

AS ATRIBUIÇÕES DA DIREÇÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

SIMONE APARECIDA CLEMENTE DA SILVA¹
PAULO ROBERTO PRADO CONSTANTINO²

RESUMO

O presente trabalho debate as atribuições dos diretores de escolas da Rede Municipal de Ensino de São Paulo. Pretende oferecer um panorama descritivo da gama de responsabilidades que estes profissionais assumem após a investidura no cargo. Com base em pesquisa documental e nas experiências observadas pelos autores, procura evidenciar as diferentes dimensões da atuação dos diretores nas escolas municipais, desmistificando a ideia de uma gestão focada no trabalho burocrático e pouco envolvida nas questões pedagógicas da escola.

Palavras-chave: Gestão escolar; Direção escolar; Gestão de sistemas; São Paulo [Município].

THE ASSIGNMENTS OF THE SCHOOL PRINCIPALS IN THE SÃO PAULO CITY

ABSTRACT

This paper deals with the work of the school principals of the Municipal Education System of São Paulo City, Brazil. It intends to offer a descriptive overview of the range of tasks and responsibilities that this professional assumes after taking office. Based on the official documents and the experiences observed by the authors, it was intended to highlight and comment on the different dimensions of the performance of the principals of local schools, demystifying the idea of management focused on bureaucratic work and less involved in the school's pedagogical issues.

Keywords: School management; School principal; Systems management; São Paulo City [Municipality].

1- Especialista em Gestão de Educação Pública Municipal pela UNIFESP. Atua na Prefeitura de São Paulo – Secretaria Municipal de Educação - Diretoria Regional de Educação - Penha, como Diretora de Escola Municipal de Ensino Fundamental. E-mail: simone.clemente@sme.prefeitura.sp.gov.br

2- Doutor em Educação pela UNESP. Atua na Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. E-mail: paulo.constantino@cps.sp.gov.br

INTRODUÇÃO

A escola pública no Brasil passou por mudanças significativas no seu formato de gestão, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96 (BRASIL, 1996). Estas mudanças trouxeram novas demandas que se refletiram no cotidiano da escola e impactaram a ação dos diretores, especialmente nos aspectos relacionados à gestão escolar democrática e compartilhada.

Até os anos de 1980, algumas atividades – atualmente comuns, não eram reconhecidas como de responsabilidade do diretor de escola pública como, por exemplo, gerir recursos financeiros, proporcionar uma gestão democrática ou inserir a comunidade escolar nas decisões da escola. Essas mudanças resultaram em novas formas abordar suas atividades funcionais, por exigir conhecimentos educacionais, dos processos de gestão, das legislações, de capacidade de negociação, resolução de conflitos, dentre outros pontos importantes.

Nesta perspectiva, o artigo versa sobre as atribuições dos diretores de escolas da Rede Municipal de Ensino de São Paulo. Pretende oferecer um panorama descritivo da gama de afazeres e responsabilidades que estes profissionais assumem após a investidura no cargo. Com base nos documentos oficiais e nas experiências observadas por um dos autores, pretendeu-se evidenciar as diferentes dimensões de sua atuação, desmistificando a ideia de uma gestão escolar focada no trabalho burocrático e pouco envolvida nas questões pedagógicas.

O estudo foi fundamentado em uma pesquisa descritiva (MACHADO; LEMES, 2011), orientada a apresentar “as características de determinado grupo ou fenômeno” (GIL, 2008), no caso, as atribuições e a atuação dos diretores de escolas municipais da educação básica de São Paulo. Combinamos estas reflexões às revisões da bibliografia especializada e dos documentos legais da esfera municipal, como o Decreto nº 54.453/2013 (SÃO PAULO, 2013). Foi especialmente desenvolvido entre dezembro de 2018 e junho de 2019.

