



UNICID

Universidade
Cidade de S. Paulo

Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa

Produto Educacional

Mestrado em Formação de Gestores Educacionais

Proposições sobre formações aos Dirigentes Municipais de Educação indicando as necessidades e oportunidades formativas em instituições governamentais e não governamentais

Izabel Soares de Souza

Profa. Dra. Maria do Carmo Meirelles Toledo Cruz

2023

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. PROPOSIÇÃO SOBRE FORMAÇÕES PARA DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ENTREGUE AO CONDEMAT	5
2.1 Instituições Formadoras.....	5
2.2 Necessidades Formativas.....	8
2.3 Lista das plataformas digitais disponíveis aos DMEs	11
3. SAIBA MAIS: REFERÊNCIAS UTILIZADAS NA DISSERTAÇÃO	
13	

1. INTRODUÇÃO

Esse **Produto Educacional** apresenta as proposições sobre formações aos Dirigentes Municipais de Educação (DME) indicando as necessidades e oportunidades formativas em instituições governamentais e não governamentais. Este produto parte da pesquisa realizada por Izabel Soares de Souza, no Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Formação de Gestores Educacionais – PPGP-Ge – da Universidade da Cidade de São Paulo (Unicid), com o título *Formação de dirigentes municipais de educação no contexto do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento dos Municípios do Alto Tietê*.¹

A pesquisa do mestrado teve como objetivo geral identificar os aspectos da formação acadêmica e profissional dos dirigentes municipais de educação (DMEs) membros do Consórcio de Desenvolvimento dos Municípios do Alto Tietê (Condemat) e refletir quanto à implementação de eventuais políticas ou programas de formação continuada pode colaborar para a formação profissional dos DMEs.

Os objetivos específicos foram: a) analisar aspectos da trajetória profissional e das oportunidades de formação inicial e continuada experienciada pelos profissionais que ocupam cargos de DMEs nos municípios que compõem o Condemat; b) analisar as necessidades formativas sinalizadas pelos DMEs que atuam nos municípios que compõem o Condemat; c) analisar a oferta de formações protagonizadas pela Câmara Técnica de Educação do Condemat desde sua criação até o ano de 2023; d) elaborar sugestões para colaborar com o desenho e implementação de eventuais políticas e programas de formação continuada de dirigentes municipais de educação que atuam na região.

Os DMEs também chamados de Secretários de Educação são aqueles profissionais que ocupam cargos no alto escalão governamental em municípios, e respondem

¹ O trabalho está disponível em: <https://repositorio.cruzeirosul.edu.br/jspui/handle/123456789/5847>.

diretamente aos prefeitos. Estes atores são agentes técnicos e igualmente políticos, conforme mencionado por De Bonis e Pacheco (2010) que estudaram os dirigentes públicos federais. De acordo com Duarte e Cardoso (2014), os DMEs são responsáveis por: executar, orientar, coordenar e supervisionar as atividades dos órgãos de educação e, também, das entidades da administração indireta vinculadas à área, a partir da responsabilidade que lhes são atribuídas pelas autoridades públicas eleitas – os prefeitos. Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa do mestrado consistiram nas seguintes fases: a) levantamento bibliográfico e seleção de estudos correlatos; b) definição do território da pesquisa; c) aplicação de questionário eletrônico autopreenchido pelos DMEs, por meio do “*google forms*”; d) realização de entrevistas semiestruturadas com os DMEs, técnicos e especialistas da área da Educação estruturadas em três categorias - trajetória profissional dos entrevistados; percepção sobre a função dos DMEs e oportunidades de formação continuada; e) análise documental de atas, registros, materiais produzidos pela CT do Condemat; f) análise dos resultados dos questionários e entrevistas; g) elaboração de documento com formações identificadas para os DMEs que por fim serão apresentadas à CTE do Condemat.

Após os levantamentos e suas análises, foi elaborado este documento contendo proposições sobre formações aos DMEs indicando as necessidades formativas apontadas pelos especialistas, entrevistados; e oportunidades formativas identificadas em instituições governamentais e não governamentais.

Os resultados da pesquisa foram apresentados ao Condemat e à Câmara de Educação do Consórcio, identificando as necessidades formativas e instituições disponíveis, permitindo aos dirigentes municipais acesso rápido às informações que podem ser interessantes para eles.

Este produto está organizado em duas seções, além desta introdução. Na segunda apresenta a proposição de formações com instituições formadoras, necessidades formativas e lista de plataforma digitais de interesse aos DMEs. Na última seção são apresentadas as referências utilizadas na dissertação para interessados no tema.

2. PROPOSIÇÃO SOBRE FORMAÇÕES PARA DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ENTREGUE AO CONDEMAT

Este documento configura uma proposição a partir dos resultados da pesquisa *Formação profissional de dirigentes municipais de educação no contexto do consórcio intermunicipal Condemat* e está sendo disponibilizado à sua Câmara Técnica de Educação (CTE).

