

Proposta de Melhoria da Política de Capacitação da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo: o desenvolvimento de uma Escola de Gestão¹

Nome: Raffaella Pessoa Spada

Orientador: Helena de Souza Marcon

Avaliador: Lucas Ambrózio Lopes da Silva

Minicurriculo: Formada em Produção de Multimídia e finalizando bacharelado em Ciências Sociais, é atualmente Residente em Gestão Pública na Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica da SME/SP, em que foi estagiária de 2023 a 2024.

Resumo: Este projeto de melhoria visa apoiar a implementação da Escola de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME/SP) a partir da análise da política de formação continuada vigente em 2024. Utilizando-se da metodologia de coleta e análise quantitativa e qualitativa de dados, o projeto identifica lacunas na capacitação dos servidores da rede municipal de educação e propõe um modelo de formação híbrido, parcerias estratégicas e estruturação especializada. O objetivo último é o de qualificar a atuação dos profissionais, reduzir a rotatividade e promover o desenvolvimento profissional na gestão pública educacional.

Palavras-chave: Escola de Gestão; Formação Continuada; Escola de Governo; Capacitação; Serviço Público

¹ Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica vinculada ao Gabinete.

Sumário

1. Introdução.....	3
1.1 Contexto Geral: necessidade de formação.....	3
1.2 Contexto Específico: processo de implementação de uma Escola de Gestão.....	4
2. Metodologia.....	5
2.1 Sistematização.....	5
A. Dados Brutos.....	6
B. Dados Refinados: Categorias Descritivas.....	8
2.2 Investigação do Contexto.....	17
3. Revisão de Literatura.....	18
4. Proposta de Melhoria.....	21
5. Conclusão.....	23
Referências Bibliográficas.....	24
Anexos.....	25
ANEXO A – Subitens do Edital nº1 SME 2024 de COPED.....	25
LINHAS PROGRAMÁTICAS E TEMAS.....	25
ANEXO B – Exemplos de formações de cada categoria.....	29

1. Introdução

1.1 | Contexto Geral: necessidade de formação

A Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME/SP), em consonância com o art. 9º da Lei Municipal nº 16.974/2018, tem como um de seus objetivos centrais formular, coordenar, implementar e avaliar as políticas e estratégias educacionais para a Rede Municipal de Ensino (RME). Além disso, tem por atribuição definir indicadores de desempenho para acompanhar e avaliar a gestão de sua rede, bem como promover a formação continuada e o desenvolvimento de seus profissionais.

A estrutura organizacional da SME/SP está definida pelo Decreto nº 59.660/2020 que organiza a secretaria em 11 coordenadorias (área central), 13 diretorias regionais (área regional) e unidades educacionais. As ações formativas constituem uma iniciativa de capacitação e manutenção do conhecimento necessário aos profissionais da rede para o exercício de suas funções. Atualmente, essas ações são sistematizadas pela Divisão de Formação (DF), pertencente à Coordenadoria Pedagógica (COPED), e têm por foco os profissionais que atuam nas unidades educacionais (UEs). O restante do corpo de servidores, que atua nas áreas centrais e regionais, não possui um sistema de formação específica em gestão educacional para além da formação inicial – que é oferecida, para cargos como o de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGG)², por instituições como a Fundação para Vestibular da UNESP (Vunesp).

Uma das opções disponíveis aos servidores públicos são as formações oferecidas pela Escola de Administração Pública de São Paulo (EMASP), que abrangem tópicos como os de Gestão Pública Municipal, Gestão de Pessoas, Compras Públicas entre outros³. Essas, no entanto, não abrangem temas específicos da gestão pública da Rede Municipal de Ensino, tais como o Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF), instituído pela Lei nº 13.991, de 10 de junho de 2005. Considerando esse contexto de lacuna formativa, este Projeto de Melhoria propõe uma revisão da política de capacitação atualmente vigente na SME/SP a partir da análise dos cursos homologados pela COPED no ano de 2024 e oferecidos aos profissionais que atuam nas UEs. Essa revisão se dará a partir de duas perguntas norteadoras:

² como pode ser verificado nas publicações do Diário Oficial da Cidade de São Paulo, como a edição do dia 05/03/2016, [página 76 a 77](#).

³ com inscrições disponibilizadas no [site da escola](#).