A relevância desta abordagem reside no fato de que reconhecemos, tal como demonstrado em pesquisas de larga escala como a TALIS 2013 [desenvolvida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE], que os diretores são um elo entre a escola e a comunidade, ao mesmo tempo em que são cotidianamente confrontados com situações diversas relacionadas à diversidade social, inclusão e as

dificuldades de aprendizagem dos alunos (OECD, 2014), para os quais devem se encontrar preparados. Em particular, nos debruçamos sobre a maior rede de ensino municipal do país, posta na cidade de São Paulo, que possuía mais de 1,02 milhões de alunos nas 3897 unidades escolares no ano de 2019, em diferentes modalidades da educação básica (SÃO PAULO, 2020). Todas geridas por uma figura de direção escolar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Decreto Municipal nº 54.453 (SÃO PAULO, 2013) foi o dado de base deste artigo. Nele estão fixadas as atribuições para os profissionais de educação que integram as equipes escolares da rede municipal de ensino do município de São Paulo, lócus da discussão. Antes de passarmos ao debate, assinalamos alguns referenciais para sua apropriação.

Optou-se por abordar os diretores de escolas municipais, pois considerou-se de início que sendo eles as figuras proeminentes da gestão escolar local, não são meros executores ou burocratas, mas sujeitos ativos, “tendo em vista a importância de seus papéis como articuladores e líderes no contexto escolar” (XAVIER, 2008, p.15).

Esta relevância da direção era também pontuada por Heloísa Lück (2009), ao reconhecer no diretor ou diretora de escola o profissional “a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação” (LÜCK, 2009, p. 17).

Como parte deste marco teórico inicial, procurou-se expor brevemente a literatura sobre alguns dos eixos articuladores (LIBÂNEO, 2013; LÜCK, 2009) desta atuação. Quanto à uma visão sistêmica e integradora a ser adotada pelos diretores de escolas, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), este gestor seria o responsável pela concretização dos processos de tomada de decisão na organização e a coordenação dos trabalhos, de modo que fossem executados da melhor maneira possível:

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (LIBÂNEO; TOSCHI; OLIVEIRA, 2012, p. 411).

As atribuições do diretor na dimensão administrativa, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), correspondem a todas as atividades de coordenação e acompanhamento das ações de pessoas e “devem traduzir os esforços necessários à implementação dos objetivos, metas, estratégias e métodos de ação previstos ou pressupostos ao desenvolvimento da escola” (SOUZA, 2010, p. 02).

Lück (2013) também identifica um conjunto de atribuições administrativas concernentes aos diretores de escola, como: organizar e articular as unidades competentes da escola; controlar os aspectos materiais e financeiros; articular e controlar os recursos humanos; articular escola-comunidade; articular com os organismos superiores do sistema educacional; formular normas, regulamentos e adotar medidas levando em conta os objetivos e princípios propostos; supervisionar e orientar as pessoas a quem são atribuídas responsabilidades.

A gestão pedagógica envolveria os processos de ensino e aprendizagem das escolas. A organização dos aspectos da vida escolar envolveria a estrutura organizacional da unidade, a observação da legislação e das normas, a gestão dos recursos didáticos, materiais e financeiros, o clima organizacional e as relações escolares, o estabelecimento das rotinas, a gestão participativa e democrática, além do arranjo do espaço físico (LIBÂNEO, 2013).

Na perspectiva ou dimensão pedagógica, a responsabilidade pela qualidade e efetivação dos processos educacionais seria uma preocupação dos diretores, bem como a prestação de contas sobre estas ações no âmbito escolar.

A perspectiva de uma gestão democrática também é recorrentemente abordada, pois a literatura aponta ser:

[...] fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias (OLIVEIRA, 1997, p. 40).

Esta gestão democrática é consubstanciada na elaboração e execução do projeto político-pedagógico da unidade [PPP]. A direção deve organizar a consolidação deste projeto e avaliar suas ações, gerando consistência na proposta pedagógica da escola. Garantir que todos os envolvidos estejam agindo conforme a legislação vigente e com base nos objetivos traçados seria outra responsabilidade do gestor escolar.