Aqui são apresentados os dados dos cursos identificados direcionados aos Dirigentes Municipais de Educação (DME), as necessidades formativas identificadas e a lista de plataforma. É uma sugestão para colaborar com o desenho e eventual implementação de eventuais políticas e programas de formação continuada DMEs que atuam na região.

2.1 Instituições Formadoras

No Quadro 1 são apresentados os cursos voltados aos DMEs identificados na pesquisa.

Quadro 1: Dados de formação continuada para DMEs

Programas de formação continuada	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime)	Programa Gestão para a Educação Municipal (GEM)	Programa Melhoria da Educação	Programa de Formação de Lideranças Educacionais	Programa Formar	Undime
Público-alvo	Dirigentes municipais de educação e equipes técnicas que atuam na gestão da educação e do sistema municipal	Dirigentes municipais de educação; equipe técnica pedagógica	Dirigentes Municipais de Educação, equipes técnicas de educação municipal	Secretários de educação, técnicos e diretores escolares	Dirigentes municipais de educação e equipes gestoras	Dirigentes municipais de educação e equipes gestoras
Início	2012	2018	1999	2022	*	*
Término	2017	2018	Atual	Atual	Atual	Atual
Carga horária	180 horas	100 horas	A combinar	360 horas	3 anos	À depender do curso escolhido.
Investimento	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito	*	Gratuito
Abrangência	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Promotores	Ministério da Educação (MEC) e União dos Dirigentes Municipais (Undime)	Ministério da Educação (MEC)	Fundação Itaú Social, em parceria com a Oficina Municipal, Fundação Konrad Adenauer e outras instituições.	Centro Lemann no Brasil	Instituto Gesto	Undime Conviva Plataforma Polo

Objetivo	O objetivo é oferecer a todos os dirigentes municipais de educação e as equipes técnicas que atuam na gestão da educação e do sistema municipal, um espaço permanente de formação, troca de experiências, acesso a informações sistematizadas e à legislação pertinente, que ajude a promover a qualidade da educação básica nos sistemas públicos municipais de ensino, focando as diversas dimensões da gestão educacional	Apoiar a formação continuada dos dirigentes e técnicos municipais de todo o país no processo de implementação de políticas educacionais e na correta aplicação dos recursos no setor	Apoiar as prefeituras para a garantia de padrões mais elevados de qualidade e equidade no acesso, permanência e aprendizado das crianças, adolescentes e jovens	Objetivo de fortalecer o compromisso e a capacidade de secretárias (os), técnicas (os) que acompanham escolas e diretoras (es) escolares em promover aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade em suas redes e escolas	O objetivo é fortalecer redes públicas de educação, colaborando com a gestão pedagógica e administrativa das secretarias de ensino	A depender do curso escolhido
Escopo	O PRADIME desenvolve dois tipos principais de atividade: encontros presenciais e curso a distância.	O programa é Composto de três etapas – aperfeiçoamento; especialização lato sensu em gestão da educação pública e mestrado profissional em gestão da educação municipal.	É realizado por meio de três estratégias: Atuação Municipal; Atuação Regional e Tecnologias Educacionais.	O percurso formativo é dividido em seis módulos, com momentos presenciais, ambiente virtual de aprendizagem (atividades remotas síncronas e assíncronas), aplicação (atividades práticas de intervenção na realidade) e mentoria (acompanhamento e apoio às lideranças, em grupos menores). Toda a dinâmica propicia uma estreita articulação entre teoria e prática.	Formação de dirigentes e equipes gestoras, estimulam ações e políticas perenes em prol da aprendizagem e abordam um olhar sistêmico para a educação.	A depender do curso escolhido.

*Informação não localizada.

Fonte: Elaboração pela pesquisadora a partir das informações das instituições formadoras mencionadas nesta dissertação.

Com base nos resultados observados no estudo é possível perceber que são poucas as ofertas de formação continuada voltadas para DMEs, dois dos programas apresentados deixaram de existir.

Os DMEs que colaboraram com a pesquisa apontaram que seria pertinente a criação de boas políticas de formação, apresentaram como interesse formações sobre o uso dos recursos federais, gestão, liderança, política educacional e outras. A partir das respostas dos DMEs, foram separadas as respostas de acordo com o conceito apresentado por ANTOLÍ; MUÑOZ e RODRÍGUEZ, 2001 que explicam as necessidades formativas a partir de três perspectivas.

2.2 Necessidades Formativas

Se “a educação é uma forma de intervenção no mundo” (FREIRE, 2021, p. 96) cabe a todos os envolvidos por disponibilizar a Educação municipal participar de formação continuada de modo que as atualizações estejam sempre à disposição de todos, neste sentido, os DMEs são parte fundamental neste processo.

