobre a gestão democrática no Sistema Municipal de Ensino</p>	<p>A gestão democrática efetivar-se-á através dos seguintes mecanismos:</p> <p>I - Conferência Municipal de Educação;</p> <p>II - Conselho Municipal de Educação;</p> <p>III - Conselho das Escolas;</p> <p>IV - Fórum Municipal de Educação;</p> <p>V - Conselho Administrativo da Fundação Municipal para Educação Comunitária - FUMEC;</p> <p>VI - Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB;</p> <p>VII - Conselho de Alimentação Escolar;</p> <p>VIII - Conselho de Escola;</p> <p>IX - Comissão Própria de Avaliação - CPA;</p> <p>X - Conselho de Classe, Conselho de Ciclo, Conselho de Termo e Conselho de Módulo;</p> <p>XI - Grêmios Estudantil;</p> <p>XII - Gestão da unidade educacional; e</p> <p>XIII - demais instâncias gestoras da SME e da FUMEC. (Campinas (SP), 2022)</p>
<p>PME</p>	<p>META 19 - GESTÃO DEMOCRÁTICA</p> <p>Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática participativa da educação, no âmbito das escolas públicas e conveniadas, prevendo recursos e apoio técnico do poder público.” (Campinas (SP), 2015)</p>
<p>Regimento Comum das Escolas Municipais</p>	<p>CAPÍTULO I DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</p> <p>Art. 6º A SME, fundada no princípio da gestão democrática, articula-se com os seguintes órgãos colegiados:</p> <p>I - Conselho Municipal de Educação, criado pela Lei Municipal nº 8.869, de 24 de junho de 1996, regulado por regimento próprio, e com funções normativa, deliberativa e de assessoramento ao Sistema Municipal de Ensino de Campinas, respeitadas as diretrizes básicas da educação nacional;</p> <p>II - Conselho das Escolas Municipais, criado pela Lei Municipal nº 7.145, de 03 de setembro de 1992, regulado por regimento próprio, composto por representantes dos Conselhos de Escola, com funções consultiva, deliberativa e normativa do processo educativo da RMEC;</p> <p>III - Conselho Municipal do Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, Fundeb, criado pela Lei Municipal nº 13.101, de 08 de outubro de 2007, regulado por regimento próprio e com funções de acompanhar e controlar a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos do fundo; e IV - Conselho de Alimentação Escolar do Município de Campinas, criado pela Lei Municipal nº 10.596, de 29 de agosto 2000, com funções deliberativa, fiscalizadora e de assessoramento ao Governo Municipal, para execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar, PNAE. (Campinas (SP) -Diário Oficial, 2018, p. 8)</p>

	<p>CAPÍTULO II DA GESTÃO ESCOLAR</p> <p>Art. 14. A Gestão escolar democrática realizada pela Equipe Gestora, com a participação dos demais segmentos da comunidade escolar e dos órgãos colegiados, considera o contexto social, político e cultural em que a UE se insere e tem como fundamentos:</p> <p>I - o PP da UE;</p> <p>II - a valorização da escola enquanto espaço privilegiado do processo educacional;</p> <p>III - a participação da comunidade escolar e dos colegiados nos processos consultivos e decisórios;</p> <p>IV - o trabalho coletivo, cooperativo e solidário;</p> <p>V - a mediação, por meio do diálogo, dos conflitos de interesse inerentes ao trabalho coletivo e intersubjetivo; e</p> <p>VI - a articulação e a indissociabilidade dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.</p> <p>Art. 15. A gestão escolar democrática envolve, dentre outras:</p> <p>I - a gestão do tempo;</p> <p>II - a gestão do espaço;</p> <p>III - a gestão das interações sociais internas, comunitárias e intersetoriais;</p> <p>IV - a gestão dos saberes escolares, das informações e do conhecimento; e</p> <p>V - a gestão de recursos materiais e financeiros (Campinas (SP)-Diário Oficial, 2018, p. 8)</p>
COSMÓPOLIS	
Lei Orgânica	O município estabeleceu o seguinte princípio à educação “IV - Gestão democrática do ensino, garantida a participação de representantes da comunidade.” (Cosmópolis (SP), 1990)
PME	<p>Não há, no plano, nenhuma meta que estabeleça estratégias relacionadas, diretamente, à efetivação da gestão escolar democrática, porém o plano demonstra preocupação em capacitar, formar ou desenvolver o trabalho do diretor, a fim de que seu trabalho seja realizado para,</p> <p>[...] o acompanhamento, instituição, revisão e aprovação, em cada escola, as ações desenvolvidas no seu próprio segmento e cumprir em 100% aquelas referentes ao Projeto Político Pedagógico da unidade escolar para garantir, em conjunto com a equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação, o resultado estipulado neste Plano Municipal de Educação. (Cosmópolis(SP), 2015, p. 10)</p> <p>Essa estratégia, dentre outras que visam à participação dos pais nas reuniões escolares, registros a serem realizados pela direção da escola, assim como o estabelecimento da autonomia na direção da escola e a parceria com a Secretaria Municipal de Educação, se fazem presentes na Meta 11 do PME.</p>
ENGENHEIRO COELHO	

Lei Orgânica	Não coloca a gestão democrática como princípio.
PME	<p>Meta 19- Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e de desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (Engenheiro Coelho (SP), 2021, p.12)</p> <p>As estratégias dessa Meta (2021, p.12) dizem sobre a atuação e o fortalecimento dos Conselhos, dos grêmios e a participação de todos nas decisões da escola.</p>
HOLAMBRA	
Lei Orgânica	Apresenta, como princípio, a “gestão democrática do ensino público” (Holambra (SP), 2022)
PME	Meta 15 na qual visa a “Assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e de desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (Holambra (SP), 2015).
HORTOLÂNDIA	
Lei Orgânica	Não coloca a gestão democrática como princípio.
PME	META 25- Assegurar condições para a efetivação da Gestão Democrática associada a critérios estabelecidos em Lei Municipal específica, prevendo recurso de apoio técnico dos entes federados, para a efetivação da dimensão da gestão educacional.”(Hortolândia (SP), 2015, p. 31)
Regimento Comum das Escolas Municipais	<p>Nele, encontram-se os princípios da educação no município, ficando estabelecido “compromisso com o Estado Democrático de Direito; gestão democrática.” (Hortolândia (SP), 2015)</p> <p>O texto, referente aos princípios da educação no município de Hortolândia, conta com a preocupação com o Estado Democrático de Direito. Na RMC, somente os municípios de Hortolândia e de Valinhos apresentam essa escritura em seus documentos.</p>

	<p>A presente lei traz, como princípio, a gestão democrática. Diversas são as seções, em seus escritos, que corroboram esse princípio, sendo um deles aquele que diz respeito aos órgãos colegiados que se articulam com o trabalho da Secretaria Municipal de Educação do município, sendo;</p> <p>I - Conselho Municipal de Educação - CME, criado pela Lei Municipal nº 717, de 27 de novembro de 1998, regulado por regimento próprio e com funções normativa, deliberativa e de assessoramento ao Sistema Municipal de Ensino de Hortolândia, respeitadas as diretrizes básicas da Educação Nacional;</p> <p>II - Conselho das Escolas Municipais, criado pela Lei Municipal nº 1.648, de 27 de março de 2006, composto por representantes da comunidade escolar, com funções consultiva, deliberativa e de base de democratização do processo educativo da Rede Municipal de Ensino;</p> <p>III - Conselho Municipal do Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, FUNDEB, criado pela Lei Municipal nº 1.841, de 29 de março de 2007, regulado por regimento próprio e com funções de acompanhar e controlar a distribuição, transferência e a aplicação dos recursos financeiros do fundo;</p> <p>IV - Conselho de Alimentação Escolar do Município de Hortolândia, criado pela Lei Municipal Nº 852, de 31 de agosto de 2000, com funções deliberativa, fiscalizadora e de assessoramento ao Governo Municipal, para a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar- PNAE. (Hortolândia (SP), 2015)</p>
INDAIATUBA	
Lei Orgânica	Não coloca a gestão democrática como princípio.
PME	<p>Meta 3- Incentivar a Gestão Participativa através da potencialização das ações dos Conselhos de Escola e da Associação de Pais e Mestres (APM) em todas as unidades escolares, estimulando esses colegiados para participar na elaboração dos instrumentos de gestão educacional. (Indaiatuba (SP), 2015, p. 109)</p> <p>Esta meta trata-se da Gestão Participativa a ser implementada na educação infantil, contando com a participação dos Conselhos e Associações.</p> <p>Meta 1, do subtítulo “Gestão da Educação;</p> <p>Meta 1: Ampliar a gestão democrática e descentralizada, em cada um dos níveis hierárquicos, com a participação e sob a fiscalização dos Conselhos correspondentes: Conselho Municipal de Educação, Conselho do FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, CAE – Conselho de Alimentação Escolar, Conselhos de Escola e das Instituições Auxiliares, garantindo-lhes recursos e representatividade.</p> <p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apoiar, técnica e financeiramente, a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática;

	<ul style="list-style-type: none"> ● Estimular que as escolhas dos membros componentes dos Conselhos sejam, cada vez mais, democráticas e representativas dos segmentos os quais representam; ● Garantir apoio logístico, tecnológico e de formação aos Conselhos instituídos; ● Formalizar e executar as avaliações institucionais, dando cumprimento às metas de qualidade estabelecidas para a educação básica pública e às estratégias de apoio técnico e financeiro voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e profissionais de serviços e apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e à expansão da infraestrutura física da rede escolar; ● Ampliar os programas de apoio e de formação aos conselheiros dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica; dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo, a esses colegiados, recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções; ● Constituir Fórum Permanente de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, bem como de efetuar o acompanhamento da execução deste PME e dos demais planos de educação; ● Estimular, em toda a rede municipal de ensino, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica, com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações. (Indaiatuba (SP), 2015, p. 137-138)
<p>Regimento Comum das Escolas Municipais</p>	<p>Descreve os princípios que regem a gestão democrática; [...] deve inspirar-se nos princípios de liberdade, nos ideais de solidariedade humana, tendo como finalidade o pleno desenvolvimento do educando e far-se-á mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola; II. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III. Transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso; IV. Valorização das Unidades Escolares enquanto espaço privilegiado de execução do processo educacional; V. Participação dos agentes educacionais na elaboração, implementação e no acompanhamento da avaliação das Orientações Curriculares da Rede Municipal de Ensino; VI. Fortalecimento do vínculo entre escola e família, por meio de ações efetivas e conjuntas, que visem ao desenvolvimento da criança e à excelência do trabalho escolar. (Secretaria Municipal de Educação de Indaiatuba (SP), 2017, p. 9-10) <p>O município conta com três órgãos colegiados que o auxiliam na implementação da gestão democrática, sendo “ o Conselho de Escola, Conselho de Classe e Ano/Termo – CCA/CCT; e o Conselho de Avaliação Pedagógica - CAP.” (Secretaria Municipal de Educação de Indaiatuba (SP), 2017, p. 9-10)</p>
<p>ITATIBA</p>	

Lei Orgânica	O princípio da gestão democrática é redigido da seguinte forma: “VI - gestão democrática do ensino público na forma da lei.” (Itatiba (SP), 1990)
PME	Ao buscar pela concepção de gestão educacional no documento, este apresenta a Meta 19; que visa a “efetivar a gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e de desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico” (Itatiba (SP), 2020). Assim, o município de Itatiba, também, copia o texto do Plano Municipal de Educação e associa a gestão democrática ao critério técnico de mérito e de desempenho
JAGUARIÚNA	
Lei Orgânica:	Art. 213 - O dever do Município, na promoção do ensino fundamental e na educação infantil, observará a garantia de “gestão democrática do ensino, garantida a participação da comunidade” (Jaguariúna (SP), 1990)
Regimento Comum das Escolas Municipais	<p>O princípio da gestão democrática é encontrado no Regimento Escolar das Unidades Escolares Municipais;</p> <p>Art. 13 A gestão democrática das Unidades Escolares basear-se-á nos princípios de autonomia, de coerência, de equidade, de pluralismo de ideias, de concepções pedagógicas e de participação da comunidade escolar.</p> <p>Art. 14 O processo de construção da gestão democrática das Unidades Escolares será respaldado por medidas e ações da Secretaria de Educação.</p> <p>Art. 15 A gestão democrática das Unidades Escolares far-se-á mediante:</p> <p>I- Participação de todos os profissionais na elaboração da proposta pedagógica e do Projeto Político Pedagógico;</p> <p>II- Participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos consultivos e decisórios, por representatividade no Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil;</p> <p>III- Autonomia na gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as diretrizes e as normas vigentes;</p> <p>IV- Transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e na otimização do uso, aplicação e distribuição adequada dos recursos públicos;</p> <p>V- Valorização das Unidades Escolares como espaço privilegiado de educação. (Secretaria da Educação de Jaguariúna (SP), 2019, P. 08)</p> <p>Neste documento, fica apresentada a concepção de gestão democrática, como aquela a ser seguida por todas as unidades escolares, cumprindo-a a partir do que fica estabelecido nestes artigos; sendo fomentada a participação da comunidade escolar, através dos Conselhos, Associação de Pais e Mestres, assim como o Grêmio Estudantil.</p> <p>OBSERVAÇÃO: O Diretor de Escola, neste documento, compõe o que é chamado de equipe técnica, que “será gerenciada pelo Diretor de Escola e que tem, por objetivo, a organização técnico-administrativa e a integração de todos os segmentos envolvidos na elaboração e na execução da proposta pedagógica” (Secretaria da Educação de Jaguariúna (SP), 2019, P. 10). Chama-se a atenção à</p>

	utilização da palavra “gerenciada”, associada à função de diretor de escola, deixando claro que se espera, desse profissional, que gerencie a escola.
MONTE MOR	
Lei Orgânica	Não traz, em seu texto, os princípios da educação no município Em nenhum outro documento publicado, foram encontrados esses princípios.
MORUNGABA	
Lei Orgânica	Não coloca a gestão democrática como princípio.
	<p>Meta 12: Estabelecer, no prazo de 1 (um) ano, legislação específica que regulamente a gestão democrática no sistema municipal de ensino, respeitando-se a legislação nacional.</p> <p>Estratégias</p> <p>12.1. Aprovar, no prazo de 1 (um) ano, legislação que organize o sistema municipal autônomo de ensino, em regime de colaboração com a União e o Estado de São Paulo, nos termos previstos no art. 8º da LDB;</p> <p>12.2. Aprovar, no prazo de 1 (um) ano, legislação específica que regulamenta a gestão democrática na área de abrangência do município, respeitando-se a legislação nacional, e que considere a participação da comunidade escolar;</p> <p>12.3. Estabelecer programas municipais ou aderir a programas federais de apoio e de formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e de controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, do conselho municipal de educação e aos (às) representantes educacionais dos demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo, a esses colegiados, condições</p>

<p style="text-align: center;">PME</p>	<p>regulares de funcionamento;</p> <p>12.4. Constituir Fórum Permanente de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, bem como o de efetuar o acompanhamento da execução deste PME;</p> <p>12.5. Informatizar os serviços de apoio das secretarias e conectá-las em rede, no prazo de 3 anos, com a Secretaria de Educação, criando um sistema de informação e estatísticas educacionais permanente, para auxiliar no planejamento e na avaliação.</p> <p>12.6. Manter programa de formação inicial e continuada para o pessoal técnico do Departamento de Educação;</p> <p>12.7. Apoiar, tecnicamente, as escolas na elaboração e na execução democrática de suas propostas pedagógicas.</p> <p>12.8. Garantir a continuidade do sistema de avaliação do rendimento dos alunos, através da aplicação de avaliações internas, da Prova Brasil/IDEB, Saresp/IDESP, alcançando as metas de desempenho estabelecidas.</p> <p>12.9. Garantir a participação da comunidade escolar nos Conselhos de Escola e equivalentes. 12.10. Estimular a formação e o fortalecimento de grêmios estudantis e de associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações.</p> <p>12.11. Executar os planos de ações articuladas já formalizados, dando cumprimento às metas de qualidade, estabelecidas para a educação básica pública, e às estratégias de apoio técnico e financeiro voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e de profissionais de serviços e apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e à expansão da infraestrutura física da rede escolar.</p> <p>12.12. Apoiar, técnica e financeiramente, a gestão escolar, mediante a transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação e à transparência e também ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática.</p> <p>12.13. Aderir aos programas de formação de diretores e de gestores escolares, eventualmente instituídos pelo Ministério da Educação, bem como o de aderir à prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos, para o provimento dos cargos. (Morungaba (SP), 2015, p. 81-83)</p>
<p>LEI Nº 2.188, DE 07 DE DEZEMBRO DE 2023, que “Institui e disciplina o Sistema Municipal de Ensino do Município de Morungaba e dá outras providências”</p>	<p>TÍTULO IV Gestão Democrática do Ensino Público</p> <p>Art.11- A gestão democrática nos estabelecimentos municipais de ensino será regulamentada, a partir das seguintes normas:</p> <p>I- a participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola;</p> <p>II- a organização de Conselhos Escolares com a participação das comunidades escolares;</p> <p>III- constituição de Associações de Pais e Mestres para a consulta e a deliberação do dinheiro arrecadado pelas Unidades Escolares;</p> <p>Art.12- A gestão democrática do Ensino Municipal garante a participação da Comunidade Escolar, na eleição direta para o Conselho Escolar, conforme legislação específica.</p> <p>Art.13- O Sistema Municipal de Ensino obedecerá às Diretrizes e Bases da Educação Nacional, expressas na Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.</p> <p>Art.14- O Poder Público Municipal poderá estabelecer colaboração e cooperação com o Estado e com outros municípios para o planejamento, a execução e a avaliação de suas políticas públicas educacionais, de forma articulada (Morungaba (SP), 2023, p. 9-10)</p>

NOVA ODESSA	
Lei Orgânica	Art. 196 O Poder Público Municipal assegurará, na promoção da educação infantil e do ensino fundamental, a observância dos seguintes princípios “gestão democrática do ensino”(Nova Odessa (SP), 2000).
PME	<p>META 23: Assegurar condições, no prazo de 1 ano, para a efetivação da gestão democrática da educação, com consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas municipais, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.</p> <p>Estratégias:</p> <p>23.1. Assegurar que todas as escolas da rede municipal atendam aos padrões de qualidade a serem estabelecidos conforme os Planos Nacional, Estadual e Municipal de Educação;</p> <p>23.2. Viabilizar articulações entre as redes de ensino público e privado, bem como entre os atores coletivos, movimentos sociais, organizações e setores produtivos da cidade, visando ao aperfeiçoamento da gestão, à integração entre os níveis de ensino e, com isso, à melhoria de sua qualidade;</p> <p>23.3. Implementar políticas que estimulem a participação da comunidade escolar, no sentido de garantir a gestão democrática;</p> <p>23.4. Garantir a participação da comunidade escolar na discussão e na elaboração da proposta pedagógica, buscando a sua avaliação e a atualização periódica;</p> <p>23.5. Desenvolver programas que visem ao envolvimento da comunidade com a escola, por meio de cursos, palestras, oficinas, reuniões, debates, etc, priorizando horários de conveniência para todos.</p> <p>23.6. Fomentar a participação ativa dos representantes do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres nas atividades e nas decisões das unidades escolares;</p> <p>23.7. Ampliar programas de formação de conselheiros para o acompanhamento dos Conselhos Municipais de Educação, FUNDEB, Alimentação Escolar, CMDCA, dentre outros. (Nova Odessa (SP), 2015)</p>
PAULÍNIA	
Lei Orgânica	Não coloca a gestão democrática como princípio.
	<p>Não apresenta uma meta específica sobre gestão democrática, mas apresenta, nas Metas 02, 04 e 21, os seguintes escritos;</p> <p>Meta 2 – Garantir, à criança, o usufruto de um brincar educativo como atividade central da infância, em que o cumprimento do currículo, os espaços e a definição dos tempos estejam organizados de maneira a favorecer e a enriquecer a estada cotidiana dos alunos na unidade escolar, garantindo, assim, a aquisição dos saberes e das habilidades necessários que permitam, à criança, a continuidade da escolaridade no período subsequente (Pré- Escola).</p> <p>2.11.- Promover o processo contínuo de autoavaliação das escolas de Educação Infantil, Creche, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade social da educação, a formação continuada dos profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática.” (Paulínia</p>

<p>PME</p>	<p>(SP), 2015, p. 5) Meta 4: Manter universalizado o atendimento com a manutenção de acesso e a permanência dos alunos na escola, no usufruto de um brincar educativo como atividade central da infância; em que o cumprimento do currículo municipal, os espaços e a definição dos tempos estejam organizados de maneira a favorecer e a propiciar a aquisição dos saberes e de habilidades necessários, que permitam, à criança, o desenvolvimento global, a continuidade da escolaridade no período subsequente e no seu processo de alfabetização (anos iniciais do Ensino Fundamental). 4.6.- Promover o processo contínuo de autoavaliação das escolas de Educação Infantil – pré-escola, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade social da educação, a formação continuada dos profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática.”(Paulínia (SP), 2015, p. 7) Meta 21 – Promover a integração entre as etapas e as modalidades educacionais, de forma a fazer cumprir, tanto no plano geofísico, quanto no administrativo, no financeiro e no pedagógico, as metas e as ações mencionadas neste Plano. 2.11. - Promover o processo contínuo de autoavaliação das escolas de Educação Infantil, Creche, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade social da educação, a formação continuada dos profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática.” (Paulínia (SP), 2015, p. 20)</p>
<p>Lei Complementar Nº 50, de 16 de novembro de 2011 “Institui o sistema municipal de ensino-SME e dá outras providências”</p>	<p>Art. 3º Além dos princípios gerais definidos na Constituição, na Lei de Diretrizes e Bases - LDB e no Estatuto da Criança e do Adolescente para a Educação nacional e na Lei Orgânica do Município, o Sistema Municipal de Ensino de Paulínia se fundamenta, também, nos seguintes princípios específicos: II - garantia da gestão democrática da Educação pública, promovendo a participação de todos os profissionais da Educação e também dos cidadãos na formulação das políticas, dos planos e dos programas educacionais de Paulínia.” (Paulínia (SP), 2011) Seção III Das Unidades Educacionais Art. 11 - A gestão democrática do ensino público Municipal dar-se-á pela participação da comunidade escolar na gestão das instituições educacionais, por meio de: I - eleições para os Conselhos de Gestão Local; II - colaboração participativa do projeto eco-político-pedagógico e do Regimento Interno; III - autonomia da escola na gestão administrativa e financeira, observadas as regras gerais estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação, de conformidade com as normas vigentes, bem como o disposto no artigo 7º desta Lei Complementar. (Paulínia (SP), 2011)</p>
<p>PEDREIRA</p>	
<p>Lei Orgânica</p>	<p>“Art. 157 - A educação pré-escolar e o ensino de 1º grau, serão ministrados com base nos seguintes princípios: IV - gestão democrática do ensino, na forma da lei.” (Pedreira (SP), 1990)</p>

PME	<p>01.03- Da Gestão Democrática: Embora inserida na Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988, no artigo 206, inciso IV, apenas de modo genérico, o princípio da Gestão Democrática da Educação é muito importante para todos aqueles que trabalham na educação e para os setores organizados da sociedade civil.</p> <p>Na perspectiva desses segmentos sociais, a gestão democrática da educação e do Sistema Municipal de Ensino devem ter, como preceito básico e essencial, a democratização das ações, que se consubstanciam no caráter público e gratuito da educação, na inserção social, nas práticas participativas, na descentralização do poder, na socialização dos conhecimentos das decisões e, muito especialmente, na atitude democrática das pessoas em todos os espaços de intervenção organizada.</p> <p>Assim, no processo de construção da gestão democrática da educação, alguns indicadores são imprescindíveis, tais como a autonomia, a representatividade social e a formação para a cidadania.</p> <p>A gestão democrática da educação não se constitui num fim em si mesma, mas numa das estratégias do processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades sociais, com qualidade e na eficiência, em contraposição aos conselhos, ainda existentes, que tanto por sua composição como por suas atribuições, na maioria das vezes, têm estado a serviço de interesses e de objetivos particulares, em detrimento de interesses públicos e coletivos.</p> <p>A gestão democrática da educação, aqui compreendida enquanto processo que contribui para o avanço educacional, informando sobre a realidade, revelando intencionalidades, evidenciando tendências da prática produzindo subsídios para a construção de respostas e de propostas de intervenção.</p> <p>Respostas e propostas que tenham o potencial de alterar, modificar e transformar a realidade em uma dada direção, a qual se explicita numa educação de qualidade e de sucesso para todos. (Pedreira (SP), 2015, p.157, 158)</p> <p>META DO MUNICÍPIO N.º 19 Manter e assegurar condições para a realização da Gestão Democrática da Educação, na Rede Pública Municipal de Ensino, com a efetiva participação da comunidade escolar.</p> <p>ESTRATÉGIAS:</p> <p>19.01. - Ampliar os programas de apoio e de formação aos conselheiros, do Conselho Municipal de Educação, do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB, do Conselho de Alimentação Escolar e outros, garantindo, a esses colegiados, recursos necessários ao seu normal funcionamento, tais como: espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à Rede Escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;</p> <p>19.02. – Incentivar a participação, em Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de preparar os diversos conselheiros municipais para o normal desempenho de suas funções; 19.03. - Estimular, em toda a Rede Pública Municipal de Ensino, a constituição e o fortalecimento de Grêmios Estudantis e de Associações de Pais e Mestres, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os Conselhos Escolares, por meio das respectivas representações;</p> <p>19.04. - Estimular a participação e a consulta dos profissionais da educação, de alunos e de seus familiares na formulação dos Projetos Político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação da escola;</p> <p>19.05. - Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino municipais;</p> <p>19.06. - Desenvolver programas de formação para os gestores escolares e os demais profissionais do magistério.</p> <p>19.07. – Incentivar a participação no gerenciamento dos recursos financeiros destinados à Manutenção e ao Desenvolvimento do Ensino,</p>
------------	---

	<p>garantindo a transparência na prestação de contas e na utilização dos recursos financeiros disponíveis; 19.08. – Assegurar, à comunidade escolar, condições reais para auxiliar na solução dos problemas de violência e de indisciplina na escola; 19.9- Constituir e organizar a Secretaria Municipal de Educação, em unidade orçamentária, com a garantia de que o Secretário Municipal de Educação seja o gestor pleno dos recursos vinculados à Manutenção e ao Desenvolvimento do Ensino, sob o controle e a fiscalização de Conselhos Municipais e dos demais órgãos fiscalizadores. (Pedreira (SP), 2015, p. 204-205)</p>
SANTA BÁRBARA D'OESTE	
Lei Orgânica	<p>“ARTIGO 230 – O Poder Público Municipal assegurará, na promoção da educação pré-escolar e do ensino de primeiro grau, a observância dos seguintes princípios: gestão democrática do ensino, garantia da participação de representantes da comunidade”(Santa Bárbara D’ oeste (SP), 2022, p. 61).</p>
PME	<p>Meta 13: Trabalhar para a Implementação de conselhos escolares em 100% nas unidades escolares, garantindo a sua instituição e sua atuação de maneira democrática. 13.4 Oportunizar a participação dos gestores escolares em cursos para conselheiros escolares 13.5 Assegurar a gestão democrática e descentralizada na unidade escolar. (Santa Bárbara D’ oeste (SP), 2015, p. 7,8)</p>
SANTO ANTÔNIO DE POSSE	
Lei Orgânica	<p>Não coloca a gestão democrática como princípio.</p>
PME	<p>META 19 - GESTÃO DEMOCRÁTICA Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e de desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. ESTRATÉGIAS 1.1. Em colaboração com a União e o Estado, ampliar e estimular o fortalecimento dos Conselhos Escolares, Conselho Municipal de Educação, Conselho do FUNDEB e da Alimentação Escolar, através de programas de capacitação e da formação dos conselheiros. 1.2. Estimular a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e de associações de pais, assegurando, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento das escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares por meio das respectivas representações. 1.3. Estimular a participação e a consulta de profissionais da Educação, de alunos e de seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais nesse processo.(Santo Antônio de Posse (SP), 2015, p.6)</p>

<p style="text-align: center;">Regimento Comum das Escolas Municipais</p>	<p>TÍTULO II Da Gestão Democrática. CAPÍTULO I Dos Princípios.</p> <p>Art. 11. A gestão democrática tem, por finalidade, possibilitar à Unidade Escolar Municipal maior grau de autonomia, de forma a garantir o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, assegurando padrão adequado de qualidade do ensino ministrado. Parágrafo único. Entende-se, por gestão democrática das Unidades Escolares Municipais, o processo que rege o seu funcionamento, compreendendo a tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento, controle e avaliação referentes à política educacional, no âmbito das Unidades Escolares Municipais, com base na legislação em vigor e de acordo com as diretrizes fixadas pelo Departamento Municipal de Educação e Cultura.</p> <p>Art. 12. O processo de construção da gestão democrática, nas Unidades Escolares Municipais, será fortalecido por meio de medidas e ações dos órgãos centrais e locais responsáveis pela administração e supervisão da Rede Pública Municipal de Ensino, mantidos os princípios de coerência, equidade e corresponsabilidade da comunidade escolar na organização e na prestação dos serviços educacionais.</p> <p>Art. 13. Para melhor consecução de sua finalidade, a gestão democrática das Unidades Escolares Municipais far-se-á mediante a:</p> <p>I - participação dos profissionais da educação na elaboração da Proposta Pedagógica; II - participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar - suporte pedagógico, docentes, pais, alunos e funcionários - nos processos consultivos e decisórios, através do Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres; III - autonomia na gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as diretrizes e normas vigentes; IV - transparência nos procedimentos pedagógicas, administrativos e financeiros, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso, aplicação e distribuição adequada dos recursos públicos; V - valorização das Unidades Escolares Municipais, enquanto espaço privilegiado de execução do processo educacional.</p> <p>Art. 14. A autonomia de cada Unidade Escolar Municipal, em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, entendidos como mecanismos de fortalecimento da gestão a serviço da comunidade, será assegurada mediante a:</p> <p>I - capacidade de cada Unidade Escolar Municipal, coletivamente, formular, implementar e avaliar a sua Proposta Pedagógica e seu Plano de Gestão; II - constituição e funcionamento do Conselho de Escola, dos Conselhos de Classe, Ano Escolar e Ciclo, da Associação de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil; III - participação da comunidade escolar, através do Conselho de Escola, nos processos de escolha de profissionais da educação, para o exercício de funções - atividades de magistério, respeitada a legislação vigente; IV - administração dos recursos financeiros através da elaboração, execução e avaliação do respectivo Plano de Aplicação, devidamente aprovado pelos órgãos ou instituições escolares competentes, obedecidas à legislação específica para gastos e prestação de contas de recursos públicos. (Santo Antônio de Posse (SP), 2007)</p>
<p>SUMARÉ</p>	

Lei Orgânica	“Art. 319. O Poder Público Municipal assegurará na promoção da Educação: a pré-escola, o ensino de 1º grau e a Educação Especial, com a observância dos seguintes princípios: gestão democrática do ensino” (Sumaré (SP), 2010, p. 36,37).
PME	<p>Meta 21. Implementar, de acordo com os critérios definidos pelo PNE, no prazo de 1 ano, a política de gestão democrática da educação.</p> <p>Estratégias:</p> <p>21.1 Formalizar e executar os planos de ações articuladas, dando cumprimento às metas de qualidade estabelecidas para a educação básica pública e às estratégias de apoio técnico e financeiro, voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e professoras e profissionais de serviço e apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e expansão da infraestrutura física da rede escolar;</p> <p>21.2 Apoiar, técnica e financeiramente a fixação de metas nas escolas, por meio de ações municipais, atuando de modo a atingir gradativamente, a evolução do desempenho desde os anos iniciais, priorizando escolas com IDEB, abaixo da média;</p> <p>21.3 Articular ações municipais de formação para os trabalhadores (as) da Educação na perspectiva de aperfeiçoar as ações pedagógicas, buscando atingir e superar as metas do IDEB, diminuindo a diferença entre as escolas com menores índices e a média nacional e garantindo equidade da aprendizagem;</p> <p>21.4 Garantir transporte gratuito para todos(as) os(as) estudantes da educação do campo na faixa etária da educação escolar obrigatória, mediante renovação e padronização integral da frota de veículos, de acordo com as especificações definidas pelo Instituto Nacional de Metrologia Qualidade e Tecnologia - INMETRO, e financiamento compartilhado, com a participação da União, proporcional às necessidades dos entes federados, visando reduzir a evasão escolar e o tempo médio de deslocamento a partir de cada situação local;</p> <p>21.5 Apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar, mediante transferência direta de recursos financeiros municipais e demais recursos à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática;</p> <p>21.6 Desenvolver projetos junto aos trabalhadores (as) da educação e a comunidade escolar, ações de combate à evasão escolar, articulando projetos de política de saúde física, mental, moradia, lazer e segurança;</p> <p>21.7 Desenvolver parcerias entre a Secretaria Municipal e Estadual de Educação, com a guarda municipal, polícia civil e militar, para melhorar a segurança da comunidade escolar, nos estabelecimentos de educação básica;</p> <p>21.8 Ampliar programas e aprofundar ações de atendimento ao (a) aluno (a), em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de materiais didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde, articulando parcerias com as Unidades Básicas de Saúde;</p> <p>21.9 Assegurar, a todas as escolas públicas de educação básica, o acesso à energia elétrica, o abastecimento de água tratada em consonância com as políticas públicas de sustentabilidade, o esgotamento sanitário e o manejo de resíduos sólidos, bem como o acesso a todos os recursos tecnológicos, tais como: telefonia, internet de banda larga e equipamentos de informática de última geração;</p> <p>21.10 Institucionalizar e manter, em regime de colaboração, programa municipal de reestruturação e aquisição de equipamentos para as escolas públicas, criando comissão composta por gestores de escola, eleitos entre os seus pares, no primeiro ano de vigência deste plano, para acompanhamento e controle de demanda, para a compra de materiais permanentes e de consumo, criando um cronograma de ações durante o ano letivo, equalizando assim as oportunidades educacionais;</p> <p>21.11 Articular ações no prazo de 01 (um) ano em regime de colaboração com a União, para o estabelecimento de parâmetros mínimos de qualidade dos serviços de educação básica, a serem utilizados como referência para infraestrutura das escolas, recursos pedagógicos, bem</p>

como instrumentos para adoção de medidas para melhoria da qualidade de ensino;

21.12 Constituir, no primeiro ano de vigência deste plano, comissão de estudos composta por supervisores de ensino e comissão de gestores de escola eleita pelos pares, para acompanhar os processos de tramitação na elaboração dos projetos de engenharia civil e arquitetura para a construção de escolas junto aos setores competentes;

21.13 Instituir por meio de eleição entre os pares no primeiro ano de vigência deste plano, comissão de Supervisores de escola e profissionais da educação concursados do setor de demanda, para realizar anualmente o planejamento de oferta e falta de vagas em cada região do Município, para a ampliação e da construção de escolas;

21.14 Garantir, com a instituição dos sistemas de ensino, que a Secretaria Municipal de Educação assegure no prazo de cinco anos, espaço adequado para nova estrutura educacional;

21.15 Garantir no prazo de um ano da implantação deste plano, sistema acadêmico de informática para a Secretaria Municipal de Educação e para a secretaria das unidades escolares, assegurando a divulgação das ações educacionais, submetido à avaliação pela comissão, possibilitando avaliação anual do sistema e de sua troca quando necessário;

21.16 Institucionalizar, no prazo de dois anos da publicação deste plano, sistemas de informática que garantam a consulta de vagas de aulas e cargos livres e ou em substituição durante todo e ao final do ano letivo, bem como para todo o processo de atribuição de aulas e cargos;

21.17 Garantir com a implementação do sistema no prazo da publicação deste plano, a criação de departamentos específicos com pessoal de carreira e de apoio técnico administrativo;

21.18 Implantar no sistema de ensino, no prazo de um ano a contar da implementação deste PME, os seguintes departamentos: Atribuição (cargos, classes, aulas); Jurídico e ouvidoria; Transporte escolar, Merenda e almoxarifado; Demanda Escolar; Convênios; Compras; Recursos Humanos; Educação Fundamental, Médio e Educação de Jovens e Adultos; Ensino Infantil; Creche; Formação e Avaliação; Supervisão Escolar; Manutenção e Protocolo Geral;

21.19 Garantir no prazo de dois anos a contar da publicação deste PME um sistema de software específico ou a ser desenvolvido para todo o processo de atribuição de cargos e aulas: inscrição, classificação, divulgação de classificação de cargos; aulas; classes, remoção e atribuição;

21.20 Criar e manter, no prazo de um ano da publicação deste plano, um portal da Secretaria Municipal de Educação assegurando que as leis, decretos e demais informações, sejam disponibilizadas em tempo real, garantindo assim a transparência das ações;

21.21 Promover e garantir no prazo de dois anos da publicação deste plano, a criação de equipe técnica exclusiva para acompanhamento, reformas e manutenção das escolas, em parceria com as Secretarias competentes;

21.22 Estabelecer parcerias entre as secretarias de habitação, educação e saúde no planejamento de programas habitacionais, garantindo o atendimento da demanda local na construção de escolas;

21.23 Promover anualmente Fóruns Educacionais, estimulando a participação dos profissionais da educação no acompanhamento e avaliação do sistema de ensino;

21.24 Garantir o acesso dos alunos a espaços para a prática esportiva, a bens culturais e artísticos e a equipamentos e laboratórios de ciências e, em cada edifício escolar, garantir a acessibilidade às pessoas com necessidades educacionais especiais;

21.25 Contribuir com as políticas de inclusão e de permanência na escola, garantindo parcerias com o Conselho Tutelar e a Vara da Infância e Juventude, para adolescentes e jovens, que se encontram em regime de liberdade assistida e em situação de rua, assegurando os princípios da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, bem como da garantia presencial dos suportes devidos nas unidades escolares;

21.26 Mobilizar as famílias e setores da sociedade civil, articulando a educação formal com experiências de educação cidadã, por meio da participação direta nos Conselhos Escolares, com o propósito de que a educação seja assumida como responsabilidade de todos e de ampliar

o controle social, sobre o cumprimento das políticas públicas educacionais;

21.27 Promover a articulação dos programas da área da educação, de âmbito municipal com os de outras áreas, como saúde, trabalho e emprego, assistência social, esporte, cultura e lazer, possibilitando a criação de rede de apoio integral às famílias, como condição para a melhoria da qualidade educacional;

21.28 Universalizar mediante articulação entre os órgãos responsáveis pelas áreas da saúde e da educação, o atendimento aos (às) estudantes da área escolar pública de educação básica, por meio de ações de promoção e atenção à saúde, ampliando as ações já existentes no município;

21.29 Criar e desenvolver ações efetivas em parceria com a SME e Serviço Especializado de Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT, voltadas para a promoção, prevenção, atenção e atendimento à saúde e a integridade física, mental e emocional dos (das) profissionais de educação, como condição para a melhoria da qualidade educacional;

21.30 Promover, com especial ênfase, em consonância com as diretrizes do Plano Nacional do Livro e da Leitura, a formação de leitores e leitoras e a capacitação de professores e professoras e agentes da comunidade para atuar como mediadores e mediadoras da leitura, de acordo com as especificidades das diferentes etapas do desenvolvimento e da aprendizagem;

21.31 Instituir, em articulação entre o município e universidades e outras instituições, programa de formação de professores e professoras e de alunos e alunas para promover o sentimento de pertencimento e a preservação da memória local, regional e nacional;

21.32 Acompanhar a regulamentação da oferta da educação básica pela iniciativa privada, de forma a garantir a qualidade e o cumprimento da função social da educação;

21.33 Articular ações de formação do município, com os demais entes federados e universidades públicas, possibilitando a ampliação de programas de apoio a formação aos (as) conselheiros (as), de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (as) representantes educacionais, em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

21.34 Estabelecer políticas educacionais em parceria com o Conselho Municipal de Educação, para constituição de Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, bem como o de efetuar o acompanhamento da execução do Plano Municipal de Educação;

21.35 Criar Departamento de Avaliação para acompanhar a implementação do Plano Municipal de Educação, a partir de sua aprovação, composta por servidores concursados da Secretaria Municipal de Educação e dos profissionais da educação;

21.36 Estimular nas unidades escolares de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

21.37 Fortalecer os Conselhos Escolares e Conselho Municipal de Educação como instrumentos de participação, deliberação, avaliação e acompanhamento pedagógico, administrativo e financeiro na gestão escolar, garantindo condições de funcionamento autônomo, sendo disponibilizados espaços físicos adequados, equipamentos e meios de transporte para a verificação da gestão escolar e das demais necessidades que se fizerem necessárias;

21.38 Criar comissão dos profissionais da educação, eleita pelos pares para realizar no prazo de um ano, o diagnóstico da gestão democrática nas instituições públicas, objetivando acompanhar a efetiva participação dos Conselhos nas Unidades Escolares;

21.39 Desenvolver mecanismos para que o planejamento e gestão da escola, sejam coletivos, possibilitando a participação efetiva da comunidade escolar, estimulando a consulta dos profissionais da educação, alunos (as) e de seus familiares na formulação dos projetos políticos-pedagógicos, currículos escolares, plano de gestão e regimento escolares;