Inserido neste universo de responsabilidades, o clima organizacional surge como um fator não palpável e não mensurável, porém complexo. A atenção a como as pessoas pensam e sentem o ambiente de trabalho é mais uma preocupação que a direção carrega em seu cotidiano de trabalho:

Reconhecer o trabalho bem executado pelos membros da equipe, elogiar e incentivar a todos é de grande valia. Elogios e reconhecimento, na hora certa, tornam a equipe muito mais motivada e otimista quanto ao trabalho que realiza do que constantes *feedbacks* negativos (BOCCIA; DABUL, 2015, p.32,).

Ainda sobre o clima organizacional e a manutenção do cotidiano saudável das relações, as autoras acrescentam que

Ser exemplo e modelo é fator preponderante para o desenvolvimento de uma liderança que vise à garantia da unicidade dos objetivos da escola, ou seja, a conquista de um trabalho verdadeiramente em equipe e de uma equipe coesa, exige do(a) gestor(a) a corporeificação das palavras pelo exemplo (BOCCIA; DABUL, 2015, p.33).

Marie Rose Dabul (BOCCIA; DABUL, 2015), descrevia em capítulo de livro suas experiências como diretora de escola, o mesmo local de atuação a que se dedica este artigo. E nos leva a refletir que, com alguma variação, as situações vividas por ela neste cargo se repetem nos demais contextos:

Minha experiência como diretora e professora de escola na Rede Municipal de Ensino de São Paulo ensinou que uma equipe se edifica enfrentando o medo que o diferente e o novo provocam; fortalece-se nos conflitos, na cumplicidade do riso, da raiva, do choro, do medo, da felicidade e do prazer; constatei que o não enfrentamento de conflitos e a falta de cumplicidade podem gerar a infantilização das relações, o enfraquecimento ou a dissolução de uma equipe. Ao longo dos anos entendi que a força de uma equipe escolar está intrinsecamente relacionada à força de seu gestor ou gestora; que o estilo de gestão pode repercutir no moral e na satisfação da equipe, determinando um maior ou menor comprometimento de todos com os objetivos da escola e com o desempenho de suas tarefas. Minha passagem pela rede Municipal permite dizer que, se o desejo é de colher bons frutos por meio do trabalho desenvolvido, a direção deve procurar fincar raízes em uma unidade escolar estimulando seus membros para que também o façam a fim de que verdadeiramente se conquiste uma equipe (BOCCIA; DABUL, 2015, p. 34).

A qualidade da educação ofertada na escola está pautada numa certa forma de conduzir a instituição escolar, ligada aos eixos de atuação e competências gestonárias que se

apresentaram nesta seção. Ultrapassaria, portanto, as publicações e reformas previstas e instituídas pela Secretaria da Educação. Não obstante, ao examinar estas atribuições e o contexto destes atores nas escolas municipais de São Paulo, tem-se um ponto de partida útil para a reflexão.

3. REFLETINDO SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DA DIREÇÃO ESCOLAR

A professora Margarete Boccia, ao examinar o contexto de escolas municipais de em estudos anteriores, mencionava que o estereótipo da figura da direção seria o de:

Uma senhora, com uma carreira longa no magistério e não alguém que, mesmo aprovada em concurso público, ou seja, tendo mostrado conhecimento teórico da técnica, não trazia consigo os longos anos da experiência, que para eles se traduziam em competência (BOCCIA; DABUL, 2015, p. 48).

Tal estereótipo não corresponderia à realidade, em que homens e mulheres são, de fato, admitidos à função por meio de concurso público. De acordo com o Decreto nº 54.453 (SÃO PAULO, 2013), a função do diretor ou diretora de escola deve ser entendida como a do:

responsável pela coordenação do funcionamento geral da escola, de modo a assegurar as condições e recursos necessários ao pleno desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, na perspectiva de favorecer o constante aprimoramento da proposta educativa e execução das ações e deliberações coletivas do Conselho de Escola, observadas as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação e a legislação em vigor (SÃO PAULO, 2013, sn.).