O conceito de necessidade formativa pode ser entendido de diversas formas, os estudos a seguir são vinculados a formação de professores, no entanto, se aplicam a formação continuada de DMEs. Grilo (2012, p.22) aponta que o conceito de necessidade pode assumir “diversos sentidos mediante a situação a que se aplica”. Rodrigues (1991, p. 476) afirma que necessidades podem ser entendidas como o “confronto entre expectativas, desejos e aspirações, por um lado e, por outro, as dificuldades e problemas sentidos no cotidiano profissional”. Já Rodrigues e Esteves (1993, p. 7) colocam que a necessidade está relacionada a “representações que divergem segundo o tempo, os contextos socioeconômicos, culturais e educativos”. As necessidades são “juízos de valor” (MEKILLIP, 1987 *apud* ESTEVES; RODRIGUES, 1993, p.13) e necessidades fundamentais a que se está sujeito à própria sobrevivência do ser humano (GALTUN, 1980 *apud* ESTEVES; RODRIGUES, 1993, p. 13).

Com base nos estudos de Antolí; Munhoz e Rodriguez (2001), as necessidades formativas são percebidas em um conceito polissêmico (TEJEDOR, 1990; ZABALZA, 1988 *apud* ANTOLÍ; MUÑOZ e RODRÍGUEZ, 2001, p. 2), pois pode ter significados distintos quando utilizados por educadores, políticos, sociólogos ou economistas.

- **A necessidade normativa:** carência grupal ou individual em relação a um padrão institucionalmente estabelecido.
- **A necessidade percebida:** a necessidade sentida pelos sujeitos.
- **A necessidade expressa:** a demanda que se refere à expressão da necessidade por parte de quem afirma percebê-la. (ANTOLÍ; MUÑOZ e RODRÍGUEZ, 2001, p. 3. Traduzido pela autora).

Nesta pesquisa são utilizados os conceitos trazidos pelos autores, de modo que são atribuídos os sentidos de acordo com os resultados da pesquisa considerando as respostas dos especialistas, das técnicas e do DMEs.

No Quadro 2 são apresentadas as considerações dos entrevistados atreladas aos conceitos de necessidade formativa dos autores ANTOLÍ; MUÑOZ e RODRÍGUEZ (2001) atreladas a uma síntese das respostas dos DMEs, Técnicas e Especialistas entrevistados. A consolidação das respostas será organizada em três perspectivas são elas: a) a necessidade normativa, que compõe a uma carência coletiva ou individual de um padrão estabelecida institucionalmente aqui atrelada aos DMEs; b) a necessidade percebida que seriam as necessidades apresentadas pelos sujeitos aqui atreladas às técnicas; e c) a necessidade expressada que seriam as demandas apontadas por quem as percebe, neste caso atrelado aos especialistas.

Quadro 2: Necessidades formativas

Necessidade	Evidências
A necessidade normativa: carência grupal ou individual em relação a um padrão institucionalmente estabelecido.	História da educação brasileira e as principais legislações estabelecidas que compõem a Educação Municipal. O padrão desejável estabelecido e comparado a um existente na realidade.
A necessidade percebida: a necessidade sentida pelos sujeitos.	Com base nas respostas das entrevistas, as necessidades de formação continuada percebidas pelos DMEs são: Administração Pública; Macropolíticas educacionais; normativas básicas do serviço público; licitações; comunicação não violenta; administração pedagógica básica; Características básicas do funcionalismo público; Direito Educacional.
A necessidade expressa: a demanda que se refere à expressão da necessidade por parte de quem afirma percebê-la.	Com base nas respostas das entrevistas, as necessidades de formação continuada expressada pelos especialistas e técnicas: Administração pública; Gestão democrática; Gestão Financeira; Gestão Pedagógica; Programas de governo; Financiamento da educação; Conselhos Municipais; Direitos básicos para os trabalhadores; Questões essenciais de educação inclusiva; Equidade.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir das informações oriundas das entrevistas e contextualizadas a partir dos estudos de Antolí; Munhoz e Rodrigues (2001, p. 3). Traduzido pela autora.

A noção de necessidade normativa está ligada a um padrão de qualidade instituído por uma instituição.

As competências, ou as “características subjacentes a uma pessoa, causalmente relacionadas com uma atuação bem-sucedida em um posto de trabalho” (BOYATZIS, 1982 apud LONGO, 2003, p. 23), são utilizáveis como padrão ou norma para seleção de pessoal, planejamento de carreiras e mecanismos de promoção, avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal (HOOGHIEMSTRA, 1992, apud LONGO, 2003, p. 23). Isso converte as competências em eixo central dos sistemas de gestão de pessoas, tal como hoje acontece em número crescente de empresas e organizações de todo tipo (LONGO, 2003, p. 23).

Neste sentido é importante aos DMEs se adequarem a um padrão de competência, para executar um trabalho de excelência.

Além de competências técnicas, o DME deve ter clareza sobre suas responsabilidades administrativas, políticas e sociais com a causa que abraça, isto é, a causa do gestor público, devendo compreender que a Educação é um direito humano fundamental. (UNDIME, 2012, p.18)

Além das competências, existem as normativas que regem o trabalho municipal que precisam ser estudadas e colocadas em práticas por meio de políticas públicas educacionais.

A formação de massa crítica de dirigentes competentes exigirá, a implementação de robustos programas de desenvolvimento de dirigentes, conjugando diferentes tipos de política de recursos humanos que englobem recrutamento, remuneração, carreira, avaliação e desenvolvimento. (LONGO, 2003, p.23)

Em relação à necessidade percebida os DMEs apontaram as necessidades que consideram imprescindíveis à sua atuação.