(1) se existem cursos voltados especificamente à gestão educacional; (2) quais os formatos dos cursos com maior aderência entre os profissionais da educação.

1.2 | Contexto Específico: processo de implementação de uma Escola de Gestão

Instituída inicialmente pela Portaria SME nº 10.509, de 29 de novembro de 2024 sob o nome de “Escola de Gestão”, revogada em 24 de abril de 2025 pela Portaria nº 4.614 e proposta novamente com o nome de “Escola Municipal de Formação de Profissionais da Educação do Futuro” (EMFORPEF), um dos objetivos dessa escola é o de promover a formação em Gestão Pública e o desenvolvimento dos servidores das áreas centrais e regionais da SME para o exercício eficaz de suas funções. Sua concepção inicial foi liderada pela Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE/SME), com o auxílio de estudos realizados em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), e seu planejamento se deu ao longo de 2024. Durante essa etapa, foram realizados estudos como Diretrizes para o Levantamento de Necessidades de Formação das coordenadorias e DRE, o Levantamento Normativo, Estudo de *turnover* e o Levantamento de comunidades de prática. O presente projeto de melhoria foi envisioned como parte desse planejamento, compondo o conjunto de estudos que fundamentam a criação da Escola de Gestão e atual EMFORPEF.

De forma abrangente, a gênese desta iniciativa reside na constante necessidade de aprimoramento da gestão pública para melhor lidar com a complexidade e os desafios inerentes à educação pública na capital paulista. De forma específica, o projeto responde a desafios observados durante a movimentação de profissionais da RME – o afastamento de educadores das unidades educacionais para atuarem em funções administrativas tanto nas unidades centrais (coordenadorias) quanto nas DRE, conforme autorizado pelo artigo 66 da Lei nº 14.660, de 26 de dezembro de 2007. Embora essa atuação fora da escola seja crucial para suprir as demandas administrativas com a *expertise* de profissionais da RME, ela enfrenta desafios relacionados à falta de preparo específico para funções distintas do magistério. Um indicativo desses desafios é a alta taxa de rotatividade (*turnover*) de aproximadamente 30% ao ano entre profissionais da educação alocados nas DRE – identificada por estudo conduzido por integrantes⁴ da UPGE/SME com o apoio da Secretaria de Gestão (SEGES/SP) –, prejudicando a continuidade das ações administrativas. Uma hipótese levantada a partir da escuta desses profissionais sugere uma extensa curva de

⁴ Ramon Santoro Leonardi e Juliana de Souza Bittar-Godinho.

aprendizado decorrente da ausência de treinamento direcionado às especificidades das funções administrativas.

Assim, observa-se um déficit de alinhamento entre a oferta formativa e as necessidades operacionais da gestão pública. Nesse contexto, o presente projeto propõe, através do mapeamento e análise das formações disponibilizadas em 2024 aos servidores da educação, embasar a elaboração de novas trilhas de aprendizagem que atendam à demanda por qualificação específica e fortaleçam a fixação e a performance dos profissionais nas áreas estratégicas para os setores.

2. Metodologia

A fim de investigar esta percepção de falta de suporte formativo, a metodologia planejada inicialmente combinava a análise de dados quantitativos e qualitativos divulgados em sites institucionais com entrevistas *in loco*, direcionadas a partir do mapeamento dos atores nas diretorias regionais e na sede. No entanto, devido a instabilidades institucionais após as eleições municipais ao final de 2024 e à mudança de alguns dos membros da equipe da UPGE, o mapeamento dos atores foi descontinuado e cedeu espaço para a investigação pormenorizada das formações e sua categorização. Assim, com o intuito de concretizar essa análise, foram utilizados dados disponibilizados pela Divisão de Formação, organizados e classificados em três etapas de trabalho: 1) conferência e sistematização dos cursos oferecidos; 2) criação de categorias descritivas para classificar os cursos e 3) consulta das normas e leis que incentivam a participação dos profissionais nas formações.