De acordo com o parágrafo único do Decreto nº 54.453/2013 “a função de diretor de escola é exercida por titular do cargo correspondente, de provimento efetivo, na forma prevista em lei” (SÃO PAULO, 2013, sn.). O termo Diretor de Escola no masculino, sem diferenciação de gênero, ocorrerá neste texto assim como disposto nos documentos legais da Prefeitura de São Paulo e da Secretaria Municipal de Educação [SME] para denominar o cargo e não os indivíduos. Ainda assim, cabe pontuar que as ocupantes do cargo na Rede Municipal de Educação [RME] têm preferido usar a denominação ‘diretora’ no feminino, inclusive em carimbos e documentos oficiais das escolas.

O Decreto, em seu artigo 5º, elenca uma gama de responsabilidades previstas aos diretores, que destacamos no quadro 1 a seguir, categorizadas a partir de eixos de atuação identificados no documento:

Eixos identificados	Localização no texto legal – Artigo 5º
Gestão Pedagógica	IV - garantir o acesso e a permanência do aluno na unidade educacional; IX - coordenar a utilização do espaço físico da unidade educacional, no que se refere: a) ao atendimento e acomodação da demanda, inclusive à criação e supressão de classes; b) aos turnos de funcionamento; c) à distribuição de classes por turno; III - acompanhar e implementar os programas e projetos vinculados a outras esferas governamentais;
Atendimento à legislação	I - assegurar o cumprimento das disposições legais e das diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação; II - submeter, à apreciação das instâncias superiores, a implantação de propostas curriculares diferenciadas;
Gestão documental	VII - assinar, juntamente com o Secretário de Escola, todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos expedidos pela unidade educacional; VIII - conferir diplomas e certificados de conclusão de curso; X - encaminhar, na sua área de competência, os recursos e processos, bem como petições, representações ou ofícios dirigidos a qualquer autoridade e/ou remetê-los devidamente informados a quem de direito, observados os prazos legais, quando for o caso;
Aplicação de sanções e outros aspectos disciplinares	V - garantir a adoção das medidas disciplinares previstas nas normas de convívio do regimento educacional e registradas no projeto político-pedagógico da unidade educacional; VI - aplicar as sanções aos alunos, quando for o caso; XV - apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da escola, comunicando e prestando informações a seu respeito ao Conselho de Escola e aos órgãos da Administração, se necessário; XVI - aplicar as penalidades aos servidores de acordo com as normas estatutárias;
Gestão de recursos humanos	XI - dar exercício a servidores nomeados, designados ou encaminhados para prestar serviços na unidade educacional; XII - controlar a frequência diária dos servidores, atestar a frequência mensal, bem como responder pelas folhas de frequência e pagamento do pessoal, nos termos da legislação; XIII - organizar a escala de férias, assegurando o pleno funcionamento da unidade educacional, nos termos da pertinente legislação; XIV - gerenciar e atestar a execução de prestação de serviços terceirizados, observadas as cláusulas contratuais;
Gestão financeira	XVII - encaminhar mensalmente, ao Conselho de Escola, a prestação de contas sobre a aplicação dos recursos financeiros.

Quadro 1: Competências atribuídas ao diretor de escola municipal, conforme o Artigo 5º do Decreto 54.453. Fonte: AUTORES, 2020 (SÃO PAULO, 2013).

A dimensão pedagógica, destacada como de fundamental interesse para o sucesso das escolas (OECD, 2014) e da gestão desempenhada pelos diretores, são prestigiadas parcialmente em três menções no documento, contrastando com uma predominância das

atividades burocráticas ligadas ao atendimento da legislação educacional, a gestão documental e aos aspectos disciplinares [com nove ocorrências no artigo referido]. Partindo da premissa de que mesmo as atribuições administrativas terão sempre um objetivo final de melhoria da Educação e dos processos na unidade escolar, nota-se que deverá partir dos diretores em exercício esta preocupação.