Quanto às necessidades de formação expressada, os Especialistas apontaram uma perspectiva alinhada às respostas dos DMEs o que demonstra que de fato as formações que os DMEs apontam como imprescindíveis convergem com os especialistas demonstram ser a necessidade dos mesmos.

2.3 Lista das plataformas digitais disponíveis aos DMEs

A partir das informações captadas ao longo da pesquisa, abaixo foram apresentados os acessos das instituições que oportunizam formação e/ou orientações aos DMEs e suas equipes.

Algumas instituições não foram mencionadas ao longo da pesquisa por não apresentar oportunidades específicas aos DMEs, no entanto, serão apresentadas no Quadro abaixo, por de alguma forma apresentar algum conteúdo que pode ser aproveitado para equipes de SMEs, professores e comunidade escolar.

Quadro 3: Dados de acesso a plataformas digitais pertinentes aos DMEs

Instituição	Site
Alana	https://alana.org.br/
Busca Ativa Escolar	https://buscaativaescolar.org.br/
Centro Lemann	https://centrolemann.org.br/
Conviva Educação	https://convivaeducacao.org.br/
Elos Educacional	https://eloseducacional.com/
Escolas Conectadas	https://www.escolasconectadas.org.br/
Fundação Itaú Social	https://www.itausocial.org.br/
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/
Fundação Santillana	https://www.fundacaosantillana.org.br/
Fundação Telefônica	https://www.fundacaotelefonicao.org.br/
Inep	https://www.gov.br/inep/pt-br
Instituto Gesto	https://www.institutogesto.org.br/
Instituto Natura	https://www.institutonatura.org/
Melhoria da Educação	https://melhoriadaeducacao.org.br/
Oficina Municipal	https://oficinamunicipal.org.br/
Plataforma Pólo	https://polo.org.br/
Programas MEC	http://portal.mec.gov.br/busca-geral/29973-programas-e-aco-es-1921564125
Undime	https://undime.org.br/

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir das informações oriundas das entrevistas e pesquisa.

Espera-se que a CTE do Condemat e outros DMEs aproveitem as informações deste Produto Educacional para refletir sobre eventuais propostas de formação futuras.

A seguir são apresentadas as referências utilizadas na dissertação para aqueles pesquisadores ou DMEs que queiram saber mais sobre o tema.

3. SAIBA MAIS: REFERÊNCIAS UTILIZADAS NA DISSERTAÇÃO

ABRÚCIO, Fernando Luiz. A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; SANTANA, Wagner (Orgs.). **Educação e federalismo no Brasil**: Como combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: Unesco, 2010, p. 39-70.

ABRÚCIO, Fernando. Federalismo, município e democracia. In: CARNEIRO, José Mário Brasiliense Carneiro. **Princípios da democracia**. São Paulo: Oficina Municipal, 2015. (Serie Cidadania e Política 1). Disponível em: https://www.oficinamunicipal.org.br/uploads/attachments/libraryitem/30/Volume_01_-_Princi%CC%81pios_da_Democracia.pdf. Acesso em: 8 set. 2022.

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Federalismo brasileiro e projeto nacional: os desafios da democracia e da desigualdade. **Revista USP**, São Paulo, nº 134, p. 127-142, jul./ago./set. 2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2022/08/7-Fernando-Abrucio.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2022.

AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. O conselho nacional de secretários de educação na reforma educacional do governo FHC. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, nº 80, p.72-89, set. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/B6z7T955fszNyJs6xcbxmTM/?lang=pt>. Acesso em: 11 out. 2021.

AGUIAR, Rafael Barbosa de; LIMA, Luciana Leite. Capacidade estatal: definições, dimensões e mensuração. BIB - **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, São Paulo, n. 89, p. 1-28, ago. 2019. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/475/453>. Acesso em: 18 jun. 2022.

ALMEIDA, Emmanuelle Arnaud; NETO, Antônio Cabral. A coordenação federativa do MEC no âmbito do PAR: sinais de Arranjos e regras de decisão para a gestão educacional. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 36, e217742, p. 1-16, jul. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/WnrLffw4nKr3rdxF9qgf6Mq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 jun. 2023.

AMARAL FILHO, Jair do. O quadrilátero do federalismo: Uma contribuição para compreensão do federalismo imperfeito no Brasil. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 30, nº Especial, p. 876-895, dez.1999. Disponível em: http://jairdoamaralfilho.ecn.br/wp-content/uploads/1999/08/Federalismo-quadrilatero.Jair_-1.pdf. Acesso em: 15 abr. 2022.

ANTOLÍ, Benedito; MUÑOZ, Francisco Imbernón; RODRÍGUEZ, Beatriz Félez. Profesorado. **Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, v. 5, nº 2, p.0, 2001. Universidad de Granada, Granada, España. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56750205.pdf>. Acesso em 20 jun. 2023.