2.1 | Sistematização

Na base de dados utilizada para o estudo, ilustrada pela Figura I, é possível encontrar informações sobre os cursos oferecidos aos profissionais da educação, dentre elas “área promotora”, em que consta a área responsável pelo oferecimento, e “formação”, que informa o nome do curso homologado. Cada linha da tabela representa uma turma do curso, fazendo com que o nome da formação se repita de acordo com o número de turmas existentes – ou seja, se o curso “Compartilhando saberes da Educação Física” possui 2 turmas, ele aparece

Figura I – Banco de Dados

Fonte: DF / elaboração própria

1. **Diretorias Regionais de Educação⁵ (DRE):** 97 cursos
2. **Divisões de Currículo⁶ (DC):** 68 cursos
3. **Coordenadorias dos Centros Educacionais Unificados (COCEU):** 49 cursos
4. **Divisão de Ensino Fundamental e Médio (DIEFEM):** 20 cursos
5. **Sindicato dos Profissionais em Educação do Ensino Municipal (SINPEEM):** 20 cursos

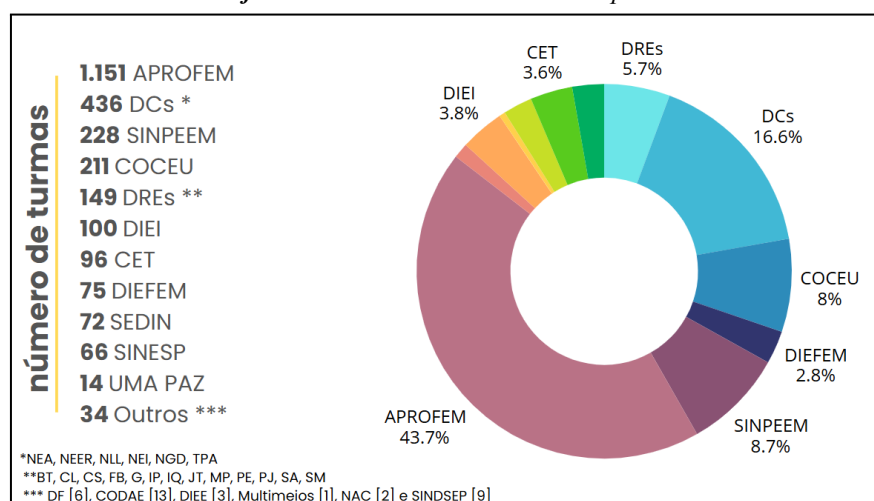
Fonte: elaboração própria

6

Os participantes desses cursos foram manejados em um total de **2.632 turmas**, variando de acordo com a área promotora. As 5 instituições que ofereceram cursos com um maior número de turmas foram:

1. **Sindicato dos Professores e Funcionários Municipais de São Paulo (APROFEM):** 1.151 turmas
2. **Divisões de Currículo (DC):** 436 turmas
3. **Sindicato dos Profissionais em Educação do Ensino Municipal (SINPEEM):** 228 turmas
4. **Coordenadorias dos Centros Educacionais Unificados (COCEU):** 211 turmas
5. **Diretorias Regionais de Educação (DRE):** 149 turmas

Gráfico II – número de turmas x área promotora



Fonte: elaboração própria

A partir dos gráficos e dos dados obtidos é possível observar como o Sindicato dos Professores e Funcionários Municipais de São Paulo (APROFEM), apesar de apresentar um número reduzido de cursos homologados em 2024, totalizando 18 (5,6% do total), foi a área que teve um maior número de turmas, com média de 64 turmas por cada curso oferecido (43,7% do total). Ou seja, aparentemente há uma maior afinidade e engajamento dos profissionais da educação pelos cursos oferecidos por este sindicato, que são majoritariamente realizados de forma remota. Com cursos de carga horária total de 20 horas, dividida em 16 horas online⁷ e 4 horas síncronas⁸, os temas abordados são diversos e serão investigados nos tópicos a seguir – a partir das categorias descritivas.

⁷ Aulas gravadas e disponibilizadas em ambiente virtual.

⁸ Aulas realizadas virtualmente de forma síncrona, ou seja, com o(a) professor(a) explicando e interagindo com os alunos e alunas de forma remota.

De forma geral, o que se depreende dessa sistematização inicial é que uma maior variedade de cursos foi oferecida pela rede direta (78,5%), enquanto uma maior quantidade de turmas foi oferecida pela rede de parcerias⁹ (62,15%).