Exercício semelhante se poderia estender ao Artigo 6º do Decreto (SÃO PAULO, 2013), que relaciona atribuições definidas aos diretores de escola, conforme se segue:

Eixos identificados	Localização no texto legal – Artigo 6º
Elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico e outros projetos escolares	I - coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico, acompanhar e avaliar a sua execução em conjunto com a comunidade educativa e o Conselho de Escola/CEI/CIEJA, observadas as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação; IV - favorecer a viabilização de projetos educacionais propostos pelos segmentos da unidade educacional ou pela comunidade local, à luz do projeto político-pedagógico;
Gestão compartilhada e democrática	II - elaborar o plano de trabalho da direção em conjunto com o Assistente de Diretor, indicando metas, formas de acompanhamento e avaliação dos resultados e impactos da gestão; III - participar, em conjunto com a equipe escolar, da definição, implantação e implementação das normas de convívio da unidade educacional; XII - coordenar a gestão da unidade educacional, promovendo a efetiva participação da comunidade educativa na tomada de decisões, com vistas à melhoria da aprendizagem dos alunos e das condições necessárias para o trabalho do professor;
Gestão pedagógica	VI - prover as condições necessárias para o atendimento aos alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação; VII - implementar a avaliação institucional da unidade educacional em face das diretrizes, prioridades e metas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação; VIII - acompanhar, avaliar e promover a análise dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB e de quaisquer instrumentos avaliativos da aprendizagem dos alunos frente aos indicadores de aproveitamento escolar, estabelecendo conexões com a elaboração do projeto político-pedagógico, plano de ensino e do plano de trabalho da direção da unidade educacional, com vistas ao constante aprimoramento da ação educativa; IX - buscar alternativas para a solução dos problemas pedagógicos e administrativos da unidade educacional;
Gestão de pessoas	XVI - gerir os recursos humanos e financeiros recebidos pela unidade educacional juntamente com as instituições auxiliares constituídas em consonância com as determinações legais; XVII - delegar atribuições, quando se fizer necessário.

Gestão de recursos e materiais	V - possibilitar a introdução das inovações tecnológicas nos procedimentos administrativos e pedagógicos da unidade educacional; XV - diligenciar para que o prédio escolar e os bens patrimoniais da unidade educacional sejam mantidos e preservados: a) coordenando e orientando toda a equipe escolar quanto ao uso dos equipamentos e materiais de consumo, bem como a manutenção e conservação dos bens patrimoniais e realizando o seu inventário, anualmente ou quando solicitado pelos órgãos da Secretaria Municipal de Educação; b) adotando, com o Conselho de Escola, medidas que estimulem a comunidade a se corresponsabilizar pela preservação do prédio e dos equipamentos escolares, informando aos órgãos competentes as necessidades de reparos, reformas e ampliações;
Relações institucionais	X - planejar estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação que favoreçam a formação de parcerias e que atendam às reivindicações da comunidade local, em consonância com os propósitos pedagógicos da unidade educacional; XI - promover a integração da unidade educacional com a comunidade, bem como programar atividades que favoreçam essa participação;
Gestão administrativa	XIII - promover a organização e funcionamento da unidade educacional, de forma a atender às demandas e aspectos pertinentes de ordem administrativa e pedagógica, de acordo com as determinações legais; XIV - coordenar e acompanhar as atividades administrativas, relativas a: a) folha de frequência; b) fluxo de documentos de vida escolar; c) fluxo de matrículas e transferências de alunos; d) fluxo de documentos de vida funcional; e) fornecimento e atualização de dados e outros indicadores dos sistemas gerenciais, respondendo pela sua fidedignidade; f) comunicação às autoridades competentes e ao Conselho de Escola dos casos de doenças contagiosas e irregularidades graves ocorridas na unidade educacional;

Quadro 2: Atribuições funcionais do diretor de escola municipal, conforme o Artigo 6º do Decreto 54.453. Fonte: AUTORES, 2020 (SÃO PAULO, 2013).