	<p>21.40 incentivar a participação da família na escola, com ações constantes no Projeto Político Pedagógico que ofereçam atividades que trabalhem a humanização, valores, ética e cidadania; 21.41 Instituir processo contínuo de auto avaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos (as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática;</p> <p>21.42 Estabelecer articulação com o sistema nacional de avaliação, os sistemas estaduais de avaliação da educação, por adesão, das redes municipais de ensino, para orientar as políticas públicas e as práticas pedagógicas, com o fornecimento das informações para as escolas e sociedade;</p> <p>21.43 Combater em todas as etapas da educação escolar, práticas de incentivo ao consumo, erotização e outras práticas que tratam crianças, pré-adolescentes, adolescentes e jovens como pequenos adultos (adultização).</p> <p>21.44 Promover e incentivar práticas de consumo e de desenvolvimento sustentável, em todas as etapas de desenvolvimento das metas e estratégias deste PME;</p> <p>21.45 Garantir em todas as etapas de execução do Plano Municipal de Educação - PME a implementação de ações de prevenção que coloque em risco o direito de aprendizagem, motivadas por preconceito, discriminação, agressões intencionais sejam verbais, físicas, psicológicas, morais, de qualquer natureza, de forma a criar uma rede de proteção contra a exclusão. (Sumaré (SP), 2015, p. 175-184)</p>
VALINHOS	
Lei Orgânica	<p>Art. 237. O Poder Público assegurará, na promoção da educação a observância dos seguintes princípios e objetivos: VI - gestão democrática do ensino, garantida a participação de representantes da comunidade.” (Valinhos (SP), 1990, p.77)</p> <p>Art. 250. O Poder Público estimulará a participação das Associações de Pais e Mestres e Conselho de Escola, com o objetivo de colaborar para o funcionamento eficiente de cada estabelecimento de ensino, congregando pais de alunos, alunos, professores e funcionários.”(Valinhos SP, 1990, p. 79)</p>
	<p>Órgãos Colegiados: Conselho Municipal de Educação (CME), Conselho de Acompanhamento do FUNDEB e Conselho de Alimentação escolar (CAE)</p> <p>Gestão das Unidades Escolares: Conselho de Escola (CE), Associação de Pais e Mestres (APM) e Grêmios Estudantil</p> <p>Gestão democrática: 2.1. OBJETIVOS E METAS 1. Garantir a participação democrática de todas as categorias profissionais do Quadro do Magistério e do Quadro de Apoio, ao Magistério da Rede Pública Municipal na elaboração e implementação de seus respectivos planos de carreira; 2. Garantir o papel do Conselho Municipal de Educação, enquanto órgão deliberativo, definidor e regulador de políticas públicas voltadas</p>

<p>PME</p>	<p>à educação no município de Valinhos;</p> <p>3. Fomentar a participação democrática nas Unidades Educacionais por parte dos servidores, pais, alunos e demais membros da comunidade escolar, através dos órgãos colegiados constituídos para esse fim;</p> <p>4. Conferir ao Conselho Municipal de Educação a responsabilidade pelo monitoramento do cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos neste Plano Municipal de Educação.</p> <p>5. Criar formas de valorização dos órgãos colegiados das escolas de modo a fomentar a efetiva participação da comunidade escolar;</p> <p>6. Fomentar a formação de uma comissão permanente e rotativa de avaliação e acompanhamento do Plano Municipal de Educação composta por um membro titular e de um suplente das seguintes representações:</p> <p>Conselho Municipal de Educação;</p> <p>Secretário Municipal da Educação;</p> <p>Especialistas da Educação;</p> <p>Professores I;</p> <p>Professores II;</p> <p>Servidores do Quadro de Apoio ao Magistério;</p> <p>Auxiliares de Desenvolvimento Infantil;</p> <p>Representantes dos demais Conselhos Municipais ligados à Educação;</p> <p>Representantes de pais de alunos;</p> <p>Representantes de alunos;</p> <p>Representante da Sociedade Civil.” (Valinhos (SP), 2015, p. 34)</p>
<p>Regimento Comum das Escolas Municipais</p>	<p>Capítulo IV - Da Gestão Democrática</p> <p>Art. 4º A Educação Municipal é realizada com base nos seguintes princípios:</p> <p>XI - compromisso com o Estado Democrático de Direito;</p> <p>XII - gestão democrática.” (Valinhos (SP), 2023)</p> <p>Art. 10. A SE, fundada no princípio da gestão democrática, articula-se com os seguintes órgãos colegiados:</p> <p>I - Conselho Municipal de Educação - CME, criado pela Lei Municipal nº 3.111/97, regulado por regimento próprio, e com funções normativa, deliberativa e de assessoramento ao Sistema Municipal de Ensino de Valinhos, respeitadas as diretrizes básicas da educação nacional;</p> <p>II - Conselho Municipal do Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, criado pela Lei Municipal nº 6.079/2021, regulado por regimento próprio e com funções de acompanhar e controlar a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos do fundo;</p> <p>III - Conselho de Alimentação Escolar do Município de Valinhos - CAE, criado pela Lei Municipal nº 3.466/00, com funções deliberativa, fiscalizadora e de assessoramento ao Governo Municipal, para execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE.</p> <p>Art. 13 - A comunidade escolar compreende:</p> <p>I - profissionais das UE;</p> <p>II - alunos;</p> <p>III - familiares e responsáveis legais.</p> <p>Art. 14. A Equipe Gestora da UE é constituída pelo diretor educacional, pelo vice-diretor e pelo coordenador pedagógico, e que atua de</p>

	<p>forma integrada, respeitadas as especificidades de cada cargo, na organização e na gestão escolar democrática.</p> <p>Parágrafo único. Nas UE, onde o cargo de vice-diretor não está previsto, a Equipe Gestora é constituída pelo diretor educacional e pelo coordenador pedagógico.</p> <p>Art. 15. A Equipe Docente é constituída por todos os professores que trabalham na UE, e participa da organização e da gestão escolar, atuando de forma integrada no planejamento, na execução e na avaliação das ações pedagógicas, visando à formação humana e à efetivação do processo ensino-aprendizagem de todos os alunos.</p> <p>Art. 16. A Equipe de Apoio Escolar é constituída por agente administrativo, merendeira, auxiliar de desenvolvimento infantil, inspetor de alunos, ajudante geral e intérprete educacional de Libras/Português, respeitadas as especificidades de cada cargo.</p> <p>Parágrafo único. Os profissionais terceirizados que atuam nas escolas por meio de empresas contratadas para prestação de serviços à SE, e os estagiários que atuam nas UE, estão sujeitos aos termos estabelecidos nos contratos firmados com a municipalidade.</p> <p>Art. 17. Os colegiados são órgãos representativos da comunidade escolar, de natureza consultiva, deliberativa, fiscalizadora e mobilizadora, e compreendem:</p> <p>I - Conselho de Escola; II - Conselho de Classe; III - Associação de Pais e Mestres; IV - Grêmios Estudantil. (Valinhos (SP), 2023)</p>
VINHEDO	
Lei Orgânica	<p>“Art. 168. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: gestão democrática do ensino, garantida a participação de representantes da comunidade.” (Vinhedo (SP), 1990)</p>
PME	<p>Meta 12- assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de metas e de desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas;</p> <p>12.1- Garantir, no prazo de 2 (dois) anos, para o provimento dos cargos de gestão, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar no processo;</p> <p>12.2- Garantir a participação em programas de apoio e formação dos conselheiros do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb (CACS), do Conselho de Alimentação Escolar (CAE), do Conselho Municipal de Educação (CME), dos conselhos regionais e de outros, garantindo a esses colegiados apoio financeiro, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;</p> <p>12.3- Constituir Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de garantir um espaço permanente e de ampla representatividade social, com o objetivo de acompanhar a implementação do PME de Vinhedo, bem como de sua sua avaliação periódica e ainda contribuir na formação de políticas públicas para a educação do Município;</p> <p>12.4- Garantir em toda rede de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;</p> <p>12.5- Garantir a constituição e o fortalecimento dos conselhos escolares e Conselho Municipal de Educação (CME), como instrumentos de</p>

	<p>participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive, por meio de programas de formação de conselheiros ofertados pela União, assegurando-se as condições de funcionamento autônomo;</p> <p>12.6- Garantir a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e de seus familiares na formulação dos projetos políticos-pedagógicos, currículos escolares, plano de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;</p> <p>12.7- Garantir processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira dos estabelecimentos de ensino.” (Vinhedo (SP), 2015, p. 73,74)</p>
--	---

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir dos escritos nos documentos citados.

Alguns pontos podem ser observados a partir da leitura dos dados do quadro 4. Dos 20 municípios da RMC, 13 abordam a gestão democrática em suas respectivas Leis Orgânicas. Esses municípios são: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Holambra, Itatiba, Jaguariúna, Nova Odessa, Pedreira, Santa Bárbara D'Oeste, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. A Lei Orgânica é uma das principais leis em âmbito municipal, pois, nela, constam as diretrizes bases para diversos serviços que o município oferece, inclusive a educação.

Ao partir para a leitura dos PMEs, é impossível não comparar com os dizeres do PNE, que associa a gestão democrática a critérios técnicos de mérito e de desempenho, apresentando um caráter híbrido à meta, como já discutido nesta pesquisa. Sendo assim, dos 20 municípios analisados, apenas seis utilizam, em seus planos, os mesmos escritos: Engenheiro Coelho, Holambra, Itatiba, Santo Antônio de Posse, Sumaré e Vinhedo. Os demais propõem metas associadas à efetivação da gestão democrática, mas em caráter participativo, buscando a autonomia das escolas e fomentando a participação dos Conselhos Escolares.

Como a própria LDB indica, um dos condicionantes para estabelecer-se a gestão democrática diz respeito à formação e à participação dos Conselhos Escolares. Onze dos vinte municípios trazem, em seus textos legais, a ideia da gestão democrática associada aos Conselhos de forma latente. Esses municípios são: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Engenheiro Coelho, Holambra, Indaiatuba, Morungaba, Paulínia, Santa Bárbara D'Oeste, Santo Antônio de Posse e Valinhos.

Outro ponto de destaque diz respeito a que apenas dois municípios possuem legislação específica sobre a efetivação da gestão democrática, Campinas e Morungaba. Percebe-se, também, que apenas os municípios de Holambra e Hortolândia apresentam, em seus documentos, o compromisso com o Estado Democrático de Direito.

Durante o levantamento dos documentos, percebeu-se um déficit na RMC em relação ao documento intitulado Regimento Comum das Escolas Municipais. Apenas oito municípios apresentam esse documento publicado, disponível para a consulta pública. Os demais, caso o tenham, não o deixam disponível. Esse documento guia o funcionamento da escola em diversos aspectos, pois, nele, se encontram estabelecidos os princípios educacionais, que determinam a gestão democrática, incluindo os princípios e as especificidades dos Conselhos Escolares, da Associação de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil. Detalha, também, as funções do corpo docente e da gestão escolar, os direitos e os deveres do corpo docente e da gestão escolar, os direitos e os deveres do corpo discente, o processo de matrícula das escolas, o processo avaliativo, entre outras informações que ajudarão a estabelecer o trabalho dentro de uma unidade escolar. Foi possível acessar e consultar esse documento nos municípios de Americana, Artur

Nogueira, Campinas, Hortolândia, Indaiatuba, Jaguariúna, Santo Antônio de Posse e Valinhos. É interessante, quanto a esse documento, que, em alguns municípios, ele foi instituído por Decreto. Isso significa que o que foi decretado deve ser seguido, muitas vezes, sem a oportunidade de questionamento, incoerente num governo democrático.

4.2 CONCEITO DE QUALIDADE NOS MUNICÍPIOS DA RMC

Nesta pesquisa, compreende-se que o conceito de qualidade, para o município, se relaciona, diretamente, ao objetivo da educação. Como já abordado nesta pesquisa, o objetivo da educação, estabelecido pelo município, reverbera, diretamente, na prática da diretora escolar, que se coloca num papel mediador, a fim de alcançar os objetivos educacionais. Estes, portanto, determinam se a atuação da diretora assumirá seu fazer como um ato político, comprometido com a democracia, ou com estratégias de administração e de gerência escolar.

É interessante relacionar a qualidade compreendida nos municípios da RMC com os escritos do PNE, no qual se associa, na Meta 7, a qualidade na educação básica ao alcance das metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Esse índice pauta-se por uma pontuação realizada, através de avaliações externas do estudante nas disciplinas de língua portuguesa e de matemática, e que acompanhará os índices de frequência e de evasão escolar.

Quando os municípios optam, em seus documentos, por manter os escritos dessa meta, estabelecem, mesmo que intrinsecamente, o compromisso com o seu alcance e determinam que o objetivo educacional é que os estudantes se apropriem de conhecimentos de língua portuguesa e de matemática e que frequentem a escola. Logo, como consequência, as escolas serão cobradas pelo alcance dessas metas e a diretora de escola, responsabilizada por seu alcance.

Durante muito tempo, o conceito de qualidade era citado nas leis, porém pouco esclarecido, devido a seu caráter polissêmico. Outro aspecto é a influência do setor privado na definição de qualidade, que abarca a ideia de qualidade total, tendo, como um dos princípios, a busca por resultados eficientes e eficazes, otimizando a utilização de recursos. Silva (2017, p. 219) discorre sobre a ideia mercantil de qualidade, dizendo que:

[...] no campo econômico, o conceito de qualidade dispõe de parâmetros de utilidade, praticidade e comparabilidade, utilizando medidas e níveis mensuráveis, padrões, rankings, testes comparativos, hierarquização e standardização próprias do âmbito mercantil.

Trazendo para o âmbito educacional, muitas vezes, a qualidade compreendida busca o alcance desses parâmetros mercantis.

Atualmente, muitos estudos debruçam-se sobre a busca pela qualidade social da educação nas escolas públicas brasileiras. Segundo as palavras de Silva (2017, p. 225):

A escola de qualidade social é aquela que atenta para um conjunto de elementos e dimensões socioeconômicas e culturais que circundam o modo de viver e as expectativas das famílias e de estudantes em relação à educação; que busca compreender as políticas governamentais, os projetos sociais e ambientais em seu sentido político, voltados para o bem comum; que luta por financiamento adequado, pelo reconhecimento social e pela valorização dos trabalhadores em educação; que transforma todos os espaços físicos em lugar de aprendizagens significativas e de vivências efetivamente democráticas.

Logo, a busca pela qualidade social da escola não se limita a uma média mensurável ou a números a partir de recortes educacionais. Conquistá-la significa preocupar-se com a atuação política e social que o profissional da educação deve ter, buscando compreender a sua comunidade como um todo, atento aos seus parâmetros sociais, culturais e familiares, preocupando-se com os fatores que influenciam a prática educativa, como a alimentação, o transporte escolar e o acesso à cultura, visando ao acesso a bons materiais didáticos, lutando por financiamento, fomentando a gestão democrática e a formação continuada dos profissionais, que atuam na educação, entre tantos outros aspectos que permeiam a escola.

O Quadro 5, que será apresentado a seguir, buscou realizar um levantamento sobre o conceito de qualidade que aparece nos documentos dos municípios da RMC.

Quadro 5: Conceito de qualidade nos municípios da RMC

MUNICÍPIO	QUALIDADE NOS DOCUMENTOS MUNICIPAIS DA RMC	
Americana	PME	Traz, em seu texto, a garantia do padrão de qualidade na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, relacionados à estrutura física, material e profissional das unidades educacionais. Busca mensurar a qualidade, através de avaliações na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, buscando examinar a estrutura física, material e profissional das escolas. Apesar de associar a qualidade aos resultados de avaliações, também apresenta, em seu texto, a preocupação com fatores externos à escola, que interferem na qualidade da educação, como violência, vulnerabilidade social, saúde do estudante, entre outros. O município também propõe o estabelecimento de medidas voltadas aos profissionais da educação, buscando zelar pela sua integridade física, emocional e mental, como estratégia da melhoria da educação no município.
Artur Nogueira	Lei Orgânica e Regimento Comum das Unidades Escolares	Estabelece a garantia do padrão de qualidade como princípio
	PME	O conceito de qualidade, trazido neste documento, percorre o alcance das metas do IDEB, preocupando-se com fluxo escolar e aprendizagem. São sugeridas auto - avaliações para mensurar a infraestrutura das escolas, os recursos pedagógicos e as características de gestão das escolas.
	Lei 2.795 Dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino	Os escritos na Lei objetivam a qualidade da educação no município, estabelecendo “garantir padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem” (Artur Nogueira (SP), 2005). Assim, subentende-se que a qualidade, para o município, está diretamente ligada ao repasse desses insumos por aluno, remetendo às ideias do Custo Aluno-Qualidade Inicial (CAQi).

Campinas	Lei Orgânica	<p>Ao falar sobre os princípios da educação, a Lei Orgânica estabelece “garantia de padrão de qualidade material, físico e profissional” (Campinas (SP), 1990). Logo, os escritos na lei já inferem que a qualidade da educação compreendida pelo município depende de quesitos materiais, podendo ser interpretados pela oferta de materiais pedagógicos adequados e necessários aos alunos; no aspecto físico, corresponde à infraestrutura adequada das escolas e, no profissional, está diretamente ligada à formação e ao trabalho de todos os profissionais da educação.</p> <p>A qualidade também é trazida na lei, quando esta trata da expansão da oferta educacional municipal a outros níveis de ensino, sendo escrito no artigo 226 que “O Município só poderá atuar nos níveis mais elevados de educação quando a demanda de creches e pré-escolas, e ensino fundamental estiver plena e satisfatoriamente atendida do ponto de vista qualitativo e quantitativo” (Campinas (SP), 1990). Sendo assim, a preocupação do município, a partir dos escritos na Lei Orgânica, compreende que a expansão da educação, visando à garantia do direito à educação, vai além de características quantitativas. Em outras palavras, não basta apenas garantir o acesso escolar, é preciso garantir a qualidade desse acesso.</p>
	PME	<p>Meta 7- Qualidade da Educação Básica/IDEB</p> <p>Garantir a qualidade da educação básica, em todas as etapas e modalidades, com a melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, associados aos processos de avaliação institucional, instrumentos e estratégias de avaliação elaborados e implementados nas unidades de ensino, para atingir as metas nacionais do IDEB. (Campinas (SP), 2015).</p> <p>A Meta 7 relaciona a qualidade, diretamente, ao alcance das Metas do IDEB, distanciando-se, neste momento, do conceito de qualidade social explicitado na Lei Ordinária 16.301.</p>
	Lei Ordinária 16.301/2022	<p>A qualidade social é colocada como princípio, sendo “garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho” (Campinas (SP), 2022). Portanto este documento explicita a busca pela qualidade social.</p>
Cosmópolis	Lei Orgânica	Estabelece a garantia do padrão de qualidade material, físico e profissional.

	PME	Em relação à qualidade, as estratégias oferecidas são para criar mecanismos de avaliação nos segmentos da educação, buscando avaliar diversos aspectos pedagógicos, incluindo a gestão das escolas, ficando também estabelecida, como meta, o alcance das metas do IDEB, até o ano de 2023.
Engenheiro Coelho	Lei Orgânica	Estabelece a melhoria do padrão de qualidade como princípio.
	PME	<p>Meta 7-Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e as modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb (Engenheiro Coelho (SP), 2021, p. 7).</p> <p>Nas estratégias, são colocados pontos, como: realizar, nas escolas, o processo de autoavaliação, proporcionar mais apoio técnico e financeiro à gestão escolar, informatizar a gestão das escolas; promover a articulação com trabalhos multidisciplinares, desenvolver projetos sobre a história afro-brasileira e indígena, estabelecer parceria entre escola-família, formar leitores, entre outros. Porém, mesmo o município considerando outros pontos em sua estratégia, estes se colocam como atos a realizar para o alcance da meta do IDEB.</p>
Holambra	Lei Orgânica	O município estabelece a garantia do padrão de qualidade como princípio
	PME	<p>A meta 7 (2015) associa a qualidade da educação ao alcance das metas do IDEB e, em suas estratégias, apresenta:</p> <p>7.2 - Formalizar e executar os planos de ações articuladas, dando cumprimento às metas de qualidade estabelecidas para a educação básica pública e às estratégias de apoio técnico e financeiro voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e professoras e profissionais de serviços e de apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e à expansão da infraestrutura física da rede escolar.(Holambra (SP), 2010)</p> <p>O objetivo posto é alcançar a nota estabelecida pelo IDEB; logo, o município apresenta, como necessário, melhorar a qualidade da gestão educacional através de apoio técnico e financeiro. O Plano Municipal de Educação de Holambra, após o estabelecimento das Metas e das Estratégias de seu PME, apresenta um relatório contendo os estudos que o município realizou, para a elaboração do documento.</p>

		Um dos fatores, que chamam a atenção, é que, nesta parte do documento, o município fomenta a busca pela qualidade social. Porém essa busca não está, explicitamente, colocada nas metas do plano.
	Lei Orgânica	Visa a garantir a gratuidade do ensino público junto ao padrão de qualidade, citado no Art. 213.
	PME	<p>META 7 - Fomentar a qualidade da Educação Básica, em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo que nenhuma unidade escolar do município, apresenta índice inferior à média nacional, ao longo da vigência do PME.</p> <p>7.1. Garantir o acompanhamento e a efetivação dos Programas e Projetos mantidos pelo poder público municipal, através da ação direta e contínua dos Coordenadores do Centro de Formação dos Profissionais em Educação “Paulo Freire” e Supervisores Educacionais, junto às unidades escolares.</p> <p>7.2. Executar estudos de aperfeiçoamento, que visem assegurar níveis de aprendizagem iguais ou superiores aos estabelecidos nas avaliações nacionais de rendimento escolar.</p> <p>7.3. Fortalecer ações de acompanhamento a aplicação da Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003, e Lei no 11.645 de 10 de março de 2008, garantindo a sua inserção no Currículo e no cotidiano do trabalho docente e discente.</p> <p>7.4. Fomentar o processo contínuo de autoavaliação das escolas de Ensino Fundamental, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas.</p> <p>7.5. Oferecer apoio pedagógico, através dos Supervisores Educacionais e Coordenadores Pedagógicos do Centro de Formação dos Profissionais em Educação “Paulo Freire” para as unidades escolares que não atingirem as metas propostas pelas avaliações externas, considerando todos os fatores que influenciam nos resultados de forma a indicar possibilidades, sugerir estratégias e de equacionar o fluxo com a aprendizagem.</p> <p>7.6. Promover ações conjuntas entre Secretaria de Educação e escolas, que potencializam a avaliação, como instrumento auxiliar e complementar do processo de ensino e aprendizagem.</p> <p>7.7. Aprimorar continuamente, os instrumentos de avaliação da aprendizagem no Ensino Fundamental.</p> <p>7.8. Divulgar e acompanhar bianualmente, os resultados pedagógicos dos Indicadores de Avaliações Externas, relativos às escolas, assegurando a contextualização desses resultados, com relação aos indicadores sociais relevantes, priorizando a transparência e o acesso público às informações técnicas de concepção e operação do sistema de avaliação.</p> <p>7.9. Garantir que os critérios de avaliação do desenvolvimento do aluno, sejam contínuos e cumulativos, com prioridade dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos.</p> <p>7.10. Garantir o direito da família, de acompanhar a aprendizagem e desenvolvimento do aluno, através da divulgação dos resultados das avaliações internas e externas.” (Hortolândia (SP), 2015, p. 11-12)</p>

Hortolândia		A partir da citação, compreende-se que a qualidade da educação no município de Hortolândia, está diretamente relacionada ao alcance das metas das avaliações externas, sendo que todas as estratégias e ações propostas visam ao seu alcance.
	Regimento Comum das Unidades Escolares	Apresenta a garantia do padrão de qualidade como princípio.
Indaiatuba	PME	<p>A qualidade da educação no município é compreendida pela mensuração realizada por processos avaliativos. Ao tratar do ensino fundamental, a meta 2 traz “Fomentar a qualidade da educação básica, em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as médias nacionais para o IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.” Assim, a qualidade dentro deste aspecto, relaciona-se, diretamente, ao alcance das metas do IDEB.</p> <p>Na parte específica do documento, que trata sobre a qualidade da educação, o foco das metas propostas se dá pela elaboração e pelo monitoramento de processos avaliativos, em diversos aspectos educacionais (currículo, níveis de ensino, escola, gestão, etc). As ações propostas corroboram para o alcance dessas metas e para o processo de avaliação de resultados das avaliações que serão realizadas.</p>
	Regimento Comum das Unidades Escolares	A palavra qualidade aparece 19 vezes no documento, mas sempre escrita como uma busca à melhoria do padrão, referente a vários aspectos educacionais, estando associada à melhoria do ensino e da aprendizagem, à educação especial e inclusiva, aos processos avaliativos e à formação dos profissionais da educação.
Itatiba	Lei Orgânica	Apresenta como princípio “ V - garantia de padrão de qualidade do ensino, cabendo ao Município, suplementarmente, promover o atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência física de qualquer natureza” (Itatiba (SP), 1990).
		O município associa, na Meta 7, a qualidade da educação ao alcance de metas adquiridas, através do processo de avaliações externas, compreendendo, assim, que todas as estratégias propostas visam a esse mesmo objetivo.

	PME	<p>Ao analisar a segunda parte do documento, correspondendo ao “EIXO 2- Qualidade da Educação”, são elencadas 62 estratégias referentes ao tema, perpassando temas como a atualização do currículo municipal, a busca por novas tecnologias educacionais, o trabalho pedagógico, a formação de leitores, a participação da família na escola, o trabalho intersetorial com demais instituições (saúde, cultura e esporte, por exemplo), programas contra a violência escolar, preocupação com as especificidades referentes à inclusão escolar, educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação de jovens e adultos, educação profissional, ensino superior, formação de professores e especialistas em educação, entre outros. Essa parte do documento é extensa e, mesmo com tantas estratégias, sobre tantos assuntos, o objetivo de seu estabelecimento continua sendo o alcance das metas a partir das avaliações.</p> <p>É admirável, o quanto isso fica evidente, quando o município propõe as seguintes estratégias;</p> <p>3.6. Estabelecer políticas de estímulo às escolas que melhorarem o desempenho no IDEB, de modo a valorizar o mérito do corpo docente, da direção e da comunidade escolar;</p> <p>3.7. Estabelecer políticas de estímulos às escolas de Educação Infantil, que avancem nas metas de aprendizagem das crianças, de modo a valorizar o desempenho das crianças, o mérito do corpo docente, da direção e da comunidade escolar.” (Itatiba (SP), 2015, p.18-19)</p> <p>A ideia de valorização profissional, associada à bonificação por meritocracia da equipe escolar, ao alcance das metas do IDEB, fomenta o tão criticado accountability, que ocorre nas políticas educacionais, nas quais os professores e a equipe gestora são responsabilizados pelo sucesso ou pelo insucesso escolar, tendo, como base, as avaliações, sem considerar a complexidade que envolve a qualidade educacional e das diversas outras preocupações, que perpassam o dia a dia e o trabalho escolar.</p> <p>Ao voltar a análise sobre as estratégias propostas à qualidade, dentre os 62 itens, três abordam a perspectiva da formação aos diretores de escola, como estratégia para a melhoria da qualidade educacional. Dois itens referem-se à perspectiva da educação inclusiva;</p> <p>2.30. Assegurar a continuidade e o aprimoramento da oferta de formação continuada, aos profissionais da educação (professores, diretores, supervisores, coordenadores, orientadores educacionais e psicopedagogos), da rede municipal de ensino sobre educação especial e educação inclusiva, ampliando a demanda de docentes com conhecimento na área, produção de material didático acessível, assim como os serviços de acessibilidade necessários para o pleno acesso, participação e aprendizagem dos educandos nas classes comuns de ensino;</p> <p>2.31. Realizar formação continuada com os gestores escolares, sobre a Convenção dos Direitos da Pessoa com Deficiência e Políticas Públicas, voltadas à educação inclusiva.” (Itatiba (SP), 2015, p. 16)</p>
--	------------	--

	Lei Nº 3485/2001- Sistema Municipal de Ensino	Traz aspectos de melhoria de qualidade da educação no município, especificando o que é responsabilidade da secretaria da educação e o que diz respeito ao financiamento dela, visando à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, assim como da infraestrutura escolar.
Jaguariúna	Lei Orgânica	Apresenta que será garantido à educação infantil e ao ensino fundamental “garantia de padrão de qualidade material, física e profissional” (Jaguariúna (SP), 1990).
	Regimento Comum das Unidades Escolares	Cita 4 vezes a palavra qualidade e a associa às avaliações e à melhoria de seu padrão.
Monte Mor	Não traz nenhuma informação publicada sobre o assunto em seus documentos.	
	PME	Meta 5 – Buscar a qualidade da educação básica, em todas as etapas e modalidades, com a melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias municipais para o Ideb: Estratégias: 5.1. Adotar, conforme pactuação interfederativa incentivada pela União, diretrizes pedagógicas para a educação básica e a base nacional comum dos currículos, com direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento dos (as) alunos (as) para cada ano do ensino fundamental e médio, respeitada a diversidade regional, estadual e local; 5.2. Garantir e fomentar o cumprimento das metas relacionadas à Educação Infantil, ao Ensino Fundamental e das suas modalidades, ao Magistério da Educação Básica, previstas neste Plano Municipal de Educação. (Morungaba (SP), 2015, p. 67)
	Lei 2188/2023- Sistema	A palavra qualidade é citada 4 vezes no documento e associada à busca por seu padrão e às avaliações.

Morungaba	Municipal de Ensino	
	Lei Orgânica	É apresentada a “garantia do padrão de qualidade” como princípio. (Nova Odessa (SP), 2000)
	PME	<p>A qualidade aparece na Meta 4, associada ao alcance das metas do IDEB. Elencando em suas estratégias:</p> <p>4.1. Proceder acompanhamento e avaliação individualizada do aluno, em todo o seu processo de aprendizagem, considerando as suas dificuldades como indicadores para a reorganização do ensino e da aprendizagem, efetivando processos de recuperação e reforço continuados;</p> <p>4.2. Proceder acompanhamento e avaliação individualizada do aluno, em todo o seu processo de aprendizagem, considerando as suas dificuldades como indicadores, para a reorganização do ensino e da aprendizagem, efetivando processos de recuperação e reforço continuados;</p> <p>4.3. Estabelecer um programa de discussão com os pais, sobre as concepções e procedimentos de avaliação dos alunos, concebendo a avaliação como um processo formativo e não classificatório;</p> <p>4.4. Organização de salas heterogêneas, agrupando os alunos e garantindo que em cada sala, haja diversidade de desempenho e comportamento, fornecendo assistência adequada ao Professor, para haver inclusão efetiva, sem exclusão da aprendizagem da turma;</p> <p>4.5. Assegurar condições de aprendizagem, a todos os alunos, mediante providências de acompanhamento imediato, quando detectadas as necessidades de reforço, aumentando o tempo de permanência na escola para aulas de recuperação;</p> <p>4.6. Ampliação do atendimento Educacional Especializado, através da formação de Salas de Atendimento Educacional Especializado, em todos os setores de acordo com a demanda;</p> <p>4.7. Ampliação de atendimento da equipe multidisciplinar dos alunos com dificuldades de aprendizagem no Núcleo de Atendimento Especializado;</p> <p>4.8. Manutenção de repasses municipais e parcerias com Instituições conveniadas, para atendimento de alunos com necessidades especiais;</p> <p>4.9. Oferecer atividades extracurriculares que estimule o desenvolvimento de habilidades esportivas e culturais ampliando o universo das aprendizagens oferecidas nas escolas municipais;</p> <p>4.10. Ampliar, progressivamente, a jornada escolar, visando expandir a escola de tempo integral, funcionamento em período de pelo menos sete horas diárias, com garantia de professores e funcionários em número suficiente para o atendimento;</p> <p>4.11. Garantir a efetividade do desenvolvimento curricular contemplando as determinações provenientes da Base Nacional Comum, com a preservação dos direitos e objetivos de aprendizagem dos alunos para</p>
Nova Odessa		

		<p>cada ano do ensino fundamental, respeitando o acervo e diversidade cultural e histórica local;</p> <p>4.12. Consolidar aprendizagens, em especial, os conteúdos sobre a história e as culturas afro-brasileira e indígena, assegurando a implementação das respectivas diretrizes nacionais, por meio de ações colaborativas com fóruns de educação para a diversidade étnico-racial, conselhos escolares, equipes pedagógicas e a sociedade civil. (Nova Odessa (SP), 2015)</p>
	<p>PME</p>	<p>No documento, o conceito de qualidade, relacionado à Educação Infantil, que aparece nas Metas 2 e 4 é a busca pela qualidade social, relacionada ao Custo Aluno-Qualidade.</p> <p>Na Meta 8, no que se refere ao Ensino Fundamental, a busca pela qualidade remete-se ao alcance das médias do IDEB. Porém, em outras partes do documento, a busca pela qualidade social volta a ser citada.</p> <p>Ao final do documento, o município apresenta as seguintes discussões sobre qualidade:</p> <p>1. Quanto à definição de parâmetros e/ou requisitos de qualidade, na realidade local:</p> <p>1.1. o acesso, a permanência e o sucesso das crianças;</p> <p>1.2. direitos dos alunos, considerando as desigualdades sociais e o respeito à diversidade cultural, buscando um equilíbrio;</p> <p>1.3. deveres dos órgãos e instituições públicas;</p> <p>1.4. desigualdades sociais e os processos de exclusão; 1.5. indicadores trazidos pela migração;</p> <p>1.6. considerando: os supostos efeitos negativos da separação entre mãe e criança, muito cedo, centrado, principalmente, nos aspectos afetivos do desenvolvimento infantil; e de outro lado, a valorização do papel da mulher na sociedade sua realização pessoal e/ou a sua necessidade de trabalho e carência; o papel da mulher na sociedade como trabalhadora e cidadã; buscando um consenso e um equilíbrio, através da: responsabilidade e dever do Poder Público Municipal; a qualidade dos serviços apresentados; a participação e/ou omissão das famílias e da comunidade. (Paulínia (SP), 2015, p. 37)</p> <p>1.- A definição de parâmetros e/ou requisitos de QUALIDADE do Ensino Fundamental: 1º ao 5º anos e do 6º ao 9º anos, na realidade local, considerando que definir QUALIDADE SOCIAL é um processo dinâmico, contínuo que requer revisões e que nunca se chega a um enunciado definitivo, principalmente em se tratando de ensino e educação. Sendo diagnosticadas as seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - garantia de padrões de qualidade: acesso, inclusão, permanência e sucesso; - direito público subjetivo: o não oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente; - deveres dos órgãos e instituições públicas; - desigualdades sociais e os processos de exclusão; - problemas trazidos pela migração; - qualidade dos serviços prestados; - participação e/ou omissão das famílias e da comunidade;

Paulínia		<ul style="list-style-type: none"> - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente, na rede regular de ensino; - atendimento ao educando, do Ensino Fundamental: 1º ao 5º anos e do 6º ao 9º anos, através de programas suplementares de material didático – escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde; - competências do Poder Público de recensear os educandos no Ensino Fundamental: 1º ao 5º anos e do 6º ao 9º anos; - o Ensino Fundamental obrigatório, com a duração de 09 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 06 (seis) anos de idade, completos até 31 de março, do ano da matrícula; - a jornada escolar no Ensino Fundamental: 1º ao 5º anos e do 6º ao 9º anos, incluindo pelo menos 05 (cinco) horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola; - o Ensino Fundamental: 1º ao 5º anos e do 6º ao 9º anos sendo ministrado, progressivamente, em TEMPO INTEGRAL, a critério dos sistemas de ensino; - nomenclaturas obrigatórias, do Ensino Fundamental com duração de 09 (nove) anos: 1º ao 5º anos – ANOS INICIAIS; 6º ao 9º anos – ANOS FINAIS. (Paulínia (SP), 2015, p. 44, 45) <p>5. - CUSTO ALUNO – QUALIDADE INICIAL (CAQi):</p> <p>5.1.- Padrões mínimos de qualidade: - condições de infraestrutura e equipamentos adequados; - professores qualificados; - número de alunos por turma e por professor; - apoio técnico e pedagógico; - a educação como vetor (condutora) para o desenvolvimento humano; - os resultados educacionais dos instrumentos de avaliação: SAEB, Prova Brasil, ENEM e outros; - problemas no campo da avaliação. (Paulínia (SP), 2015, p. 46)</p>
	Lei Complementar Nº 50/2011- Sistema Municipal de Ensino	A palavra “qualidade” é citada 5 vezes neste documento, sendo referenciada pela busca da qualidade sociocultural.
	Lei Orgânica	Apresenta a garantia do padrão de qualidade como princípio.