ARCE, Priscila Damasceno. **É possível a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino de São Paulo?**. 2018. 99 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em:

<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/21616/2/Priscila%20Damasceno%20Arce.pdf>.

Acesso em: 18 mar. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287** - Informação e documentação: Projeto de Pesquisa - apresentação. Disponível em: http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/ABNT-NBR-15287-2011.pdf.

Acesso em: 18 mai. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287** - Informação e documentação: Citações em documentos – Apresentação. Disponível em:

<http://www2.uesb.br/biblioteca/wp-content/uploads/2016/05/NBR-10520-CITA%C3%87%C3%95ES.pdf>. Acesso em: 18 de mai. 2021.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Programas federais para a gestão da educação básica: continuidade e mudanças. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 25, nº 2, p.2011-231, mai./ago. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19492/11318>. Acesso em 23 jun. 2023.

BECKER, Tiago. **A gestão escolar na rede sinodal de educação**. Dissertação de mestrado, 120 fls. Programa de Pós-Graduação Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2014. Disponível em: http://dspace.est.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/BR-SIFE/457/becker_t_tm272.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 ago.2023.

BRASIL. Assembleia Geral Legislativa de 15 de outubro de 1827, Rio de Janeiro, 1827. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/LIM.-15-10-1827.htm#:~:text=LEI%20DE%2015%20DE%20OUTUBRO,lugares%20mais%20populosos%20do%20Imp%C3%A9rio. Acesso em: 04 abr. 2022

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. **Conselho Nacional de Educação**. Rio de Janeiro, 1931. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/437836/publicacao/15754348>. Acesso em: 04 abr. 2022.

BRASIL. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: 1961. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14024.htm. Acesso em: 04 abr. 2022.

BRASIL. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 04 abr. 2022.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2013-pdf/13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf/file>. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: MEC, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. **O Plano Municipal de Educação**: Caderno de Orientações: MEC, SASE, 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_pme_caderno_de_orientacoes.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc108.htm. Acesso em: 9 nov. 2022.

BARBOSA, Flávia Monize. Liderança e Gestão da Qualidade – um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade. 2015. Fls. 104. Dissertação (Mestrado). Escola de engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-27072015-104519/publico/FlaviaMonizeBarbosaDEFINITIVO.pdf>. Acesso em 05. Abr. 2023.

BAUER, Martin W. GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BECKER, Tiago. **A gestão na Rede Sinodal de Educação**. 2014. 122 f. Dissertação (Mestrado em Teologia) - Faculdades EST, São Leopoldo, 2014. Disponível em: http://dspace.est.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/BR-SIFE/457/becker_t_tm272.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Disponível em: 18 mar. 2023.

DE BONIS, Daniel; PACHECO, Regina Sílvia. Nem político nem burocrata: o debate sobre dirigentes municipais. In: ABRUCIO et al. **Burocracia e Política no Brasil**: desafios para o Estado democrático no século XXI. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010.

COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO (CETESB). Municípios da região metropolitana de São Paulo. Disponível em: <https://cetesb.sp.gov.br/licenciamentoambiental/licenca-previa-documentacao-necessaria/municipios-que-fazem-parte-regiao-metropolitana-de-sao-paulo/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

CONDEMAT. **Parceria com Itaú Social busca fortalecer a educação no Alto Tietê**. Disponível em: <https://condemat.sp.gov.br/parceria-com-o-itaú-social-busca-fortalecer-a-educacao-no-alto-tiete/>. Acesso em: 8 ago. 2021.

CARDOSO, Mauricio Estevam. **Dirigentes municipais de educação: Modos de regulação dos sistemas educacionais e subjetividades.** 2015. Fls. 357. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Minas Gerais. 2015. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-A4CGBM/1/tese_mauricio_impresso_out_2015.pdf. Acesso em: 11 out. 2021.

CARNEIRO, José Mario Brasiliense; HSIA, Pedro Miguel. Consórcios intermunicipais e câmaras técnicas: da municipalização à regionalização da educação. *In*: CARNEIRO, José Mario Brasiliense; BRITO, Eder dos Santos. **Consórcios intermunicipais e políticas públicas regionais.** 1ª ed. São Paulo. Oficina Municipal, 2019.

CARNEIRO. Tereza Kelly Gomes. **Redes de afinidade como estratégia de gestão pedagógica e difusão do conhecimento em cursos na modalidade à distância.** 2014. Fls. 144. Tese (Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação do Doutorado Multiinstitucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (UFBA, UNEB, UEFS, IFBA, SENAI-BA, LNCC). Salvador, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/16842/1/REDES%20DE%20AFINIDADE%20COMO%20ESTRAT%20GIA%20DE%20GEST%20PEDAG%20CA%20E%20DIFUS%20DO%20CONHECIMENTO%20EM%20CURSOS%20NA%20MODALIDADE%20A%20DIST%20NCIA.pdf>. Acesso: 23 jun. 2023.

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriella Spanghero; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. *In*: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas.** Brasília: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro_Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf. Acesso em: 16 dez. 2021.