Conforme o quadro 2, pelo menos sete itens de atribuições funcionais (SÃO PAULO, 2013) poderiam ser relacionados diretamente às questões pedagógicas das escolas [Artigo 6º, itens I, IV, VI, VII, VIII, IX], dotando o documento oficial de uma preocupação com este eixo em particular. O diretor escolar é reconhecido como o articulador do Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar onde atua [I e IV]. É responsabilizado, ainda que indiretamente, pelos resultados de aprendizagem da escola (OECD, 2014).

Algumas atribuições da Direção expressas no Art. 6º (SÃO PAULO, 2013), evidenciam também o prestígio à gestão democrática depositada nestes profissionais, como nos itens X, XI e XII (SÃO PAULO, 2013). A democratização das decisões dentro da escola, proporcionaria a descentralização das atitudes decisórias, que antes eram focadas exclusivamente no diretor. Encorajar esta gestão democrática é uma das recomendações de

pesquisas em larga escala, como o Talis 2013, feito pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, o que ampliaria a satisfação da comunidade escolar com o trabalho realizado na escola (OECD, 2014).

Nota-se também a preocupação com o estabelecimento das relações institucionais, a fim de que a direção possa colaborar na obtenção e consolidação de parcerias, bem como no bom relacionamento com a comunidade.

As inovações tecnológicas nos processos pedagógicos e administrativos [item V] são perseguidas no documento, indo na direção das observações contidas no relatório “Assessing Internet Development in Brazil” (UNESCO, 2019) da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura; de que as escolas brasileiras ainda precisariam avançar satisfatoriamente na inclusão digital (UNESCO, 2019).

Quanto aos aspectos administrativos [itens XIII, XIV], nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental [EMEF], por exemplo, o diretor conta com o trabalho do Secretário de Escola, que é um servidor escolhido para dar suporte burocrático-administrativo. Outros servidores são o Assistente de Diretor de Escola, Coordenador Pedagógico, Agentes de apoio e escolares, entre outros (SÃO PAULO, 2013). O trabalho de gestão e validação pela direção é necessário, pois o diretor também terá responsabilidade funcional pelos documentos expedidos e ações desempenhadas por estes atores.

Também é necessária a gestão financeira, pois a escola municipal recebe verbas do governo que precisam ser administradas. O Conselho de Escola, composto por membros da comunidade escolar, é o responsável por deliberar de que forma serão gastos os recursos recebidos pela Associação de Pais e Mestres [APM]. O Diretor de Escola é membro nato deste Conselho e sua participação como membro da APM será facultativa, no entanto, ele é responsabilizado solidariamente caso o Presidente da APM faça mau uso ou o uso incorreto do recurso público, motivo pelo qual precisa atentar para este item.

Por fim, os olhares estão sempre voltados para a atuação do diretor. Há sempre uma cobrança velada ou expressa para que este faça o melhor em sua escola. E o melhor aqui é sinônimo de seguimento às atribuições, de modo sensato e assertivo.

A linha de trabalho que o diretor de escola estabelece em sua ação, também pode vir a ser alvo de críticas. Para uns a visão do diretor centralizador das decisões, burocrático e tradicional pode ser traduzida em um diretor competente; enquanto aquele que estabelece um diálogo com toda comunidade educativa e democratiza as decisões, pode ser visto como

alguém que não sabe decidir nada sozinho, que não tem competência para isto. Esta visão encontra eco na pouca tradição democrática exibida pelo Brasil, e não apenas nas escolas, uma vez que a redemocratização só foi oficializada em 1988 (BRASIL, 1988) sendo, portanto, incipiente em nosso país.

Enfim, assumir a responsabilidade de gerir uma escola da RME não se traduz em tarefa fácil, mas que precisaria ser identificada no mapeamento das muitas atividades identificadas neste artigo, para o qual espera-se uma colaboração.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste percurso, foi possível refletir sobre a diversidade e complexidade das atribuições dos diretores de escolas na rede municipal de São Paulo. Apesar do Decreto nº 54.453 (SÃO PAULO, 2013) não diferenciar escolas de educação infantil, fundamental ou de ensino médio, quanto às competências da direção, sabemos que em cada espaço o profissional enfrentará uma multiplicidade de situações que são próprias do ambiente e da dinâmica da modalidade. Essa foi uma das dificuldades em versar sobre o tema em um texto curto, porém as responsabilidades gerais são muito assemelhadas e podem ser transpostas entre contextos.