Pedreira	PME	<p>Associa na Meta 7, sobre a qualidade da educação, ao alcance das metas do IDEB. Porém, durante o documento, faz referência a qualidade social, dizendo;</p> <p>O referido documento, contém metas e estratégias voltadas para a universalização, democratização e oferta de uma educação de qualidade social, pautada nos valores humanos, no acesso, na permanência, na inclusão e no sucesso educacional de todos os educandos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quanto à definição de parâmetros e/ou requisitos de qualidade, na realidade local: -o acesso, a permanência, a inclusão e o sucesso das crianças; -direitos dos usuários, considerando as desigualdades sociais e o respeito à diversidade cultural, buscando um equilíbrio; -deveres dos órgãos e instituições públicas; -desigualdades sociais e os processos de exclusão; - problemas trazidos pela migração; -considerando: <ul style="list-style-type: none"> • os supostos efeitos negativos, da separação entre mãe e criança, muito cedo, centrado, principalmente, nos aspectos afetivos do desenvolvimento infantil; • e de outro lado, a valorização do papel da mulher na sociedade sua realização pessoal e/ou a sua necessidade de trabalho e carência: o papel da mulher na sociedade como trabalhadora e cidadã; • buscando um consenso e um equilíbrio, através da: - responsabilidade E dever do Poder Público Municipal; - a qualidade dos serviços apresentados; -A participação e/ou omissão das famílias e da comunidade.(Pedreira (SP), 2015, p. 40-41)
	Lei Orgânica	Apresenta a garantia do padrão de qualidade como princípio.
	PME	<p>Meta 5- Assegurar a qualidade socialmente referenciada na educação do município</p> <p>Estratégias</p> <p>5.1 Ampliar progressivamente as médias das avaliações internas e externas das escolas dos municípios;</p> <p>5.2 Proporcionar que os horários de trabalhos coletivos, sejam de caráter pedagógico e formativo para os professores da Rede Municipal;</p> <p>5.3 Orientar as unidades escolares a analisarem os indicadores das avaliações externas, de modo a propor melhorias para o sistema de ensino;</p> <p>5.4 Propor estudos de recuperação contínua e paralela aos alunos quando necessário;</p> <p>5.5 Assegurar a formação dos professores responsáveis pela recuperação paralela dos alunos com dificuldades;</p> <p>5.6 Ampliar o acervo e as atividades da sala de leitura das escolas municipais, visando a formação integral</p>

Santa Bárbara D'Oeste		do educando; 5.7 Oferecer à equipe técnico-pedagógica e administrativa, condições de aperfeiçoamento, para melhor desempenho de suas funções; 5.8 Assegurar autoavaliação das atividades docentes e da Unidade Escolar. (Santa Bárbara D'Oeste (SP), 2015, p. 7,8)
Santo Antônio de Posse	PME	Associa na Meta 7 a qualidade ao alcance das metas do IDEB e estabelece como estratégias; 1.1. Realizar anualmente, avaliação interna e externa do trabalho pedagógico, a fim de que os resultados, possam subsidiar diagnósticos e planejamento do trabalho pedagógico do ano subsequente. 1.2. Prever avaliação institucional, para todas as modalidades do ensino municipal anualmente, preferencialmente no início do ano. 1.3. Planejar a capacitação dos professores da rede pública, nos resultados das avaliações internas e externas, de forma a: - assegurar que até o quinto ano de vigência deste plano, que pelo menos 70% dos alunos do ensino fundamental e médio, tenham alcançado nível suficiente de aprendizado, em relação ao seu ano de estudo; - assegurar que no último ano de vigência deste plano, 80% dos estudantes do ensino fundamental e médio, tenham alcançado nível desejável de aprendizado, em relação ao seu ano de estudo. (Santo Antônio de Posse (SP), 2015, p. 5)
	Lei 2240/2007- Sistema Municipal de Ensino	Cita 11 vezes a palavra “qualidade” e a associa à busca pela melhoria da qualidade do ensino.
	Lei Orgânica	Apresenta a garantia do padrão de qualidade como princípio.
		Associa a qualidade na Meta 4 ao alcance das metas estabelecidas pelo IDEB, elenca as seguintes estratégias; 4.1 Estabelecer e implantar, mediante pactuação interfederativa, diretrizes pedagógicas para a educação básica e a base nacional comum dos currículos do município, com direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento dos (as) alunos (as) para cada ano do Ensino Fundamental e Médio, respeitada a diversidade regional, estadual e local, assegurando-se que: a) No quinto ano de vigência deste PME, pelo menos 70% (setenta por cento) dos (as) alunos (as) do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, tenham alcançado nível suficiente de aprendizado, em relação aos direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento de seu ano de estudo, e 50% (cinquenta por cento), pelo menos, o nível desejável;

Sumaré	PME	<p>b) No último ano de vigência deste PME, todos os (as) estudantes do Ensino Fundamental e do Ensino Médio tenham alcançado nível suficiente de aprendizado em relação aos direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento de seu ano de estudo, e 80% (oitenta por cento), pelo menos, o nível desejável;</p> <p>c) Os sistemas de avaliações externas, são utilizados como ferramentas, para aprimorar a aprendizagem dos educandos.</p> <p>4.2 Garantir nos currículos escolares, conteúdos sobre a história e as culturas afro-brasileira e indígenas, e implementar ações educacionais, nos termos das Leis 10.639, de 09 de janeiro de 2003 e 11.645, de 10 de março de 2008, assegurando-se a implementação das respectivas diretrizes curriculares nacionais, por meio de ações colaborativas, com fóruns de educação para a diversidade étnico-racial, conselhos escolares, equipes pedagógicas e a sociedade civil e ações de formação continuada, para os professores, com relação à esses conteúdos;</p> <p>4.3 Consolidar a educação escolar no campo de populações tradicionais, de populações itinerantes e de comunidades indígenas e quilombolas, respeitando a articulação entre os ambientes escolares e comunitários e garantindo: o desenvolvimento sustentável e preservação da identidade cultural; a participação da comunidade na definição do modelo de organização pedagógica e de gestão das instituições, consideradas as práticas socioculturais e as formas particulares de organização do tempo; a oferta bilíngue na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, em língua materna das comunidades indígenas, e em língua portuguesa; a reestruturação e a aquisição de equipamentos; a oferta de programa para a formação inicial e continuada de profissionais da educação; e o atendimento em Educação Especial;</p> <p>4.4 Reestruturar currículos e propostas pedagógicas específicas, para educação escolar para as escolas do campo e para as comunidades indígenas e quilombolas, incluindo, os conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades e considerando o fortalecimento das práticas socioculturais, produzindo e disponibilizando materiais didáticos específicos, inclusive para os (as) alunos (as) com necessidades educacionais especiais;</p> <p>4.5 Instituir instrumentos periódicos e específicos de avaliação Municipal, para aferir a alfabetização das crianças, aplicados a cada ano, bem como o de estimular os sistemas de ensino e as escolas, a criarem os respectivos instrumentos de avaliação e monitoramento, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, implementando medidas para alfabetizar todos os alunos e alunas, até o final do terceiro ano de Ensino Fundamental.</p> <p>4.6 Aplicar, supervisionar e acompanhar indicadores de avaliação institucional, com base no perfil do alunado e do corpo de profissionais da educação, nas condições de infraestrutura das escolas, nos recursos pedagógicos disponíveis, nas características da gestão e, em outras dimensões relevantes, considerando as especificidades das modalidades de Ensino.</p> <p>4.7 Aplicar e acompanhar os instrumentos de avaliação da qualidade do Ensino Fundamental, de forma a englobar o ensino de ciências, nos exames aplicados nos anos finais do Ensino Fundamental, e incorporar</p>
---------------	------------	--

		o Exame Nacional do Ensino Médio, assegurando a sua universalização, ao sistema de avaliação da educação básica, bem como o de apoiar, o uso dos resultados das avaliações nacionais, pelas escolas e redes de ensino, para a melhoria de seus processos e práticas pedagógicas. (Sumaré (SP), 2015, p. 138-140)
Valinhos	Lei Orgânica	Apresenta a garantia do padrão de qualidade como princípio.
	PME	1.2 Qualidade do Ensino A qualidade do ensino no município de Valinhos é medida, através de avaliações institucionais nas unidades escolares, e, através, de avaliações externas, dentre as quais, destacamos a Prova Brasil e o SARESP. Sendo que o município apresenta nos anos iniciais e finais, índices de desenvolvimento da educação básica, compatíveis com as metas estabelecidas pelo Governo Federal, conforme pode ser constatado nos índices recentes divulgados pelo Ministério da Educação, através do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP), organismo este que é o responsável pela aferição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em todo país, No Anexo II desta Lei.” (Valinhos (SP), 2015, p. 11)
	Regimento Comum das Escolas Municipais	Apresenta a garantia do padrão de qualidade social como princípio.
	Lei Orgânica	Apresenta a garantia do padrão de qualidade como princípio.
		Meta 7- estabelecer a avaliação institucional participativa para fomentar a qualidade da educação da rede municipal de ensino. Estratégias: 7.1- Buscar até o quinto ano de vigência do plano, um sistema de avaliação participativo, preferencialmente, em parceria com Universidades Públicas, que permita obter dados confiáveis, através de diagnósticos construídos pela Secretaria da Educação, profissionais da educação, pais e alunos; 7.2- Revisar anualmente a qualidade das escolas e subsidiar o Poder Público na definição de políticas que impactam as condições estruturais de funcionamento das mesmas (como condições de trabalho, salário,

Vinhedo	PME	formação e jornada) e a própria gestão do sistema educativo (questões relacionadas à democracia pela participação nos processos decisórios) 7.3- Instituir um processo contínuo de avaliação, como instrumento de compreensão dos sujeitos em seu processo de construção de conceitos e leituras do mundo, de modo que os resultados desse tipo de avaliação, não sejam utilizados como ranqueamento, premiação ou bonificação, mas que configurem como uma ferramenta para a reflexão e o aprimoramento do currículo e das práticas pedagógicas da unidade escolar. 7.4- Implantar um processo contínuo de autoavaliação dos discentes, como mecanismo de conhecimento das aprendizagens e do desenvolvimento da autonomia nos estudos.(Vinhedo (SP), 2015)
----------------	------------	--

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir das informações sobre qualidade disponíveis nos documentos dos municípios.

A partir do Quadro 5, pode-se observar que a busca pelo padrão de qualidade se coloca como princípio, em 13 dos 20 municípios da RMC: Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Itatiba, Jaguariúna, Nova Odessa, Pedreira, Santa Bárbara D'Oeste, Sumaré, Valinhos e Vinhedo.

Ao analisar os PMEs, percebe-se, como unânime, a associação entre a qualidade da educação básica e o alcance das metas estabelecidas pelo IDEB. Apenas não foi possível buscar essa informação nos municípios de Jaguariúna e Monte Mor, os quais não possuem o PME publicado. Logo, percebe-se, a partir desse dado, que a tendência da RMC é a de compreender a qualidade da educação, através de parâmetros de medição.

O conceito de qualidade social não predomina nos documentos dos municípios da RMC, estando citado em apenas quatro deles: Campinas, Paulínia, Pedreira e Valinhos. Mas, apesar de os documentos citarem a qualidade social, a meta estabelecida no PME permanece associada ao IDEB.

O Quadro 6, portanto, apresentará as médias do IDEB por município da RMC no ano de 2021.

Quadro 6- IDEB nos municípios da RMC (2021)¹¹

MUNICÍPIO	IDEB ANOS INICIAIS (2021)	IDEB ANOS FINAIS (2021)
Americana	6,7	5,5
Artur Nogueira	6,3	5,4
Campinas	6,0	5,3
Cosmópolis	6,2	5,2

¹¹ Os dados do IDEB de 2021 foram utilizados para a análise, uma vez que a escrita da dissertação foi finalizada antes da publicação dos dados do IDEB de 2023.

Engenheiro Coelho	5,7	-
Holambra	6,3	5,4
Hortolândia	6,2	5,3
Indaiatuba	6,7	5,7
Itatiba	6,0	5,9
Jaguariúna	6,5	6,0
Monte Mor	5,9	5,2
Morungaba	6,2	5,3
Nova Odessa	6,8	5,6
Paulínia	6,3	5,4
Pedreira	6,6	5,5
Santa Bárbara D'Oeste	6,4	5,7

Santo Antônio de Posse	5,5	4,6
Sumaré	5,9	5,3
Valinhos	6,2	5,4
Vinhedo	6,5	5,6

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados publicados pelo IBGE

O PNE estabelece, na meta 7, que a média em 2021, alcançada para os anos iniciais, seja de 6,0. Comparando essa meta aos municípios da RMC, percebe-se que 16 dos 20 municípios conseguiram esse alcance; somente Engenheiro Coelho, Monte Mor, Santo Antônio de Posse e Sumaré não conseguiram alcançá-la.

Ao voltar à análise para os anos finais do ensino fundamental, a meta estabelecida pelo PME era a de alcançar a média de 5,5. Neste cenário, a proporção inverte-se: 11 municípios não a conseguiram alcançar, sendo estes: Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Holambra, Hortolândia, Monte Mor, Morungaba, Paulínia, Santo Antônio de Posse, Sumaré e Valinhos.

Porém, como exposto anteriormente, compreender a qualidade da educação somente por estes parâmetros é ignorar tantos outros aspectos da educação, buscando simplificar o conceito de qualidade. Ao mesmo tempo, observar que os 18 municípios da RMC associam a qualidade ao alcance dessas metas infere sobre a responsabilização voltada ao trabalho da diretora para cumpri-las. Poucos são os municípios que trazem, em seus documentos, a preocupação com a estrutura física, social, familiar, cultural e profissional da escola, ou que associam a qualidade a aspectos externos à escola, como alimentação, transporte, saúde, segurança, entre outros, mas que interferem, diretamente, na qualidade da educação.

4.3 FORMA DE PROVIMENTO E FORMAÇÃO EXIGIDA PARA INGRESSO NO CARGO DE DIRETORA ESCOLAR NOS MUNICÍPIOS DA RMC

O quadro 7, apresentado a seguir, foi elaborado visando a especificar a forma de provimento no cargo de diretora de escola nos vinte municípios da RMC, assim como a elencar a formação exigida para o ingresso no cargo. Após o quadro, será realizada a análise embasada na discussão teórica sobre a temática.

Quadro 7- Forma de provimento e formação inicial exigida para ingresso no cargo de diretora de escola dos municípios da RMC

MUNICÍPIO	FORMA DE PROVIMENTO PARA O CARGO DE DIRETORA DE ESCOLA	FORMAÇÃO EXIGIDA PARA INGRESSO NO CARGO DE DIRETORA DE ESCOLA
Artur Nogueira	Designação do Prefeito	Formação superior em curso de graduação, com Licenciatura Plena em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar, ou pós-graduação na área de educação, garantida nesta formação a base comum nacional, e experiência mínima de 5 (cinco) anos de efetivo exercício no Ensino Público.
Engenheiro Coelho	Nomeação em comissão	Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar, ou Mestrado ou Doutorado na área de Educação, e ter, no mínimo, 03 (três) anos de exercício no magistério oficial
Hortolândia	Gratificação	Informação não publicada
Jaguariúna	Designação, função de confiança	Graduação em Curso Superior de licenciatura plena em Pedagogia ou Curso Superior de habilitação em Gestão Escolar ou pós-graduação "lato sensu" na área de educação e 8 (oito) anos de efetivo exercício no magistério. Titularidade de cargo público permanente de professor na Prefeitura de Jaguariúna ou afastado ou cedido pelo Estado.
Santo Antônio de Posse	Designação do Prefeito	Formação em curso superior de Pedagogia, com licenciatura plena e habilitação específica; ou outra licenciatura plena, com pós-graduação específica em gestão educacional, na área de educação; ou diploma de mestrado ou doutorado, na área de educação específica, com o curso devidamente credenciado. Experiência mínima de exercício, efetivamente prestado, no magistério da educação básica, exercido em escola, devidamente autorizada e reconhecida pelos órgãos competentes: 5 (cinco) anos, dos quais pelo menos 3 (três) anos como docente.

Sumaré	Designação por avaliação de pontuação e qualificação	Licenciatura plena em Pedagogia com habilitação específica e registro no MEC (Ministério de Educação e Cultura) em Administração Escolar, com 7 (SETE) anos no Magistério Público Municipal de Sumaré, dos quais 5 (cinco) anos na docência e 2 (dois) como Especialista em Educação. Conforme critérios de enquadramento, o especialista em educação será enquadrado nos níveis D.C. B e A.
Vinhedo	Nomeação do Chefe do Executivo	Aprovação em concurso público no cargo de Magistério, Formação de Nível Superior com Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação específica em Administração Escolar; e experiência docente na área da Educação Infantil, Ensino Fundamental ou Ensino Médio, com no mínimo, 03(três) anos de efetivo exercício de regência de classe, no Magistério Oficial ou 5 (cinco) anos de efetivo exercício de regência de classe na rede particular ou 02 (dois) anos de efetivo exercício de cargo ou função de suporte pedagógico ou órgãos técnicos, previstos pelas Unidades Educacionais e/ou órgão da Secretaria da Educação.
Americana	Concurso público de provas e títulos	Titulação em curso superior de Pedagogia, licenciatura plena, ou outra licenciatura plena com pós-graduação em educação e experiência docente mínima de 5 (cinco) anos.
Cosmópolis	Concurso público de provas e títulos	Licenciatura Plena em Pedagogia, ou Pós-graduação na área de Educação e ter no mínimo 8 (oito) anos de efetivo exercício no magistério, ou no mínimo 02 (dois) anos no exercício do cargo ou função de suporte pedagógico.
Holambra	Concurso público de provas e títulos	Formação em curso superior de Pedagogia, com licenciatura plena e habilitação específica; ou outra licenciatura plena específica, na área de educação; ou Diploma de mestrado ou doutorado, na área de educação específica, com o curso devidamente credenciado, devendo ter, pelo menos, 05 anos de experiência, dos quais três anos deverão ser de atuação como docente.
Itatiba	Concurso público de provas e títulos	Licenciatura Plena em Pedagogia ou; Licenciatura Plena em qualquer área do conhecimento com Pós-graduação, Stricto Sensu, em Gestão Escolar, observada a carga horária exigida, nos termos da legislação específica vigente; e experiência de, no mínimo, 05 (cinco) anos como docente, em sala de aula, na Educação Básica.
Monte Mor	Concurso público de provas e títulos	Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar e possuir 3 (três) anos de experiência comprovada em exercício de cargo de docente no Magistério Público.
	Concurso público de provas e títulos	Curso Superior de Licenciatura Plena em Pedagogia com Habilitação Escolar em Administração Escolar de Ensino Fundamental e Médio ou Curso de Gestão de no mínimo

Morungaba		360 horas; comprovar, no mínimo, 03 (três) anos de experiência como docente no Magistério de Educação Básica
Nova Odessa	Concurso público de provas e títulos	Ensino Superior Completo em Pedagogia (Licenciatura Plena) ou Especialização na Área da Educação + Experiência Mínima de 2 (dois) anos como professor
Paulínia	Concurso público de provas e títulos	Curso de graduação em Pedagogia ou Licenciatura de Graduação Plena com pós-graduação em mestrado ou doutorado na área da educação e possuir, no mínimo, 8 (oito) anos de experiência docente.
Valinhos	Concurso público de provas e títulos	Ensino Superior Completo (Licenciatura) na Área de Atuação (Pedagogia) ou Pós-graduação específica para os especialistas da educação, reconhecida pelo MEC + experiência mínima de 08 (oito) anos de efetivo exercício de docência na educação ou 03 (três) anos no exercício de cargo ou função de suporte administrativo-pedagógico e 05 (cinco) anos de efetivo exercício de docência.
Indaiatuba	Designação, realizado por processo seletivo interno	PROFESSOR GESTOR DE UNIDADE ESCOLAR- Curso de Graduação com Licenciatura Plena em Pedagogia e Habilitação em Administração Escolar/Gestão Escolar, ou Curso de Graduação com Licenciatura Plena em Pedagogia e Pós-graduação Lato Sensu (360 horas) em Administração Escolar/Gestão Escolar ou Stricto Sensu em Administração Escolar/Gestão Escolar. Possuir 5 (cinco) anos de experiência como Professor Coordenador de Unidade Escolar na Rede Municipal de Ensino de Indaiatuba e aprovação em Processo Seletivo Interno.
Pedreira	Admissão, em caráter não permanente e provisório, mediante classificação em processo seletivo simplificado	Formação em curso superior de Pedagogia, com licenciatura plena e habilitação específica, ou outra licenciatura plena, com Pós-graduação específica, na área da educação, onde irá atuar; ou diploma de mestrado ou doutorado, na área de educação específica, com o curso devidamente credenciado. Experiência mínima de exercício, efetivamente prestado no magistério, exercido em escola, devidamente autorizada e reconhecida pelos órgãos competentes: 08 (oito) anos.
Santa Bárbara D'Oeste	Eleição (feita pelos professores e funcionários da escola, 1 pai que compõem a APM, pais participantes do Conselho de Escola)	I – com Graduação em Pedagogia ou Pós-graduação na área de Educação com habilitação em Administração Escolar; II – com, no mínimo, 03 (três) anos de experiência docente na rede pública de ensino ou com, no mínimo, 05 (cinco) anos de exercício em funções consideradas como especialista de educação III- ter sido aprovado em estágio probatório; IV – com média aritmética de resultados acima de 70 (setenta), consideradas as três últimas avaliações de desempenho realizadas, quando a avaliação for contemplada em sua totalidade

		<p>V – que não estejam sofrendo processo administrativo disciplinar e que não tenham sofrido punição disciplinar no período de dois anos anteriores ao processo de eleição.</p> <p>§ 5º Para se candidatarem, os Docentes deverão apresentar Projeto de Gestão para implementação na respectiva Unidade Escolar, conforme diretrizes propostas pela Secretaria Municipal de Educação, através de Instrução Normativa</p> <p>§ 6º Para fins de eleição e que trata esse artigo, o professor que já tenha cumprido estágio probatório, em outro campo de atuação do magistério, desta rede municipal de ensino, está apto a participar do processo de eleição.”</p>
--	--	---

Fonte: Quadro elaborado pela Autora, mediante consulta aos Estatutos do Magistério, Plano de Carreira e Editais de Concursos dos Municípios da Região Metropolitana de Campinas.

A partir das informações apresentadas no quadro 7, pode-se perceber que, na RMC, há quatro formas de provimento para o ingresso ao cargo de diretora de escola: indicação/nomeação, concurso público de provas e títulos, processo seletivo interno e eleição.

Segundo os estudos de Paro (2011) e Souza (2019), a forma de provimento relaciona-se com a efetivação da gestão democrática no município.

A indicação/nomeação, cujo professor concursado é designado para assumir a função de diretor de escola, implica em possíveis acordos políticos dentro do município, deixando limitada a atuação política do diretor. Paro (2011, p. 37) considera essa forma de provimento:

[...] a pior alternativa, em virtude do clientelismo político que ela alimenta e a falta de base técnica que a sustenta, já que o candidato é escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e da educação, mas por sua afinidade com o partido ou grupo no governo do estado ou do município.

Sete municípios da RMC seguem com o ingresso ao cargo realizado por meio de indicação: Artur Nogueira, Engenheiro Coelho, Hortolândia, Jaguariúna, Santo Antônio de Posse, Sumaré e Vinhedo. Souza (2019, p. 274-275) contribui dizendo que:

Indicar, política ou tecnicamente, o dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública, não como uma função a ser desempenhada por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual, ou como instrumento de compensação no jogo político-eleitoral. Isso requer, antes, reconhecer, na figura do diretor, a expressão primeira do poder público representado pela instituição escolar, ou seja, o diretor é, neste caso, o governador ou o prefeito em menor “escala” e, como tal, tem, antes de tudo, a tarefa de chefiar uma repartição pública.

Dez municípios (Americana, Campinas, Cosmópolis, Holambra, Itatiba, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Paulínia e Valinhos) optam, de acordo com seus documentos, pelo

concurso público, como forma de provimento. Sobre essa forma de provimento, Paro (2011, p. 38) discorre que:

A escolha por meio de concurso de títulos e de provas tem, como justificativa, a pretensa imparcialidade presente no critério técnico, aferindo em exames, que não favorece ninguém pessoalmente, mas visa a selecionar, de forma objetiva, os que provarem possuir os conhecimentos exigidos. Em acréscimo, alega-se um caráter democrático, porque oferece igualdade de oportunidades para todos os que prestam o concurso.

A crítica que o autor utiliza a essa forma de provimento permeia a discussão sobre a democracia no processo de escolha, dizendo que o concurso público favorece a candidata a escolher a escola em que será diretora, porém veta, à comunidade escolar, a escolha de seu representante, fazendo com que essa forma de provimento também não apresente caráter democrático. Souza (2019, p. 275) completa esse pensamento apresentando que:

A compreensão do concurso público como critério para a escolha dos dirigentes escolares pressupõe que a direção escolar seja um cargo técnico, cujo ocupante o desempenhará permanentemente. Trata-se de reconhecer o diretor como um burocrata. Isso esvazia a face política da função dirigente, especialmente porque a capacidade de liderança não parece ser um elemento passível de ser avaliado por concurso de provas e títulos.

Logo, os autores citados direcionam as suas críticas a ambas as formas de provimento, entrando em concordância de que a forma mais democrática seria a eleição. Porém, na RMC, apenas o município de Santa Bárbara D'Oeste realiza a eleição como forma de provimento. Segundo Paro (2011, p. 39), essa é a forma de provimento que mais se aproxima do caráter democrático, dando a oportunidade de a comunidade escolar escolher a diretora. O autor destaca que não é somente a forma de provimento que determinará a democratização da escola, embora seja um dos fatores auxiliares para que isso ocorra.

No PME, o município de Cosmópolis propõe a alteração para o provimento do cargo de diretora de escola a ser realizado através de eleição, porém, até o momento, não foi alterado.

Os municípios de Indaiatuba e Pedreira realizam um processo seletivo interno, como uma forma de provimento. Possivelmente, essa forma de provimento se assemelha ao concurso, tendo, como diferença, que os participantes se limitam aos professores da rede.

Em relação à formação exigida, é similar nos municípios, constando, principalmente, a licenciatura plena em Pedagogia, com habilitação em Administração escolar e/ou mestrado e doutorado em Educação. Em todos os municípios, é exigido um tempo mínimo. Naqueles cujo provimento é a indicação, geralmente a escolha fica condicionada a um tempo mínimo de magistério, dentro da própria rede, para ingressar no cargo.

O tempo máximo de experiência de magistério exigido pelos municípios da RMC para ingressar no cargo de diretora de escola é de oito anos. As cidades de Campinas, Cosmópolis, Jaguariúna, Paulínia e Pedreira exigem esse tempo de experiência. O tempo mínimo exigido fica sob a responsabilidade de Nova Odessa, com apenas dois anos de magistério e a de Cosmópolis, com dois anos de experiência na classe de suporte pedagógico, correspondendo aos cargos de gestão escolar, geralmente associados à orientação e/ou coordenação pedagógica, à vice direção e à direção escolar.

4.4 ATRIBUIÇÕES E FUNÇÕES DA DIRETORA DE ESCOLA

As informações apresentadas a seguir tiveram, como base, as descrições do cargo de diretora de escola nos municípios da RMC, onde elas se encontram nos documentos intitulados Plano de Cargos e Carreira, Regimento Comum das Escolas Municipais e, também, em alguns editais de abertura de concursos públicos.

O quadro 8 apresenta a quantidade de atribuições, em ordem decrescente, ao cargo de diretora de escola, por município da RMC.

Quadro 8- Quantidade de atribuições ao cargo de diretora de escola por município da RMC

QUANTIDADE DE ATRIBUIÇÕES				
Sumaré	Indaiatuba	Artur Nogueira	Holambra	Santo Antônio de Posse
50	42	36	36	36
Jaguariúna	Hortolândia	Itatiba	Americana	Morungaba
31	30	30	27	24
Valinhos	Campinas	Santa Bárbara D'Oeste	Cosmópolis	Monte Mor
23	19	16	13	13
Vinhedo	Nova Odessa	Engenheiro Coelho	Paulínia	Pedreira
7	5	1	1	Informação não publicizada

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos analisados.

Pode-se perceber que a quantidade de atribuições é bem variada de um município a outro, havendo municípios com muitas atribuições, assim como aqueles que carecem de legislação

4.4.5 ENGENHEIRO COELHO

Figura 6 - Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola no município de Engenheiro Coelho



Fonte: Elaborada pela autora a partir do site WordArt.com

4.4.6 HOLAMBRA

Figura 7- Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola no município de Holambra



Fonte: Elaborada pela autora a partir do site WordArt.com

4.4.7 HORTOLÂNDIA

Figura 8 - Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola no município de Hortolândia



Fonte: Elaborada pela autora a partir do site WordArt.com

4.4.14 PAULÍNIA

Figura 15- Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola no município de Paulínia



Fonte: Elaborada pela autora a partir do site WordArt.com

4.4.15 PEDREIRA

Informação não publicada.

4.4.16 SANTA BÁRBARA D'OESTE

Figura 16- Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola no município de Santa Bárbara D'Oeste



Fonte: Elaborado pela autora a partir do site WordArt.com

4.4.20 VINHEDO

Figura 20- Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola no município de Vinhedo



Fonte: Elaborada pela autora a partir do site WordArt.com

4.4.21 REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS

Figura 21- Nuvem de palavras das atribuições do cargo de diretora de escola na Região Metropolitana de Campinas



Fonte: Elaborada pela autora a partir do site WordArt.com

Muitas são as informações advindas das atribuições da diretora de escola nos municípios da RMC. Em geral, as funções permeiam os âmbitos administrativos e pedagógicos, tendendo a que a maioria delas se volte a demandas administrativas, visando ao bom funcionamento da escola.

Algumas relações podem ser feitas sobre as atribuições apresentadas nas nuvens de palavras. Analisa-se que a conjugação verbal *se responsabilizar* encontra-se em predominância nos municípios de Campinas, Hortolândia, Paulínia, Valinhos e Vinhedo, refletindo, assim, sobre o accountability nestes municípios, a política compreendida pela responsabilização da diretora quanto ao sucesso ou ao fracasso escolar, em suas mãos.

O verbo *coordenar* destacou-se nos municípios de Americana, Indaiatuba, Santa Bárbara D'Oeste e Vinhedo. Em Artur Nogueira e Nova Odessa, a ação em destaque refere-se ao ato de acompanhar. Municípios como Holambra e Santo Antônio de Posse utilizam *decidir* como predominante. Já Engenheiro Coelho e Morungaba optam por *dirigir*, enquanto Sumaré, por *chefiar*.

Outros verbos ganham destaque, como: supervisionar, planejar, comandar, assegurar, cumprir, aprovar, controlar, presidir, autorizar, encaminhar, administrar, cuidar, zelar, orientar, organizar, entre outros.

Ao olhar para todas as atribuições dos municípios da RMC, as ações em destaque referem-se a coordenar e a responsabilizar-se. Ou seja, na RMC, espera-se que a diretora de escola coordene as ações em âmbito escolar, que se responsabilize por essas ações e, conseqüentemente, pelos resultados.

Outra estratégia utilizada, para melhor compreender as inúmeras atribuições pesquisadas, foi a busca por algumas palavras-chave, a fim de estabelecer relação com as atribuições de conceitos que permeiam toda a presente pesquisa. As palavras escolhidas foram: formação, qualidade, Projeto Político Pedagógico, gestão democrática e conselho.

Ao buscar pela palavra “formação”, identificou-se que ela aparece oito vezes relacionada à ideia de formação continuada, mas que apresenta dois aspectos: o primeiro faz-se pela busca da diretora de escola, a frequentar cursos de formação continuada; o segundo coloca a diretora como a responsável por ofertar ou por promover a formação continuada ou/em serviço, aos funcionários da escola.

A palavra “qualidade” aparece quatro vezes nas atribuições e, em todas, relaciona a atuação da diretora à melhoria na qualidade do ensino. Ao buscar por “Projeto Político Pedagógico”, é possível perceber que se repete oito vezes nas atribuições sempre associadas à contribuição da diretora a acompanhar a realização e a promover a divulgação do documento.

O conceito de gestão democrática, associado às atribuições da diretora de escola, aparece apenas uma vez, no município de Santa Bárbara D'Oeste, com o seguinte texto:

Atuar na coordenação do processo educacional, garantindo a gestão democrática e participativa, tendo, como pressuposto, os princípios norteadores da Secretaria Municipal de Educação, integrado ao Conselho de Escola (Santa Bárbara D'Oeste, 2009).

Lembrando que este é o único município da RMC que apresenta, como forma de provimento, a eleição.

A palavra “Conselho” aparece 37 vezes nas atribuições relacionadas à atuação da diretora, junto aos Conselhos de Escola e à Associação de Pais e Mestres, sendo a palavra que mais se destaca, quando comparada às demais escolhidas. A contextualização dessa palavra no âmbito das funções será realizada nas considerações finais desta pesquisa.

4.5 PLANOS DE CARGOS E CARREIRAS

A proposta de valorização profissional é estabelecida em âmbito federal, estadual e também nos documentos que regem a educação nos municípios da RMC. O quadro 9 tem, por objetivo, levantar a proposta de progressão/ evolução funcional, oferecida pelos Planos de Cargos e Carreira, dos municípios da RMC. Busca-se, assim, identificar quais municípios têm uma política de valorização profissional e quais os critérios estabelecidos para tal forma de evolução/ progressão.

Quadro 9- Valorização profissional e progressão/evolução funcional ofertada à diretora de escola

MUNICÍPIO	PROGRESSÃO/EVOLUÇÃO FUNCIONAL OFERTADA À DIRETORA DE ESCOLA	
Americana	Progressão Normal	Avaliará o desempenho, a contagem de tempo e a pontuação de qualificação do servidor
	Progressão Intensiva	Avaliará os cursos realizados pelo servidor acima de 180 horas e as titulações obtidas: diplomas em cursos de especialização (mínimo 360 horas), mestrado e doutorado
Artur Nogueira	Tempo de Serviço	I. Faixa A – até 05 (cinco) anos de tempo de serviço; II. Faixa B – com mais de 05 (cinco) anos até 10 (dez) anos de tempo de serviço; III. Faixa C – com mais de 10 (dez) anos até 15 (quinze) anos de tempo de serviço; IV. Faixa D – com mais de 15 (quinze) anos até 20 (vinte) anos de tempo de serviço; V. Faixa E – com mais de 20 (vinte) anos até 25 (vinte e cinco) anos de tempo de serviço; e Faixa F – com mais de 25 (vinte e cinco) anos de tempo de serviço. (Artur Nogueira (SP), 2004)
	Via Acadêmica	I. Nível I: salário base para o cargo ou função; II. Nível II: com curso superior de ensino, de graduação correspondente à licenciatura plena; III. Nível III: com curso de pós-graduação em área de educação, com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, homologado pelo MEC; IV. Nível IV: com curso de mestrado; e V. Nível V: com curso de doutorado. (Artur Nogueira (SP), 2004)
	Evolução Funcional Complementar	Irá avaliar e pontuar os cursos complementares realizados pelo servidor, que proporcionarão, também, a mudança de nível.

	Progressão Vertical	<p>A Progressão Vertical é a passagem de um nível para outro superior, mantido o grau, mediante apresentação de títulos, diplomas ou certificados vinculados à área de atuação ou de conhecimento relacionado ao cargo.” (Campinas (SP), 2007)</p> <p>O município oferece 6 níveis de evolução: Quando o profissional ingressa na rede, ele pertence ao nível 1, assim, o profissional da educação, irá progredir para o nível 2, quando apresentar um certificado referente à licenciatura curta, caso ele pertença ao grupo D-A. O avanço para o nível 3 se dará mediante à apresentação de certificado referente à licenciatura plena, caso ele pertença ao grupo D-A. O profissional, irá progredir para o nível 4 apresentando certificado de curso de especialização reconhecido pelo Ministério da Educação, caso ele pertença ao Grupo D-A. Se o profissional pertencer aos demais grupos, ele irá progredir para o nível 2. A evolução para o nível 5 se dará para o profissional que apresentar o título de mestre em educação ou em área correlata, caso ele pertença ao Grupo D-A, se o profissional pertencer aos demais grupos, ele irá progredir para o nível 3. Progredir ao nível 6 àquele que apresentar o título de doutor em educação ou em área correlata, caso ele pertença ao Grupo D-A; se o profissional pertencer aos demais grupos ele irá progredir para o nível 4.</p> <p>Os grupos referidos no texto estão, diretamente, relacionados ao tempo de trabalho do servidor no município de Campinas: De 0 a 5 anos, o servidor pertence ao grupo A; de 05 a 10, o servidor pertence ao grupo B; de 10 a 15, o servidor pertence ao grupo C; de 15 a 20, o servidor pertence ao grupo D; de 20 a 25, o servidor pertence ao grupo E; de 25 a 30, o servidor pertence ao grupo F e o servidor com mais de 30 anos de efetivo exercício pertence ao grupo G.</p> <p>A progressão vertical só será concedida ao profissional que já estiver estável no cargo, sem ter sofrido qualquer pena ou processo disciplinar e atender às exigências citadas.</p>
Campinas	Progressão Horizontal	<p>A progressão horizontal “é a passagem de um grau para outro imediatamente superior, dentro do mesmo nível, mediante classificação no processo de Avaliação de Desempenho” (Campinas (SP), 2007). A avaliação de desempenho é caracterizada em duas nomenclaturas: a avaliação especial de desempenho e a avaliação periódica de desempenho.</p> <p>A avaliação especial, refere-se àquela realizada ao servidor durante o seu período probatório: ela acontece de seis em seis meses, durante o período de três anos. A avaliação periódica de desempenho irá ocorrer anualmente, após a efetivação do servidor e levará, em consideração, três aspectos: evolução da qualificação, na qual serão avaliados os cursos de aperfeiçoamento realizados pelo servidor; avaliação funcional, que “ocorrerá anualmente, a partir da identificação e mensuração de conhecimentos, habilidades e atitudes, exigidas para o bom desempenho do cargo e cumprimento da missão institucional da Prefeitura e do órgão em que estiver em exercício.” (Campinas (SP), 2007);</p>

		<p>o terceiro aspecto avaliará a assiduidade do servidor, atribuindo-lhe pontos mediante o número de faltas durante o ano.</p>
<p>Cosmópolis</p>	<p>Há apenas uma forma de progressão funcional, compreendida como a passagem de nível, do servidor, para outro nível. Cosmópolis segue um sistema de pontuação, através de critérios de avaliação detalhados na legislação, sendo;</p> <p>I - Qualificação em instituições credenciadas, a saber:</p> <p>a) Licenciatura plena, quando não exigida para o cargo - 700 (setecentos) pontos;</p> <p>b) Mestrado - 700 (setecentos) pontos;</p> <p>c) Doutorado - 1.400 (um mil e quatrocentos) pontos.</p> <p>II - Outras licenciaturas e cursos dentro do campo de atuação:</p> <p>a) Segunda licenciatura, quando não exigida para o cargo - 350 (trezentos e cinquenta) pontos;</p> <p>b) Cursos de especialização de aperfeiçoamento ou de extensão cultural, na área de Educação - 01 (um) ponto por hora.</p> <p>III - Avaliações anuais de aferição de conhecimentos na área pedagógica, para o integrante do Quadro do Magistério Municipal, através de provas com questões pedagógicas, discutidas durante o ano nas HTPC e Capacitações oferecidas, com pontuação de 0 (zero) a 150 (cento e cinquenta) pontos, sendo computados a partir de 50 (cinquenta) pontos;</p> <p>IV - Desempenho no trabalho, mediante avaliação no exercício profissional, segundo os parâmetros de qualidade a serem definidos em regulamento - até 50 (cinquenta) pontos por ano;</p> <p>V - Dedicção exclusiva ao cargo que ocupa na rede municipal de ensino 50 (cinquenta) pontos por ano;</p> <p>VI - Tempo de serviço na função docente ou de suporte pedagógico, com a permanência na unidade escolar - 200 (duzentos) ou 250 (duzentos e cinquenta) pontos para cada 4 (quatro) ou 5 (cinco) anos, respectivamente;</p> <p>VII - Assiduidade e participação: considerando-se um total de 0 (zero) a 24 (vinte e quatro) ausências - 320 (trezentos e vinte) pontos, a cada 4 anos ou de 0 (zero) a 30 (trinta) ausências - 400 (quatrocentos) pontos a cada 5 (cinco) anos.</p> <p>.§ 1º Será vedada a atribuição cumulativa dos pontos, a que se referem as alíneas "b" e "c" do inciso I.</p> <p>§ 2º Serão considerados um total de até 500 pontos atribuídos nos termos do disposto da alínea "b", do inciso II, no interstício de 04 (quatro) ou 5 (cinco) anos.</p> <p>§ 3º Para fins de atribuição de pontos do parágrafo 2º, só serão considerados os cursos promovidos, a partir de 1993.</p> <p>§ 4º Para fins do benefício previsto no inciso VII, não se consideram ausências, os afastamentos enumerados no Artigo 22 desta Lei Complementar, excetuando-se o previsto nos Incisos XIII, XVI, XVII.</p> <p>§ 5º Para fins do benefício previsto no inciso VII, serão consideradas como ausências os dias em que o integrante do magistério não cumprir as HTPC e a capacitação em serviço. (Cosmópolis (SP), 2009)</p>	

	<p>A partir da pontuação estabelecida e dos critérios específicos presentes nos parágrafos, o servidor do quadro do magistério, incluindo a Diretora de Escola, poderá avançar nos níveis e, assim, ter o seu salário acrescido. Cosmópolis oferece 5 níveis de progressão; o tempo para progressão de um nível a outro, varia de quatro a cinco anos. Para progredir, é necessário que o servidor acumule 1.200 pontos, quando a progressão se fizer em 4 anos e 1600 pontos, quando a progressão se fizer em 5 anos. Assim, do nível um para o nível dois, e do nível dois para o nível três, o intervalo para a progressão será de quatro anos. Do nível três, para o nível quatro, e do nível quatro para o nível cinco, o intervalo para a progressão será de cinco anos.</p>	
Engenheiro Coelho	Tempo de Serviço	<p>O profissional do quadro do magistério, irá progredir um nível por tempo de serviço, segundo o Artº 29, a cada 5 anos de efetivo exercício.</p>
	Apresentação de certificados	<p>O Artº 31 do Plano de Carreira, refere-se ao avanço, para o cargo de suporte pedagógico, de 3 a 5 níveis mediante apresentação de diploma de mestrado e doutorado. Para os demais certificados, a pontuação será realizada, através da contagem de pontos, geralmente associada às horas do certificado, a partir de um tempo mínimo pré estabelecido. O avanço de nível, utilizando essa pontuação, segundo o Artº 33, se fará cada vez que o profissional alcançar 18 pontos. Há no município, 10 níveis de avanço, para os profissionais do quadro de suporte pedagógico. Assim, a pontuação de 0,05 fica estabelecida por hora, respeitando os seguintes critérios:</p> <p>[...] Palestras, conferências, videoconferências, congressos, cursos com ou sem oficinas, encontros, extensão universitária cultural, fóruns, seminários, ciclos de estudos ou simpósios” mínimo 30 horas) [...]</p> <p>[...] Pós-graduação em nível de mestrado ou doutorado em área não específica da educação” [...]</p> <p>[...] Créditos de cursos de pós-graduação, em nível de mestrado ou doutorado [...]</p> <p>[...]~Diploma de nível superior, em curso de licenciatura plena, na área de educação, desde que não utilizado para a promoção preconizada no artigo 30 [...]” (Engenheiro Coelho (SP), 2006)</p> <p>Fora os critérios acima mencionados, a lei ainda estabelece as demais possibilidades de contagem de pontos:</p> <p>VI - Diploma de nível superior, em curso de bacharelado, será computado uma quantia de 0,01 por hora;</p> <p>VII - Produção inédita de comprovada relevância educacional, individual ou coletiva, passível de ampla divulgação e adaptação na rede municipal de ensino, devidamente formalizada em documento e/ou material impresso, e ou de multimídia, podendo ser realizada, através de: publicações por editoras em revistas, jornais, periódicos de veiculação científicos cultural com alta circulação ou via Internet; em materiais didáticos pedagógicos de multimídia acompanhados do respectivo manual de suporte; documento que explicita estudo ou pesquisa, devidamente fundamentado em princípio teóricos metodológicos, já implementado e vinculado à área de atuação profissional, desde que produzido, após 01/01/2001, será computado uma quantia de 3 (três) pontos por produção limitando até 9 (nove) pontos;</p>