CONSÓRCIO DE DESENVOLVIMENTO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO TIETÊ. **Perfil Alto Tietê.** Condemat, s/d. Disponível em: <https://condemat.sp.gov.br/>. Acesso em: 07 nov. 2021.

CRUZ, Maria do Carmo Toledo Meirelles; ARAÚJO, Fátima Fernandes de; BATISTA, Sinoel. Consórcios numa perspectiva histórico-institucional. *In*: Municípios e estados: experiências com arranjos cooperativos, **Cadernos Adenauer XII**, Rio de Janeiro, n°4, p. 111-124, abr. 2012. Disponível em: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=592e8fd7-833a-611f-d8b1-92fd37789c62&groupId=265553. Acesso em: 04 abr. 2022.

CRUZ, Maria do Carmo Meirelles Toledo. **Arranjo de desenvolvimento da educação (Ade)** - uma forma de cooperação intermunicipal. São Paulo: Itaú Social, 2021 (no prelo).

CRUZ, Maria do Carmo Meirelles Toledo; HSIA, Pedro Murgel; SEIXAS, Silvia Maura T.; Strelec, Thamara Caroline. **Transição de gestão em iniciativas de colaboração intermunicipal em educação: panorama e relato de experiências pelo Brasil.** São Paulo:

Itaú Social, Tríade Políticas Públicas, Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação, 2021.

CUNHA, Célio da; MACEDO, Margareth Leber. Formação dos Dirigentes Municipais de Educação Da Universidade Federal do Tocantins (PRADIME-UFT): Gestão da educação municipal em foco. **Revista Observatório**, Palmas, v. 3, n.º 5, p. 606-633, ago. 2017. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3570/11291>. Acesso em: 11 out. 2021.

CURY, Luciana Vitor. **Análise da trajetória de implementação do currículo paulista** - Considerações sobre a implementação de políticas curriculares em municípios de pequeno porte. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

DIAS, Sonia; DJRDJRJAN, Tatiana Bello. Gestão por processos na educação: a experiência do Programa Melhoria da Educação no Município. **Cadernos Cenpec**, São Paulo, v. 2, n.º 2, p. 269-289. dez. 2012. Disponível em: <https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/190>. Acesso em: 22 out. 2022.

DIAS, Sônia; DJRDJRJAN, Tatiana Bello. **Diálogos sobre a gestão municipal**: câmaras técnicas de consórcios. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2017. Disponível em: https://fundacao-itaú-social-institucional-producao.s3.sa-east-1.amazonaws.com/downloads/publicacao-melhoria_1513268644.pdf. Acesso em: 05 mai. 2022.

DJRJRJAN, Tatiana Bello; DIAS, Sônia; CUNHA, Samara Fonteles da. O Programa Melhoria da Educação e a formação dos gestores municipais. *In*: RODRIGUEZ, Alícia Freijo; HSIA, Pedro Murgel; CARNEIRO, José Mario Brasiliense (orgs.). **A gestão da educação em municípios e consórcios**. 1. ed. São Paulo: Oficina Municipal; Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020. Disponível em: https://www.oficinamunicipal.org.br/uploads/attachments/libraryitem/130/OM_gestaoe_educacao_digital.pdf. Acesso em: 10 jun. 2022.

EMPRESA PAULISTA DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO (EMPLASA). Macrometrópole paulista. 2012. Disponível em: <https://cetesb.sp.gov.br/camaras-ambientais/wp-content/uploads/sites/21/2014/12/Macrometropole.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2022.

ESCOLA DE FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO PAULO RENATO COSTA SOUZA (EFAP). Diretrizes de Formação Continuada para Gestores (as) (Líderes Públicos) da SEDUC-SP. Disponível em: https://efape.educacao.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/Formacao_Continuada_2022_v3.pdf. Acesso em 14 ago.2023.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Teorias de políticas públicas. **Revista@ambienteeducação**, São Paulo, v.14, n.3, p. 631-665, set./dez. 2021. Disponível em:

<https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/1103/867>.

Acesso em: 28 ago. 2022.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. (Org.). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2012.

FONSECA, Carina de Souza; CARNIELLO, Mônica Franchi; OLIVEIRA, Adriana Leônidas de; SANTOS, Teresa Celia de Mattos dos. O processo de regionalização da gestão pública: Um estudo sobre consórcios intermunicipais na RMVALE-LN. **Latin American Journal of Business Management**, Taubaté, v. 13, n. 2, p. 2-11, jul./dez. 2022.

FORMAÇÃO. In: Michaelis, Dicionário Online de português. São Paulo: Melhoramentos, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/forma%C3%A7%C3%A3o%20/>. Acesso em: 07 jun. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 68. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2021.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA, Waldir Rufino da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p.131-147, mar. 2012.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GESTÃO. In: Michaelis, Dicionário Online de português. São Paulo: Melhoramentos, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/>. Acesso em: 03 mar. 2023.

GRILO, Ana Catarina Ferreira. A análise de necessidades de formação e a planificação da formação: Um estudo empírico. 134 fls. Dissertação (mestrado em Ciências da Educação) – Universidade de Lisboa. Porto. 2012.