No documento oficial, verificamos ainda um balanceamento das atribuições destes profissionais, entre aquelas alinhadas aos aspectos pedagógicos, gestores e burocráticos. Por certo, o perfil de cada indivíduo o permitirá se envolver com um ou outro aspecto que lhe seja mais familiar. O cuidado, neste ponto, deveria ser na constituição de boas equipes gestoras, que permitam à direção delegar e organizar e avaliar as tarefas e projetos desempenhados nas escolas.

Estar à frente das demandas de uma unidade educacional é uma tarefa árdua. A legislação municipal de São Paulo exige, para o preenchimento do cargo de direção, que o profissional concursado tenha habilitação em Pedagogia. Porém, estes cursos nem sempre aprofundam os aspectos da gestão escolar, mantendo lacunas na formação inicial dos professores, especialmente às relacionadas aos aspectos legais, de gestão financeira ou de infraestrutura das escolas. Serão, portanto, conhecimentos e habilidades que o diretor terá que obter por meio da formação continuada. Por este motivo, esta formação em serviço deveria ser prestigiada e incentivada em larga escala no sistema municipal, afinal, vemos frequentemente na RME formações voltadas aos professores e coordenadores pedagógicos,

mas pouca formação dedicada aos diretores, que versem sobre aspectos jurídicos, de fundamentos para a liderança ou temáticas administrativas e financeiras; temas pulsantes dentro da realidade das escolas.

REFERÊNCIAS

BOCCIA, M.B.; DABUL, M.R. (org.). **Gestão Escolar: práticas e reflexões**. São Leopoldo: Oikos, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 19 abr. 2020.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 14 abr. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2013.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo. Editora Cortez. 2012.

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

_____. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MACHADO, L. M.; LEMES, S.S. O Projeto de Pesquisa. In: UNESP. **Caderno de formação - orientações de elaboração do trabalho de conclusão de curso / Universidade Estadual Paulista. Pró-Reitoria de Graduação; Universidade Virtual do Estado de São Paulo. – São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.**

OECD. **Talis 2013 results: an international perspective on teaching and learning**. Paris: OECD, 2014.

OLIVEIRA, D. A. (Org). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 54.453, de 10 de outubro de 2013. Fixa atribuições dos Profissionais de Educação que integram as equipes escolares das unidades educacionais da

Rede Municipal de Ensino. 2013. **Diário Oficial [da] Cidade**, SP, p. 01-03, 11 out. 2013. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/decreto/2013/5445/54453/decreto-n-54453-2013-fixa-as-atribuicoes-dos-profissionais-de-educacao-que-integram-as-equipes-escolares-das-unidades-educacionais-da-rede-municipal-de-ensino>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

_____. (SME). **Números da Secretaria Municipal de Educação** [Website]. Publicado em 30 de abril de 2019. Disponível em: <<http://eolgerenciamento.prefeitura.sp.gov.br/frmgerencial/NumerosCoordenadoria.aspx?Cod=000000>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

SOUZA, A. L. L. de. Direção escolar. 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. Disponível em: <<http://www.gestrado.net.br/?pg=dicionario-verbetes&id=135>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

UNESCO. **Assessing internet development in Brazil** - using UNESCO's Internet Universality ROAM-X Indicators. Paris: UNESCO, 2019.

XAVIER, G.P.M. **Refletindo multiculturalmente sobre a formação continuada de professores e gestores escolares: produção de conhecimentos e perspectivas**. 2008. In: ANPED. Anais da 31ª Reunião da ANPED. Disponível em: <<http://31reuniao.anped.org.br/1trabalho/GT08-4116--Int.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2020.