		VIII- Aprovação em Concurso Público na Prefeitura do Município de Engenheiro Coelho, no respectivo campo de atuação e, desde que não seja objeto de provimento do cargo do qual é titular, será computado a quantia de 1 (um) ponto por certificado limitando até 2 (dois) pontos. (Engenheiro Coelho (SP), 2006)
Holambra	Via Acadêmica	O Artº 53 do Plano de Carreira apresenta que o profissional avançará, pela via acadêmica, um nível, quando apresentar diploma de mestrado e dois níveis quando apresentar diploma de doutorado. O município compreende essa progressão “como um dos fatores relevantes para a melhoria da qualidade de seu trabalho.” (Holambra (SP), 2010)
	Via não Acadêmica	<p>A progressão pela via não acadêmica se faz por via de pontuação, seguindo critérios que serão citados a seguir. O profissional irá progredir, segundo o Artº 56 da Lei, um nível pela via não acadêmica quando acumular 900 pontos. O período, para esse tipo de progressão, se faz a cada três anos de efetivo exercício. A distribuição dos pontos, são feitos da seguinte forma;</p> <p>Art. 55. Os integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal, de que trata o art. 52 desta Lei Complementar e para os efeitos do artigo anterior, serão avaliados considerando os seguintes elementos:</p> <p>I - quanto à qualificação em instituições credenciadas, mediante à elevação da titulação e da habilitação profissional, quando não exigida para o ingresso ao cargo público de magistério que ocupa, na área da educação, a saber:</p> <p>a) diplomas de outras licenciaturas plenas: 700 (setecentos) pontos, cada uma;</p> <p>b) certificados de licenciaturas curta: 350 (trezentos e cinquenta) pontos;</p> <p>c) diplomas e/ou certificados de cursos de pós-graduação e/ou programas de especialização e de aperfeiçoamento na área de educação, com no mínimo 50 (cinquenta) horas consecutivas de efetiva participação e frequência - 01 (um) ponto por hora de curso comprovado;</p> <p>d) certificados de cursos e/ou programas de extensão, de qualificação profissional e de pequena duração, na área de educação, emitidos por instituições credenciadas, com menos de 50 (cinquenta) horas consecutivas de efetiva participação e frequência - 01 (um) ponto por hora de curso comprovado;</p> <p>II - avaliações anuais de aferição de conhecimentos pedagógico, na área de atuação, do integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, através de provas referentes às atividades complementares e extraclasse, com pontuação de 0 (zero) a 100 (cem) pontos, sendo computados, a partir de 50 (cinquenta) pontos;</p> <p>III - desempenho no trabalho, mediante avaliação anual do exercício profissional, conforme parâmetros de qualidade, na forma indicada pelo Anexo III, desta Lei Complementar - até 100 (cem) pontos;</p> <p>IV - dedicação exclusiva ao cargo público de magistério que ocupa, em caráter permanente, na Rede Pública Municipal de Ensino, implicando vedação ao exercício de outras atividades, exceto as previstas no parágrafo 2º deste art. 50 (cinquenta) pontos por ano;</p> <p>V - tempo de serviço líquido, nas atribuições docentes ou de suporte pedagógico, no Magistério Público Municipal, dentro do interstício respectivo de, no mínimo 03 (três) anos, desde que não concomitante - 0,15 (quinze centésimos) de ponto por dia;</p>

		<p>VI - assiduidade comprovada e participação efetiva, em todas as atividades da Unidade Escolar Municipal e/ou do Departamento Municipal de Educação, dentro do interstício respectivo de 03 (três) anos, como condição para este incentivo, não se considerando como descumprimento e perda deste benefício, até o máximo de 06 (seis) ausências anuais - 70 (setenta) pontos, por ano, assim considerados:</p> <p>a) 00 (zero) ausência anual - 70 pontos por ano b) 01 (uma) ausência anual- 60 pontos por ano c) 02 (duas) ausências anual- 50 pontos por ano d) 03 (três) ausências anual- 40 pontos por ano e) 04 (quatro) ausências anual- 30 pontos por ano f) 05 (cinco) ausências anual- 20 pontos por ano g) 06 (seis) ausências anual- 10 pontos por ano h) mais de 06 (seis) ausências anual- 00 (zero) pontos. (Holambra (SP), 2010)</p> <p>Determinado os critérios para a progressão, o município oferece 20 níveis de progressão funcional para os diretores de escola e demais funcionários do quadro do magistério.</p>
Hortolândia	Não há Estatuto do Magistério e Plano de Carreira vigente, o documento está em processo de elaboração.	
Indaiatuba	Gratificação pelo exercício na Função de Professor Gestor	<p>I - 5% (cinco por cento) na Unidade Sede, que possuam entre 201 (duzentos e um) a 300 (trezentos) alunos matriculados; II - 10% (dez por cento) nas escolas, que possuam entre 301 (trezentos e um) a 400 (quatrocentos) alunos matriculados; III - 15% (quinze por cento) nas escolas, que possuam entre 401 (quatrocentos e um) a 500 (quinhentos) alunos matriculados; IV - 20% (vinte por cento) nas escolas, que possuam entre 501 (quinhentos e um) a 600 (seiscentos) alunos matriculados; V - 25% (vinte e cinco por cento) nas escolas, que possuam entre 601 (seiscentos e um) a 700 (setecentos) alunos matriculados; VI - 30% (trinta por cento) nas escolas, que possuam entre 701 (setecentos e um) a 800 (oitocentos) alunos matriculados; e VII - 35% (trinta e cinco por cento) nas escolas, que possuam acima de 801 (oitocentos e um) alunos matriculados. § 1º Nas Unidades Sede de Educação Básica, que ofereçam matrículas em período integral, onde o número de alunos será computado, em dobro, para fins de cálculo da Gratificação. § 2º No caso de a Unidade Sede, possuir mais de um Coordenador, a Gratificação será calculada de forma proporcional à quantidade de alunos e dos respectivos profissionais de suporte pedagógico em exercício, na respectiva Unidade Escolar.</p>

		<p>§ 3º Somente farão jus à Gratificação, no período de frequência respectivo, os profissionais que estiverem em efetivo exercício de suas funções na Unidade Sede, em que estejam lotados e que não tenham afastamento, por qualquer motivo, superior a 2 (dois) dias, exceto quando em gozo regular de férias e convocações eleitorais ou judiciais.</p> <p>§ 4º O Professor Coordenador que for designado por ato da Secretaria Municipal de Educação, para responder pela respectiva Unidade Escolar, em substituição ao Professor Gestor que se afastar por período superior a 30 (trinta) dias, terá direito ao percentual de gratificação, que seria devido ao substituído, com prejuízo da gratificação que lhe tenha sido atribuída.</p> <p>§ 5º Não terão direito ao acréscimo, a que se refere este artigo, os profissionais que forem penalizados com advertência ou com a suspensão, durante o período de frequência respectivo.</p> <p>§ 6º A Secretaria Municipal de Educação, fará a aferição mensal da quantidade de alunos da respectiva Unidade Sede, para fins de cálculo e do pagamento do percentual previsto neste artigo.</p> <p>§ 7º A gratificação prevista neste artigo, não será incorporada ou computada para efeito de cálculo de quaisquer vantagens pecuniárias.” (Indaiatuba (SP), 2020)</p>
	<p>Progressão Horizontal</p>	<p>Especificada no Artº 41 do Plano de Carreira, será dada por tempo de serviço, sendo concedida ao profissional a mudança de Grau, a cada três anos de efetivo exercício.</p>
	<p>Progressão Vertical</p>	<p>A progressão vertical, terá como critério o merecimento do profissional, seguindo os seguintes requisitos;</p> <p>“I - do Nível A para o Nível B, automaticamente, com a aprovação no estágio probatório, II - para os demais níveis, ter cumprido, da última progressão vertical, o interstício mínimo de 5 (cinco) anos, observados os mesmos critérios de contagem de tempo de efetivo exercício, previstos no Estatuto dos Servidores Públicos Municipais; e III - ter obtido classificação, dentre as melhores pontuações dos servidores do respectivo Nível, observado o § 2º deste artigo, no percentual de:</p> <p>a) 30% (trinta por cento) no ano em que cumprido o interstício mínimo; b) 60% (sessenta por cento) a partir do quinto ano subsequente ao cumprimento do interstício mínimo.</p> <p>§ 1º Para fins da classificação, de que trata o inciso III do caput deste artigo, serão considerados os seguintes critérios de pontuação:</p> <p>I - Serão somados, durante o interstício, até o limite total de 100 (cem) pontos:</p> <p>a) até 100 (cem) pontos, em razão da conclusão de cursos presencial ou on-line de formação continuada realizados, ou referendados pela Secretaria Municipal da Educação, na área da Educação (oficinas pedagógicas, palestras, simpósios, congressos, fóruns etc.) de acordo com a seguinte tabela:</p>

Horas de Capacitação	Pontuação
1 a 40	6
41 a 80	12
81 a 120	18
121 a 160	24
161 a 200	30
201 a 240	36
241 a 280	42
281 a 320	48
321 a 360	54
361 a 400	60
401 a 440	72
441 a 480	84
481 a 520	96
521 ou mais	100

b) 5 (cinco) pontos em razão de publicações de artigo em editoriais, revistas ou jornais periódicos de vinculação científico-cultural com alta circulação, ou via internet, ou capítulo de livros na área de atuação ou correlata;

c) 2 (dois) pontos em razão da participação, pelo período de pelo menos 1 (um) mandato em órgãos colegiados nas vagas reservadas para profissionais da educação, como Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e Funcionários, Conselho Municipal de Educação, Conselho do FUNDEB, entre outros, não cumulativos e mediante a comprovação de frequência mínima de 90% (noventa por cento) nas reuniões ordinárias;

II - serão atribuídos 100 (cem) pontos por assiduidade e pontualidade, e subtraídos, durante o interstício:

		<p>a) 1 (um) ponto para cada ausência abonada ou justificada ou, se decorrente de licença para tratamento de saúde quando exceder a 60 (sessenta) dias, consecutivos ou não, salvo na hipótese de acidente em serviço, doença ocupacional ou doença infectocontagiosa que obrigue o servidor a afastar-se de suas funções;</p> <p>b) 2 (dois) pontos para cada ausência abonada por motivo de saúde, que não justifique a concessão de licença para tratamento de saúde, na forma do Estatuto dos Servidores Públicos do Município;</p> <p>c) 5 (cinco) pontos para cada ausência injustificada, inclusive na hipótese de conversão em dias dos minutos diários de atrasos e saídas antecipadas, na forma prevista no Estatuto dos Servidores Públicos do Município;</p> <p>d) 7 (sete) pontos para cada penalidade de advertência;</p> <p>e) 15 (quinze) pontos em razão de sofrer penalidade de suspensão não superior a 3 (três) dias;</p> <p>III - serão somados 1 (um) ponto a cada ano completo e ininterrupto na respectiva carreira.” (Indaiatuba (SP), 2020)</p>
	<p>Progressão por Titulação</p>	<p>Permite ao profissional a passagem de uma Referência a outra, serão considerados para a obtenção da evolução;</p> <p>I - Curso superior de graduação não exigido para ingresso do cargo;</p> <p>II - Curso de aperfeiçoamento ou especialização em nível de Pós - graduação Lato - sensu, com carga horária mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas;</p> <p>III - Curso de especialização em nível de Mestrado;</p> <p>IV - Curso de especialização em nível de Doutorado. (Indaiatuba (SP), 2020)</p>
	<p>Via acadêmica</p>	<p>Considera as titulações obtidas pelo servidor. (Itatiba (SP), 2013, p. 39)</p> <p>O cargo de diretora é estabelecido mediante o seu nível de titulação, compreendendo-se a evolução pela via acadêmica. O profissional será, segundo o parágrafo 6º do Art. 75 (2013, p. 37), Diretora de Escola A, ao possuir diploma de ensino superior e Diretora de Escola B, quando for pós-graduado, seguindo os critérios;</p> <p>II – Para Professor B, Diretor de Escola A, Supervisor de Ensino A, Coordenador Pedagógico A, Orientador Educacional A, para reposicionamento em faixa superior, de acordo com o seu nível, no momento em que fez o requerimento:</p> <p>a) certificado de conclusão de curso de pós-graduação, lato sensu, de no mínimo 360 horas, após comprovação e validação, terá acréscimo de 5% (cinco por cento), em seus vencimentos.</p> <p>III – Para os integrantes do quadro do magistério em exercício, e os afastados em funções fora das unidades escolares, desde que em órgãos que compunham a Secretaria da Educação, enquadrados nas faixas B e C, farão jus a gratificação, de acordo com a apresentação de: a) título de Mestre - 15% (quinze por cento) em seus vencimentos;</p> <p>b) título de Doutor - 20% (vinte por cento) em seus vencimentos. (Itatiba (SP), 2013, p. 40-41)</p>

		<p>Compreende-se que a diretora de escola ingressa ao cargo no Nível A, podendo evoluir ao Nível B ao possuir um certificado de especialização seguindo as especificações. Estando no nível B, ao apresentar o título de Mestre em educação ou específico ao cargo, terá um acréscimo salarial de 15%; para que isso ocorra, não é determinado nenhum interstício de tempo. Mas, para o acréscimo ao título de Doutor, é necessário um interstício mínimo de quatro anos da evolução pelo título de Mestre, sendo acrescido 5% do valor sobre o salário; referente ao acréscimo de 15%, ao apresentar a titulação de Mestre, mais 5% ao apresentar a titulação de Doutor, totalizando os 20% previsto na legislação.</p>
	<p>Via não Acadêmica</p>	<p>Considera cursos de atualização, aperfeiçoamento e produção de trabalhos na área da educação. (Itatiba (SP), 2013, p. 39)</p> <p>Ao se tratar da via não acadêmica, há na Lei uma tabela, que detalha essa evolução, especificando a proporção no aumento salarial a cada progressão de nível (2013, p. 36). Ao ingressar no quadro do magistério, o profissional é enquadrado no Nível I e receberá seu salário base; após 4 anos, avançará ao Nível II e terá seu salário base acrescido em 4%; após 4 anos, avançará ao Nível III e terá seu salário base acrescido em 8%; após 4 anos, avançará ao nível IV e terá o seu salário base acrescido em 12%; após 4 anos, avançará ao Nível V e terá seu salário base acrescido em 16%; após 4 anos, avançará ao Nível VI e terá seu salário base acrescido em 20%; após 3 anos, avançará ao Nível VII e terá seu salário base acrescido em 25%; após 3 anos, avançará ao Nível VIII e terá o seu salário base acrescido em 30% e após 3 anos, chegará ao Nível máximo IX e terá seu salário base acrescido de 35%.</p> <p>Porém, esse enquadramento detalhado, é condicionado à obtenção de dez pontos a cada interstício de tempo. Novamente, as condições de evolução são distintas aos cargos de docentes e especialistas em educação, incluindo a diretora de escola. A diretora de escola, são postos os seguintes critérios;</p> <p>I - elaboração e implementação do projeto a ser desenvolvido em sua unidade escolar, envolvendo a comunidade; II - publicação de artigo em revista especializada em educação ou área de atividade no magistério.</p> <p>§ 1º. No tocante ao disposto no inciso I, aos especialistas de educação, aos profissionais de apoio pedagógico e aos docentes afastados, em funções de posto de trabalho, enquadrados nos níveis I a IX, 0,5 (meio) ponto por projeto que tenha atingido todos os objetivos propostos, até o máximo de 2 (dois) pontos por ano.</p> <p>§ 2º. No tocante ao disposto no inciso II, aos especialistas de educação, aos profissionais de apoio pedagógico e aos docentes afastados em funções de posto de trabalho enquadrados nos níveis I a IX, 0,5 (meio) ponto por artigo publicado, até o máximo de 2 (dois) pontos por ano.</p> <p>§ 3º. Os projetos e artigos deverão ser analisados, avaliados e aprovados pela supervisão escolar e homologados pelo Secretário da Educação.” (Itatiba (SP), 2013, p. 45)</p>

<p style="text-align: center;">Itatiba</p>		<p>A evolução pela via não acadêmica, é realizada através do processo de avaliação de desempenho, cujo objetivo é “reconhecer a atualização, o aperfeiçoamento e a produção profissional dos integrantes do Quadro do Magistério Municipal, no respectivo campo de atuação, como fatores relevantes para a melhoria da qualidade do ensino”. (Itatiba (SP), 2013, p. 41)</p> <p>Interessante observar na leitura da lei, devido à distinção de proposta de evolução aos profissionais, quando se trata dos docentes, a estes são atribuídos pontos à frequência de cursos de aperfeiçoamento; porém às diretoras de escola, a frequência aos cursos não é valorizada no Plano de Carreira, entrando como critério somente, os seus projetos de atuação na escola e as suas publicações acadêmicas. Deixando uma leitura de que o aperfeiçoamento profissional, via formação continuada, cabe preferencialmente aos docentes e não às diretoras de escola.</p>
<p style="text-align: center;">Jaguariúna</p>	<p style="text-align: center;">Especificidades do diretor de escola</p>	<p>Aqueles que cumprem sua função via designação por confiança, fica determinado;</p> <p>Art. 677. Enquanto perdurar a designação para função de confiança, o Docente cumprirá jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas e perceberá vencimentos:</p> <p>I - O docente designado Função de Confiança do Magistério, enquanto permanecer no efetivo exercício da função será remunerado conforme legislação específica, exceto em relação a percepção de "Gratificação por Exercício de Função de Confiança" que corresponderá à diferença, entre o vencimento base do cargo de Professor de Educação Básica II - PEB II, no Grau A, Nível I e a referência prevista em legislação específica.</p> <p>§ 1º A jornada e a remuneração decorrente de nomeação, para designação em função de confiança, não se incorporam ao vencimento, independente do prazo de designação, cessando quando o Docente retomar ao seu cargo de origem.</p> <p>§ 2º As unidades escolares serão classificadas, anualmente, conforme a sua complexidade em:</p> <p>I - Unidade de Complexidade Padrão; II - Unidade de Complexidade Média; III - Unidade de Complexidade Alta.</p> <p>§ 3º A definição da complexidade, das unidades escolares, se dará por meio de Decreto Municipal, que deverá adotar os seguintes critérios, dentre outros:</p> <p>I - número de alunos da unidade escolar; II - modalidade de ensino ofertados pela unidade escolar; III - número de servidores lotados na unidade escolar.</p> <p>§ 4º A gratificação de complexidade, somente será concedida ao Diretor de Escola, designado em exercício na unidade escolar e corresponderá a:</p> <p>I - 10% (dez por cento) sobre o valor do seu vencimento base, quando em unidade escolar de complexidade média; II - 20% (vinte por cento) sobre o valor do seu vencimento base, quando em unidade escolar de complexidade alta.</p> <p>(Jaguariúna (SP), 2012)</p>

		<p>Conforme citado, o professor designado ao cargo de diretora de escola, terá o seu salário acrescido da gratificação correspondente ao cargo, podendo ser acrescido novamente devido a classificação da escola segundo a sua complexidade.</p>
	Progressão Vertical	Refere-se a valorização a partir dos títulos apresentados
	Progressão Horizontal	<p>Refere-se ao processo de avaliação de desempenho.</p> <p>A ficha de avaliação de desempenho direcionada às diretoras de escola, consta com três dimensões de avaliação, perpassando a sua ética, sua produtividade e também o zelo com os materiais que utiliza, sendo atribuídos até 5 pontos a cada critério.</p>
Monte Mor	Via Acadêmica	<p>Será realizada “mediante comprovação de formação em graduação superior de ensino, obtida através de instituições e cursos reconhecidos pelo MEC” (Monte Mor (SP), 2007, p. 9)</p> <p>Progressão Funcional pela via acadêmica (Suporte Pedagógico- Diretor de Escola);</p> <p>III – suporte pedagógico:</p> <p>a) da referência A para a referência B, aos integrantes dessa classe que apresentarem diploma de curso de pós-graduação, modalidade lato sensu, na área da educação, com duração mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, realizado em instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação, com curso autorizado conforme legislação;</p> <p>b) da referência B para a referência C, aos integrantes dessa classe que apresentarem diploma de curso de pós-graduação, modalidade stricto sensu (mestrado), na área da educação, realizado em instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação, com curso autorizado conforme legislação;</p> <p>c) da referência C para a referência D, aos integrantes dessa classe que apresentarem diploma de curso de pós-graduação, modalidade stricto sensu (doutorado), na área da educação, realizado em instituição de ensino superior, reconhecida pelo Ministério da Educação, com curso autorizado conforme legislação.</p> <p>§ 1º Critérios e procedimentos para fins de enquadramento, em decorrência da Progressão Funcional, por titulação via acadêmica, poderão ser estabelecidos em decreto, mediante subsídios oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação</p> <p>§ 2º Fica desde já definido que, a apresentação dos títulos para progressão funcional, por titulação via acadêmica, deverá ocorrer somente nos meses de março e setembro de cada ano letivo, situação essa que também deverá ser obedecida na progressão funcional pela via não acadêmica. (Monte Mor (SP), 2007, p. 13-14)</p>

	<p align="center">Via Não Acadêmica</p>	<p>Será realizada “mediante consideração de fatores relacionados à atualização e aperfeiçoamento profissional, além da produção de trabalhos na respectiva área de atuação.”(Monte Mor (SP), 2007, p. 9)</p> <p>Art. 20. A Progressão Funcional pela via não acadêmica, possibilita a evolução do servidor para o grau imediatamente superior ao que estiver enquadrado, dentro da mesma referência e ocorrerá através de fatores de atualização e aperfeiçoamento, cumprindo-se interstícios mínimos, computado sempre o tempo de efetivo exercício do profissional do magistério, no grau em que estiver enquadrado, na seguinte conformidade:</p> <p>I – interstício de 3 (três) anos de efetivo exercício no grau em que se encontra enquadrado, e</p> <p>II – atualização profissional obtida em programas de formação continuada da Secretaria Municipal de Educação ou de instituição educacional devidamente reconhecida, respeitada a área de conhecimento do campo de atuação, na forma de:</p> <p>a) cursos de capacitação com carga horária de 120 a 180 (cento e vinte a cento e oitenta) horas;</p> <p>b) cursos de capacitação com carga horária de 60 (sessenta) horas;</p> <p>c) cursos de capacitação com carga horária de 30 (trinta) horas;</p> <p>d) ministrar seminários, fóruns, cursos, palestras, jornadas e congressos;</p> <p>e) premiação em concurso na área educacional;</p> <p>f) publicação de artigos, de trabalhos e outros, bem como da apresentação de trabalhos específicos da área de atuação, devidamente homologados pela Secretaria.</p> <p>Parágrafo único Os cursos referidos nas alíneas "a" "b" e "c" do inciso II deste artigo, perderão a validade decorridos 5 (cinco) anos a contar da expedição, para efeitos da progressão funcional, pela via não acadêmica.</p> <p>Art. 21. Os cursos utilizados para efeito de progressão funcional, pela via não acadêmica, não poderão ser computados para futuras promoções.</p> <p>Art. 22. Obedecidos os requisitos do artigo anterior desta lei complementar e sua posterior normatização, o profissional do magistério, será enquadrado em grau superior na data da homologação, de cada processo de progressão funcional por via não acadêmica.</p> <p>Art. 23. Fica assegurado aos integrantes do quadro do magistério, quando designados para exercerem as funções de supervisor, de diretor, de vice-diretor e de professor coordenador pedagógico a aplicação da progressão funcional, quer pela via acadêmica como pela via não acadêmica. (Monte Mor (SP), 2007, p. 14-15)</p>
<p align="center">Morungaba</p>	<p align="center">Via Acadêmica</p>	<p>Considera as habilitações acadêmicas obtidas pelo servidor, segundo os critérios:</p> <p>Art. 48. A Evolução Funcional pela via acadêmica, tem por objetivo reconhecer a formação acadêmica dos integrantes do quadro do magistério municipal, como um dos fatores relevantes para a melhoria da qualidade de seu trabalho.</p> <p>Parágrafo único. A Evolução Funcional, pela via acadêmica, será feita pelo enquadramento automático nos níveis retributivos superiores ao da respectiva classe, dispensados quaisquer interstícios, requeridos da seguinte forma:</p> <p>III - Diretor de Escola:</p> <p>a) mediante apresentação de certificado de conclusão de curso de pós-graduação "lato sensu", 1 (um nível);</p>

		<p>b) mediante apresentação de certificado de conclusão de curso de mestrado: 2 (dois) níveis; c) mediante apresentação de certificado de conclusão de curso de doutorado: 2 (dois) níveis. Art. 49. Só será concedida uma evolução pela via acadêmica, para cada nível de graduação ou de pós-graduação, ainda que o servidor apresente diploma ou certificado de mais de um curso. (Morungaba (SP), 2017)</p>
	<p>Via Não Acadêmica</p>	<p>Considera o processo de aperfeiçoamento profissional obtido pelo servidor, segundo os critérios:</p> <p>Art. 50. Evolução funcional, pela via não acadêmica, ocorrerá através dos fatores de atualização, aperfeiçoamento, assiduidade e de produtividade profissional, que serão considerados, para efeitos desta Lei, indicadores do crescimento da capacidade, da qualidade e da produtividade do profissional do magistério.</p> <p>§ 1º Aperfeiçoamento profissional: I - conclusão de cursos de especialização na área da educação, com duração mínima de 180 (cento e oitenta) horas: 3,00 pontos; II - consideram-se componentes de fator de atualização e do fator aperfeiçoamento, todos os estágios e cursos de formação complementar, no respectivo campo de atuação, de duração igual ou superior a 30 horas, realizados pelo Departamento da Educação, por órgãos públicos de educação, ou por outras instituições reconhecidas, aos quais serão atribuídos: 1 (um) ponto para cada curso com duração igual ou superior a 30 (trinta) horas.</p> <p>§ 2º O docente receberá pontuação, quanto à assiduidade e frequência ao trabalho, na seguinte proporção: I - quando não apresentar nenhuma falta e não usufruírem de abonos de falta e de licenças previstas no artigo 69, incisos I ao IV e IX, e art. 76, incisos V e VI: 2 (dois) pontos; II - quando apresentarem até 06 (seis) faltas abonadas ou justificadas no ano: 01 (um) ponto.</p> <p>§ 3º O fator produtividade, terá como indicador de avaliação, o rendimento escolar dos alunos, que terá como base de constatação, o Índice de Desenvolvimento da Educação - IDEB e será aplicado observando-se os seguintes critérios: I - a média aritmética, conquistada pelo Município de Morungaba, com as avaliações do fundamental 1 e fundamental 2, e ainda desde que atingidas as metas projetadas para a rede municipal de ensino fundamental 1 e 2; II - as medidas previstas no inciso anterior, serão utilizadas para calcular a pontuação dos professores de todas as Unidades Escolares da rede municipal obedecido aos seguintes parâmetros: a) quando o índice for igual ou superior a 20% da meta estabelecida: 7 pontos; b) quando o índice for igual ou superior à 10% e inferior à 20% da meta estabelecida: 5 pontos; c) quando o índice for igual ou superior à 5% e inferior à 10% da meta estabelecida: 3 pontos; d) quando o índice for igual ou superior à 2% e inferior à 5% da meta estabelecida: 2 pontos;</p> <p>§ 4º Os cursos previstos neste artigo, bem como os itens da produção profissional, serão considerados uma única vez, vedada a sua acumulação.</p> <p>§ 5º O processo de Evolução Funcional, ocorrerá anualmente sob a responsabilidade do Departamento da Educação, de acordo com regulamentação específica e respeitando o período da efetivação do docente.</p> <p>Art. 51. Para fins da Evolução Funcional, deverão ser cumpridos interstícios mínimos de 4 (quatro) anos computados</p>

		sempre o tempo de exercício no cargo efetivo, assim como a cada 10 (dez) pontos o docente terá a passagem para o nível seguinte. (Morungaba (SP), 2017)
Nova Odessa	Promoção Vertical	Promoção vertical é a passagem de um nível para o sequencialmente posterior, segundo os critérios: Nível 1- Licenciatura; Nível 2- Licenciatura + Especialização na área da educação; Nível 3- Mestre em Educação; Nível 4- Doutor em Educação.
	Promoção Horizontal	<p>Promoção Horizontal;</p> <p>Art. 47. Entende-se por evolução horizontal, a evolução salarial dos servidores dos Quadros do Magistério Municipal, através dos reajustes decorrentes do tempo de serviço, que se dá pela aplicação dos adicionais de quinquênio, anuênios e sexta-parte, previstos na Lei Municipal nº 2.586, de 04 de abril de 2012.</p> <p>Art. 48. O adicional de quinquênio, representa o percentual de 5% (cinco por cento) incidente, sobre o seu salário-base, e será pago uma única vez e incorporado ao salário, após o quinto ano de exercício no emprego público.</p> <p>Art. 49. Os adicionais de anuênio são devidos, a partir do sexto ano e representam o percentual de 1% (um por cento) ao ano, incidente sobre o salário-base do servidor. O benefício será incorporado ao salário, pago anualmente, enquanto vigorar o contrato de trabalho, nos termos e limites da Lei Municipal nº 2.586, de 04 de abril de 2012.</p> <p>Art. 50. O adicional de sexta-parte, que será pago quando o servidor completar 20 anos de efetivo exercício no serviço público no município de Nova Odessa, correspondente a um sexto (1/6) da remuneração, a ser pago mensalmente, enquanto vigorar o contrato de trabalho, nos termos e limites da Lei Municipal nº 2.586, de 04 de abril de 2012. (Nova Odessa (SP), 2015)</p>
	Progressão Vertical	<p>“Consiste na passagem para o nível correspondente ao título, mediante requerimento do servidor devidamente instruído com a documentação, comprovando a nova habilitação acadêmica” (Paulínia (SP), 2017).</p> <p>O servidor pertence ao nível 0, quando ingressa na rede apenas com o magistério; pertence ao nível 1, quando possui licenciatura e tem o seu salário acrescido em 10%, em relação ao nível anterior; pertence ao nível 2, quando possui especialização e tem o seu salário acrescido em 10%, em relação ao nível anterior; pertence ao nível 3, quando apresenta titulação de mestre e tem o seu salário acrescido em 10%, em relação ao nível anterior; pertence ao nível 4 quando apresenta titulação de doutor e tem o seu salário acrescido em 10% em relação ao nível anterior.</p>
		<p>Art. 68 A Progressão Horizontal é a passagem de um Grau para outro, imediatamente superior, dentro do mesmo Nível, mediante processo de Evolução Funcional, conforme tabela do Anexo VIIIa.</p> <p>Parágrafo único. O interstício, para fins de Progressão Horizontal, será contado anualmente, compreendendo o período entre janeiro e dezembro</p> <p>Art. 69 Está habilitado à Progressão Horizontal, o servidor que estiver no cargo correspondente ao concurso, para o qual ingressou no serviço público municipal.</p>

	Progressão Horizontal	<p>§ 1º Os servidores aproveitados, ou em reabilitação serão avaliados, para fins da Progressão Horizontal, de acordo com o cargo que estejam efetivamente exercendo, durante o referido interstício.</p> <p>§ 2º O servidor nomeado, para ocupar cargo em comissão, será avaliado de acordo com as atribuições do cargo que estiver exercendo, ou que tiver exercido por mais tempo durante o período avaliado e fará jus à percepção do acréscimo pecuniário decorrente da Progressão Horizontal.</p> <p>§ 3º O parágrafo anterior não se aplica aos servidores ocupantes exclusivamente de cargo em comissão.</p> <p>Art. 70 A Progressão Horizontal é um processo anual e sistemático de aferição do desempenho do servidor para a Evolução Funcional, compreendendo:</p> <p>§ 1º A Avaliação Funcional será composta por 04 (quatro) critérios, sendo que cada um deles possuirá o valor de 25 (vinte e cinco) pontos e terá pontuação máxima, ao final, de 100 (cem) pontos.</p> <p>§ 2º Os 04 (quatro) critérios são:</p> <p>I - assiduidade; II - pontualidade; III - disciplina; e IV - capacitação.</p> <p>§ 3º Ao final da análise dos 04 (quatro) critérios, durante o interstício correspondente, o servidor estará habilitado a progredir horizontalmente ao atingir, no mínimo, 70 (setenta) pontos, desde que não tenha zerado em nenhum dos 04 (quatro), exceto no critério da capacitação, caso a Prefeitura não tenha oferecido cursos de capacitação para cada área durante o referido interstício.</p> <p>Art. 71 A Assiduidade do servidor consiste em estar presente de forma regular para seu trabalho, sendo mensurada, para fins de evolução funcional, da seguinte forma:</p> <p>I - Se o servidor não tiver falta injustificada, recebe 25 (vinte e cinco) pontos; II - Se o servidor tiver até uma 01 (uma) falta injustificada, recebe 20 (vinte) pontos; III - Se o servidor tiver de 02 (duas) a 03 (três) faltas injustificadas, recebe 10 (dez) pontos; IV - Se o servidor tiver acima de 03 (três) faltas injustificadas, receberá 00 (zero) pontos.</p> <p>§ 1º Para fins destes incisos, são considerados apenas os dias efetivamente trabalhados, reconhecendo as justificativas:</p> <p>a) das faltas justificadas e licenças médicas; b) das férias; c) da licença gestante, adotante e paternidade; d) do afastamento por doença ocupacional ou acidente de trabalho; e) das licenças por razão de internação, de cirurgias eletivas ou urgentes ou emergentes, exceto cirurgias estéticas não reparadoras; f) decorrentes de convocações pelo Poder Judiciário; g) das licenças por luto e casamento; h) decorrentes de doação de sangue; i) decorrentes de doenças infectocontagiosas; j) decorrentes por licença de aborto; k) demais decorrentes de lei.</p>
--	----------------------------------	---

<p style="text-align: center;">Paulínia</p>		<p>§ 2º Para fins deste cálculo, excluem-se as faltas abonadas.</p> <p>Art. 72 A pontualidade significa estar presente para sua jornada de trabalho no horário estipulado, sendo mensurada, para fins de evolução funcional, da seguinte forma:</p> <p>I - Havendo até 6 (seis) atrasos ou saídas antecipadas, o servidor recebe 25 (vinte e cinco) pontos;</p> <p>II - Havendo de 7 (sete) a 12 (doze) atrasos ou saídas antecipadas, o servidor recebe 15 (quinze) pontos;</p> <p>III - Havendo mais de 12 atrasos ou saídas antecipadas, o servidor recebe 00 (zero) pontos.</p> <p>Art. 73 A disciplina será mensurada considerando, no período de interstício, decisão administrativa transitada em julgado, com pena disciplinar contra o servidor do seguinte modo:</p> <p>I - inexistindo condenação, o servidor receberá 25 (vinte e cinco) pontos;</p> <p>II - condenação à pena de advertência, o servidor receberá 10 (dez) pontos;</p> <p>III - condenação à pena de suspensão, o servidor receberá 00 (zero) pontos.</p> <p>Art. 74 A capacitação será mensurada conforme pontuação da tabela, constante no Anexo XI, do seguinte modo:</p> <p>I - Se o servidor tiver entre 70 e 100 pontos da tabela, receberá 25 (vinte e cinco) pontos neste quesito;</p> <p>II - Se o servidor tiver 50 a 69 pontos da tabela, receberá 15 (quinze) pontos neste quesito;</p> <p>III - Se o servidor tiver 20 a 49 pontos da tabela, receberá 10 (dez) pontos neste quesito;</p> <p>IV - Se o servidor tiver de 04 a 19 pontos da tabela, receberá 05 (cinco) pontos neste quesito;</p> <p>V - Se o servidor tiver menos de 04 pontos da tabela, receberá 00 (zero) ponto neste quesito;</p> <p>Art. 75 O servidor cedido será avaliado, para fins de evolução funcional, pelos mesmos critérios, diretamente pela Secretaria de Recursos Humanos e pela Chefia Imediata do órgão em que serve. (Paulínia (SP), 2017)</p>
	<p style="text-align: center;">Progressão Funcional</p>	<p>Art. 46. A progressão funcional, é a passagem do integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, detentor de cargo de magistério, nomeado por concurso público, em caráter permanente, da classe de docentes, para nível de vencimento superior a que pertence, mediante avaliação de indicadores de crescimento da capacidade potencial de trabalho do profissional da educação.</p> <p>Art. 47. O integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, de que trata o Art. anterior, poderá passar para nível de vencimento superior a que pertence, através das seguintes avaliações:</p> <p>I - qualificação em instituições credenciadas, a saber:</p> <p>a) licenciatura plena, na área de educação, quando não exigida para o cargo de magistério que ocupa - 600 (seiscentos) pontos;</p> <p>b) mestrado, na área de educação - 600 (seiscentos) pontos;</p> <p>c) doutorado, na área de educação - 1.200 (um mil e duzentos) pontos,</p> <p>d) cursos de pós-graduação, de especialização e de aperfeiçoamento, na área de educação - 0,5 (cinco décimos) de ponto por hora de curso comprovado;</p> <p>e) cursos de qualificação profissional e cursos de pequena duração, na área de educação, dentro do interstício respectivo de 03 (três) anos - 0,25 (vinte e cinco centésimos) de ponto por hora de curso comprovado.</p> <p>II - avaliações anuais de aferição de conhecimentos pedagógicos, na área de atuação, do integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, através de provas com pontuação de 0 (zero) a 100 (cem) pontos, sendo computados a partir de 50 (cinquenta) pontos.</p>

<p>Pedreira</p>		<p>III - desempenho no trabalho, mediante avaliação anual do exercício profissional, conforme parâmetros de qualidade, na forma indicada pelo Anexo IV. desta LEI até 100 (cem) pontos, sendo computados, a partir de 50 (cinquenta) pontos.</p> <p>IV - dedicação exclusiva ao cargo de magistério que ocupa, em caráter permanente, em qualquer situação - 50 (cinquenta) pontos por ano.</p> <p>V - tempo de serviço líquido nas atribuições das classes de docentes ou de suporte pedagógico, no magistério público municipal, dentro do interstício respectivo de 03 (três) anos, desde que não concomitante - 0,15 (quinze centésimos) de ponto por dia.</p> <p>VI - assiduidade comprovada e participação efetiva, em todas as atividades da unidade escolar municipal, inclusive em projetos educacionais, dentro do interstício respectivo de 03 (três) anos, não se considerando como descumprimento deste incentivo, até o máximo de 10 (dez) ausências anuais, conforme parágrafo 3º, deste Art. - até 50 (cinquenta) pontos por ano.</p> <p>§ 1º Será vedada a atribuição cumulativa dos pontos, a que se referem as alíneas "b " e "c" do inciso I, deste Art,</p> <p>§ 2º Para efeito da apuração, de tempo de serviço líquido, a que se refere o inciso V, deste Art, não serão computáveis como ausências os afastamentos:</p> <p>I - férias;</p> <p>II - recesso escolar;</p> <p>III - licença-gestante ou adoção, nos termos do Art. 16, desta LEI;</p> <p>IV - licença paternidade, nos termos do Art. 16. desta LEI;</p> <p>V - casamento e luto, nos termos do Art. 16, desta LEI;</p> <p>VI - licença prêmio, até 45 (quarenta e cinco) dias no ano;</p> <p>VII - serviços obrigatórios por LEI;</p> <p>VIII - comparecimento a reuniões de orientação técnica.</p> <p>Art. 49. Interromper-se-á o interstício, a que se refere o Art. anterior, quando o integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, afastar-se por motivo não previsto no Art. 16, desta LEI.</p> <p>Art. 50. Os pontos acumulados e não utilizados, para fins de progressão funcional, a que se referem as alíneas "a", "b", "c" e "d" do inciso I, do Art. 47, desta LEI, serão considerados para os mesmos fins, nos Interstícios seguintes.</p> <p>Parágrafo único. Da mesma forma, os pontos acumulados e não utilizados, para fins de progressão funcional, de um cargo de magistério, da classe decentes, para outro, que vier a ser investido por concurso público, serão considerados nos interstícios seguintes. (Pedreira (SP), 2003)</p>
		<p>Art. 73. A Progressão Vertical é a passagem de um nível, para o outro superior, mantido o grau, mediante apresentação de títulos ou diplomas, vinculados às atribuições do cargo e ao campo de atuação.</p> <p>I – Professor de Educação Básica I:</p> <p>a) Nível I : Magistério, correspondente à graduação em nível médio, na modalidade normal;</p> <p>b) Nível II: Graduação Superior, de licenciatura plena, ou Normal Superior;</p>

Progressão Vertical	<p>c) Nível III: título de especialização, obtido em curso de pós-graduação na área de educação, com aprovação de monografia;</p> <p>d) Nível IV: título de mestrado em educação ou área de conhecimento correlata ao desempenho de suas atribuições;</p> <p>e) Nível V: título de doutorado em educação ou área de conhecimento correlata ao desempenho de suas atribuições;</p> <p>II – Professor de Educação Básica II:</p> <p>a) Nível I: Graduação de Licenciatura Plena em Pedagogia e/ou, em disciplinas específicas da educação Infantil e do Ensino Fundamental;</p> <p>b) Nível II: título de especialização, obtido em curso de pós-graduação, com aprovação de monografia;</p> <p>c) Nível III: título de mestrado em educação ou área de conhecimento correlata ao desempenho de suas atribuições;</p> <p>d) Nível IV: título de doutorado em educação ou área de conhecimento correlata ao desempenho de suas atribuições.</p> <p>Parágrafo único. Os títulos exigidos para fins da evolução vertical disposta neste artigo:</p> <p>I – devem ser da área da educação;</p> <p>II – devem ser reconhecidos pelo Ministério da educação;</p> <p>III – só podem ser utilizados uma vez. (Santa Bárbara D'Oeste (SP), 2009)</p>
Progressão Horizontal	<p>Art. 76. A Progressão Horizontal é a passagem de um Grau para outro imediatamente superior, dentro do mesmo Nível, mediante classificação no processo de Avaliação de Desempenho.</p> <p>Art. 76. A Progressão Horizontal é a passagem de um Grau para outro imediatamente superior, dentro do mesmo Nível, mediante classificação no processo de Avaliação de Desempenho.</p> <p>Art. 77. Está habilitado à Progressão Horizontal o Docente:</p> <p>I – que tiver sido aprovado no estágio probatório;</p> <p>II – que não tiver sofrido pena disciplinar de suspensão ou superior, nos últimos 02 (dois) anos;</p> <p>III – que tiver cumprido o interstício mínimo de 02 (dois) anos no Grau em que se encontra;</p> <p>IV – que tenha obtido 02 (dois) desempenhos superiores à média do emprego, consideradas as 03 (três) últimas Avaliações de Desempenho.</p> <p>§ 1º O interstício mínimo exigido no inciso III do “caput” deste artigo:</p> <p>I – será contado, a partir da data do efeito financeiro da última Progressão Horizontal, obtida até a data do efeito financeiro da Progressão Horizontal, em que está concorrendo o Docente;</p> <p>II – somente serão considerados os dias efetivamente trabalhados e as férias, sendo vedada na sua aferição, a contagem dos períodos de licenças e afastamentos acima de quinze dias, ininterruptos ou não, exceto:</p> <p>a) nos casos de licença maternidade, cujo período é contado integralmente;</p> <p>b) nos casos de afastamento por doença ocupacional ou acidente de trabalho, cujo período é contado desde que não seja superior a seis meses ininterruptos ou não;</p> <p>c) afastamentos da docência por motivo de medida profilática, ajuizados pela autoridade sanitária competente;</p> <p>d) faltas abonadas na conformidade do parágrafo único do artigo 57, desta lei.</p> <p>§ 2º Nos casos de licenças e afastamentos descritos acima, a Avaliação de Desempenho recairá somente sobre o período trabalhado.</p> <p>§ 3º Não prejudica a contagem de tempo para os interstícios necessários para a Progressão Horizontal;</p>