GRIN, Eduardo José. ABRÚCIO, Fernando Luiz. **Governos locais: uma leitura introdutória**. Brasília: Enap, 2019.

HSIA, Pedro Miguel; STRELEC, Thamara Caroline; CRUZ, Maria do Carmo Toledo. Consórcios Intermunicipais no Fortalecimento das Capacidades Institucionais dos Municípios na Educação: Oportunidades e Barreiras. In: RODRIGUEZ, Alicia Freijo; HSIA, Pedro Murgel; CARNEIRO, José Mario Brasiliense (orgs.). **A gestão da educação em municípios e consórcios**. 1. ed. São Paulo: Oficina Municipal; Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020. Disponível em: https://www.oficinamunicipal.org.br/uploads/attachments/libraryitem/130/OM_gestaoe_educacao_digital.pdf. Acesso em: 10 jun. 2022.

HENRICHS, Joanni Aparecida; MEZA, Maria Lúcia Figueiredo Gomes. Governança multinível para o desenvolvimento regional: um estudo de caso do Consórcio Intermunicipal da Fronteira. **Revista Brasileira de Gestão Urbana** (Brazilian Journal of

Urban Management), Paraná, v. 9, n° 1, p. 124-138, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/RHXrbFvMHYQkJS8NhWF7SfN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 jun. 2022.

IMBERNÓN, Francisco. Formação continuada de professores. Porto Alegre; Artmed, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dONtDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=forma%C3%A7%C3%A3o+continuada&ots=ttDPlo8jeQ&sig=i0NU6hRdOFJVqazaXjNf7syyLFI#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 23 jun. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo escolar 2021, divulgação dos resultados. Disponível em: https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2021/apresentacao_coletiva.pdf. Acesso em: 18 Jan. 2023.

INSTITUTO VOTORANTIM. Parceria pela valorização da educação. Disponível em: <https://pve.institutovotorantim.org.br/matriz-de-competencias/>. Acesso em 30 ago. 2023.

LIDERAÇA. In: Michaelis, Dicionário Online de português. São Paulo: Melhoramentos, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/lideran%C3%A7a%20/>. Acesso em: 03 mar. 2023.

LIMA, Jose Fernandes de (org). **Educação Municipal de qualidade: princípios de gestão estratégica para secretários equipes/1.** ed. São Paulo: Moderna, 2014.

LONGO. Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 54, n° 2, p. 7-33, fev. 2003. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/1313>. Acesso em: 11 out. 2021.

LORENZO, Helena Carvalho de. FONSECA, Sergio de Azevedo. A promoção do desenvolvimento local apoiada em redes de municípios: a experiência do Consórcio Intermunicipal Central Paulista. **Revista Interações**, Campo Grande, v. 9, n° 1, p. 55-63, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/h7fPzRPjggsXHhnMPhZKVpm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 jun. 2022.

LOTTA, Gabriela. **Teorias e Análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil.** Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20An%C3%A1lises%20sobre%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 01 nov. 2021.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do Gestor.** 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUIZ, Maria Cecília, RISCAL, Sandra Aparecida. **Gestão da Educação Municipal.** São Carlos: SEad-UFSCar, 2021.

MACHADO, José Ângelo; ANDRADE, Marta Leone Costa. **Cooperação intergovernamental, consórcios públicos e sistemas de distribuição de custos e benefícios.**

Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, nº 3, p. 695-720, maio/jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KNSNqcTP5hsk45yXZsgCwMC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 jun. 2022.

MARGON, Jefferson. **Prática de gestão educacional: narrativas de ex-secretários municipais**. 29 mar. 2016. Fls. 158. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória ES. 2015. Disponível em: https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8984/1/tese_9779_Dissertacao_Jeferson_Margon_2016.pdf. Acesso: em 11 out. 2021.

MELHORIA DA EDUCAÇÃO. Referencial da Qualidade da Gestão da Educação na Rede Municipal. Fundação Itaú para educação e cultura. Disponível em: https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2021/08/Referencial-Avaliac%CC%A7a%CC%83o-da-Qualidade-da-Gesta%CC%83o-da-Educac%CC%A7a%CC%83o-Rede-Municipal_Ita%C3%81-Social.pdf.pdf. Acesso em 23 jun. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 21º ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à Educação do futuro**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/EdgarMorin.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2021.

MUNHOZ, Fabiana Garcia. Para além das prendas domésticas: A trajetória da mestra Benedita da Trindade no magistério feminino paulista. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 18, s/n, e36, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbhe/a/CnDnDhjYhfCHMjpbkZzR54c/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 20 jun. 2023.

NASCIMENTO, Beatriz de Paula Moraes do; CASTRO, Rogério de Paiva; TADEU, Tânia. O regime de colaboração na educação básica fundamental Brasileira: o caso dos estados do Ceará e São Paulo. **Ensaios Pedagógicos**, Sorocaba, v. 6, nº 2, p. 29-39, mai./ago. 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/TEXTO+04.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

OFICINA MUNICIPAL. Escola de cidadania e gestão pública. Gestão Municipal da Educação. Disponível em: <https://oficinamunicipal.org.br/cursos/28>. Acesso em 26 jun. 2022.