		<p>I – a nomeação para cargo em comissão ou a designação para função de confiança na administração direta ou indireta ou indireta do Município;</p> <p>II – o afastamento para Junta Militar ou Justiça Eleitoral.</p> <p>§ 4º A média a que se refere o inciso V do “caput” deste artigo, é obtida a partir, da soma das notas obtidas na Avaliação Periódica de Desempenho e/ou na Avaliação Especial de Desempenho, em cada emprego, não podendo ser inferior a 70 pontos.</p> <p>§ 5º Em caso de empate será contemplado o Docente que, sucessivamente:</p> <p>I – estiver a mais tempo sem ter obtido uma Progressão Horizontal;</p> <p>II – tiver obtido a maior nota na Avaliação de Desempenho mais recente;</p> <p>III – tiver maior número de dias efetivamente trabalhados no interstício;</p> <p>IV – tiver maior tempo de serviço no cargo.(Santa Bárbara D’Oeste (SP), 2009)</p>
	<p>Sistema de Avaliação de Desempenho</p>	<p>Art. 78. Fica instituído o Sistema de Avaliação de Desempenho, com a finalidade de aprimoramento dos métodos de gestão, valorização do Docente, melhoria da qualidade e eficiência do serviço público e para fins de Evolução Funcional. Parágrafo único. Compete à Secretaria Municipal de Educação, colaborar com a Secretaria Municipal de Administração, gestora do Sistema de Avaliação de Desempenho.</p> <p>Art. 79. O Sistema de Avaliação de Desempenho é composto por:</p> <p>I – Avaliação Especial de Desempenho, realizada semestralmente durante período do estágio probatório, conforme o art. 41, § 4º da Constituição Federal e legislação municipal específica;</p> <p>II – Avaliação Periódica de Desempenho, realizada anualmente, nos termos desta Lei.</p> <p>Art. 80. A Avaliação Periódica de Desempenho, é um processo anual e sistemático de aferição do desempenho do Docente, e será utilizada para fins de programação de ações de capacitação e qualificação e como critério para a Progressão Horizontal, compreendendo:</p> <p>I – Avaliação da Evolução da Qualificação;</p> <p>II – Avaliação Funcional;</p> <p>III – Avaliação de Assiduidade.</p> <p>§ 1º A Evolução da Qualificação é mensurada por cursos de complementação, atualização ou aperfeiçoamento profissional, na área de atuação do Docente, nos processos de Avaliação Funcional e será à Progressão Vertical.</p> <p>§ 2º Os cursos referidos no parágrafo anterior, poderão ser de indicação da secretaria Municipal de Educação, de necessidades identificadas na unidade escolar ou de livre iniciativa.</p> <p>§ 3º A Secretaria Municipal de Educação poderá implementar programação de cursos, de que trata o § 1º deste artigo, durante o interstício para a evolução funcional, garantido participação a todos os professores da rede municipal de ensino.</p> <p>§ 4º A Avaliação Funcional ocorrerá anualmente, a partir da identificação e mensuração de conhecimentos, habilidades e atitudes, exigidas para o bom desempenho do cargo e cumprimento da missão institucional da Prefeitura e do órgão em que estiver em exercício.</p> <p>§ 5º A Assiduidade será mensurada anualmente, conforme a escala abaixo:</p> <p>a) nenhuma ausência: perda de os pontos;</p>

<p>Santa Bárbara D'Oeste</p>		<p>b) até 2 ausências: perda de 3 pontos; c) de 3 a 4 ausências: perda de 5 pontos; d) igual ou superior a 5 ausências: perda de 10 pontos. § 6º Para os fins do parágrafo anterior, a ocorrência de três atrasos será considerada como uma ausência; § 7º Quando o Docente estiver nomeado para cargo em comissão ou designado para função de confiança, a avaliação de desempenho, considerará as atribuições do cargo ou função ocupado. Art. 81. O Sistema de Avaliação de Desempenho, será regulamentado por Decreto, no prazo de 12 (doze) meses contados da data de publicação desta Lei. (Santa Bárbara D'Oeste , 2009)</p>
<p>Santo Antônio de Posse</p>	<p>Progressão Funcional</p>	<p>Art. 47. A progressão funcional é a passagem do integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, detentor de cargo de magistério, nomeado por concurso público, em caráter permanente, das Classes de Docentes, para nível de vencimento superior a que pertence, mediante avaliação de indicadores de crescimento, da capacidade potencial de trabalho do profissional da educação. Art. 48. O integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, de que trata o artigo anterior, poderá passar para nível de vencimento superior a que pertence, através das seguintes avaliações: I - qualificação em instituições credenciadas, na área de educação, em períodos não concomitantes, à saber: a) licenciatura plena, de nível superior: 300 (trezentos) pontos para cada licenciatura; b) mestrado: 600 (seiscentos) pontos; c) doutorado: 900 (novecentos) pontos; e) pós-graduação e especialização: 100 (cem) pontos para pós-graduação e 50 (cinquenta) pontos para especialização; f) cursos de pequena duração, oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação, dentro do interstício respectivo de 03 (três) anos: 1,00 (um) ponto por hora de curso comprovado, até o limite de 100 (cem) pontos pelos 03 anos. III - desempenho no trabalho, mediante avaliações anuais do exercício profissional, conforme condições, critérios e parâmetros indicados no Anexo IV, desta lei complementar, até 50 (cinquenta) pontos por ano. V - tempo de serviço líquido, nas atribuições das classes de docentes ou de suporte pedagógico, no respectivo cargo do magistério público municipal, dentro do interstício respectivo de 03 (três) anos, desde que não concomitante: 0,3 (três décimos) de ponto por dia, considerando-se 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias ano, e deduzidas as ausências não previstas no § 2º, deste artigo 48. § 1º Será vedada a atribuição cumulativa dos pontos, a que se referem as alíneas "b" e "c" do inciso I, deste artigo; Art. 49. Para fins de progressão funcional, prevista nos artigos 47 e 48, desta lei complementar, deverão ser totalizados 500 (quinhentos) pontos, e cumpridos interstícios mínimos de 03 (três) anos, computando sempre o tempo de serviço líquido, no Quadro do Magistério Público Municipal, no nível de remuneração em que estiver enquadrado. Parágrafo único. A permanência mínima, em cada nível de vencimento, será de 03 (três) anos. Art. 50. Interromper-se-á o interstício a que se refere o artigo anterior, quando o integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, afastar-se por motivo não previsto no artigo 16, desta Lei Complementar.(Santo Antônio de Posse (SP), 2004)</p>

Sumaré	Progressão Horizontal	<p>O regime de contratação dos servidores da educação do município de Sumaré se faz via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).</p> <p>Art. 77. A promoção horizontal, é a passagem do servidor público para um nível remuneratório maior, dentro do mesmo emprego da respectiva classe, através da evolução funcional em níveis: E, D, C, B e A que podem ser obtidos.</p> <p>I - Pela via acadêmica, consideradas as habilitações acadêmicas no respectivo campo de atuação, como um dos fatores para melhoria da qualidade do seu trabalho, nos termos e condições abaixo:</p> <p>a) Para Docentes e Especialistas dos Quadros do Pessoal do Magistério e do Pessoal de Apoio do Magistério.</p> <p>a.2 - Apresentação de certificação de Mestre: enquadramento era nível superior, e caso ainda seja um profissional no nível E, a promoção só será concretizada, após cumprido o estágio probatório previsto na Constituição Federal;</p> <p>a.3 - Apresentação de certificação de Doutor: enquadramento em nível superior, logo após a apresentação da documentação.</p> <p>II - Pela Via não Acadêmica, serão considerados os fatores tempo de serviço, representado por um interstício de tempo em cada nível; assiduidade e avaliação de desempenho, através de indicadores do crescimento da capacidade da qualidade, e da produtividade do trabalho do profissional ao qual serão atribuídos pontos, conforme segue:</p> <p>a) Quanto à assiduidade: a promoção por merecimento, será feita levando-se em consideração até (6) seis ausências por ano, consideradas de efetivo exercício: (1) um ponto por ano letivo, considerando o período de 01 de janeiro a 31 de dezembro;</p> <p>b) Pela avaliação de desempenho, serão considerados os indicadores do crescimento da capacidade, da qualidade, e da produtividade do trabalho do profissional dentre outros fatores, estabelecendo-se a seguinte pontuação:</p> <p>b.1 - Quando atingir entre (75%) setenta e cinco por cento a (100%) cem por cento do desempenho anual, será atribuído (1) um ponto;</p> <p>b.2 - quando atingir entre (51%) cinquenta e um por cento a (74%) setenta e quatro por cento do desempenho anual, será atribuído (0,75) setenta e cinco centésimos de ponto;</p> <p>b.3 - quando atingir entre (30%) trinta por cento a (50%) cinquenta por cento do desempenho anual, será atribuído (0,5) meio ponto.</p> <p>c) Para os docentes ingressantes na carreira do Quadro do Pessoal do Magistério e do Pessoal de Apoio ao Magistério e, para os especialistas ingressantes na carreira do Quadro de Pessoal de Apoio ao Magistério, para os fins de promoção horizontal, deverão ser cumpridos os interstícios mínimos de cada</p>
		O município não tem um documento intitulado Plano de Carreira, porém no Estatuto, apresenta a forma de evolução funcional.

Valinhos	Progressão Horizontal	<p>Art. 20 A composição de níveis e referências das classes do quadro do magistério público municipal, dar-se-á na seguinte conformidade: III - classe de especialistas de educação: composta por quatro níveis, possuindo cada nível dez referências. III - classe de especialistas de educação: a) nível I: formação superior em curso de licenciatura plena em pedagogia ou pós-graduação específica para especialistas da educação; b) nível II: formação superior em curso de licenciatura plena em pedagogia, acrescida de estudos de pós-graduação em área específica da educação, com carga horária mínima de trezentos e sessenta horas, credenciada pelo MEC; c) nível III: formação superior em curso de licenciatura plena e mestrado na área de atuação, credenciado pelo MEC; d) Nível IV: formação superior em curso de licenciatura plena e doutorado na área de atuação, credenciado pelo MEC. Art. 22 A referência de vencimento corresponde à faixa remuneratória ocupada pelo profissional da educação constante em cada nível e de cada classe, em conformidade com a Lei que estabelece a estrutura de cargos da Prefeitura do Município de Valinhos. (Valinhos (SP), 2008)</p>
	Progressão Vertical	<p>Consiste na passagem para a referência de vencimento imediatamente superior no mesmo nível, sendo realizada a cada três anos, mediante avaliação, observando os seguintes critérios: I - assiduidade; II - cursos de aperfeiçoamento; III - desempenho no grupo; IV - desempenho individual. § 1º O método de avaliação e pontuação, será objeto de regulamentação da Secretaria da Educação, em conjunto com a comissão de gestão do plano de carreira. § 2º A avaliação de que trata o caput deste Art. será realizada no final do primeiro semestre letivo de cada ano. (Valinhos (SP), 2008)</p>
	Progressão Vertical	<p>Art. 65. A progressão vertical, consiste na passagem para a referência de vencimento imediatamente superior na mesma categoria, sendo realizada a cada 730 (setecentos e trinta) dias de trabalho, mediante avaliação de desempenho, observando os seguintes critérios: I - assiduidade; II - pontualidade; III - qualificação e experiência profissional. Parágrafo único. A avaliação de desempenho será realizada no mês subsequente ao cumprimento pelo Docente do total de dias trabalhados previsto no caput do art. 65 desta Lei Complementar. (Vinhedo (SP), 2011)</p>
		<p>Art. 66. A progressão horizontal, é decorrente da evolução na formação acadêmica do docente, consiste na passagem para a Categoria imediatamente superior, mediante requerimento do servidor instruído com a comprovação da habilitação acadêmica exigida, nos termos do arts 59 ou 60 desta Lei Complementar. (Vinhedo (SP), 2011) Art. 59. Os Professores de Educação Básica I, do Quadro do Magistério, após o ingresso e início de exercício, serão</p>

<p>Vinhedo</p>	<p>Progressão Horizontal</p>	<p>enquadrados de acordo com a habilitação profissional específica, para a área da Educação que possuam, em uma das seguintes categorias profissionais:</p> <p>I - Categoria A1: habilitação específica para o Magistério, obtida em curso Normal ou de Formação para o Magistério, em nível de Ensino Médio ou 2º grau;</p> <p>II - Categoria B1: formação Ensino Médio; Modalidade: Magistério, Normal ou Normal Superior, acrescida de Ensino Superior - Licenciatura Plena em Pedagogia;</p> <p>III - Categoria C1: formação Ensino Médio; Modalidade: Magistério ou Normal acrescida de Ensino Superior - Licenciatura Plena em área própria para a docência do Ensino Fundamental e/ou Pedagogia mais estudos de pós - graduação em área específica da Educação, com carga horária mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, realizado em Instituição reconhecida pelo MEC;</p> <p>IV - Categoria D1: formação Ensino Médio, Modalidade: Magistério ou Normal acrescida de Ensino Superior - Licenciatura Plena em área própria para a docência do Ensino Fundamental e/ou Pedagogia e mestrado na área da Educação, realizado em Instituição reconhecida pelo MEC;</p> <p>V - Categoria E1: formação Ensino Médio, Modalidade: Magistério ou Normal acrescida de Ensino Superior - Licenciatura Plena, em área própria para a docência do Ensino Fundamental e/ou Pedagogia e doutorado na área da Educação, realizado em Instituição reconhecida pelo MEC.</p> <p>Art. 60. Os Professores de Educação Básica II e os Professores de Educação Especial, do Quadro do Magistério, após o ingresso e início de exercício, serão enquadrados de acordo com a habilitação profissional específica, para a área da Educação que possuam, numa das seguintes categorias profissionais:</p> <p>I - Categoria A2: formação superior em curso de Licenciatura Plena, em área própria para docência do Ensino Fundamental e Médio;</p> <p>II - Categoria B2: formação superior em curso de Licenciatura Plena, em área própria para docência do Ensino Fundamental e Médio e acrescidos de estudos pós - graduação em área específica da Educação, com carga horária mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, realizado em instituição reconhecida pelo MEC</p> <p>III - Categoria C2: formação superior em curso de Licenciatura Plena, em área própria para docência do Ensino Fundamental e Médio e mestrado na área da Educação, realizado em instituição reconhecida pelo MEC;</p> <p>IV - Categoria D2: formação superior em curso de Licenciatura Plena, em área própria para docência do Ensino Fundamental e Médio e doutorado na área da Educação, realizado em instituição reconhecida pelo MEC.(Vinhedo (SP), 2011)</p>
-----------------------	-------------------------------------	---

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir das informações encontradas nas Leis que estabelecem o Estatuto do Magistério Municipal e/ou O Plano de Cargos e Carreira de cada município da RMC.

Dos 20 municípios da RMC, somente dois não têm um documento próprio que estabeleça uma política de valorização profissional: Hortolândia, que informou vem elaborando o documento, e Valinhos, que, apesar de conter algumas informações no Estatuto do Magistério, carece de documento específico.

A partir da leitura e da análise dos documentos, pode-se constatar que, na maioria deles, é posto, como direito do profissional da educação, frequentar cursos de formação continuada, demonstrando certo comprometimento dos municípios com esse processo. Em alguns municípios, também é colocado como dever do profissional buscar a constante atualização, através de cursos de formação continuada, ou de especialização.

Identificaram-se, também, quatro propostas principais de progressão/evolução funcional na carreira do magistério, ofertada nos municípios da RMC: a 1ª corresponde às titulações obtidas pelos profissionais, geralmente relacionadas à realização de especialização ou a diplomas de mestrado e doutorado. Essa progressão proporciona que o profissional avance, geralmente, em níveis, tendo certa porcentagem de seu salário acrescido. A 2ª faz relação com a pontuação obtida através de diversos critérios, mas, geralmente, associados à participação em eventos da educação, em cursos de curta duração, em especialização, em publicação na área da educação, entre tantos outros especificados no quadro 9. A 3ª diz respeito ao tempo de serviço do profissional na rede e na área da educação, nas quais cada município apresenta propostas bem específicas, em relação ao tempo e para que essa progressão/evolução ocorra. A 4ª é proposta em menor proporção, mas que aparece nos documentos de alguns municípios e que corresponde ao processo de avaliação de desempenho, podendo ser desenvolvido durante todo o período probatório ou posteriormente.

Somente no município de Itatiba, encontrou-se uma proposta diferenciada de progressão/evolução funcional para a diretora de escola. Nos demais, a proposta segue a mesma para os professores e as diretoras. Nos municípios de Indaiatuba e Jaguariúna, a lei específica o acréscimo salarial dado à diretora como gratificação ao cargo de confiança, estabelecendo os seus critérios.

4.7 FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO

O processo de formação dos profissionais da educação tem sido tema de muitos estudos e debates. Ao longo dos anos, ocorre, no Brasil, uma crescente de instituições privadas de ensino superior que proporcionam, à população, uma formação inicial, muitas vezes, sucateada.

É comum encontrarmos propagandas, em diversos meios de comunicação, que prometem a formação a distância, em pouco tempo. Muitos estudantes acabam optando pelo curso de

Pedagogia, muitas vezes, não por real vontade, mas, sim, por ser considerado um curso relativamente barato, que cabe no orçamento.

Essa situação abre questionamento sobre a qualidade da formação inicial dos profissionais que atuarão na educação, formando as próximas gerações e a partir de quais concepções essa formação se está realizando, se, de fato, se trata de uma educação emancipadora, ou de uma educação bancária, pautada nas teorias do capital humano. Consequentemente, o processo de formação inicial, apesar de não ser tema desta pesquisa, afeta, diretamente, a atuação das diretoras de escola.

Parte-se, portanto, da premissa de que os municípios precisam estabelecer políticas de formação continuada e/ou em serviço, às diretoras escolares, uma vez que a formação inicial exigida para o ingresso no cargo é o curso de Pedagogia, que apresenta, em demasia, a ênfase na formação para atuar em sala de aula, considerando que as especificidades das funções do cargo de diretora são, de certa maneira, bem diferentes quando comparadas às dos professores. Questiona-se se os municípios da RMC apresentam propostas que permeiam a formação continuada e/ou em serviço às diretoras escolares e a qual concepção de gestão essa formação está sendo ofertada.

No quadro 10, buscou-se realizar um levantamento com os aspectos relevantes à pesquisa, sobre o processo de formação continuada nos vinte municípios da RMC. Tentando identificar como se apresenta, nos PMEs, a formação continuada à diretora, estudaram-se quais os municípios que apresentam centro próprio de formação, quais aqueles que possuem parceria, contratos ou convênios com empresas privadas e quais as nomenclaturas utilizadas no processo de formação continuada e/ou em serviço.

Quadro 10- Formação Continuada e/ou em serviço nos municípios da RMC

MUNICÍPIO	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO A DIRETORA DE ESCOLA NO PME	CENTRO DE FORMAÇÃO PRÓPRIO	PARCERIAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS COM SETORES PRIVADOS	FORMAÇÃO OFERTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	NOMENCLATURA UTILIZADA NOS DOCUMENTOS/ NOTÍCIAS
Americana	<ul style="list-style-type: none"> ● Formação sobre Educação Inclusiva; ● Formação sobre as leis que regem a educação, visando contribuir para a oferta da educação de qualidade no município; ● Propõe colocar em prática um programa de formação em serviço 	Nenhuma informação encontrada	Sistema Integrado de Ensino-Fornecido pela SOLUÇÕES MODERNAS	Nenhuma informação encontrada	Formação e Qualificação
Artur Nogueira	<ul style="list-style-type: none"> ● Formação para utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz; ● Formação sobre informatização das escolas; ● Formação sobre Educação Inclusiva; 	Núcleo de Aperfeiçoamento da Rede Municipal de Ensino-NUARME	Nenhuma Informação Encontrada	Foram encontradas notícias sobre formações ofertadas em parceria com o NUARME	Desenvolvimento, formação, aperfeiçoamento, treinamento, capacitação e/ou atualização
Campinas	<ul style="list-style-type: none"> ● Associa a formação à qualidade da educação no município 	CEFORTEPE	Atualmente, nenhuma informação foi	Atua junto ao CEFORTEPE, Portal Educa+	Formação

MUNICÍPIO	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO A DIRETORA DE ESCOLA NO PME	CENTRO DE FORMAÇÃO PRÓPRIO	PARCERIAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS COM SETORES PRIVADOS	FORMAÇÃO OFERTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	NOMENCLATURA UTILIZADA NOS DOCUMENTOS/ NOTÍCIAS
			encontrada	(Ações Formativas)	
Cosmópolis	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação para trabalhar nas escolas de tempo integral 	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	Plataforma Online “Portal do Professor”	Capacitação
Engenheiro Coelho	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	SESI	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada
Holambra	<ul style="list-style-type: none"> • Formação para trabalhar nas escolas de tempo integral 	Nenhuma informação encontrada	Instituto Votorantim	Programa Permanente e Regular de Formação Continuada	Especialização, aperfeiçoamento, treinamento, formação continuada
Hortolândia	<ul style="list-style-type: none"> • Associa a formação à qualidade da educação no município 	Centro de Formação dos Profissionais em Educação Paulo Freire	Programa: Trilha de Lideranças, ofertado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)	Nenhuma informação encontrada	Formação continuada
Indaiatuba	<ul style="list-style-type: none"> • Formação para que os gestores saibam utilizar os recursos materiais de maneira eficiente e eficaz; 				

MUNICÍPIO	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO A DIRETORA DE ESCOLA NO PME	CENTRO DE FORMAÇÃO PRÓPRIO	PARCERIAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS COM SETORES PRIVADOS	FORMAÇÃO OFERTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	NOMENCLATURA UTILIZADA NOS DOCUMENTOS/ NOTÍCIAS
	<ul style="list-style-type: none"> ● Formação para trabalhar nas escolas de tempo integral; ● Formação para uso de novas tecnologias; ● Associa a formação à qualidade da educação no município 	Núcleo de Formação Continuada (NFCI)	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	Formação Continuada e em serviço, capacitação
Itatiba	<ul style="list-style-type: none"> ● Associa o processo de formação continuada à parcerias com instituições de ensino 	Escola de Governo	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	Treinamento, aperfeiçoamento, atualização, formação, especialização
Jaguariúna	PME não publicizado	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	Sim	Capacitação, qualificação, atualização, aperfeiçoamento, especialização
Monte Mor	PME não publicizado	Nenhuma informação encontrada	Instituto Votorantim	Nenhuma informação encontrada	Formação, atualização, especialização, capacitação
Morungaba	<ul style="list-style-type: none"> ● Aperfeiçoar os programas de formação; ● Desenvolver políticas de formação; ● Aderir aos programas de formação de diretores fornecidos pelo MEC 	Nenhuma informação encontrada	SESI	Sim	Capacitação, aperfeiçoamento, atualização, formação, especialização

MUNICÍPIO	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO A DIRETORA DE ESCOLA NO PME	CENTRO DE FORMAÇÃO PRÓPRIO	PARCERIAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS COM SETORES PRIVADOS	FORMAÇÃO OFERTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	NOMENCLATURA UTILIZADA NOS DOCUMENTOS/ NOTÍCIAS
Nova Odessa	<ul style="list-style-type: none"> • Formação sobre o trabalho com a educação infantil, Educação Especial; Educação de Jovens e Adultos; Questões relacionadas aos temas transversais; Educação ambiental; Ensino fundamental e demais temas discriminados nas Diretrizes Curriculares Nacionais; • Formação em LIBRAS 	Nenhuma informação encontrada	Programa Alfabetização Responsável do SESI-SP	Sim	Formação, capacitação, aperfeiçoamento
Paulínia	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um Centro de Referência de Formação Continuada 	Centro de Formação da Rede Municipal de Ensino- CEFORM	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	Formação
Pedreira	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer parcerias para a oferta de formação continuada 	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	Sim	Formação, capacitação
Santa Bárbara D'Oeste	<ul style="list-style-type: none"> • Formação sobre educação especial e inclusiva; • Programa de formação permanente, em várias áreas da educação 	Nenhuma informação encontrada	Nenhuma informação encontrada	Formações ofertadas pelo Assessor Técnico Pedagógico	Formação, capacitação
Santo Antônio de	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo a titulação em nível de pós graduação 	Nenhuma informação	SESI	Sim	Formação, atualização,

MUNICÍPIO	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO A DIRETORA DE ESCOLA NO PME	CENTRO DE FORMAÇÃO PRÓPRIO	PARCERIAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS COM SETORES PRIVADOS	FORMAÇÃO OFERTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	NOMENCLATURA UTILIZADA NOS DOCUMENTOS/ NOTÍCIAS
Posse		encontrada			capacitação, especialização
Sumaré	<ul style="list-style-type: none"> ● Formação em serviço ofertado pelo CEFEMS ● Incentivo a titulação em nível de pós graduação ● Formação para o trabalho com a transferência de recursos, prestação de contas e convênios firmados pelo município; 	Centro de Formação de Educadores Municipais de Sumaré - CEFEMS	Nenhuma informação encontrada	Trabalho em parceria com o CEFEMS	Formação Continuada e em Serviço
Valinhos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tem parceria com o Polo de Formação de Gestores Escolares da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar a nível de pós graduação 	Nenhuma informação encontrada	Labor Educacional MindLab MVT educação Ciranda Cultural	Organizada por professores formadores	Formação, atualização
	<ul style="list-style-type: none"> ● Não aborda a formação continuada às diretoras escolares 	Escola de Formação do Servidor Público Municipal (EFSPM-Vinhedo)	Nenhuma informação encontrada	Sim	Treinamento, reunião, formação

MUNICÍPIO	FORMAÇÃO CONTINUADA E/OU EM SERVIÇO A DIRETORA DE ESCOLA NO PME	CENTRO DE FORMAÇÃO PRÓPRIO	PARCERIAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS COM SETORES PRIVADOS	FORMAÇÃO OFERTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	NOMENCLATURA UTILIZADA NOS DOCUMENTOS/ NOTÍCIAS
Vinhedo		CEFORMI			

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir dos documentos educacionais dos municípios e das notícias encontradas, sobre formação continuada e/ou em serviço às diretoras de escola.

O quadro 10 faz-se bastante esclarecedor, quando busca olhar a problemática da pesquisa quanto à concepção de gestão na formação continuada e/ou em serviço, ofertada às diretoras escolares.

Nos PMEs, de forma geral, pouco se aborda a formação continuada da diretora de escola, fato que, também, se reflete nas notícias publicadas sobre a temática. Fica evidente que tanto no documento, quanto nas notícias, há predominância e preocupação grande com a formação continuada dos professores, quando comparada à equipe gestora, incluindo a diretora.

Logo, observa-se que, muitas vezes, as formações ou as propostas ofertadas às diretoras se remetem a conhecimentos técnicos, como foi possível ver no quadro 10, sugerindo formações de administração de recursos de forma eficiente e eficaz, formação para se trabalhar nas escolas de tempo integral, informatização das escolas etc. O caráter pedagógico nos PMEs ficou com a formação voltada ao trabalho com as crianças, público-alvo da educação especial. Interessante que, em muitos PMEs, consideram a formação da diretora importante para a melhoria na qualidade da educação no município.

As palavras utilizadas para caracterizar o processo formativo são diversas, perpassando por capacitação, treinamento, formação, especialização, atualização e qualificação. Nas notícias, a predominância ocorre por treinamento e capacitação. Os entendimentos dessas nomenclaturas podem ser diferentes um dos outros e serão abordados nas considerações finais desta pesquisa.

Foi possível identificar que oito municípios da RMC possuem uma ação própria voltada à formação continuada: Artur Nogueira, Campinas, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Paulínia, Sumaré e Vinhedo. Entre eles, Itatiba e Vinhedo apresentam esses “centros” de forma geral a todos os servidores municipais, não sendo exclusivo aos profissionais da educação.

Também foi possível identificar que nove municípios da RMC optaram por estabelecer contratos e convênios com setores público-privados de ensino, alguns para atuar, especificamente, na formação aos gestores da escola, outros que englobam material didático e formação e outros, ainda, que fornecem “apenas” o material didático. Esses municípios são os seguintes: Americana, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Santo Antônio de Posse e Valinhos.

Através das notícias pesquisadas, pôde-se, também, identificar quais municípios oferecem algum processo formativo via Secretaria da Educação: Cosmópolis, Holambra, Jaguariúna, Morungaba, Nova Odessa, Pedreira, Santa Bárbara D’Oeste, Santo Antônio de Posse, Valinhos e Vinhedo. O município de Santa Bárbara D’Oeste conta com um profissional denominado “Assessor técnico pedagógico” que se faz responsável pelas formações. Em

Valinhos, há a possibilidade de ser um professor formador, responsável, também, pela oferta de formações aos profissionais da educação.

A seguir, serão analisadas as especificações de cada município sobre o processo de formação continuada ofertado e também sobre as parcerias público-privadas.

4.6.1 AMERICANA

O município de Americana não possui Centro de Formação próprio a analisar. Portanto uma ferramenta de pesquisa utilizada, a fim de identificar possíveis formações ofertadas às Diretoras de Educação Básica, foi a busca por notícias, no site da Prefeitura Municipal de Americana, sobre as formações ofertadas.

A partir dessa busca, pôde-se identificar que, no início de 2023, o município de Americana adquiriu um contrato com o Sistema Integrado de Ensino (SIE). O fato consta do Diário Oficial do Município, edição nº 1446/2023, no qual especifica o adiantamento do pagamento da empresa e a oferta de serviços educacionais que serão prestados pelo SIE:

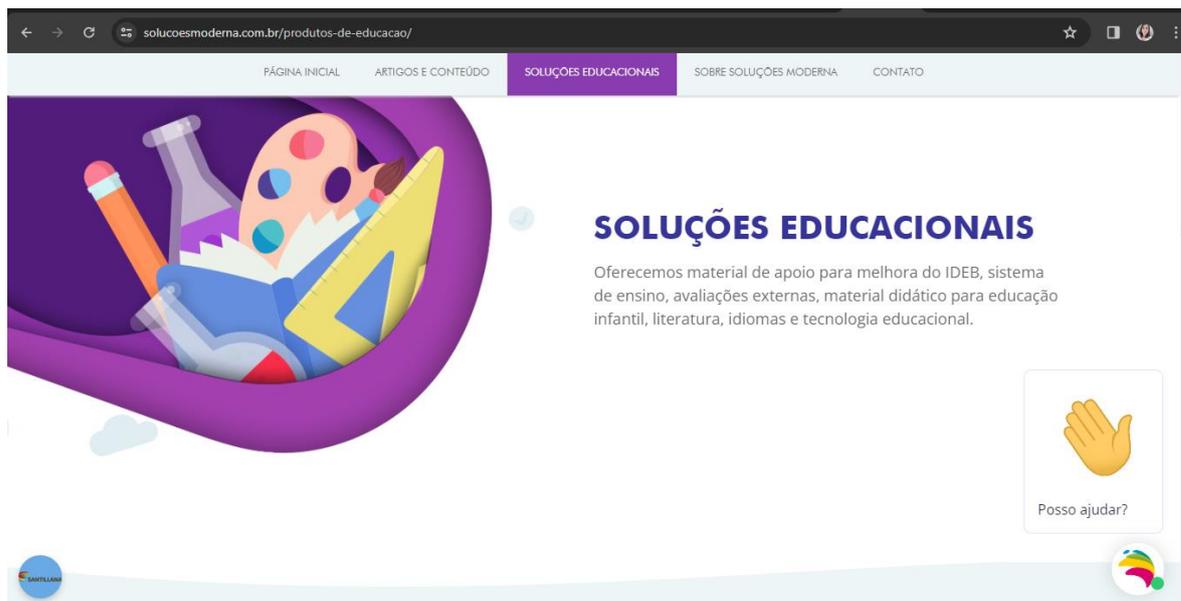
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO: Cad. 515/23, CP 004/22, PF 8.906/21, Soluções Moderna Editora e Serviços Educacionais Ltda, Primeiro aditamento ao contrato de aquisição de sistema integrado de ensino, contemplando materiais didáticos impressos e arquivo digital para estudantes e professores, formação continuada, monitoramento, ferramenta digital (portal educacional e aplicativo para dispositivos móveis) e programa de avaliação de aprendizagem e institucional. Renovação do prazo e valor, 12 meses, R\$ 2.890.480,00, 02.09.02.33.90.30, 05-12-2023; Cad. 516/23, PP 022/23, PF 3.198/23. (Prefeitura Municipal de Americana, Diário Oficial, 2023, p. 3)

A partir desse texto, compreende-se que os processos de gestão democrática, de formação e de qualidade educacional, postos nos documentos, são violados com essa contratação, a qual visa a terceirizar a educação no município, permitindo que essa empresa tenha controle sobre, praticamente, tudo aquilo que envolve a educação, a começar do material didático oferecido aos alunos, que limita a autonomia do professor. Fomenta-se a padronização, deixando, de lado, as especificidades de cada aluno e afetando, diretamente, o objeto dessa pesquisa, a formação do diretor de escola. Esses dados serão entregues nas mãos dessa empresa, que tende a fomentar suas práticas formativas através de concepções gerenciais.

A empresa contratada pelo município de Americana refere-se a Soluções Moderna, dada pela parceria entre a Editora Moderna e a Empresa Santillana. No site¹², a empresa apresenta a sua proposta de Soluções Educacionais, como demonstra a seguinte figura.

¹² Soluções Moderna - Sistema de Ensino. Disponível em: <<https://www.solucoesmoderna.com.br/produtos-de-educacao/set-brasil/>> Acesso em: 24/02/2024

Figura 22- Soluções Educacionais



Fonte: Soluções Moderna - Sistema de Ensino

Há a promessa de transformar a educação nas redes de ensino e a empresa coloca, como objetivo, a oferta de materiais e, também, de um ensino de qualidade. Ofereceram-se, também, formação e suporte a docentes e a gestores educacionais. Não se encontraram muitas informações, nem detalhamentos de como, de fato, isso irá ocorrer, nem no site da empresa, nem no da Prefeitura Municipal de Americana, muito menos informação de quais formações já foram, ou serão, ofertadas aos gestores. O que se pode observar é que, em nenhuma página do site, há dito que a empresa irá trabalhar com o compromisso da gestão democrática proposta nos documentos oficiais do município de Americana.

4.6.2 ARTUR NOGUEIRA

O município de Artur Nogueira conta com um Núcleo de Aperfeiçoamento da Rede Municipal de Ensino (NUARME). Porém não se encontrou nenhum documento de acesso público que abordasse seus objetivos, sua constituição e as formações oferecidas por ele. A única informação encontrada foi a de que tal Núcleo fica estabelecido no prédio da Secretaria de Educação.

Na pesquisa das notícias, a nomenclatura utilizada para as formações chama a atenção, pois sempre são referidas como capacitação ou treinamento. Essa informação condiz com os textos dos documentos apresentados anteriormente, pois são essas as palavras neles redigidas. .

A responsabilidade pela oferta dessas “capacitações” ou “treinamentos” é dada à Secretaria Municipal de Educação ou ao NUARME, com parcerias estabelecidas com os próprios órgãos da rede (saúde, segurança e assistência social, por exemplo). Não se encontraram notícias de formações específicas dadas à diretora, geralmente, se direcionam aos gestores.

Encontraram-se notícias datadas a partir de 2021, que tratam de capacitações e de treinamentos sobre os seguintes temas: capacitação aos gestores para a retomada das aulas presenciais (período da pandemia da COVID 19)¹³, capacitação de primeiros socorros aos profissionais da educação infantil¹⁴, capacitação para o acolhimento de crianças/ adolescentes vítimas de violência¹⁵, treinamento sobre segurança nas escolas¹⁶ e aulas para defesa pessoal¹⁷.

É observado que as capacitações e os treinamentos citados correspondem às necessidades de determinado momento. Quando, por exemplo, ocorreu a pandemia, ao aproximar-se o retorno presencial às aulas, fez-se necessário oferecer uma capacitação aos gestores sobre o tema; assim como no início de 2023, no qual houve a preocupação nacional com a segurança das escolas, devido aos atentados que ocorreram, o município proporcionou capacitação sobre o tema segurança nas escolas e disponibilizou parceria, para que os profissionais da educação pudessem ter acesso a aulas de defesa pessoal.

Isso demonstra que as formações ofertadas pela rede surgem de necessidades observadas pela Secretaria de Educação do município, apresentando um caráter mais capacitista e emergencial do que reflexivo.

¹³ Prefeitura capacita gestores para retomada das aulas presenciais - 11 de fevereiro de 2021. Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/prefeitura-capacita-gestores-para-retomada-das-aulas-presenciais/>> Acesso em: 24/09/2023

¹⁴ Prefeitura realiza 1º dia de capacitação de primeiros socorros para profissionais da Educação- 21 de julho de 2022. Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/prefeitura-realiza-1o-dia-de-capacitacao-de-primeiros-socorros-para-profissionais-da-educacao/>> Acesso em: 24/09/2023

Prefeitura oferece curso de primeiros socorros na Rede Escolar - 24 de agosto de 2023
Disponível e: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/prefeitura-oferece-curso-de-primeiros-socorros-na-rede-escolar/>>
Acesso em 24/09/2023

¹⁵ Prefeitura promove capacitação para acolher crianças e adolescentes vítimas de violência- 20 de abril de 2023. Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/prefeitura-promove-capacitacao-para-acolher-criancas-e-adolescentes-vitimas-de-violencia/>> Acesso em: 24/09/2023

¹⁶ Prefeitura promove treinamento sobre segurança nas escolas municipais- 17 de maio de 2023
Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/prefeitura-promove-treinamento-sobre-seguranca-nas-escolas-municipais/>> Acesso em: 24/09/2023

¹⁷ Prefeitura anuncia aulas de defesa pessoal para profissionais da educação - 29 de maio de 2023. Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/prefeitura-anuncia-aulas-de-defesa-pessoal-para-profissionais-da-educacao/>>
Acesso em 24/09/2023.

4.6.3 CAMPINAS

Campinas possui um centro de formação próprio, denominado Centro de Formação, Tecnologia e Pesquisa Educacional "Prof. Milton de Almeida Santos"- CEFORTEPE. Não foi encontrada nenhuma informação disponibilizada publicamente sobre o seu histórico. Segundo informações disponibilizadas no Portal da Educação da Prefeitura Municipal de Campinas, o CEFORTEPE caracteriza-se como:

[...] um equipamento público destinado à formação dos profissionais da educação, vinculado à Coordenadoria Setorial de Formação. Possui três frentes de trabalhos: Formação Continuada – Cursos Formação Continuada – Programas e Projetos Núcleo de Memória e Pesquisa em Educação”¹⁸ (Prefeitura Municipal de Campinas - CEFORTEPE, 2024)

Em linhas gerais, o Cefortepe torna-se mediador do processo de formação continuada no município, responsabilizando-se pelas formações próprias oferecidas pela rede, pelas parcerias e pelos convênios com instituições públicas e privadas e pelo fomento à pesquisa.

O município de Campinas possui um documento denominado “Política de Formação Continuada da Rede Municipal de Educação de Campinas”. Esse documento apresenta aspectos referentes à formação continuada aos profissionais da educação do município, contendo seus objetivos, seus princípios, suas diretrizes, sua organização, suas áreas, suas modalidades, seus espaços e suas responsabilidades sobre a formação.

Logo na apresentação do documento, explicita-se a importância dada à formação continuada aos profissionais da educação pelo município:

Todos os profissionais devem realizá-la tendo em vista a elaboração, execução e avaliação do Projeto Pedagógico e o aprimoramento constante da qualidade da educação pública principalmente oferecida às Crianças, Jovens e Adultos das classes populares, os quais, historicamente, são vítimas da desigualdade e exclusão dos bens materiais e culturais da sociedade. Para tanto, se compreende que a Formação Continuada não é panaceia, a qual resolverá todos os problemas educacionais, mas, se realizada com propostas elaboradas coletivamente, com rigor técnico-científico, com posturas investigativas e criativas, contribuirá para o enfrentamento de práticas individualistas e alienadoras. (Santos *et al.*, 2011, p. 1)

Assim, considera-se fundamental o processo de formação continuada para a constante reflexão que se deve realizar, frente ao Projeto Político Pedagógico das escolas, documento norteador da instituição de ensino e que guiará todas as suas ações. A formação também é apresentada como importante ferramenta de melhoria à qualidade da educação pública. Esse

¹⁸ Prefeitura Municipal de Campinas (Cefortepe). Disponível em: <<https://educa.campinas.sp.gov.br/cefortepe-0>>, Acesso em: 25/02/2024

tópico é reforçado como um dos objetivos da política de formação continuada no presente documento.

A formação, neste documento, também se faz responsável pelo trabalho crítico e com bases científicas que o profissional da educação necessita ter, visando à constante melhoria de sua prática pedagógica e gestora.

Ao tratar sobre as diretrizes da política de formação continuada, o município descreve um tópico específico aos gestores escolares:

g) Ações de formação dos gestores que têm como preocupação a dimensão pedagógica do trabalho dos diretores e vices diretores educacionais, orientadores pedagógicos, supervisores educacionais, coordenadores pedagógicos — bem como as responsabilidades inerentes às suas funções — envolvendo-os no planejamento, desenvolvimento e avaliação do projeto pedagógico e nas políticas de profissionalização do magistério (Santos *et al.*, 2011, p.3).

Esse tópico diz respeito aos principais temas das formações ofertadas, especificamente, aos gestores escolares do município. O documento também especifica quais serão os espaços responsáveis por essa formação (Santos *et al.*, 2011, p. 3-4), colocando a própria escola como local de formação, além dos Núcleos de Ações Educativas Descentralizadas (NAEDs), o CEFORTEPE, instituições de ensino superior e similares, instituições internas e externas à SME, eventos técnico-científicos, como seminários, congressos, conferências, fóruns, painéis, oficinas, entre outros.

A responsabilidade sobre a formação continuada no município (Santos *et al.*, 2011, p. 4) cabe à Secretaria Municipal de Educação, ao Departamento Pedagógico, à Coordenadoria Setorial de Formação, ao Núcleo de Ação Educativa Descentralizada, às Unidades Escolares e ao próprio profissional da educação, que deverá se autoavaliar e criar um Plano Individual de Formação, a partir das suas dificuldades e potencialidades.

Como Campinas é o maior município da RMC, ocorre certa complexidade em compreender a oferta da formação continuada às diretoras escolares. Por ser, atualmente, servidora do município, contratada como Professora de Educação Básica II, consigo, particularmente, ter acesso ao portal do servidor e ao portal educacional.

O município de Campinas tem parceria com a empresa IMA-Informática de Municípios Associados. Ela é considerada uma empresa mista, sendo a Prefeitura Municipal de Campinas seu maior investidor. Essa empresa é especializada em desenvolver, junto à gestão pública, soluções tecnológicas a implantar no município. Isso significa que essa empresa é a responsável pela administração e pela implementação de todo o suporte tecnológico, inclusive educacional, no município.

Os profissionais da educação, admitidos pela Prefeitura Municipal de Campinas, passam a ter acesso ao portal Educa+. Nesse portal, há uma aba denominada “Ações Formativas”, na qual, anualmente, se oferecem formações aos profissionais. Esses cursos variam quanto ao tempo, podem ser presenciais ou através do ensino remoto; às vezes, divulgam-se palestras e eventos. Os assuntos também variam de acordo com as necessidades da rede. Mas essa é uma plataforma de acesso comum a todos os profissionais, não sendo específica à diretora de escola. Os cursos, as palestras e os eventos divulgados são de participação opcional, direcionados como convites àqueles que desejam participar. Em sua descrição, especifica-se o público-alvo. Ao final dos cursos, das palestras e dos eventos geram-se certificados, que se podem ser utilizar para a contagem de pontuação na rede.

Ao buscar formações específicas, ofertadas às diretoras de escola, foi possível encontrar que, no ano de 2012, a Prefeitura Municipal de Campinas estabeleceu parceria com a Fundação L’Hermitage, empresa privada, sem fins lucrativos. A parceria contemplou a oferta de formação aos gestores das, na época, 40 escolas de ensino fundamental, num curso de duração de 272 horas. Além do curso destinado a todos, as 17 escolas que alcançaram a média do IDEB/2009 foram contempladas com um acompanhamento de 3 meses pela Fundação¹⁹. No site da Fundação, o programa “Gestão Escolar de Qualidade” é descrito como:

Escola eficaz ou efetiva é aquela que promove de forma duradoura o desenvolvimento integral de todos, e cada um dos alunos além do que seria previsível tendo em conta o seu rendimento inicial e a sua situação social, cultural e econômica (Murillo, 2003).

A qualidade escolar é resultado de um trabalho bem-feito, planejado e articulado entre a gestão da escola e a sala de aula, promovendo o desenvolvimento das lideranças pedagógicas e da direção. “Esforços isolados são louváveis, mas não produzem os resultados necessários” (Jose Weinstein – Ex Ministro da Cultura e Ex Vice-Ministro da Educação do Chile; Ex Gerente de Educação da Fundación Chile).

O Programa Gestão Escolar de Qualidade é uma sistematização dos componentes-chaves que uma escola de Educação Básica deve considerar em seus processos, para obter resultados de qualidade. Trata-se de um modelo que explicita a relação dinâmica, entre as etapas principais da gestão escolar (Diagnóstico, Planejamento, Implementação e Avaliação), em uma sequência de melhoramento contínuo, que permite qualificar a gestão e alavancar os resultados da aprendizagem dos alunos.

No programa, isso ocorre a partir da revisão das práticas cotidianas da escola e da análise do seu grau de efetividade.

Assim como o papel dos professores é essencial no processo de ensino e aprendizagem, o papel dos diretores / gestores é igualmente importante para a criação de condições institucionais que promovam a aprendizagem e a eficácia da organização escolar. Neste sentido, o conhecimento, por parte dos diretores,

¹⁹ Educação lança programa Gestão Escolar de Qualidade- 20/06/2012. Disponível em: <<https://portal.campinas.sp.gov.br/noticia/13778>>. Acesso em: 25/02/2024

das relações e processos dentro da escola, é o ponto chave da efetividade. Para isto, é necessária a utilização de uma ferramenta de gestão (Modelo) que lhe facilite a análise fundamental do cotidiano da escola e as áreas carentes de melhorias. (Fundação L'Hermitage, 2018)

Logo, essa parceria responsabilizou-se pela oferta da formação às diretoras das escolas de ensino fundamental, em 2012. O texto de apresentação do programa citado refere-se à busca pela qualidade na obtenção das metas do IDEB; apesar de, em seu texto, até considerar demais aspectos, fica evidente que a formação ocorreu pela busca por resultados eficazes e eficientes.

Outra privatização no processo de formação das diretoras aconteceu no ano de 2014, na qual o município de Campinas contratou a Empresa Falconi, a fim de implementar a lógica da gerência empresarial nas escolas públicas de Campinas. Houve, na época, grande manifestação de professores e de diretoras contra esse projeto, que acabou cancelado.

Portanto observa-se que, atualmente, em Campinas, não se encontra estabelecido esse tipo de parceria, de contrato ou de convênio com empresas privadas na oferta de pacotes educacionais, embora, anteriormente, o município já as tenha tentado implementar.

Em 2017, o município de Campinas foi premiado por sua “eficiência em gestão”, tendo obtido, segundo notícia publicada no site da prefeitura²⁰, o certificado de “Qualidade Total”. Interessante notar que o município, em seus documentos, busca a qualidade social, e não a qualidade total.

4.6.4 COSMÓPOLIS

O município de Cosmópolis não possui um centro de formação próprio, porém conta com uma plataforma online no site da Secretaria Municipal de Educação, cujo nome é “Formação do Professor”. Assim, o próprio nome já diz a quem é voltada, não sendo específica para a diretora. Nela, utiliza-se a palavra “capacitação” na maioria dos documentos disponibilizados a acesso.

A partir dos documentos encontrados, percebe-se que o município carece de legislação específica sobre a formação continuada ofertada. Novamente, faz-se necessário recorrer às publicações de notícias, a fim de identificá-las. Foi possível identificar que houve a oferta de cursos de primeiros socorros²¹ e de reuniões com os gestores, onde se trabalharam demandas de

²⁰ Educação de Campinas recebe prêmio por eficiência em gestão - 04/01/2017. Disponível em: <<https://portal.campinas.sp.gov.br/noticia/30953>> Acesso em: 25/02/2024

²¹ Secretaria de Segurança Pública realiza curso de primeiros socorros para profissionais da rede pública de ensino- 25 de agosto de 2023. Disponível em: <<https://cosmopolis.sp.gov.br/secretaria-de-seguranca-publica-realiza-curso-de-primeiros-socorros-para-profissionais-da-rede-publica-de-ensino/>>. Acesso em: 11/01/2024

volta às aulas ²², por exemplo. Em 2021, publicaram-se notícias sobre a parceria do município de Cosmópolis com a Plataforma Novo Educação. Essa empresa é responsável pela oferta de vários produtos educacionais, mais voltados à tecnologia educacional. As notícias²³ demonstram que a parceria não se realizou para a atuação frente à gestão escolar, mas, sim, como acesso à plataforma digital, para facilitar a oferta de aulas online e de trabalho com tecnologia assistiva, para os profissionais do atendimento educacional especializado.

4.6.5 ENGENHEIRO COELHO

Não se encontrou nenhum documento específico que tratasse da política de formação da diretora de escola. Na busca realizada por notícias sobre o assunto, encontrou-se publicada a parceria, em 2021, com o Serviço Social da Indústria (SESI)²⁴, na oferta de materiais didáticos à rede de ensino, influenciando, conseqüentemente, a autonomia das escolas, o trabalho da diretora e o processo formativo.

4.6.6 HOLAMBRA

Ao buscar informações sobre as formações ofertadas às diretoras no município, novamente, fez-se necessário recorrer às notícias, pois o município carece de legislação específica. Tendo, como base, o que se noticiou, foi possível perceber que o município de Holambra proporciona momentos formativos próprios. Porém, no final de 2023, estabeleceu uma parceria com o Instituto Votorantim, a fim de melhorar a educação no município.

As formações próprias noticiadas referem-se à oferta de cursos, de capacitações e de treinamentos, muitas vezes, estendidos aos profissionais da educação, não ofertados, de maneira

Educação participa de reunião sobre a importância dos primeiros socorros- 15 de setembro de 2021.
Disponível em: <<https://cosmopolis.sp.gov.br/rede-municipal-de-ensino-realiza-palestra-de-capacitacao-aos-servidores/>>. Acesso em: 11/01/2024

²² Gestores escolares participam de reuniões para volta às aulas- 1 de fevereiro de 2023.
Disponível em: <<https://cosmopolis.sp.gov.br/gestores-escolares-participam-de-reunioes-para-volta-as-aulas/>>
Acesso em: 11/01/2024

²³ Educação participa de capacitação da nova plataforma- 1 de dezembro de 2021.
Disponível em:< <https://cosmopolis.sp.gov.br/educacao-participa-de-capacitacao-da-nova-plataforma/> >Acesso em: 11/01/2024

Plataforma Novo Educação- 03 de dezembro de 2021. Disponível em: <<https://educacao.cosmopolis.sp.gov.br/plataforma-novo-educacao/>>. Acesso em: 25/02/2024

²⁴ Dr. Zeedivaldo adota sistema de ensino SESI para rede municipal- 26 de abril de 2021- Disponível em:<<https://pmec.sp.gov.br/dr-zeedivaldo-adota-sistema-de-ensino-sesi-para-rede-municipal/>>. Acesso em: 15/06/2024

exclusiva, aos gestores. Assim, as formações perpassam os temas de primeiros socorros²⁵, de contação de histórias²⁶, da história e da cultura afro-brasileira e africana²⁷, do uso de nova plataforma em tempos de pandemia²⁸.

Houve, também, a promoção, pelo município, da Semana Pedagógica, cuja temática central foi “Neuro aprendizagem, estudos da emoção e técnicas de leitura para educadores”²⁹.

Outro ponto interessante foi o comprometimento do município de Holambra com a proposta educacional que há na RMC, através da participação em reuniões da AGEMCAMP e, também, nos Fóruns Internacionais de Educação da RMC³⁰.

Sobre a parceria com o Instituto Votorantim, é possível acessar todo o contrato estabelecido, através do Diário Oficial nº 1122, de 14 de novembro de 2023. A contratação realizada refere-se ao programa “Parceria pela Valorização da Educação (PVE)”, que visa a atuar frente ao seguinte objetivo, “contribuir para a melhoria da educação pública nos municípios, por meio da qualificação das práticas de gestão educacional e escolar e da mobilização social das comunidades” (Prefeitura Municipal de Holambra- Diário Oficial, 2023, p .11).

No contrato, observam-se duas vertentes de trabalho, a primeira diretamente relacionada à formação continuada do gestor escolar, enquanto a segunda a um trabalho a realizar com a comunidade escolar:

Em diálogo com o Ministério da Educação, identificou-se a dificuldade dos municípios em executar as diretrizes federais das políticas públicas de educação. Portanto o PVE se apoia em uma metodologia replicável e adaptável a distintos contextos, que se desenvolve em dois eixos de atuação: 1) apoio à gestão para potencializar a oferta das políticas públicas locais, com foco no aprimoramento de saberes, práticas, processos e competências de gestores educacionais e escolares; e 2) mobilização social, para qualificar a demanda das comunidades

²⁵ Educadores municipais de Holambra participam de cursos de capacitação e de primeiros socorros. Disponível em: <<https://holambrense.com.br/educadores-municipais-de-holambra-participam-de-cursos-de-capacitacao-e-de-primeiros-socorros/>> Acesso: 16/01/2024

²⁶ Educação promove capacitação de profissionais da Rede Municipal. Disponível em: <<https://www.holambra.sp.gov.br/noticia/educacao/520/educacao-promove-capacitacao-de-profissionais-da-rede-municipal.html>>. Acesso em: 16/01/2024

²⁷ Evento para profissionais da Educação aborda história e cultura afro-brasileira e africana. Disponível em: <<https://www.holambra.sp.gov.br/noticia/educacao/1870/evento-para-profissionais-da-educacao-aborda-historia-e-cultura-afro-brasileira-e-africana.html>>. Acesso em: 16/01/2024

²⁸ Educação capacita profissionais da rede para uso de nova plataforma de ensino. Disponível em: <<https://www.holambra.sp.gov.br/noticia/educacao/1714/educacao-capacita-profissionais-da-rede-para-uso-de-nova-plataforma-de-ensino.html>>. Acesso em: 16/01/2024

²⁹ Semana Pedagógica mobiliza profissionais da educação em Holambra. Disponível em: <<https://www.holambra.sp.gov.br/noticia/educacao/1143/semana-pedagogica-mobiliza-profissionais-da-educacao-em-holambra.html>>. Acesso em: 16/01/2024

³⁰ Gestores se reúnem em Holambra para discutir Educação. Disponível em: <<https://www.holambra.sp.gov.br/noticia/educacao/746/gestores-se-reunem-em-holambra-para-discutir-educacao.html>> Acesso em: 16/01/2024

escolares e de fortalecer a rede local, capaz de realizar o controle social em prol da melhoria da educação. (Prefeitura Municipal de Holambra- Diário Oficial, 2023, p. 11)

Assim, o município compromete-se a “Indicar e designar servidores públicos para participar de todos e quaisquer cursos, aulas, formações e mobilizações, de acordo com o Plano de Trabalho acordado entre as Partes” (Prefeitura Municipal de Holambra-Diário Oficial, 2023, p. 5). Logo, o município entrega a formação de suas diretoras ao Instituto Votorantim, por um período contratual de 4 anos. É observável o argumento utilizado, no qual se diz que os municípios têm dificuldade em executar diretrizes federais, mas, como a empresa privada se apresentou, plenamente, capaz de lidar e de cumprir essas diretrizes, obteve a responsabilidade pela formação dos gestores municipais.

Ao especificar a metodologia, o Instituto comprometeu-se a partir das demandas de gestão escolar do município:

A metodologia subjacente à tecnologia social do programa pode ser customizada de acordo com a realidade de cada município, o que garante que cada gestor educacional, no momento da adesão do município ao PVE, identifique as competências necessárias que precisam ser desenvolvidas nos dois eixos do programa: qualificação da oferta (gestão educacional e gestão escolar) e qualificação da demanda (mobilização social). (Prefeitura Municipal de Holambra- Diário Oficial, 2023, p.11)

Mesmo constando em contrato que o Instituto partirá da realidade de cada município e estabelecerá uma atuação pautada no que for levantado, os reais objetivos dessa ação ficam claros durante o contrato:

[...] embora seja possível contar com políticas públicas como o PDDE, é preciso que os gestores escolares e educacionais saibam aplicar esse e outros recursos a serviço da melhoria dos resultados de aprendizado e de fluxo, o que abarca, entre outras iniciativas, a necessidade de preparo desses gestores e professores, por meio de formação continuada, para a oferta de infraestrutura adequada e que favoreça a qualidade do ensino e da aprendizagem (Prefeitura Municipal de Holambra- Diário Oficial, 2023, p. 12).

Para entender a concepção de gestão educacional, que estará presente neste processo formativo, basta olhar para o objetivo relacionado ao processo de formação do educando; em nenhum momento, diz-se que a atuação do gestor se dará de maneira comprometida com a construção da cidadania, ou com o sujeito de direito. Os escritos no contrato, apesar de citarem a gestão democrática, evidenciam que o objetivo da educação é a busca por melhores resultados de

aprendizagem no município, enquanto a diretora se limita a uma formação que visa ao seu preparo para investir, adequadamente, os recursos na busca desses resultados.

4.6.7 HORTOLÂNDIA

O município conta com um Centro de Formação Continuada próprio, denominado “Centro de Formação dos Profissionais em Educação Paulo Freire”, que se encontra em funcionamento desde 2008. Não se publicaram muitas informações sobre esse Centro de Formação. No site da Secretaria de Educação de Hortolândia, há as seguintes descrições:

A Secretaria Municipal de Educação, Ciência e Tecnologia possui, em sua estrutura, o Centro de Formação dos Profissionais em Educação Paulo Freire.

Um espaço pedagógico e formativo que tem como principal objetivo, desenvolver apoio e acompanhamento pedagógico às equipes gestoras e a docentes para potencializar o processo de ensino e aprendizagem, de modo a contribuir para a melhoria da qualidade educativa.

O Centro de Formação oferece diversas formações, com certificações no decorrer do ano letivo, para todos os profissionais da rede municipal de ensino. Atualmente, o CFPE Paulo Freire possui, para o atendimento da rede municipal, 02 salas de Formação com capacidade para 50 pessoas; 01 Auditório com capacidade para 90 pessoas, 2 salas de reunião com capacidade para até 25 pessoas. E conta com uma equipe profissional formada por professores, coordenadores pedagógicos e supervisores educacionais. (Secretaria da Educação de Hortolândia, 2024)

A presença de um centro de formação próprio no município de Hortolândia fomenta a relevância dada ao processo de formação continuada aos profissionais do magistério, incluindo a diretora. A citação mostra que se considera a formação continuada importante para a melhoria da qualidade da educação no município. Um centro de formação próprio também remete a um engajamento dos próprios profissionais da rede na constante reflexão e na atuação sobre as demandas pedagógicas da educação do município.

Ao buscar informações sobre as formações oferecidas às diretoras escolares no município de Hortolândia, não obtive sucesso ao consultar o site oficial, pois não se encontraram documentos ou informações específicas sobre esse processo. Em virtude disso, recorri à busca por notícias relacionadas ao assunto.

A análise das notícias revelou a tendência, no município, de priorizar a formação inicial dos gestores, incluindo as diretoras, antes de estender o processo aos demais profissionais. Concretamente, em resposta às demandas da rede educacional ou aos projetos a implementar, observa-se que o município direciona os seus investimentos, prioritariamente, às capacitações voltadas à equipe gestora. Posteriormente, estendem-se estas oportunidades de formação aos professores e aos demais colaboradores da área educacional da rede.

A partir das notícias publicadas, as formações ofertadas pela própria rede tiveram, como propostas, a formação sobre o uso de Chromebooks³¹, a formação para o uso do “Portal Educação na Rede”³², a reunião sobre o retorno às aulas no período de pandemia³³, a formação aos gestores sobre o enfrentamento à violência sexual³⁴, a pedagogia antirracista³⁵.

Também se noticiaram formações com as seguintes temáticas: robótica educacional³⁶, educação humanizadora³⁷ e afetividade na educação³⁸.

As notícias também destacam a colaboração entre o município de Hortolândia e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), na disponibilização de cursos de especialização aos profissionais da educação da rede³⁹.

Apesar de o município reiterar seu compromisso em fornecer formações internas ou em estabelecer parcerias com instituições públicas, uma notícia em particular se destaca: a parceria estabelecida entre a Secretaria de Educação de Hortolândia e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), para implementar uma formação intitulada "Trilha de Liderança para Gestores Escolares". No texto publicado, a parceria estabelecida em outubro de 2023 ocorrerá até abril de 2024 e proporcionará formações com os seguintes temas: “Estratégias de comunicação

³¹ Gestores da rede municipal de Hortolândia participam de formação sobre o uso de Chromebooks. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/701-gestores-da-rede-municipal-de-educacao-de-hortolandia-recebem-computadores>>. Acesso em: 13/02/2024

³² Nova plataforma virtual de aprendizagem da Prefeitura, é tema de formação para gestores da rede municipal de ensino. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/1106-nova-plataforma-virtual-de-aprendizagem-da-prefeitura-e-tema-de-formacao-para-gestores-da-rede-municipal-de-ensino>>. Acesso em: 13/02/2024

³³ Prefeito e gestores da Educação reúnem-se para discutir retorno às aulas presenciais em Hortolândia. Disponível em: <https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/5169-prefeito-e-gestores-da-educacao-reunem-se-para-discutir-retorno-as-aulas-presenciais-em-hortolandia>. Acesso em: 13/02/2024

³⁴ Hortolândia promove formação sobre Enfrentamento à Violência Sexual para gestores educacionais. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/8031-hortolandia-promove-formacao-sobre-enfrentamento-a-violencia-sexual-para-gestores-educacionais>>. Acesso em: 13/02/2024

³⁵ Pedagogia antirracista é tema de formação voltada a profissionais da Educação em Hortolândia. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/8076-pedagogia-antirracista-e-tema-de-formacao-voltada-a-profissionais-da-educacao-em-hortolandia>>. Acesso em 13/02/2024

³⁶ Profissionais da educação participam de formação sobre Robótica Educacional. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/8198-profissionais-da-educacao-participam-de-formacao-sobre-robotica-educacional>>. Acesso em: 13/02/2024

³⁷ Palestra sobre Educação Humanizadora reúne 150 profissionais da Educação em Hortolândia. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/8210-palestra-sobre-educacao-humanizadora-reune-150-profissionais-da-educacao-em-hortolandia>>. Acesso em 13/02/2024

³⁸ Profissionais de Educação participam de formação sobre afetividade na educação. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/8217-profissionais-de-educacao-participam-de-formacao-sobre-afetividade-na-educacao>>. Acesso em: 13/02/2024

³⁹ Formação da Prefeitura ensina matemática de forma lúdica e divertida. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/8286-formacao-da-prefeitura-ensina-matematica-de-forma-ludica-e-divertida>>. Acesso em: 13/02/2024

para gestão escolar; Prestação de Contas, Gestão de Conflitos e Gerenciamento do tempo na gestão escolar.” (Setor de Comunicação, Hortolândia (SP), 2023)

A escolha da instituição parceira já remete ao entendimento de qual concepção será ofertada às diretoras escolares, uma vez que foi escolhido o SENAC, instituição responsável pela oferta de cursos voltados ao comércio. A educação pública não constitui uma mercadoria, nem a escola, uma empresa, para ser tratada como tal. A fala publicada do Secretário da Educação do município de Hortolândia reforça o que é esperado da formação às diretoras com essa parceria:

Estou muito feliz de estar aqui hoje, na abertura desta formação que é fruto de uma parceria com o Senac, uma instituição séria e reconhecida não apenas pelo seu trabalho, como também pelos cursos que oferece de gestão, administração e planejamento estratégico (Setor de Comunicação, Hortolândia (SP), 2023)

Percebe-se que a expectativa com essa formação remete à concepção gerencialista. Portanto o município demonstra, através das formações divulgadas, uma concepção híbrida, não totalmente democrática, pois, através das leis e também do que é publicado, demonstra preocupação em se efetivar⁴⁰. Ao mesmo tempo, através da parceria com o SENAC, cujo objetivo é, justamente, oferecer formação às diretoras de escola, fomenta a concepção gerencialista.

4.6.8 INDAIATUBA

O município de Indaiatuba conta com o Núcleo de Formação Continuada (NFCI), um centro de formação próprio da rede municipal de ensino. O NFCI surgiu após a elaboração do Plano Municipal de Educação de Indaiatuba, no qual se estabeleceu, como meta, a sua criação. No Regimento Interno (2017), esse núcleo tem, por objetivo,

Art. 151 – O NFCI é uma unidade de formação continuada e tem por competência o desenvolvimento de ações formativas, destinadas à equipe de profissionais da Educação, conforme as necessidades estabelecidas para o oferecimento de uma educação de qualidade para todos os segmentos oferecidos na Rede Municipal de Ensino, a curto, médio e longo prazo.

Parágrafo Único – O Núcleo de Formação Continuada -NFCI tem o seu trabalho fundamentado na valorização do profissional da educação municipal, com o intuito de valorizar a própria escola com consequente melhora da qualidade da educação oferecida no município. (Secretaria Municipal de Educação de Indaiatuba, 2017, p. 71)

Nesse documento, considera-se o processo de formação continuada importante instrumento para melhorar a qualidade da educação no município. As especificidades do NFCI

⁴⁰ Gestão democrática da escola será debatida em Hortolândia nesta segunda-feira. Disponível em: < <https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/5346-gestao-democratica-da-escola-sera-debatida-em-hortolandia-nesta-segunda-feira-23-08>>. Acesso em: 13/02/2024

encontram-se em documento próprio, elaborado em 2016 e denominado “Regimento Interno do Núcleo de Formação Continuada de Indaiatuba (NFCI)”.

Nesse Regimento Interno, o NFCI tem, como responsabilidade, a oferta da formação em serviço aos profissionais da educação do município, partindo as formações de demandas percebidas na rede. As formações podem ser aplicadas por formadores da rede, os próprios professores docentes, os professores coordenadores e os professores gestores, ou através de parcerias com demais instituições. O documento sempre apresenta a possibilidade de parcerias com instituições públicas. São postas também três possibilidades de formatos às formações: presencial, semipresencial ou à distância.

As ações formativas oferecidas pelo núcleo são compostas por:

- I- ações formativas para ingressantes: Consideram-se ingressantes, os profissionais em atuação nos três primeiros anos de exercício no cargo.
- II- ações de aperfeiçoamento, de atualização e de especialização para os profissionais da Educação, visando o desenvolvimento de competências e habilidades requeridas ao desempenho da função, através de parcerias com instituições, universidades, fundações, OSCIPs, secretarias municipais ou estaduais, entre outras.
- III – oficinas pedagógicas.
- IV- ações de formação pontuais, tais como atividades culturais, palestras, encontros, congressos, fóruns, seminários e afins. (Secretaria Municipal de Educação de Indaiatuba, 2016, p. 3-4)

A partir desses itens, compreende-se que o NCFI é responsável por toda a formação ofertada aos profissionais da educação, assim como medeia parcerias nesse processo. Quando buscamos por informações específicas às formações ofertadas ao professor gestor, há somente um item que consta nas atribuições dos formadores do núcleo:

Acompanhar, em conjunto com o Setor de Supervisão Educacional e de Orientação Pedagógica, sobre a implantação e o preenchimento anual do Projeto Político Pedagógico – PPP e PDEEscola em cada unidade escolar do município, oferecendo, caso necessária, formação aos Professores Gestores e Professores Coordenadores (Secretaria Municipal de Educação de Indaiatuba, 2016, p. 3)

Portanto uma das incumbências postas ao NCFI é o acompanhamento da elaboração do Projeto Político Pedagógico das Escolas, assim como a oferta de formações sobre o assunto aos professores gestores, quando necessária.

Ao buscar informações sobre as formações oferecidas ao professor gestor no município de Indaiatuba, foi possível constatar que elas se encontram disponíveis no próprio site da Secretaria de Educação, no item “Inscrições e Pesquisas”. Porém não é de acesso público sua ementa ou

seus objetivos; somente estão disponíveis o nome da formação, que sugere seu assunto principal, assim como informações sobre horários, público alvo e local.

Através da leitura das 16 páginas disponíveis das formações ofertadas desde 2015, foi possível perceber que a predominância das formações se direciona aos professores da rede, tendenciando para demandas pedagógicas próprias de cada segmento (educação infantil, ensino fundamental I e II), como, também, muitas outras formações aos monitores e aos secretários escolares. Percebeu-se, também, que o convite para as formações de cunho pedagógico, quando abertas à equipe gestora, se direcionaram, predominantemente, ao professor coordenador.

As formações oferecidas à equipe gestora, exclusivas ao professor gestor ou não, foram denominadas como “Oficina Administrativa: Rotina Administrativa a partir de estudos de caso”⁴¹, “Introdução à Educação Financeira”⁴², “Palestra: Princípios da Base Nacional Comum Curricular”⁴³, “Palestra: Conselho Tutelar”⁴⁴, “Curso: Treinamento Excelência no Atendimento”⁴⁵, “1º Simpósio Educar/ Reflexão Sobre Autismo”⁴⁶.

Além das formações citadas, ao buscar por notícias sobre a temática, apenas uma foi encontrada, datada em 2015, sobre uma formação ofertada aos gestores, com a temática “Medicina do Trabalho e Liderança”⁴⁷.

No decorrer das 16 páginas sobre as formações, também foi encontrado o convite aos gestores para participar, no ano de 2017, do 9º Fórum Internacional de Educação da RMC⁴⁸. Dos anos subsequentes, não se encontrou nenhuma outra informação sobre o assunto.

Como se vê, são poucas as informações publicadas sobre as formações oferecidas ao Professor Gestor, quando comparadas à quantidade do que se oferta aos demais segmentos. Pela

⁴¹ Oficina Administrativa: Rotina Administrativa a partir de estudos de caso. Disponível em: <<https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/cursos.php?id=3543>>. Acesso em: 18/02/2024.

⁴² Curso Online: Introdução à educação financeira. Disponível em: <<https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/cursos.php?id=3347>>. Acesso em: 02/03/2024

⁴³ Palestra: “Princípios da Base Nacional Comum Curricular”. Disponível em: <<https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/cursos.php?id=2671>>. Acesso em: 02/03/2024

⁴⁴ Palestra: Conselho Tutelar. Disponível em: <<https://educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/cursos.php?id=2620>>. Acesso em: 02/03/2024

⁴⁵ Curso: Treinamento Excelência no Atendimento. Disponível em: <<https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/cursos.php?id=2549>>. Acesso em: 02/03/2024

⁴⁶ 1º Simpósio Educar/ Reflexão sobre Autismo. Disponível em: <<https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/cursos.php?id=2641>>. Acesso em: 02/03/2024

⁴⁷ Gestores e Coordenadores da Rede Municipal passam por capacitação no Bosque do Saber. Disponível em: < Link: <https://www.indaiatuba.sp.gov.br/relacoes-institucionais/imprensa/noticias/21987/>>. Acesso em: 18/02/2024

⁴⁸ 9º Fórum Internacional de Educação da RMC- Exclusivamente para Professor Gestor e Professor Coordenador. Disponível em: < <https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/cursos.php?id=2369>>. Acesso em: 18/02/2024

denominação, percebe-se que tendem a uma atribuição mais administrativa. Porém são realizadas pela Secretaria de Educação, junto ao NFCI. Nos documentos estudados, não se encontraram informações, que sugiram parceria com as demais instituições ou empresas no processo de formação do professor gestor no município.

4.6.9 ITATIBA

Após a busca por documentos ou informações sobre as formações ofertadas à diretora de escola, constatou-se que há, no município de Itatiba, um centro de formação, destinado a todos os servidores públicos municipais, denominado: “Escola de Governo e Gestão Pública”. Sua descrição encontra-se no site da Prefeitura Municipal de Itatiba:

A Escola de Governo e Gestão Pública de Itatiba foi criada em novembro de 2021 e é uma iniciativa que traz, aos servidores públicos, a oportunidade de se desenvolverem ainda mais como profissionais, além de bem-estar e aprendizados gerais. A valorização daquele que serve à população é fundamental para oferecer um bom serviço público. São oferecidos, periodicamente, cursos, palestras, entre outras iniciativas de aprimoramento, gratuitas. (Escola de Governo e Gestão Pública, Prefeitura Municipal de Itatiba (SP), 2021)

A única formação noticiada, ofertada pela Escola de Governo, foi um treinamento, aos profissionais da educação sobre primeiros socorros, que ocorreu em 2022⁴⁹.

Outra notícia sobre o assunto encontrada foi um treinamento ofertado aos gestores escolares, em abril de 2023, na época dos atentados às escolas, após o município investir em sistema de segurança digital, visando a preparar os gestores para ações em caso de emergência e para lidar com as fake News⁵⁰.

Não se encontrou mais nenhuma informação sobre o assunto. Porém percebeu-se a participação dos profissionais da Secretaria Municipal de Educação no 11º Fórum Internacional de Educação da RMC⁵¹.

⁴⁹ Escola de Governo entrega certificados pelo treinamento em primeiros socorros. Disponível em: <<https://www.itatiba.sp.gov.br/secretarias/educacao/noticias/escola-de-governo-entrega-certificados-pelo-treinamento-em-primeiros-socorros>>. Acesso em: 18/02/2024

⁵⁰ Prefeitura recebe gestores escolares após instalação do sistema de segurança digital. Disponível em: <<https://www.itatiba.sp.gov.br/secretarias/educacao/noticias/prefeitura-recebe-gestores-escolares-apos-instalacao-do-sistema-de-seguranca-digital>>. Acesso em 18/02/2024

⁵¹ Secretaria da Educação participa de Fórum Internacional da RMC. Disponível em: <<https://www.itatiba.sp.gov.br/secretarias/educacao/noticias/secretaria-de-educacao-participa-de-forum-internacional-da-rmc>>. Acesso em: 02/03/2024

A única parceria encontrada no município foi a da Escola de Governo com o Projeto Escola Federativa, correspondendo a uma plataforma nacional, responsável por oferecer cursos online aos servidores.

4.6.10 JAGUARIÚNA

Nas Leis e nos documentos, não se encontrou nenhuma informação sobre as possíveis formações ofertadas e nem sobre a responsabilidade de sua oferta. Nada nos documentos indica que o município possua algum centro de formação próprio, nem alguma parceria, ou contrato, ou convênio com empresas privadas.

Novamente, fez-se necessário recorrer às notícias, em busca de informações sobre as formações oferecidas aos servidores da educação. Percebeu-se, com essa busca, que as palavras predominantes desse processo na rede são capacitação e treinamento. Em nenhum momento, foi noticiado como formação continuada. A sua oferta, ao que indicam as notícias, se dá pela própria secretaria municipal de educação, ou através de parcerias, entre os demais setores municipais (saúde e segurança, por exemplo).

Apenas duas notícias foram encontradas, referentes, exclusivamente, aos gestores: uma refere-se à apresentação de um manual para o retorno às aulas presenciais, no período da pandemia da COVID-19⁵², e outra sobre uma reunião, que ocorreu no início de 2024, com o objetivo de planejar o ano⁵³.

As demais capacitações oferecidas estendem-se a outros profissionais da educação, incluindo também a diretora de escola. Os temas encontrados foram primeiros socorros ⁵⁴, visando a cumprir a Lei Lucas, e defesa pessoal⁵⁵, na época dos atendidos às escolas em 2023.

⁵²Secretaria de saúde apresenta manual de ações contra a Covid-19 para equipe da educação. Disponível em: <<https://municipio.jaguariuna.sp.gov.br/noticias/saude/497/secretaria-de-saude-apresenta-manual-de-acoes-contr-a-covid-19-para-equipe-da-educacao.html>>. Acesso em: 03/03/2024

⁵³Educação de Jaguariúna realiza reunião de planejamento com equipe de gestores. Disponível em: <<https://municipio.jaguariuna.sp.gov.br/noticias/educacao/2800/educacao-de-jaguariuna-realiza-reuniao-de-planejamento-com-equipe-de-gestores.html>>. Acesso em: 03/03/2024

⁵⁴Funcionários da Educação recebem treinamento de primeiros socorros. Disponível em: <https://municipio.jaguariuna.sp.gov.br/noticias/educacao/1025/funcionarios-da-educacao-recebem-treinamento-de-primeiros-socorros.html>. Acesso em 03/03/2024

Funcionários da educação de Jaguariúna recebem treinamento de primeiros socorros. Disponível em: <<https://municipio.jaguariuna.sp.gov.br/noticias/educacao/2867/funcionarios-da-educacao-de-jaguariuna-recebem-treinamento-de-primeiros-socorros.html>>. Acesso em: 03/03/2024

⁵⁵Educação de Jaguariúna inicia capacitação em defesa pessoal de professores e funcionários da rede de ensino. Disponível em: <https://municipio.jaguariuna.sp.gov.br/noticias/educacao/2095/educacao-de-jaguariuna-inicia-capacitacao-em-defesa-pessoal-de-professores-e-funcionarios-da-rede-de-ensino.html>. Acesso em: 03/03/2024

Assim, conclui-se que o município carece tanto de legislação específica sobre o tema formação continuada aos profissionais da educação, como também de oferta da formação a esses profissionais, como percebido na pouca informação encontrada sobre o assunto, principalmente às diretoras escolares. A impressão que as notícias transmitem é que as ações voltadas às formações se encontram, diretamente, ligadas ao desenvolvimento de capacidades técnicas, para lidar com situações de crise (pandemia, primeiros socorros e defesa pessoal), sem que as tenha motivado um processo, de fato, reflexivo e formativo.

4.6.11 MONTE MOR

O município de Monte Mor não possui um centro de formação próprio, carecendo de legislação específica sobre o assunto. No Plano de Carreira, o município compromete-se com a oferta da formação continuada via Secretaria da Educação, porém a única notícia encontrada sobre o assunto refere-se à parceria realizada entre o município e o Instituto Votorantim, com os mesmos programa e projeto já especificados no município de Holambra.

A parceria estabeleceu-se em 2023 e publicou-se no Diário Oficial, edição 814, de 10 de novembro de 2023. Demonstra-se, assim, a investida do Instituto Votorantim sobre a educação na RMC, fechando, até o momento, a parceria com os dois municípios.

4.6.12 MORUNGABA

Os documentos do município de Morungaba fazem menção ao processo de formação continuada, buscando, em seus escritos, comprometer-se com ele, porém sem documento específico sobre o tema, muito menos um centro de formação próprio.

A busca por notícias demonstrou a formação às equipes escolares pela Polícia Militar, em 2023, na época dos atentados às escolas ⁵⁶, além de uma parceria, em 2022, com o SESI num programa de reforço à capacitação dos professores, no período pós-pandemia⁵⁷.

⁵⁶Prefeitura reúne equipes escolares para treinamento com PM. 13 de abril de 2023. Disponível em: <<https://www.morungaba.sp.gov.br/noticias/prefeitura-reune-equipes-escolares-para-treinamento-com-pm>>. Acesso em: 21/04/2024

⁵⁷ Prefeitura de Morungaba e SESI firmam parceria para programa de capacitação de professores. S. 23 de maio de 2022. Disponível em: <<https://www.morungaba.sp.gov.br/noticias/prefeitura-de-morungaba-e-sesi-firmam-parceria-para-programa-de-capitacao-de-professores>>. Acesso em: 21/04/2024

4.6.13 NOVA ODESSA

Os documentos analisados no município de Nova Odessa comprometem-se com a oferta da formação continuada, através da secretaria de educação. Porém o município não apresenta nenhum documento próprio sobre o assunto e não possui nenhum Centro de Formação.

Através das notícias, pode-se ter acesso a algumas informações sobre as formações ofertadas no município. Pode-se constatar, inclusive, a parceria de mais um município da RMC com o SESI ⁵⁸. Nova Odessa também aderiu ao sistema apostilado de ensino ⁵⁹. Em geral, noticiam-se formações ofertadas aos profissionais da educação da rede, a partir de demandas sazonais. A única notícia específica aos diretores foi uma formação sobre a prevenção de surtos e de doenças infecciosas em creches ⁶⁰.

4.6.14 PAULÍNIA

A proposta de criar o Centro de Formação da Rede Municipal de Ensino (CE-FORM) foi elaborada no PME e concretizada em 2018, proporcionando momentos formativos aos profissionais da educação no município de Paulínia, incluindo a diretora de escola. No site do CE-FORM, noticia-se que, de 2018 até 2024, já se ofertaram 92 formações.