OLIVEIRA, Cleiton de; GANZELI, Pedro. **Relações Intergovernamentais Na Educação: Fundos, Convênios, Consórcios Públicos E Arranjos De Desenvolvimento Da Educação**. Educação & Sociedade. 2013 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000400002>. Acesso em: 16 fev. 2022.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; SOUSA, Sandra Zakia. O federalismo e sua relação com a educação no Brasil. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; SANTANA, Wagner (Orgs.). **Educação e federalismo no Brasil: Como combater as desigualdades, garantir a diversidade**. Brasília: Unesco, 2010, p.13-35.

PAZ, Luisa Magalhaes Coelho Ávila. **Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas.** 2018. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32311/1/2018_LuisaMagalh%c3%a3esCoelho%c3%81vilaPaz.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

PEDRAL, Sibelle. **Educação.doc: registros da série de documentários educação.doc sobre educação pública de qualidade dirigida.** 1. ed. São Paulo: Moderna, 2014.

PEREIRA, Guilherme Nunes; LOTTA, Gabriela Spanghero; BICHER, Renata Mirandola. Implementação de políticas públicas no nível intramunicipal: o caso das Supervisões de Assistência Social da cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v.3 n° 1 p. 286-311, jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/rppi/article/view/37055/20576>. Acesso em: 29 jan. 2022.

PEREIRA, Greisson Almeida; MOREIRA, Tito Belchior da Silva. Consórcio Público Intermunicipal: características dos municípios participantes. **Revista Políticas Públicas**, São Luís, v. 20, n° 1, p. 307-325, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/5058/3111>. Acesso em: 3 abr. 2022.

PEREIRA, Rodnei, **O desenvolvimento profissional de um grupo de coordenadoras pedagógicas iniciantes: movimentos e indícios de aprendizagem coletiva, a partir de uma pesquisa-formação.** 2017. 251 f + 206 f. Apêndices. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação). Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

PÉREZ GÓMEZ, Angel. O pensamento prático do professor: a formação do professor como profissional reflexivo. Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriella Spanghero; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas.** Brasília: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro_Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf. Acesso em: 16 dez. 2021.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; GOMIDE, Alexandre de Ávila. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016.

RODRIGUES, Ângela; ESTEVES, Manuela. A análise de necessidades na formação de professores. Porto: Porto Editora, 1993.

RODRIGUES, M. A. Contributo para o estudo das necessidades de formação dos professores do ensino secundário. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Porto, 1991.

RODRIGUES, M. A. (2006). Análise de necessidades de formação na formação contínua de professores. In RODRIGUES, A. Análise de Práticas e Necessidades de Formação. (pp.93-121) Lisboa: ME/DGIDC.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n.16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?lang=pt>. Acesso em: 01 nov. 2021.

SOUZA, Patrícia Laczynski de. **Políticas redistributivas e a redução das desigualdades**: a contribuição potencial dos consórcios intermunicipais. Fls. 224. Escola de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo SP. 2012. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9478/tese_patricia_laczynski.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 24 jun. 2022.

SOUZA, Izabel Soares; PONTES, Valéria Cristina Rosa; CRUZ, Maria do Carmo Meirelles Toledo; RODRIGUES, Alícia Freijo. Regime de cooperação: os casos dos consórcios intermunicipais codivar e condemat. **Revistas Interfaces**, Suzano, v. 15 n. 10, jul. 2023. Disponível em <https://publicacoes.uniesp.edu.br/index.php/1/article/view/83>. Acesso em: 10 ago. 2023

SCHÜTZ, Jenerton Arlan. FUCHS Cláudia. Gestão escolar na sociedade contemporânea: Impasses e desafios para potencializar a gestão democrática. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.9, nº 1, p. 23-41, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/viewFile/237508/29663>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SECCHI, Leonardo. Introdução: Percebendo as políticas públicas In: SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014, p.1-11.

STRELEC, Tamara Caroline; COSTA, Valeriano Mendes Ferreira. Cooperação intergovernamental: classificação, características e formatos à luz da experiência brasileira. *Revista Iberoamericana De Estudios Municipales*, nº 14, p. 37–62, a. VII, 2016. Disponível em: <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/riem/article/view/346/347>. Acesso em: 11 jun. 2022.

THIESEN, Juarez da Silva. Conselho nacional de secretários de educação - Consed: Perfil institucional e alinhamentos com internacionalização. **Revista Espaço do Currículo**, João Pessoa, v. 13, nº Especial, p. 923–934, dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/53976>. Acesso em: 11 out. 2021.

UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO - UNDIME. **Orientações ao dirigente municipal de educação**: fundamentos, políticas e práticas. – São Paulo: Fundação Santillana, Brasília. 2012. Disponível em: <https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2020/07/OrientacoesDirigenteMunicipal1.pdf>. Acesso em: 08 jul.2023.