O centro de formação conta com um canal no Youtube, no entanto as últimas postagens ocorreram há dois anos. A busca por formações ofertadas aos gestores demonstrou propostas de formação a partir da Base Nacional Comum Curricular (BNCC)⁶¹, de encontro de gestores⁶² e de papo com professores⁶³. As informações encontradas referem-se a convites para participar, contendo pequenas ementas do conteúdo programático a desenvolver na formação. As notícias

⁵⁸ Educação da prefeitura de Nova Odessa adere ao programa de alfabetização responsável do SESI-SP. 11 de dezembro de 2023. Disponível em: <<https://www.novaodessa.sp.gov.br/noticias/destaques/educacao-da-prefeitura-de-nova-odessa-adere-ao-programa-alfabetizacao-responsavel-do-sesi-sp24304>>. Acesso em 27/04/2024

⁵⁹ Prefeitura adota inédito sistema de apostilas em todo o ensino público fundamental 1 de Nova Odessa. 30 de outubro de 2023. Disponível em: <<https://www.novaodessa.sp.gov.br/noticias/destaques/prefeitura-adota-inedito-sistema-de-apostilas-em-todo-o-ensino-publico-fundamental-1-de-nova-odessa24160>>. Acesso em: 27 de abril de 2024

⁶⁰ Diretores da rede municipal de Nova Odessa recebem capacitação sobre riscos de surtos em creches. 11 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.novaodessa.sp.gov.br/noticias/destaques/diretores-da-rede-municipal-de-nova-odessa-recebem-capacitacao-sobre-riscos-de-surtos-em-creches22904>. Acesso em: 27/04/2024

⁶¹ BNCC: Estrutura Alfanumérica e Projeto Integrador. Disponível em: <https://ea34e932-30ac-4ffb-af8b-1635bc9a273c.filesusr.com/ugd/dcfb76_d4f22b4f911c4562b653e2dd97fe9568.pdf>. Acesso em: 27/04/2024
Grupos de Estudo BNCC- 2019. Disponível em: <https://ea34e932-30ac-4ffb-af8b-1635bc9a273c.filesusr.com/ugd/dcfb76_9683cdd11d1d4c8ba28de18af19fb892.pdf>. Acesso em: 27/04/2024

⁶² Encontro de gestores-2019. Disponível em: <https://ea34e932-30ac-4ffb-af8b-1635bc9a273c.filesusr.com/ugd/dcfb76_50ae800d73b6495e8d4a7f898b7489c1.pdf> Acesso em: 27/04/2024

⁶³ Papo com gestores. Disponível em: <https://ea34e932-30ac-4ffb-af8b-1635bc9a273c.filesusr.com/ugd/dcfb76_cfdcd6f0e97042db814daf07e3c1c9c4.pdf>. Acesso em: 27/04/2024

revelaram o investimento na formação dos profissionais da educação para o trabalho com as crianças, público-alvo da educação especial⁶⁴.

Não se identificou, durante a pesquisa, nenhuma informação que sugira ter o município parceria, contrato ou convênio com empresa privada na área da educação.

4.6.15 PEDREIRA

Os documentos analisados do município de Pedreira trazem, em seus escritos, o compromisso com a formação continuada e com a oferta de cursos de capacitação. Também associam esse processo à melhoria da qualidade da educação no município. Apresentam-se propostas de parcerias com instituições de ensino superior e incentivo aos profissionais da educação para cursar a pós-graduação, tanto Lato Sensu como Stricto Sensu. O município não possui centro de formação próprio e carece de legislação específica sobre o assunto. As notícias demonstram três atividades: uma parceria com o SESI, na oferta da formação e da capacitação dos profissionais para trabalharem com alunos que sofrem de Transtorno do Espectro Autista (TEA)⁶⁵, uma palestra oferecida pelo Corpo de Bombeiros sobre primeiros socorros ⁶⁶ e um treinamento sobre o uso do aplicativo “escola mais segura”⁶⁷.

4.6.16 SANTA BÁRBARA D’OESTE

O município de Santa Bárbara D’Oeste conta com um profissional denominado Assessor Técnico Pedagógico, função de confiança, ou seja, um professor da rede designado a essa função. Suas atribuições referem-se à oferta da formação continuada aos profissionais da educação no município. As competências dessa função encontram-se anexas à Lei nº 69/2009:

Compete ao Assessor Técnico Pedagógico:

⁶⁴Prefeitura promove formação sobre altas habilidades. 22 de agosto de 2023. Disponível em: <<https://www.paulinia.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/6202/prefeitura-promove-formacao-sobre-altas-habilidades/>>. Acesso em: 27/04/2024

900 profissionais da rede municipal concluem formação sobre educação inclusiva. 11 de maio de 2021. Disponível em: <<https://www.paulinia.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/5156/900-profissionais-da-rede-municipal-concluem-formacao-sobre-educacao-inclusiva>>. Acesso em: 27/04/2024

⁶⁵ Prefeitura de Pedreira e SESI-SP irão desenvolver Projeto Piloto de Capacitação para profissionais que atuam com TEA. Disponível em: <<https://www.pedreira.sp.gov.br/noticias/educacao/prefeitura-de-pedreira-e-sesi-sp-irao-desenvol/ver-projeto-piloto-de-capitacao-para-profissionais-que-atuam-com-tea>>. Acesso em: 28/04/2024

⁶⁶ Corpo de Bombeiros ministra palestra sobre primeiros socorros aos servidores da Secretaria de Educação. Disponível em: <<https://www.pedreira.sp.gov.br/noticias/educacao/corpo-de-bombeiros-ministra-palestra-sobre-primeiros-socorros-aos-servidores-da-secretaria-de-educacao>>. Acesso em: 28/04/2024

⁶⁷ Representantes de unidades educacionais de Pedreira passam por treinamento para operar o Aplicativo “Escola mais Segura”. Disponível em: <<https://www.pedreira.sp.gov.br/noticias/educacao/representantes-de-unidades-educacionais-de-pedreira-passam-por-treinamento-para-operar-o-aplicativo-escola-mais-segura>>. Acesso em: 28/04/2024

- I- exercer assessoria técnico-pedagógica na rede municipal, com a finalidade de permanente melhoria da qualidade do ensino, através do desenvolvimento de propostas curriculares adequadas;
- II- prestar assistência técnico-pedagógica à rede municipal de ensino, com vistas à permanente melhoria do currículo escolar, devendo, para tanto apropriar-se do conhecimento e dos avanços científicos do processo ensino e aprendizagem;
- III- implementar o macro currículo escolar, redefinindo os ajustamentos, segundo as condições próprias de cada unidade escolar;
- IV- adequar, difundir e aplicar mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação do planejamento e execução de programas e projetos;
- V- participar de cursos de aperfeiçoamento pedagógico, segundo critérios estabelecidos pela Secretaria Municipal de Educação, com transmissão dos conteúdos aos profissionais da educação;
- VI- atuar no planejamento, elaboração, implementação, coordenação e avaliação dos projetos e programas de formação continuada desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Educação ou em conjunto com outros órgãos educacionais;
- VII- assegurar a equipe técnica-pedagógica das Unidades Escolares no desenvolvimento do seu trabalho, em especial de acompanhamento das melhorias práticas docentes em virtude dos programas de capacitação realizados;
- VIII- aprofundar-se, continuamente, no conhecimento e avanços científicos relativos ao processo de ensino e aprendizagem;
- IX- análise em profundidade, junto com os diretores, coordenadores pedagógicos e supervisores de ensino e docentes, as diretrizes curriculares nacionais para os diferentes níveis e modalidades de ensino. (Santa Bárbara D'Oeste- SP, 2009)

Apesar de ter-se estabelecido esse profissional na Lei nº 69/2009, não se encontrou nenhum outro documento com mais informações sobre o processo de formação continuada no município, não se demonstrando a presença de um centro próprio de formação. Algumas notícias foram publicadas quanto à formação de diretoras, das quais a primeira se refere a uma formação ofertada aos dirigentes para atuar frente aos diagnósticos de aprendizagem do município⁶⁸; já a segunda, uma formação ofertada sobre educação ambiental⁶⁹, enquanto a terceira, sobre “antirracismo”⁷⁰.

⁶⁸ Educação promove capacitação para dirigentes em gestão nas escolas. 11 de maio de 2022. Disponível em: <<https://www.santabarbara.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/68684/educacao-promove-capacitacao-para-dirigentes-em-gestao-nas-escolas>>. Acesso em: 28/04/2024

⁶⁹ Educação Ambiental: CESB promove encontro formativo para gestores de escolas. 04 de março de 2024. Disponível em: <<https://www.santabarbara.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/71008/educacao-ambiental-cesb-promove-encontro-formativo-para-gestores-de-escolas/>>. Acesso em: 28/04/2024

⁷⁰ “Pensar o antirracismo” é tema de encontros de formação na Educação. 23 de fevereiro de 2023. Disponível em: <<https://www.santabarbara.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/69610/pensar-o-antirracismo-e-tema-de-encontros-de-formacao-na-educacao>>. Acesso em: 28/04/2024

4.6.17 SANTO ANTÔNIO DE POSSE

A formação continuada, nos documentos do município, é mostrada de forma vaga, referindo-se à busca pela sua oferta e ao incentivo à formação, tanto no Lato Sensu, quanto no Stricto Sensu. Não se encontra, no município, um centro de formação próprio e nenhum outro documento específico sobre o assunto.

A busca por notícias revelou algumas formações ofertadas. Em 2023, uma empresa de flores de Holambra ofereceu uma formação⁷¹ e a própria Secretaria de Educação disponibilizou uma formação em primeiros socorros⁷². Já, em 2022, houve uma formação sobre cultura de paz⁷³.

4.6.18 SUMARÉ

Sumaré constitui um município da RMC que conta com um centro próprio de formação continuada, denominado Centro de Formação de Educadores Municipais de Sumaré (CEFEMS). Não foi encontrado nenhum documento próprio, que conte a história do Centro de formação. Além do local físico instituído no município, o centro também conta com um canal no Youtube e uma conta no Facebook.

No PME, o trabalho desenvolvido pelo CEFEMS refere-se à formação ofertada aos professores da rede e aos coordenadores pedagógicos. Nada se diz sobre a formação ofertada à diretora de escola. Para os cargos citados, a formação faz parte da jornada de trabalho.

Através da página do Facebook do CEFEMS, foi possível perceber que muito se posta sobre formações aos professores e aos coordenadores, quando comparado às formações ofertadas às diretoras. Foi possível, apenas, encontrar formações técnicas oferecidas às diretoras, para a aplicação de avaliações externas e um curso de mentoria, mas como se refere a postagens, não se encontrou informação mais detalhada.

⁷¹ Educadores participam de projeto promovido pelo Veiling. 4 de julho de 2023. Disponível em: <<https://pmsaposse.sp.gov.br/educadores-participam-de-projeto-promovido-pelo-veiling/>>. Acesso em: 28/04/2024

⁷² Profissionais da educação participam de capacitação sobre Primeiros Socorros. 20 de abril de 2023. Disponível em: <<https://pmsaposse.sp.gov.br/profissionais-da-educacao-particioam-de-capitacao-sobre-primeiros-socorros/>>. Acesso: 28/04/2024

⁷³ Prefeitura promove palestras sobre Prevenção das Violências e Promoção da Cultura da Paz. 22 de agosto de 2022. Disponível em: <<https://pmsaposse.sp.gov.br/prefeitura-promove-palestras-sobre-prevencao-das-violencias-e-promocao-da-cultura-da-paz/>>. Acesso 28/04/2024

4.6.19 VALINHOS

Nos documentos do município de Valinhos, coloca-se a formação continuada sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação; através dela, devem ser ofertadas, ou estabelecidas parcerias para esse processo. No PME (2015, p. 16), cita-se uma parceria com o Polo de Formação de Gestores Escolares da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em nível de Pós-Graduação, porém não se encontrou outra informação sobre o assunto.

Foi difícil encontrar informações sobre a formação continuada no município, através dos documentos. Fui professora concursada de Valinhos, do final de 2021 ao início de 2023, e tive conhecimento e, até mesmo, formação nesse tempo de algumas parcerias público-privadas estabelecidas no município, para atuar frente à formação. A primeira refere-se à compra de materiais pedagógicos a implementar na rede.

O município fechou parceria com a empresa Mindlab, a qual implementou, na rede, o projeto “Mente inovadora”⁷⁴, referindo-se aos jogos de raciocínio lógico a trabalhar com as crianças. Recordo que os professores criticaram muito, nas escolas, a aquisição desse material, uma vez que adquirido sem a consulta aos profissionais da rede, com a utilização do orçamento do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Adquiriu-se um material extremamente caro, que renomeou jogos já existentes: por exemplo, o título “batalha naval” foi trocado por “batalha de submarinos”, a trabalhar com as crianças.

Outra parceria ocorreu com a empresa MVT educação, responsável pelo fornecimento do material MAJOG, referindo-se a jogos matemáticos; também com a empresa Ciranda Cultural, implementando o projeto “Leitura em minha casa”, trabalhando com o fornecimento de livros paradidáticos aos alunos⁷⁵.

Atuando, diretamente, para a formação continuada aos gestores escolares do município de Valinhos, a prefeitura conta com a parceria estabelecida com a instituição sem fins lucrativos Labor Educacional, que se apresenta comprometida a melhorar a educação no País. A instituição atua em conjunto com diversas outras e com empresas, a fim de estabelecer parcerias com as prefeituras e de ofertar formação, aos gestores escolares, novamente, por meio da lógica

⁷⁴ Projeto Mente Inovadora da Mind Lab já começa a ser implantado na rede municipal. 06 de abril de 2022. Disponível em: <<https://www.valinhos.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/51718/projeto-mente-inovadora-da-mind-lab-ja-comeca-a-ser-implantado-na-rede-municipal/>>. Acesso em: 28/04/2024

⁷⁵ Educadores da rede municipal iniciam capacitação para aplicação dos novos projetos pedagógicos. 10 de março de 2022. Disponível em: <<https://www.valinhos.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/51461/educadores-da-rede-municipal-iniciam-capacitacao-para-aplicacao-dos-novos-projetos-pedagogicos/>>. Acesso: 28/04/2024

gerencial, a qual demanda contratar empresas do mercado privado para proporcionar a melhoria na qualidade da educação.

Recordo que, no período em que trabalhei no município, essa instituição Labor Educacional se estava responsabilizando a “ensinar” as escolas a realizarem o seu Projeto Político Pedagógico. No entanto esse projeto, de político, não tinha nada, reduzindo-se a um projeto a ser seguido, passo a passo, por uma “gestão democrática” mascarada. Infelizmente, nenhum documento foi encontrado sobre essa parceria; apenas no site da instituição, no qual a prefeitura de Valinhos consta como parceira (Figura 23).

Figura 23 - Parcerias da instituição Labor Educacional



Fonte: Site da instituição Labor Educacional

Na busca por notícias, também se encontraram formações, ofertadas aos gestores, sobre primeiros socorros⁷⁶, índices de avaliações⁷⁷ e orientações sobre a retomada de atos cívicos nas escolas municipais⁷⁸.

⁷⁶ Professores da rede municipal recebem treinamento de primeiros socorros. 01 de setembro de 2023. Disponível em: <<https://www.valinhos.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/55340/prefeitura-promove-formacoes-para-gestores-escolares-com-foco-em-indices-de-avaliacao/>>. Acesso: 28/04/2024

⁷⁷ Prefeitura promove formações para gestores escolares com foco em índices de avaliação. 14 de agosto de 2023. Disponível em: <<https://www.valinhos.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/55340/prefeitura-promove-formacoes-para-gestores-escolares-com-foco-em-indices-de-avaliacao/>>. Acesso em: 28/04/2024

⁷⁸ Encontro com gestores de unidades escolares visam aprimoramento educacional no semestre. 10 de agosto de 2022. Disponível em: <<https://www.valinhos.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/52950/encontro-com-gestores-de-unidades-escolares-visam-aprimoramento-educacional-no-semester/>>. Acesso em: 28/04/2024

4.6.20 VINHEDO

As informações encontradas no município de Vinhedo sobre o processo de formação continuada ofertada aos diretores escolares são vagas; o município reconhece a formação como direito e dever do profissional, se responsabiliza pela oferta, porém não traz especificidades.

O município conta com a Escola de Formação do Servidor Público Municipal (EFSPM-Vinhedo), criada pela Lei nº 3.362 / 2010. No site da prefeitura, apresentam-se as formações oferecidas por essa escola, porém sem nenhuma referência ao trabalho específico das diretoras escolares e dos profissionais da educação.

A busca por notícias revelou duas formações ofertadas às diretoras escolares sobre gestão democrática⁷⁹ em 2017. Em 2021, treinamento sobre prevenção de incêndios e primeiros socorros⁸⁰. Em 2022, os gestores escolares das escolas de educação infantil receberam formação sobre alimentação escolar⁸¹ e, em 2023, noticiou-se um encontro com as diretoras sobre segurança nas escolas⁸².

Em 2019, o município implantou a Central de Formação e Mídia (CEFORMI)⁸³, uma plataforma digital de acesso aos profissionais da educação e aos alunos, com o objetivo de compartilhar, através da tecnologia, as ações educacionais realizadas nas escolas dos municípios. Essa Central conta com um canal no Youtube.

⁷⁹ Diretores das escolas da Rede Municipal participam de grupos de estudo sobre Gestão Democrática. 05 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/2560/diretores-das-escolas-da-rede-municipal-participam-de-grupos-de-estudo-sobre-gestao-democratica>>. Acesso: 12/05/2024

Prefeitura promove mais uma reunião sobre Gestão Democrática com diretores da Rede Municipal de Ensino. 19 de maio de 2017. Disponível em: <[link:https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/2521/prefeitura-promove-mais-uma-reuniao-sobre-gestao-democratica-com-diretores-da-rede-municipal-de-ensino/](https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/2521/prefeitura-promove-mais-uma-reuniao-sobre-gestao-democratica-com-diretores-da-rede-municipal-de-ensino/)> Acesso em: 12/05/2024

⁸⁰ Vinhedo inicia treinamento de combate a incêndio e primeiros socorros nas escolas municipais. 25 de novembro de 2021. Disponível em: <<https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/16972/vinhedo-inicia-treinamento-de-combate-a-incendio-e-primeiros-socorros-nas-escolas-municipais/>>. Acesso em: 12/05/2024

⁸¹ Vinhedo promove capacitação sobre alimentação na Educação Infantil da Rede Municipal. 1 de agosto de 2022. Disponível em: <<https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/17666/vinhedo-promove-capacitacao-sobre-alimentacao-na-educacao-infantil-da-rede-municipal/>> Acesso: 12/05/2024

⁸² Segurança nas escolas é tema de encontro com diretores. 12 de abril de 2023. Disponível em: <<https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/18313/seguranca-nas-escolas-e-tema-de-encontro-com-diretores/>> Acesso em: 12/05/2024

⁸³ Com a Central de Formação e Mídias, Prefeitura dá mais um passo para integrar a Tecnologia à Rede Municipal de Ensino. 08 de abril de 2019. Disponível em: <<https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/972/com-a-central-de-formacao-e-midias-prefeitura-da-mais-um-passo-para-integrar-a-tecnologia-a-rede-municipal-de-ensino/>>. Acesso: 12/05/2024

Em 2014, o município noticiou uma parceria no processo de formação continuada, incluindo as diretoras de escola, com a fundação Lemann⁸⁴. Porém, atualmente, não se encontrou nenhuma informação sobre o estabelecimento de parcerias público-privadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por compreender como os municípios da Região Metropolitana de Campinas estruturam a gestão democrática em seus documentos e qual a concepção de gestão escolar oferecida, na formação continuada e/ou em serviço, às diretoras escolares efetivas e substitutas, necessitou da análise de cerca de, aproximadamente, 100 documentos municipais. Mostrou-se preciso, também, devido à falta de documentos específicos sobre a formação continuada, requerer as notícias dos sites oficiais dos municípios que compõem a RMC.

Como se vê, essa pesquisa longa demandou mais de dois anos para se concluir. Necessitou-se realizar uma busca minuciosa dos documentos, partindo para a leitura atenta, buscando estabelecer os pontos de análise de cada um, assim como fazer relações entre si, com o objetivo de identificar o que os documentos traziam em seus escritos sobre gestão escolar democrática, sobre a formação continuada de diretoras escolares e, também, sobre o conceito de qualidade compreendido nos documentos municipais. Consideraram-se importantes esses tópicos de busca para concluir a dissertação e para escrever as considerações finais.

A RMC compõe-se por vinte municípios, cada um com seu sistema próprio de ensino. Interessante destacar que todos os municípios, em seus documentos, nomeiam-se como sistemas, mas, como mostrado no quadro 3, apenas 13 dos 20 apresentam legislação específica que dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino. Apesar disso, constatou-se que cada um conta com sua legislação educacional própria, assim como suas diretrizes.

A primeira observação foi que o princípio da gestão democrática aparece em todos os municípios estudados, o que não significa que ele se faça presente em todos os documentos de todos os municípios, mas em, pelo menos, um documento educacional de cada município. Porém, apesar da presença do princípio nos documentos, necessita-se que ele se amplie como processo a efetivar e a consolidar.

⁸⁴ Educadores de Vinhedo recebem hoje certificado da Fundação Lemann pela participação no Curso Técnicas Didáticas. 08 de dezembro de 2014. Disponível em: <<https://www.vinhedo.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/5753/educadores-de-vinhedo-recebem-hoje-certificado-da-fundacao-lemann-pela-participacao-no-curso-tecnicas-didaticas/>>. Acesso: 12/05/2024

Percebe-se que 11 municípios explicitam, em seus documentos, os princípios do Art. 14 da LBD, estabelecendo a gestão democrática como processo participativo, com a inserção de toda a comunidade escolar na tomada de decisões da escola, através da criação dos Conselhos Escolares, dos Grêmios Estudantis e da Associação de Pais e Mestres. Muito se apresenta, nos documentos, a relação entre a gestão democrática e os conselhos escolares, todavia, em poucos, se relacionam a atuação da diretora ao fomento e à mediação nesse processo democrático. Somente o município de Santa Bárbara D'Oeste associa a função da diretora de escola à gestão democrática, sendo, também, o único município em que o provimento ocorre por eleição. Ao olhar para as atribuições da diretora relacionadas aos conselhos escolares, percebe-se que a maioria se refere a presidir as reuniões do Conselho, ou a dar andamento às decisões tomadas nessas reuniões.

Segundo os estudos de Paro (2011) e de Souza (2019), a forma de provimento também se associa, diretamente, ao estabelecimento da gestão democrática no município. Como dito anteriormente, a região analisada conta com apenas um município que usa a eleição como forma de provimento. Segundo os autores, essa seria a forma mais associada ao estabelecimento da gestão democrática, justamente por contar com a escolha da comunidade no processo. Mas, como se apresentou nesta pesquisa, essa forma de provimento ainda é a minoria dos municípios da RMC. Dos 20 municípios analisados, sete adotam a nomeação como forma de provimento, dez contam com o ingresso via concurso público e dois adotam o processo seletivo interno.

Outra observação importante é que, em seis municípios, os escritos nos PMEs sobre a gestão democrática copiam os escritos da meta 19 do PNE, na qual se associam a gestão democrática a critérios de mérito e de desempenho. Nesta pesquisa, considera-se incompatível associar a gestão democrática à ideia de meritocracia, já que se mostram como conceitos antagônicos. Nos demais, a gestão democrática se apresenta como processo participativo. Outra informação a destacar é que apenas dois, Campinas e Morungaba, dos vinte municípios, apresentam legislação específica sobre a efetivação da gestão democrática.

Através da leitura dos documentos, fez-se possível constatar que, em muitos deles, se utilizam as palavras *eficiência* e *eficácia*, relacionadas ao cargo e à função do diretor de escola. Novamente, fomenta-se que esses termos advêm da esfera privada, como demonstram os estudos de Newman e Clarke (2012). Entretanto destaca-se que, somente, sua utilização não determina a gestão gerencialista, uma vez que sua escolha se relaciona, totalmente, aos objetivos educacionais presentes no município; se esses forem estabelecidos, através de cunho produtivista, visando a resultados, corresponderão à concepção gerencial; todavia, caso estejam associados ao Estado Democrático de Direito (considerando a formação para o exercício da

cidadania), poderão estar ligados à qualidade desejada. Entretanto esta pesquisa não visa a adentrar a discussão sobre os objetivos educacionais postos em tais documentos, apesar de ter sido possível perceber que, somente, os municípios de Holambra e Hortolândia apresentam, em seus documentos, o compromisso com o estado democrático de direito.

Parte-se, neste momento, para compreender o conceito de qualidade, presente nos documentos educacionais dos municípios analisados. Constatou-se que a qualidade aparece associada às metas do IDEB em todos os municípios. De certa forma, essa associação fomenta uma política de responsabilização, associando o trabalho da diretora de escola ao alcance dessas metas. Na maioria dos documentos analisados, consideram-se importantes a atuação e a formação da diretora de escola, frente à melhoria da qualidade da educação no município. Apenas os municípios de Campinas, Paulínia, Pedreira e Valinhos apresentam o conceito de qualidade social em seus documentos. Porém, mesmo assim, permanecem com a meta, no PME, de alcançar as médias do IDEB.

A análise das atribuições da diretora de escola nos documentos revelou a tendência às atribuições técnicas, quando comparadas ao compromisso democrático, demonstrando a propensão ao trabalho gerencial e administrativo, comparada à demanda democrática no processo de tomada de decisões.

Chama-se a atenção à inconsistência apresentada no município-sede da região pesquisada, Campinas, o qual apresenta, em seus documentos, o compromisso com a gestão democrática, que possui legislação específica e que fomenta esse compromisso. Dos municípios, é aquele que mais se estrutura em relação aos seus documentos e aos órgãos colegiados frente à escola, trazendo, em seus escritos, o compromisso com a qualidade social. Todavia deixa evidente, associada à diretora, a política de responsabilização, cobrada pelos resultados da escola e responsabilizada por eles. Esse exemplo também contempla os municípios de Hortolândia, Paulínia, Valinhos e Vinhedo, cuja responsabilização se torna evidente nas atribuições.

Questiona-se como os municípios buscam efetivar a gestão democrática, sem incluir as atribuições da diretora de escola nesse processo, fomentando os órgãos colegiados, porém, ainda esperando, de suas diretoras, uma atuação mais gerencial, de controle e de responsabilização. Essa lógica demonstra que a consideração no processo de tomadas de decisões até pode partir do coletivo, mas a palavra e a decisão final ainda se manterão nos atos da diretora de escola. Como demonstrado na análise das nuvens de palavras, da região objeto de pesquisa desta dissertação, os verbos de destaque nas atribuições são *coordenar* e *responsabilizar-se*, o que se espera das diretoras escolares da RMC.

A maioria dos municípios desta pesquisa compromete-se com a política de valorização profissional, apresentando uma proposta de plano de carreira, análise realizada no quadro 9 da presente dissertação. De modo geral, valoriza-se o processo de formação continuada nesses documentos, tanto em nível de pós-graduação e de especialização, como em cursos que o profissional frequenta, oferecidos pelo próprio município, ou fruto da busca pessoal de cada profissional. Nesses documentos, a maioria se compromete com o direito aos profissionais na frequência a esses cursos e, em alguns, também é posto, como dever do profissional, buscar a frequência a eles.

Nos PMEs, observa-se a predominância das propostas de formação continuada aos professores, quando comparadas às diretoras de escola. Percebeu-se que, aos professores, se buscam realizar formações, a partir das demandas elencadas na própria rede. Já às diretoras, as formações propostas são de origem técnica, voltadas à administração de recursos financeiros e, quando assumem cunho pedagógico, elas se direcionam ao trabalho com a educação inclusiva.

Dos 20 municípios pesquisados, nove optaram, de alguma forma, pela parceria, pelo contrato ou pelo convênio com empresa privada, seja na oferta de materiais pedagógicos, que se refletem na formação das diretoras, seja em parcerias específicas para atuarem frente à formação continuada às diretoras escolares. Através dessas parcerias, as empresas tornam-se responsáveis pelas plataformas educacionais dos municípios e, conseqüentemente, atuam frente ao processo de formação das diretoras escolares, inferindo a propensão à concepção gerencialista. Empresas, como SESI, SENAC, Instituto Votorantim e Instituto Labor Educacional, vêm investindo em parcerias com os municípios.

Concomitante a essa informação, oito municípios da RMC apresentam ações próprias, voltadas ao processo de formação continuada, contando com centros de formação próprios, destinados aos profissionais da educação. Há também a responsabilização das próprias secretarias educacionais, em alguns municípios, na oferta, a esses profissionais, de formações que partem de demandas observadas, através das necessidades de cada rede.

Observou-se, através das notícias, assim como nos PMEs, a predominância de formação aos professores, quando comparadas à dos gestores da rede; muitas vezes, as formações específicas às diretoras de escola direcionam-se à sua atuação administrativa e ao seu preparo para as avaliações externas, ou partem de demandas sazonais, como, por exemplo, “Treinamento sobre primeiros socorros, alimentação escolar ou segurança nas escolas”. Apenas no município de Vinhedo, houve notícias de formações ofertadas aos gestores sobre o trabalho com a gestão democrática.

Sobre as formações, percebe-se que as nomenclaturas utilizadas também diferem; nos documentos oficiais, encontram-se as palavras formação continuada, formação em serviço, capacitação, desenvolvimento, atualização e especialização, mas, nas notícias, a grande maioria refere-se a treinamento, capacitação, reunião e encontros.

A ideia de formação continuada e/ou em serviço segue a linha da educação permanente no processo educativo; para isso, faz-se necessário estabelecer políticas próprias que viabilizem a continuidade desse processo educativo e formativo.

Quanto ao uso do termo capacitação, a própria nomenclatura remete ao ato de se tornar capaz, a ideia de capacitismo, de ser capaz de realizar determinada tarefa ou processo. Já treinamento remete-se ao aprimoramento técnico de alguma habilidade, a partir de certo nível de instrução. Reunião e encontros em âmbito educacional, muitas vezes, podem ser compreendidos como momentos para transmitir informações e conhecimentos.

Logo, constata-se que, na grande maioria dos municípios da RMC, apesar de, em seus documentos, aparecer a nomenclatura formação continuada e em serviço, ou especialização, que remete ao acesso à pós-graduação, as notícias demonstram a maior preocupação com capacitações e treinamentos, remetendo a processo mais técnico do que formativo e mais emergencial do que contínuo.

Buscando responder à problemática da pesquisa, de modo geral, os documentos dos municípios da região de análise, comprometem-se com a gestão democrática e buscam estruturá-la seguindo as orientações da LDB. Percebe-se que muitos municípios ainda carecem de legislação específica sobre o assunto, deixando-o muito vago. A estruturação da gestão democrática apresenta-se mais detalhada no documento denominado “Regimento Comum das Unidades Escolares Municipais”. Porém, dos 20 municípios, apenas oito apresentam esse documento publicado; nos demais, ou não se encontra publicado, ou, de fato, não existe.

Porém, ao olhar para o processo de formação continuada das diretoras escolares, mostra-se evidente, como já dito anteriormente na pesquisa, o caráter híbrido, trazido por Barroso (2003). Os municípios apresentam, em seus documentos, o fomento à gestão democrática, mas demonstram uma consolidação ainda embrionária nesse processo. Quando comparada à formação, muitos carecem de legislação específica sobre o assunto. Somente os municípios de Campinas e Indaiatuba estabelecem documentos específicos, que, de fato, demonstram uma política de formação instituída. Os demais contam com relances superficiais, em seus documentos sobre o tema.

Percebe-se a preocupação dos municípios de Holambra, Hortolândia, Monte Mor e Valinhos por haverem entregado, ao sistema privado, a formação das diretoras, com base na

lógica gerencial, sem contar os demais que, intrinsecamente, ao estabelecerem parcerias com empresas no fornecimento de materiais pedagógicos, também fomentam essa lógica. A oferta de formações próprias estabelecidas (ou pelos centros de formações próprios, ou pelas próprias secretarias de educação) não exime os municípios da lógica gerencial, uma vez que se constatou a predominância de formações mais técnicas às diretoras e que se demonstrou que o seu processo formativo não é prioridade no município, quando comparado ao dos professores.

Logo, pode-se concluir que os municípios da região analisada nesta dissertação preveem, em seus documentos, o trabalho escolar nos moldes da gestão democrática, embora não estabeleçam relação direta, nesse processo, com o trabalho da diretora de escola. Coloque-se que essa concepção democrática não se reflete no processo de formação continuada ofertado. Espera-se, predominantemente, nos municípios uma diretora mais voltada às práticas gerenciais do que às democráticas. A tendência à privatização faz-se presente nos municípios, fomentando que a lógica do mercado seja a solução para a melhoria da qualidade da educação, ofertando materiais didáticos, sistemas apostilados e cursos de formação continuada aos profissionais da educação. Vem crescendo, em alguns municípios da Região Metropolitana de Campinas, a necessidade de estabelecer centros próprios de formação, embora ainda se encontrem muito incipientes e voltados à formação dos professores, e não das diretoras.

A presente pesquisa mostra-se pioneira sobre o assunto na RMC, como demonstrou o levantamento bibliográfico realizado, que constatou haver poucas pesquisas sobre a educação na Região e nenhuma voltada à análise dos documentos educacionais com o viés da gestão democrática e da formação continuada de diretoras escolares. Espera-se que a pesquisa aqui apresentada, advinda de muito estudo, possa contribuir para os demais pesquisadores e pesquisadoras educacionais do país e possa chegar aos gestores educacionais de toda RMC, como alvo de reflexões e de possíveis mudanças políticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIÃO, Theresa e; CAMARGO, Rubens Barbosa de. **A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988**. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (org.). *Gestão, Financiamento e Direito à Educação: análise da ldb e da constituição federal*. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2001. p. 69-78.

ALVES, Maria Abadia da Silva. Município de Indaiatuba. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 8. p. 315-347

ALVES, Maria Abadia da Silva. Município de Jaguariúna. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 10. p. 381-405

_____. **Lei nº 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em 21.Mai. 2022.

AMERICANA (Município). **Lei nº 3129, de 18 de dezembro de 1997**. “Dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino”. Americana, SP. Disponível em: <https://www.americana.sp.gov.br/legislacao/lei_3129_1997.html>. Acesso em: 13. Jun. 2024.

_____. **Lei nº 4.053, de 01 de julho de 2004**. "Institui o Plano de Carreira e Salários dos integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal de Americana e dá outras providências.". Americana , SP, Disponível em: <https://www.americana.sp.gov.br/legislacao/lei_4053_2004.html>. Acesso em: 03. Set. 2023.

_____. **Lei nº 4.668, de 04 de julho de 2008**. “Dá nova redação à Lei nº 4.053, de 1º de julho de 2004, e dá outras providências (Institui o Plano de Carreira e Salários dos integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal de Americana e dá outras providências).”. Americana , SP. Disponível em: <https://www.americana.sp.gov.br/legislacao/lei_4668_2008.html>. Acesso em: 03. Set. 2023.

_____. **Lei nº 5120, de 6 de dezembro de 2010**. “Dispõe sobre criação dos cargos efetivos de provimento por concurso público, no Regime Estatutário, e a indicação dos empregos públicos a serem extintos por vacância, no Regime Celetista, nos Quadros da Administração Direta do Município de Americana, e dá outras providências.” Disponível em: <https://www.americana.sp.gov.br/legislacao/lei_5120_2010.html>. Acesso em: 09. Abr. 2023.

_____. **Decreto nº 8.812, de 09 de fevereiro de 2011**. “Aprova o Regimento Interno das Escolas Municipais de Educação Básica de Americana.”. Americana , SP, Disponível em: <https://www.americana.sp.gov.br/legislacao/decreto_8812_2011.html>. Acesso em: 03. Set. 2023.

_____. **Lei Orgânica do Município de Americana, de outubro de 2011** . Americana , SP, Disponível em: <<https://www.camara-americana.sp.gov.br/Arquivos/Uploads/LOM-A4%20atualizado.pdf>>. Acesso em: 02. Set. 2023.

_____. **Lei nº 65, de 2015. Plano Municipal de Educação. Americana** , SP, Disponível em: <http://infoseduc.seducpma.com/plano_educacao>. Acesso em: 02. Set. 2023.

ARTUR NOGUEIRA (Município). **Lei nº 1, de 21 de setembro de 2021. Lei Orgânica do Município de Artur Nogueira** . Artur Nogueira , SP, Disponível em: <<https://www.camaraarturnogueira.sp.gov.br/a-camara/lei-organica-municipal.html>>. Acesso em: 17.Set. 2023.

_____. **Lei Complementar nº 392, de 17 de dezembro de 2004**. “Institui o novo estatuto e o plano de carreira, cargos e remunerações do magistério público municipal de Artur Nogueira e dá outras providências . Disponível em: <<https://camaraarturnogueira.sp.gov.br/estatutos/estatuto-magisterio.pdf>> Acesso em:17. Ago.2022.

_____. **Lei nº 2795, de 28 de dezembro de 2005**. Dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino estabelecendo normas gerais para sua criação do Sistema Municipal de Ensino estabelecendo normas gerais para sua adequada implantação e dá outras providências. Artur Nogueira , SP, Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/wp-content/uploads/educacao/L-2795-2005-Aut.-2416-PL-0282005-Sistema-Municipal-de-Ensino.pdf>>. Acesso em: 24. Set. 2023.

_____. **Lei nº 3236, de 18 de junho de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação de Artur Nogueira e dá outras providências. Artur Nogueira,SP, Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/wp-content/uploads/educacao/Plano-Municipal-de-Educacao-Lei-3236-2015.pdf>>. Acesso em: 24.Set. 2023.

_____. **Decreto nº 029, de 13 de abril de 2016**. Institui o Regimento Comum das Unidades Educacionais mantidas pela Prefeitura Municipal de Artur Nogueira- SP e dá outras providências. Artur Nogueira,SP, Disponível em: <<http://arturnogueira.sp.gov.br/site/wp-content/uploads/educacao/Decreto-029-2016-Institui-Regimento-Unidades-Educacionais.pdf>>. Acesso em: 24. Set. 2023.

AVANÇA/SP (Morungaba). **Edital de Concurso Público 01/2022**. Edital de Abertura. 2022. Disponível em: <<https://anexos.cdn.selecao.net.br/uploads/301/concursos/53/anexos/fOdbjZOVYe63DjjUhMP15jZswmv3CW1CngXhgNtO.pdf>>. Acesso em: 14.Abr.2024.

AVANÇA/SP (Valinhos). **Edital de Abertura de Concurso público 01/2024**. Edital de Abertura, 2024. Disponível em: <<https://anexos.cdn.selecao.net.br/uploads/301/concursos/138/anexos/hT5PTIyLrnNAEZRQX7xyvbzaPQCXXLpriqcb8cPJ.pdf>>. Acesso em: 14. Abr.2024.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROSO, João(org.) 2003. **Escola pública**: regulação, desregulação e privatização. Porto, Asa. ISBN 972-41-3306-0. 18 euros.

BESSA, Vagner de Carvalho. Município de Itatiba. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas**: urbanização, economia, finanças e meio ambiente. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 9. p. 353-375

BRAGA, Tânia Moreira.. Município de Cosmópolis. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas**: urbanização, economia, finanças e meio ambiente. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 4. p. 193-221.

_____,Tania Moreira..Município de Holambra. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas**: urbanização, economia, finanças e meio ambiente. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 6. p. 257-281.

BRANDÃO, Carlos Antônio. Município de Paulínia. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas**: urbanização, economia, finanças e meio ambiente. Campinas: Unicamp, 2002. V.02. Cap. 2. p. 39-60.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 21. Mai. 2022.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996. BRASIL.

_____. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília, DF, Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/norma/570528/publicacao/15735212>>. Acesso em: 26. Jan. 2024.

_____. Lei nº 13.005/2014- **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <<https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>. Acesso em: 08. Abr. 2022.

_____. **Lei nº 14644, 2 de agosto de 2023**- Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm>. Acesso em: 09. Set. 2022.

_____. Lei nº 14.934- **Prorroga, até 31 de dezembro de 2025, a vigência do Plano Nacional de Educação, aprovado por meio da Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/legislacao/lei-no-14-934-de-25-de-julho-de-2024/#:~:text=A%20Presid%C3%Aancia%20da%20Rep%C3%BAblica%20publicou,25%20de%20junho%20de%202014.&text=Alterada%3A%20N%C3%A3o%20C3%A9%20alterada%20por%20nenhuma%20legisla%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 14. Set. 2022.

BRUNO, Lúcia “Poder e administração no capitalismo contemporâneo” in OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.) **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. (p.15-45).

BUENO, Edna Maria Gomes da Silva et al. **A dimensão pedagógica do papel do diretor na gestão escolar: análise do progestão-programa de capacitação a distância para gestores escolares da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.** 2007. Disponível em: <<https://tede.unisantos.br/bitstream/tede/112/1/Edna%20Maria%20Gomes%20da%20Silva%20Bueno%20.pdf>> Acesso em: 15. Jun. 2022.

CAIADO, Aurílio S. C.; PIRES, Maria C. S.; SANTOS, Sarah M. M. dos; MIRANDA, Zoraide A. I. Município de Campinas. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente.** Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 3. p. 99-188.

_____, Maria Célia Silva. Município de Monte Mor. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente.** Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 11. p. 411- 438.

_____, Maria Célia Silva. Município de Nova Odessa. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente.** Campinas: Unicamp, 2002.V. 02 Cap. 01. p. 11-33.

_____, Maria Célia Silva. Município de Santa Bárbara d’Oeste. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente.** Campinas: Unicamp, 2002.V. 02 Cap. 03. p. 101-128.

_____, Maria Célia Silva. Município de Santo Antônio de Posse. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente.** Campinas: Unicamp, 2002.V. 02 Cap. 04. p. 133-151.

CAMPINAS (Município).Lei, de 30 de março de 1990. Lei Orgânica do Município de Campinas/SP. Campinas ,SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-campinas-sp>>. Acesso em: 21. Out. 2023.

_____. **Lei Ordinária nº 6894, de 24 de dezembro de 1991.** Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público e dá providências correlatas. Campinas, SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/campinas/lei-ordinaria/1991/689/6894/lei-ordinaria-n-6894-1991-dispoe-sobre-o-estatuto-do-magisterio-publico-e-da-providencias-correlatas>>. Acesso em: 22. Out. 2023

_____. **Lei nº 12501, de 13 de março de 2006.** Institui o Sistema Municipal de Ensino. Campinas, SP. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/campinas/lei-ordinaria/2006/1250/12501/lei-ordinaria-n-12501-2006-institui-o-sistema-municipal-de-ensino>>. Acesso em: 03. Ago.2022.

_____.**Lei nº 12.987, de 28 de julho de 2007.** Dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e vencimentos do magistério público municipal de Campinas e dá outras providências. Lei Nº

12.987, de 28 de Junho de 2007. Campinas , SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/campinas/lei-ordinaria/2007/1298/12987/lei-ordinaria-n-12987-2007-dispoe-sobre-o-plano-de-cargos-carreiras-e-vencimentos-do-magisterio-publico-municipal-de-campinas-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 03. Ago. 2022.

_____. **Lei nº 15.029, de 24 de junho de 2015.** Institui o plano municipal de educação, na conformidade do artigo 6º da Lei nº 12.501 de 13 de março de 2006, do município de Campinas, estado de São Paulo. Campinas , SP, Disponível em: <<https://bibliotecajuridica.campinas.sp.gov.br/index/visualizaroriginal/id/128617/imprimir/1>>. Acesso em: 03. Ago. 2022.

_____. Portaria nº 69, de 31 de outubro de 2018. **Regimento Escolar Comum das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino de Campinas.** Campinas , SP, p. 07-19. Disponível em: <<https://www.campinas.sp.gov.br/uploads/pdf/853383742.pdf>>. Acesso em: 03. Ago. 2022.

_____. **Lei nº 16.301, de 13 de outubro de 2022.** Dispõe sobre a gestão democrática no Sistema Municipal de Ensino. Campinas, SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/campinas/lei-ordinaria/2022/1631/16301/lei-ordinaria-n-16301-2022-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-no-sistema-municipal-de-ensino>>. Acesso em: 15. Nov. 2023.

CANO, Wilson; BRANDÃO, Carlos A. (org.). **A região metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente.** Campinas: Unicamp, 2002. 1v.

_____. Wilson; BRANDÃO, Carlos A. (org.). **A região metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente.** Campinas: Unicamp, 2002. 2 v.

COSMÓPOLIS (Município). Lei Orgânica, de 05 de abril de 1990. Cosmópolis , SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-cosmopolis-sp>>. Acesso em: 17. Ago. 2022.

_____. **Lei Complementar nº 2344, de 30 de junho de 1998.** Institui o Plano de Carreira e Remuneração para os integrantes do Quadro do Magistério Municipal, e dispõe sobre o Estatuto do Magistério Municipal e dá outras providências correlatas. Cosmópolis ,SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/cosmopolis/lei-complementar/1998/235/2344/lei-complementar-n-2344-1998-institui-o-plano-de-carreira-e-remuneracao-para-os-integrantes-do-quadro-do-magisterio-municipal-e-dispoe-sobre-o-estatuto-do-magisterio-municipal-e-da-outras-providencias-correlatas>>. Acesso em: 09. Jan. 2024.

_____. **Lei Ordinária nº 2785, de 23 de dezembro de 2004.** "Cria o Sistema Municipal de Ensino e estabelece normas gerais para a sua adequada implantação". Cosmópolis, SP. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/cosmopolis/lei-ordinaria/2004/278/2785/lei-ordinaria-n-2785-2004-cria-o-sistema-municipal-de-ensino-e-estabelece-normas-gerais-para-a-sua-adequada-implantacao>>. Acesso em: 13. Jun. 2024.

_____. **Lei Complementar nº 3174, de 02 de outubro de 2009.** Disciplina o Plano de Carreira e Remuneração e o Estatuto do Magistério Municipal para os integrantes do Quadro

do Magistério Municipal, e dá outras providências correlatas. Cosmópolis , SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/cosmopolis/lei-complementar/2009/318/3174/lei-complementar-n-3174-2009-disciplina-o-plano-de-carreira-e-remuneracao-e-o-estatuto-do-magisterio-municipal-para-os-integrantes-do-quadro-do-magisterio-municipal-e-da-outras-providencias-correlatas>>. Acesso em: 09. Jan. 2024.

_____. **Lei Complementar nº 3761, de 09 de novembro de 2009.** "Institui o Regime de Dedicção Plena e Integral - RDPI e a Gratificação de Dedicção Plena e Integral - GDPI aos integrantes do Quadro do Magistério em exercício nas Escolas Municipais de Ensino Básico de Período Integral, e dá providências correlatas." . Cosmópolis , SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/cosmopolis/lei-complementar/2015/377/3761/lei-complementar-n-3761-2015-institui-o-regime-de-dedicacao-plena-e-integral-rdpi-e-a-gratificacao-de-dedicacao-plena-e-integral-gdpi-aos-integrantes-do-quadro-do-magisterio-em-exercicio-nas-escolas-municipais-de-ensino-basico-de-periodo-integral-e-da-providencias-correlatas>>. Acesso em: 11. Jan. 2024.

_____. **Plano Municipal de Educação.** Cosmópolis , SP, Disponível em: <<https://cosmopolis.sp.gov.br/wp-content/uploads/2017/03/PME-Cosmopolis-atualizado.pdf>>. Acesso em: 17. Ago. 2022.

EFICÁCIA. In: **Dicionário Online Michaelis.** Editora Melhoramentos, 2024. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/efic%C3%A1cia/>>. Acesso em: 02. Mar.2024.

EFICIÊNCIA. In: **Dicionário Online Michaelis .** Editora Melhoramentos, 2024. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/efici%C3%Aancia/>>. Acesso em: 02. Mar. 2024.

ENGENHEIRO COELHO (Município). **Lei Orgânica, de 13 de junho de 1993 .** Engenheiro Coelho , SP, Disponível em: <https://pmec.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/11/Lei_Organica_do_Municipio_de_Engenheiro_Coelho.pdf>. Acesso em: 17. Ago. 2022.

_____. **Lei Complementar nº 003, de 2006.** Institui o plano de carreira para os integrantes do quadro do magistério público municipal. Q.M.P.M., de Engenheiro Coelho e determina outras providências. Lei Complementar Nº 003/De 2006. Engenheiro Coelho , SP, Disponível em: <<https://www.camaraengenheirocoelho.sp.gov.br/imprensa/destaques/Plano-de-Carreira-do-Magisterio/1/2022/8>>. Acesso em: 17. Ago. 2022.

_____. **Lei Complementar nº 004, de 22 de dezembro de 2006.** Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Município de Engenheiro Coelho e determina outras providências. Engenheiro Coelho , SP, Disponível em: <https://pmec.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/11/Estatuto_do_Magisterio_Publico_do_Municipio_de_Engenheiro_Coelho.pdf>. Acesso em: 17. Ago. 2022.

_____. **Lei nº 1284, de 17 de novembro de 2021.** Dispões sobre o Plano Municipal de Educação do Município de Engenheiro Coelho - Anexo listando as 20 metas. . Engenheiro Coelho , SP, Disponível em: <https://www.govbrdioenet.com.br/uploads/diarios?f=1w1nhaoGip5QY3swBIU_c7ia7p7JCGOHq.pdf>. Acesso em: 17. Ago. 2022.

FARIA, César A. Cardoso de. Município de Vinhedo. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002.V. 02 Cap. 08. p. 229-254.

FERNANDES, Ana. C. Município de Artur Nogueira. In: CANO, Wilson; BRANDÃO, Carlos A. (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 2. p. 59-94.

_____, Ana Cristina de Almeida ; VENTURA, Kátia Sakihama. Município de Engenheiro Coelho. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 5. p. 227-252

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. Disponível em: <<https://cpers.com.br/wp-content/uploads/2019/09/14.-Pol%C3%ADtica-e-Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 31. Ago. 2021.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (Paulínia). **Edital nº 002**, de 22 de setembro de 2021. Edital de Abertura. Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/prefeitura_de_paulinia_-_nivel_superior_11-10-21_retificado.pdf>. Acesso em: 14. Abr. 2024.

FUNDAÇÃO L'Hermitage. 2018. Disponível em: <<http://lhermitage.org.br/educacao/gestao/>>. Acesso em: 25. Fev. 2024.

GALVÃO, Verônica Bezerra de Araújo et al. **Desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de Escolas Públicas Estaduais de João Pessoa/PB**. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/3874/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 20. Jun.2022.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. In Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 01. Jun. 2022.

HOLAMBRA (Município). **Lei Complementar nº 215, de 06 de maio de 2010**. Dispõe sobre o estatuto do magistério público municipal e o respectivo plano de carreira e de remuneração para os integrantes do quadro do magistério público municipal da estância turística de Holambra - SP. E dá outras providências...Holambra , SP, Disponível em: <<https://www.legislacaodigital.com.br/Holambra-SP/LeisComplementares/215/18-03-2011>>. Acesso em: 15. Jan. 2024.

_____. **Lei Ordinária nº 862, de 23 de junho de 2015** . Institui o Plano Municipal de Educação e dá outras providências correlatas. Holambra , SP, Disponível em: <<https://www.legislacaodigital.com.br/Holambra-SP/LeisOrdinarias/862?Export=Printer>>. Acesso em: 17. Ago.2015.

_____. **Lei Orgânica, de 09 de novembro de 2022**. Holambra , SP, Disponível em:<<https://www.legislacaodigital.com.br/Holambra-SP/LeisOrganicas/0-2022>>. Acesso em: 16. Jan. 2024.

HORTOLÂNDIA (Município). **Resolução nº 714, 21 de maio de 1990.** Solicita ao TRE a realização de plebiscito referente à emancipação do Distrito de Hortolândia, pertencente ao Município de Sumaré. Hortolândia, SP, Disponível em:

<<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/resolucao.alesp/1990/resolucao.alesp-714-21.12.1990.html>>. Acesso em: 13. Mai. 2023.

_____. **Lei nº 2004, de 07 de fevereiro de 2008.** “Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos integrantes dos quadros de pessoal dos órgãos dos Poderes Executivo e Legislativo, das autarquias e das fundações públicas, do Município de Hortolândia, e dá outras providências”. Hortolândia, SP, Disponível em:

<https://www.hortolandia.sp.leg.br/images/area_servidor/estatuto_servidor.pdf>. Acesso em: 29. Jan. 2024.

_____. Emenda nº 20, de 04 de dezembro de 2012. **Lei Orgânica do Município de Hortolândia.** Hortolândia, SP, Disponível em:

<https://www.hortolandia.sp.leg.br/images/legislacao/lei_organica.pdf>. Acesso em: 16. Jan. 2024.

_____. **Lei nº 3124, de 19 de junho de 2015.** “Institui o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências.” Hortolândia, SP, Disponível em:

<<http://www2.hortolandia.sp.gov.br/noticias/item/6846-prefeito-sanciona-plano-municipal-de-educacao/6846-prefeito-sanciona-plano-municipal-de-educacao>>. Acesso em: 15. Mai. 2022.

_____. **Resolução nº 3131, de 03 de julho de 2015.** Dispõe sobre o Regimento Escolar Comum dos Estabelecimentos de Ensino Municipal. Hortolândia, SP, Disponível em:

<<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://curriculohortolandia.com.br/wp-content/uploads/2021/07/14-REGIMENTO-ESCOLAR.pdf>>. Acesso em: 13. Mai. 2023.

_____. **Decreto nº 4270, de 03 de outubro de 2019.** Regulamentação da Progressão Por Titulação Profissional e do Incentivo À Titulação. Hortolândia, SP, Disponível em:

<<https://portaldoservidor.hortolandia.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/Decreto-no-4.270-2019-Progressao-e-Incentivo-Titulacao-2.pdf>>. Acesso em: 29. Jan. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA . **Panorama do Município de Americana.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em:

<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/americana/panorama>>. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Artur Nogueira.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/artur-nogueira/panorama>> Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Campinas.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021.

Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/campinas/panorama>> Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Cosmópolis.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021.

Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/cosmopolis/panorama>>. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Engenheiro Coelho.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/engenheiro-coelho/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Holambra.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/holambra/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Hortolândia.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/hortolandia/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Indaiatuba.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/indaiatuba/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Itatiba.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/itatiba/panorama> >. Acesso em: 08. . Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Jaguariúna.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/jaguariuna/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Monte Mor.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/monte-mor/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Morungaba.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/morungaba/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Nova Odessa.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/nova-odessa/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Paulínia.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/paulinia/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Pedreira .** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/pedreira/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Santa Bárbara d'Oeste .** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santa-barbara-doeste/panorama> >. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Santo Antônio de Posse.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santo-antonio-de-posse/panorama>>. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Sumaré .** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sumare/panorama>>. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Valinhos .** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/valinhos/panorama>>. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Panorama do Município de Vinhedo.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010 e 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/vinhedo/panorama>>. Acesso em: 08. Abr. 2023.

_____. **Prévia da população calculada com base nos resultados do Censo Demográfico 2022 até 25 de dezembro de 2022.** Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/SP_POP2022.pdf>. Acesso em: 30. Abr. 2023.

INDAIATUBA (Município). **Lei Orgânica, de 04 de abril de 1990.** Lei Orgânica do Município de Itatiba. Itatiba , SP, Disponível em:<<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-itatiba-sp>>. Acesso em: 02.Ago.2022.

_____. **Lei nº 3507, de 08 de janeiro de 1998.** “Cria o Sistema Municipal de Ensino e estabelece normas gerais para sua adequada implementação”. Indaiatuba, SP.

_____. **Lei Complementar nº 6459, de 24 de junho de 2015.** “Institui o Plano Municipal de Educação de Indaiatuba – PMEI, e dá outras providências.” Indaiatuba, SP, Disponível em: <https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/shared/upload/z_outros/files/planomunicipal_ensino/plano_formatado_com_a_lei_aprovada_correto.pdf>. Acesso em: 02. Ago. 2022.

_____. **Lei Complementar nº 65, de 19 de março de 2020.** Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Magistério Público do Município, e dá outras providências. Indaiatuba , SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/estatuto-do-magisterio-indaiatuba-sp>>. Acesso em: 13. Fev. 2024.

ITATIBA. **Lei nº 3485, de 13 de novembro de 2001.** Dá nova redação à lei nº 2976, de 25 de fevereiro de 1998, que ' Dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino e estabelece normas gerais para a sua adequada Implementação. Itatiba , SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/i/itatiba/lei-ordinaria/2001/348/3485/lei-ordinaria-n-3485-2001-da-nova-redacao-a-lei-n-2976-de-25-fevereiro-de-1998-que-dispoe-sobre-a-criacao-do-sistema-municipal-de-ensino-e-estabelece-normas-gerais-para-a-sua-adequada-implantacao>>. Acesso em: 12.Fev.2023.

_____. **Lei nº 4.623, de 23 de dezembro de 2013.** Estrutura e organiza a educação pública municipal, institui o Estatuto do Magistério e o Plano de Carreira e Remuneração para os Profissionais da Educação, e dá outras providências . Itatiba, SP, Disponível em:

<http://www.itatiba.sp.gov.br/templates/midia/Juridico/Leis/outros/lei_4623_23_de__dezembro_de_2013.pdf>. Acesso em: 14.Mai. 2023.

_____. **Lei nº 4845, de 24 de julho de 2015.** Institui o Plano Municipal de Educação, em conformidade com o parágrafo 2º do artigo 225 da Lei Orgânica do Município de Itatiba, Estado de São Paulo, e em atendimento à Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que institui o Plano Nacional de Educação. Itatiba, SP, Disponível em:

<http://www.itatiba.sp.gov.br/templates/midia/secretarias/educacao/plano_municipal_de_educacao/lei_4845_2015.pdf>. Acesso em: 24.Fev. 2024.

JAGUARIÚNA (Município). **Lei Orgânica, de 5 de abril de 1990.** Jaguariúna, SP, Disponível em: <<https://jaguariuna.sp.leg.br/wp-content/uploads/2015/11/lei-organica.pdf>>. Acesso em: 02. Ago.2022.

_____. **Lei nº 209, de 9 de maio de 2012.** Dispõe sobre o regime jurídico único estatutário, regime próprio de previdência social e plano de cargos, carreiras e vencimentos dos servidores públicos integrantes do quadro funcional da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Município de Jaguariúna, e dá outras providências. Jaguariúna, SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/plano-de-cargos-e-carreiras-jaguariuna-sp>>. Acesso em: 16. Fev.2023.

_____. **Decreto nº 4.216, de 04 de setembro de 2020.** Regulamenta o sistema de Avaliação de Desempenho para fins de Evolução Funcional dos servidores públicos, pertencentes ao Quadro Geral, Magistério, Guarda Municipal e Bombeiro, instituído pela Lei Complementar Municipal nº 209/2012 (Estatuto). Jaguariúna, SP, Disponível em: <https://dosp.com.br/exibe_do.php?i=MTI2NTk5>. Acesso em: 03. Mar.2024.

JEFFREY, Debora Cristina(org.); SILVA, Josias Ferreira da. **A descentralização da gestão educacional:** orientações educacionais. In: JEFFREY, Debora Cristina (org.). Política e avaliação educacional: interface com a epistemologia. Curitiba: Crv, 2015. p. 42-43.

LIMA, Licínio C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Educar em Revista. [S.L.], v. 34, n. 68, p. 15-28, abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.57479>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 09.Dez. 2022.

LABOR EDUCACIONAL. Disponível em:<<https://labor.org.br/>>. Acesso em: 23. Jun.2024.

MACHADO, C.; BRAVO, M. H. Contornos da Gestão Escolar no Brasil. **Revista Exitus**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e020177, 2021. DOI: 10.24065/2237-9460.2015v1n1ID1657. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/1657>>. Acesso em: 12. Jun.2024.

MARTINEZ, José Walter. Município de Valinhos. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana Campinas:** urbanização, economia, finanças e meio ambiente. Campinas: Unicamp, 2002.V. 02 Cap. 07. p. 197-224.

MÉRITO. In: **Dicionário Online Michaelis** . Editora Melhoramentos, 2024. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/m%C3%A9rito/>>. Acesso em: 02. Mar.2024.

METRACAPITAL (Nova Odessa). **Edital de Abertura de Concurso Público 01/2023**. Edital de abertura. Nova Odessa-SP. Disponível em: <<https://anexos.cdn.selecao.net.br/uploads/42/concursos/43/anexos/gLGIQipwcm17HS9QEZDOyDAOxmh0nmNxMWS7SHf.pdf>>. Acesso em: 14. Abr. 2024.

MONTE MOR (município). **Lei Complementar no 7, de 19 de junho de 2007**. Monte Mor, SP Disponível em: <https://aspmmm.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Lei-Complementar-07_07-Estatuto-do-Magisterio.pdf>. Acesso em: 23. Fev. 2023.

_____. **Lei Orgânica do Município**. Monte Mor, SP Disponível em: <https://www.camaramontemor.sp.gov.br/images/pdf/atividade_legislativa/lei_organica/LEI_ORGANICA.pdf>. Acesso em: 02. Ago.2022.

_____. **Lei Complementar Nº 7 de 19 de junho de 2007**. Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Cargos e Vencimentos do Magistério Público Municipal de Monte Mor e dá outras providências. Monte Mor, SP. Disponível em: <https://aspmmm.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Lei-Complementar-07_07-Estatuto-do-Magisterio.pdf>. Acesso em: 23. Fev.2023.

MORUNGABA (Município). **Lei Orgânica do Município da Estância Climática de Morungaba/SP**. Morungaba , SP, Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Morungaba-SP/LeisOrganicas/1/m3>>. Acesso em: 02. Ago.2022.

_____. **Lei Nº 1.613, de 19 de junho de 2015**, que aprova o Plano Municipal de Educação. Morungaba , SP, Disponível em: <<https://www.morungaba.sp.gov.br/legislacao/leis/lei--no-1613-de-19-de-junho-de-2015-744>>. Acesso em: 03. Ago.2022.

_____. **Lei Complementar Nº 40, de 5 de dezembro de 2017**, que Dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público do Município da Estância Climática de Morungaba. Morungaba, SP. Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Morungaba-SP/LeisComplementares/40-2017#art99>>. Acesso em: 26.Fev.2023.

_____. **Lei Nº 2.188, de 7 de dezembro de 2023**. “Institui e disciplina o Sistema Municipal de Ensino do Município de Morungaba e dá outras providências.” Morungaba-SP. Disponível em: <https://dosp.com.br/exibe_do.php?i=NDMzODM2>. Acesso em: 21. Abr. 2024.

NEGREIRO, Rovená; TEIXEIRA, Mariana P. Município de Hortolândia In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 7. p.287- 309.

_____, Rovená; TEIXEIRA, Mariana P. .Município de Sumaré. In: CANO, Wilson et al (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002.V. 02 Cap. 05. p. 157-192.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. **Gerencialismo. Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353 -381, ago. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/grb6my>> _Acesso em: 06. Nov.2022.

NOVA ODESSA (Município). **Lei Complementar nº 44, de 05 de novembro de 2015.** "Dispõe sobre o Plano de Carreira e de Remuneração para os integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal, de Nova Odessa, e dá outras providências correlatas"... Nova Odessa , SP, 05 nov. 2015. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/n/nova-odessa/lei-complementar/2015/4/44/lei-complementar-n-44-2015-dispoe-sobre-o-plano-de-carreira-e-de-remuneracao-para-os-integrantes-do-quadro-do-magisterio-publico-municipal-de-nova-odessa-e-da-outras-providencias-correlatas>>. Acesso em: 21. Jun. 2023.

_____. **Lei Orgânica do Município de Nova Odessa.** Nova Odessa-SP. Disponível em:<<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-nova-odessa-sp>>. Acesso em: 03. Ago.2022.

_____. **Lei Nº 2.965, de 15 de junho de 2015.** “Que Institui o Plano Municipal de Educação”. Nova Odessa-SP. Disponível em:<<https://leismunicipais.com.br/a1/sp/n/nova-odessa/lei-ordinaria/2015/297/2965/lei-ordinaria-n-2965-2015-institui-o-plano-municipal-de-educacao-pme-e-da-outras-providencias?q=PME.>>. Acesso em: 21. Abr.2024.

_____. **Lei Complementar Nº 44, de 05 de novembro de 2015.**”Que Dispõe sobre o Plano de Carreira e de Remuneração para os integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal, de Nova Odessa, e dá outras providências correlatas. Nova Odessa-SP. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/n/nova-odessa/lei-complementar/2015/4/44/lei-complementar-n-44-2015-dispoe-sobre-o-plano-de-carreira-e-de-remuneracao-para-os-integrantes-do-quadro-do-magisterio-publico-municipal-de-nova-odessa-e-da-outras-providencias-correlatas>>. Acesso em:03. Ago.2022.

OLIVEIRA, C. Sistema municipal de ensino. In:OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente.** Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A Política Educacional Brasileira: entre a eficiência e a inclusão democrática. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 28, p. 225-243, 2014. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/24611>>. Acesso em: 26. Jan. 2024.

_____. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, [S.L.], v. 36, n. 132, p. 625-646, set. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/NvQbjcqWFMxgRfLCTr3CLCJ/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 26. Jan. 2024.

OLIVEIRA, Dalila Andrade de *et al.* A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBP AE**, -, v. 33, n. 3, p. 707-726, set/dez 2017. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/79303>>. Acesso em: 26. Jan. 2024.

OMIN- CONCURSOS PÚBLICOS (Holambra). **Edital de Concurso Público 001/2023.** Edital de Abertura. 2023. Disponível em:

<<https://anexos.cdn.selecao.net.br/uploads/412/concursos/153/anexos/VrwwRuYN5LUyo674RbwVahp8ci853YjzeGmwQPKa.pdf>>. Acesso em: 18. Jan. 2024.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. **A escola cidadã no contexto da globalização**. Tradução . Petrópolis: Vozes, 1998. Disponível em: <http://www.slideshare.net/nina_cardoso/a-gestao-daeducacaovitorparo>. Acesso em: 23. Jan. 2024.

_____. Interferências privadas na escola básica: sequestro do público e degradação do pedagógico. In: TOMMASIELLO, Maria Guiomar Carneiro; MARIN, Alda Junqueira; PIMENTA, Selma Garrido; CARVALHO, Luiz Marcelo de; FUSARI, José Cerchi. **Didática e práticas de ensino na realidade escolar contemporânea: constatações, análises e proposições**. Araraquara: Junqueira & Marin, 2012. p. 85-95 ISBN: 978-85-8203-022-6. Disponível em: <<https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/cap-1-interferencias-privadas-na-escola-basica.pdf>>. Acesso em: 26/01/2024

_____. Escolha e Formação do Diretor Escolar. **Caderno de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Paraná, v. 6, n. 14, p. 36-50, dez. 2011. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Escolha-e-formacao-de-diretores.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2024.

_____. **Diretor Escolar**: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015. 128 p.

PAULÍNIA (Município). **Lei Orgânica do Município de Paulínia**. Paulínia, SP. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-paulinia-sp>>. Acesso em: 04. Abr. 2022

_____. **Lei Complementar nº 50, de 16 de novembro de 2011**. “Institui o Sistema Municipal de Ensino- SME e dá outras providências. Paulínia, SP. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/p/paulinia/lei-complementar/2011/5/50/lei-complementar-n-50-2011-institui-o-sistema-municipal-de-ensino-sme-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 27. Abr.2024.

_____. **Lei nº 3444, de 24 de junho de 2015**. Dispõe sobre a instituição do Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Paulínia, SP. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/plano-municipal-de-educacao-paulinia-sp>>. Acesso em: 04. Abr.2022.

_____. **Lei Complementar nº 65, de 27 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a implementação do plano de cargos e carreiras e vencimentos do magistério público da prefeitura municipal de Paulínia. Paulínia, SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/p/paulinia/lei-complementar/2017/7/65/lei-complementar-n-65-2017-dispoe-sobre-a-implantacao-do-plano-de-cargos-carreiras-e-vencimentos-do-magisterio-publico-da-prefeitura-municipal-de-paulinia>>. Acesso em: 29. Jun. 2023.

PEDREIRA (Município). **Lei Orgânica de Pedreira**. Pedreira, SP. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-pedreira-sp-2021-09-14-versao-compilada>>. Acesso em: 03. Ago. 2022.

_____. **Lei Ordinária nº 2412, de 24 de novembro de 2003**. Institui o plano de carreira e de remuneração para os integrantes do quadro do magistério público municipal e dispõe sobre o estatuto do magistério público municipal de Pedreira-SP, e dá outras providências correlatas.

Pedreira , SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/p/pedreira/lei-ordinaria/2003/241/2412/lei-ordinaria-n-2412-2003-institui-o-plano-de-carreira-e-de-remuneracao-para-os-integrantes-do-quadro-do-magisterio-publico-municipal-e-dispoe-sobre-o-estatuto-do-magisterio-publico-municipal-de-pedreira-sp-e-da-outras-providencias-correlatas>>. Acesso em: 29. Jun. 2023.

_____. **Lei nº 3520, de 24 de junho de 2015.** “Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências correlatas”. Pedreira, SP. Disponível em: <<https://www.camarapedreira.sp.gov.br/imgs/legislacao/18701.pdf>>. Acesso em: 03. Ago.2022.

PERBONI, Fabio; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. Hibridismo na gestão escolar: percepções dos diretores escolares da cidade de dourado (mato grosso do sul). **Revista Educação em Questão**, [S.L.], v. 59, n. 59, p. 1-26, 10 fev. 2021. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. <http://dx.doi.org/10.21680/1981-1802.2021v59n59id22747>. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/22747/13826>>. Acesso em: 09. Dez. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE AMERICANA. **Diário Oficial**, Edição nº 1446, de 9 de dezembro de 2023. Disponível em: <<https://www.americana.sp.gov.br/download/diarioOficial/c3jwtnibd.pdf>>. Acesso em: 24.Fev.2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS, Concurso Público (VUNESP). Educação. **Edital nº 06/2023**. Campinas, 2023. Disponível em: <<https://documento.vunesp.com.br/documento/stream/NDM4NzQ4OQ%3d%3d>> Acesso em: 14.Abr.2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ENGENHEIRO COELHO. **Anexo III**: atribuições. Atribuições. 2020. Disponível em: <https://pmec.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/02/05_-_Atribuicoes.pdf>. Acesso em: 11. Jan. 2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE HOLAMBRA. **Diário Oficial**, Edição nº 11, de 14 de novembro de 2023. Disponível em: <https://dosp.com.br/exibe_do.php?i=NDI00Tg3>. Acesso em: 28. Fev. 2024

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE JAGUARIÚNA. **Regimento Escolar das Unidades Escolares Municipais**. 2019. Disponível em: <<https://www.jaguariuna.sp.gov.br/atendimento/wp-content/uploads/2020/09/ANEXO-VIII-REGIMENTO-ESCOLAR-MUNICIPIO-DE-JAGUARIUNA.pdf>>. Acesso em: 9. Jun. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE INDAIATUBA. **Lei Orgânica, de 18 de maio de 1992** . Indaiatuba, SP, Disponível em: <https://sapl.indaiatuba.sp.leg.br/generico/viewerJS/viewerJS_index_html?cod_norma=5513#https://sapl.indaiatuba.sp.leg.br/sapl_documentos/norma_juridica/5513_texto_integral.odt?1659445694.93>. Acesso em: 02. Ago. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTE MOR. **Diário Oficial**, Edição nº 814, de 10 de novembro de 2023. Disponível em: <<https://www.montemor.sp.gov.br/portal/diario-oficial/ver/7058/Votorantim>>. Acesso em: 21. Abr .2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTE MOR. Concurso Público (Instituto INDEC). Educação, **Edital N°002/ 2023**. Disponível em:<
https://arquivo.institutoindec.org.br/arquivos/00073/1697714919_edital%20de%20abertura%20concurso%20002%202023.pdf>. Acesso em: 14. Abr. 2024

PUPO, Fernando Vaz. Município de Americana: característica gerais do município. In: CANO, Wilson; BRANDÃO, Carlos A. (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002. Cap. 1. p. 21-54.

QUEIROZ, Tânia Dias (org.). **Dicionário Prático de Pedagogia**. São Paulo: Rideel, 2003. p.255

RMC, Região Metropolitana de Campinas. Disponível em:<
https://rmc.pdui.sp.gov.br/?page_id=127>. Acesso em: 15. Mai.2022.

SALLES, Fernando Casadei. A formação continuada em serviço. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 34, n. 2, p. 1-8, 2004. Disponível em:
 <<https://rieoei.org/historico/deloslectores/806Casadei.PDF>>. Acesso em: 21.Jun. 2022.

SANGIORGI, Maria Diloca Ferraz. **Introdução: o que é morungaba. O que é Morungaba**. 1962. Disponível em: <<https://www.morungaba.sp.gov.br/paginas/portal/paginaInterna?id=3.>>. Acesso em: 21. Jun. 2023.

SANTA BÁRBARA d`OESTE (Município). **Lei Orgânica do Município de Santa Bárbara D´Oeste, de 5 de abril de 1990**. Santa Bárbara D´Oeste, SP.

_____. **Lei Complementar nº 69, de 23 de dezembro de 2009**. “Institui o Plano de Carreira e o Regulamento do Quadro do Magistério Público Municipal de Santa Bárbara d’Oeste, dando outras providências”.Santa Bárbara d’Oeste , SP, Disponível em:<
<http://www2.camarasantabarbara.sp.gov.br/Sino.Siave/arquivo?Id=191956>>. Acesso em: 01. Jul. 2023.

_____. **Lei nº 3737, de 24 de junho de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação dando outras providências. Santa Bárbara D´Oeste, SP.

_____.**Lei Orgânica do Município de Santo Antônio de Posse**. Santo Antônio de Posse, SP. Disponível em: <https://ipremposse.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/3735LEI_ORGANICA.pdf.>.Acesso em: 03. Ago. 2022.

_____. **Lei Complementar nº 01, de 08 de janeiro de 2004**. Institui o plano de carreira e de remuneração para os integrantes do quadro do magistério público municipal e dispõe sobre o estatuto do magistério público municipal de Santo Antônio de Posse e dá outras providências correlatas. . Santo Antônio de Posse,SP, Disponível em:
 <<https://leismunicipais.com.br/a1/sp/s/santo-antonio-de-posse/lei-complementar/2004/1/1/lei-complementar-n-1-2004-institui-o-plano-de-carreira-e-de-remuneracao-para-os-integrantes-do-quadro-do-magisterio-publico-municipal-e-dispoe-sobre-o-estatuto-do-magisterio-publico-municipal-de-santo-antonio-de-posse-e-da-outras-providencias-correlatas?q=01%2F2004>>. Acesso em: 06. Jul. 2023.

SANTO ANTÔNIO DE POSSE (Município). **Lei Ordinária nº 2240, de 18 de maio de 2007**.Dispõe sobre: Aprovação do Regimento Comum das Unidades Escolares Municipais de

Santo Antônio de Posse-SP. Santo Antônio de Posse, SP. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/sp/s/santo-antonio-de-posse/lei-ordinaria/2007/224/2240/lei-ordinaria-n-2240-2007-dispoe-sobre-aprovacao-do-regimento-comum-das-unidades-escolares-municipais-de-santo-antonio-de-posse-sp?q=2240%2F2007>>. Acesso em: 13. Ago. 2023.

_____. **Lei nº 2962, de 15 de junho de 2015.** Institui o Plano Municipal de Educação Santo Antônio de Posse, SP. Disponível em: <https://camarasaposse.sp.gov.br/temp/03082022105446arquivo_ProjetodeLeidoExecutivo_0031-2015.pdf>. Acesso em: 03. Ago. 2022.

SANTOS, Dr. Hélio de Oliveira *et al.* **Política de Formação Continuada da Rede Municipal de Educação de Campinas.** Campinas, 2011. 04 p. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1wnFU95MUP7B6K_5bGZH6ZeJgmi7mt7Gt/view>. Acesso em: 22. Out. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S.L.], v. 27, n. 103, p. 271-290, jun. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362018002601470>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jFQH8xLn3TRvn964X7HCD6f/?format=pdf&lang=pt.>>. Acesso em: 12. Jun. 2024.

SUMARÉ (Município). **Lei Ordinária nº 3.773, de 20 de fevereiro de 2003.** Dispõe sobre a normatização de condutas e direitos, Sistema de Evolução Funcional e Plano de Empregos e Salários do Magistério Público Municipal de Sumaré e dá outras providências... Sumaré, SP, Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Sumare-SP/LeisOrdinarias/3773-2003#:~:text=Leis%20Trabalhistas%20%2D%20CLT.-,Art.,Administra%C3%A7%C3%A3o%20e%20os%20servidores%20contratados>>. Acesso em: 06. Jul. 2023.

_____. **Lei Orgânica do Município de Sumaré, de 19 de setembro de 2011.** Sumaré, SP. Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Sumare-SP/LeisOrganicas/0>>. Acesso em: 02. Mai. 2022

SUMARÉ (Município). **Lei nº 4400, de 26 de março de 2007.** Dispõe sobre as Diretrizes, Objetivos e Ações Estratégicas das Políticas Públicas Municipais de Educação, institui o Sistema Municipal de Educação, reformula a Conferência Municipal de Educação, reestrutura o Conselho Municipal de Educação, cria o Fundo Municipal de Educação, e dá outras providências. Sumaré, SP. Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Sumare-SP/LeisOrdinarias/4400-2007>>. Acesso em: 15. Jun. 2024.

_____. **Plano Municipal de Educação de Sumaré 2015-2025.** Sumaré, SP. Disponível em: <<https://www.legislacaodigital.com.br/Sumare-SP/LeisOrdinarias/5784-2015/Arquivos/2>>. Acesso em: 02. Mai. 2022.

_____. **Lei Ordinária nº 5824, de 07 de janeiro de 2016.** Altera dispositivos das Leis nº 3.773/03, 3.949/04, 4.999/2010, 3.769/2003, e dá outras providências. Sumaré, SP. Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Sumare-SP/LeisOrdinarias/5824-2016>>. Acesso em: 15. Jun. 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO AMERICANA (Município). Institui o Plano Municipal de Educação do Município. **Plano Municipal de Educação**. Disponível em: <https://www.americana.sp.gov.br/americanaV6_index.php?it=3&d=22&a=downloads_categoria>. Acesso em: 17. Ago. 2022.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE HORTOLÂNDIA (Hortolândia (SP)). **CENTRO DE FORMAÇÃO PAULO FREIRE**. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/nossarede/centro-de-formacao-paulo-freire>>. Acesso em: 29. Jan. 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE INDAIATUBA. **Regimento Interno do Núcleo de Formação Continuada de Indaiatuba**. Prefeitura Municipal de Indaiatuba, 2016. 7 p. Disponível em: <https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/shared/upload/z_outros/files/nucleo_de_formacao/2017/regimento-interno-nfci.pdf>. Acesso em: 13. Fev. 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE INDAIATUBA. **Regimento Interno das Unidades Escolares do Município de Indaiatuba**. Prefeitura Municipal de Indaiatuba, 2017. 151 p. Disponível em: <https://www.educmunicipal.indaiatuba.sp.gov.br/shared/upload/z_outros/files/supervisao/2017/regimento-escolar-final.pdf>. Acesso em: 13. Fev. 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JAGUARIÚNA. **Regimento Escolar das Unidades Escolares Municipais**. Prefeitura Municipal de Jaguariúna, 2019. 46 p. Disponível em: <<https://www.jaguariuna.sp.gov.br/atendimento/wp-content/uploads/2020/09/ANEXO-VIII-REGIMENTO-ESCOLAR-MUNICIPIO-DE-JAGUARIUNA.pdf>>. Acesso em: 03. Mar. 2024.

SETOR DE COMUNICAÇÃO. **Prefeitura lança formação de Lideranças Escolares**. Prefeitura Municipal de Hortolândia (SP). 03 de outubro de 2023. Disponível em: <<https://portaleducacao.hortolandia.sp.gov.br/index.php/noticias/item/8387-prefeitura-lanca-formacao-de-liderancas-escolares>>. Acesso em: 13. Fev. 2024.

SILVA, Maria Abádia da. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. **Cadernos Cedes**, [S.L.], v. 29, n. 78, p. 216-226, ago. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0101-32622009000200005>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/9dskHZ5yhjYbXfGNNvm4VK/?format=pdf&lang=pt/>>. Acesso em: 12. Jun. 2024.

SILVA, Ricardo Azevedo. Município de Pedreira. In: CANO, Wilson *et al* (org.). **A Região Metropolitana de Campinas: urbanização, economia, finanças e meio ambiente**. Campinas: Unicamp, 2002.V. 02 Cap. 03. p.65- 96.

VALINHOS (Município). **Lei Orgânica de Valinhos**. Valinhos, SP. Disponível em: <<https://www.camaravalinhos.sp.gov.br/?module=leiorganica>>. Acesso em: 02. Mai.2022.

_____. **Lei Ordinária nº 4372, de 08 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre o estatuto dos servidores do magistério público do município de Valinhos e dá outras providências. . Valinhos, SP, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/v/valinhos/lei->

ordinaria/2008/438/4372/lei-ordinaria-n-4372-2008-dispoe-sobre-o-estatuto-dos-servidores-do-magisterio-publico-do-municipio-de-valinhos-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 06. Jul. 2023.

_____. **Lei Nº 3669, de 23 de junho de 2015.** Aprova o Plano Municipal de Educação. Valinhos, SP. Disponível em: <<https://valinhos.siscam.com.br/arquivo?Id=59098>>. Acesso em: 02.Mai.2022.

_____. **Decreto nº 11833, de 25 de outubro de 2023.** Aprova o Regimento Comum das Escolas Municipais de Educação Básica e dos Centros Municipais de Educação Infantil do Município de Valinhos e dá outras providências. Valinhos, SP. Disponível em: <https://www.valinhos.sp.gov.br/portal/leis_decretos/12906/>. Acesso em: 14. Abr.2024.

VINHEDO (Município). **Lei orgânica do município de Vinhedo.** Vinhedo, SP. Disponível em: <https://www.camaravinhedo.sp.gov.br/publicos/lei-organica-atual_02122642.pdf>. Acesso em: 29. Mar. 2023.

_____. **Lei Complementar nº 4, de 5 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre o magistério público e respectivo plano de carreira e salários e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/v/vinhedo/lei-complementar/1998/0/4/lei-complementar-n-4-1998-dispoe-sobre-o-magisterio-publico-e-respectivo-plano-de-carreira-e-salarios-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 30.03.2023.

_____. **Lei nº 3362, de 02 de junho de 2010.** Dispõe sobre a criação da Escola de Formação do Servidor Público Municipal - EFSPM, e dá outras providências. Vinhedo, SP. Disponível em: <https://www.vinhedo.sp.gov.br/públicos/03362_26112152.pdf>. Acesso em: 15.05.2022.

_____. **Lei Complementar nº 110, de 20 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre o Quadro da Educação e do Magistério Público Municipal de Vinhedo e dá outras providências. Vinhedo, SP, Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Vinhedo-SP/LeisComplementares/110>>. Acesso em: 06. jul. 2023.

_____. **Lei nº 3669, de 23 de junho de 2015.** Aprova o Plano Municipal de Educação-PME, para decênio 2015-2025, e dá outras providências. Vinhedo, SP. Disponível em: <https://www.vinhedo.sp.gov.br/publicos/lei_3669_29010806.pdf>. Acesso em: 15.Jun.2024.

_____. **Lei ordinária nº 3802, de 12 de dezembro de 2017.** Institui o Sistema Municipal de Ensino de Vinhedo, e dá outras providências. Vinhedo, SP. Disponível em <:<https://legislacaodigital.com.br/Vinhedo-SP/LeisOrdinarias/3802>>. Acesso em: 15. Jun. 2024.