B. Dados Refinados: Categorias Descritivas

Essa etapa da sistematização foi dividida em três frentes, consideradas de acordo com o objetivo do projeto de melhoria e a delimitação de algumas possibilidades analíticas a partir do banco de dados utilizado: (a) linhas programáticas propostas por COPED para homologação dos cursos; (b) área de conhecimento a qual pertence o curso, seguindo classificação oferecida pela CAPES¹⁰; (c) objetivo declarado no edital da formação, divulgado ou no Acervo Digital da SME ou nos respectivos sites da rede de parcerias. Essa divisão denota três fontes categóricas distintas: interna (SME), externa (CAPES) e vinculada à área promotora (Rede Direta / Parcerias).

I. Linhas Programáticas

Nesta primeira categoria, os cursos foram subdivididos pelo nome e de acordo com o disposto no Edital nº1 SME 2024, que confere as diretrizes para a homologação das formações. De acordo com o edital, “o planejamento das formações deverá ter como eixos principais o aprofundamento e desenvolvimento de práticas relacionadas ao Currículo da Cidade e à aprendizagem e ao desenvolvimento de bebês, crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos com matrícula na RME” e devem ser homologadas a partir de seu enquadramento em pelo menos uma das cinco linhas programáticas:

- I. **Currículo**, com 22 subitens
- II. **Avaliação**, com 7 subitens
- III. **Gestão Pedagógica**, com 6 subitens
- IV. **Acompanhamento e Fortalecimento das Aprendizagens**, com 6 subitens
- V. **Educação em Direitos Humanos**, com 7 subitens

⁹ APROFEM, SEDIN, SINESP e SINPEEM são alguns dos sindicatos que pertencem à rede de parcerias da SME.

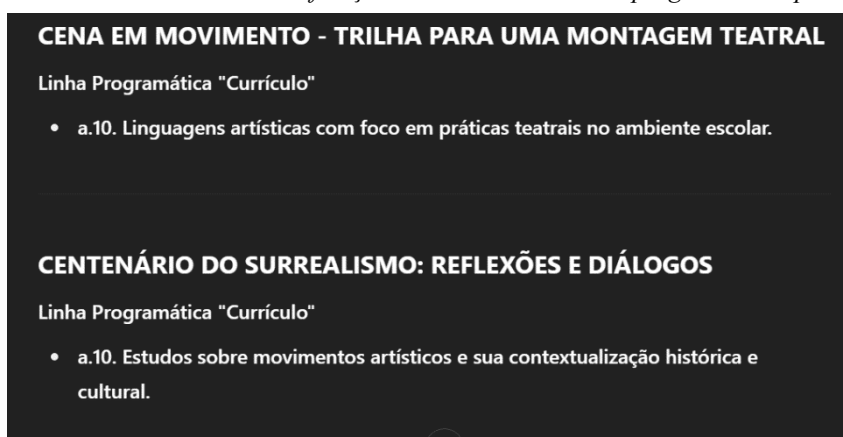
¹⁰ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Esse processo de homologação é executado anualmente pela DF e ocorre obedecendo às seguintes etapas:

- i) divulgação do “formulário de cadastro de proposta”;
- ii) preenchimento das áreas interessadas;
- iii) análise pela Divisão de Formação de COPED;
- iv) triagem e exclusão das propostas que fogem às diretrizes do Edital nº1 SME 2024 e suas linhas programáticas; e
- v) homologação dos cursos considerados alinhados.

É possível notar que a linha “Currículo”, ao dispor de 22 subitens¹¹ que especificam condições pelas quais os cursos podem ser homologados, possui propensão de absorver um maior número de propostas do que outras linhas, que possuem menos da metade de subitens. Assim, é possível depreender preliminarmente que esta categoria concentra um maior número de formações. Como os critérios de seleção dos cursos não são divulgados pela DF, a categorização destes foi realizada, primeiramente, de forma automatizada com o auxílio do chatbot da OpenAI (ChatGPT), como pode ser observado na Figura II. O comando inicial foi o de cruzar o nome das formações listadas com os subitens de cada linha programática do Edital. No entanto, durante a conferência da classificação automatizada, notou-se a repetição exaustiva de alguns subitens, o que poderia indicar um erro durante o processo de categorização da inteligência artificial. Para conferir o resultado, optou-se pelo uso de outra IA, o Gemini, que aferiu a maior parte dos resultados obtidos inicialmente pelo chatbot da OpenAI e permitiu a condensação dos resultados em gráficos ilustrativos, como exemplificado no Gráfico III.

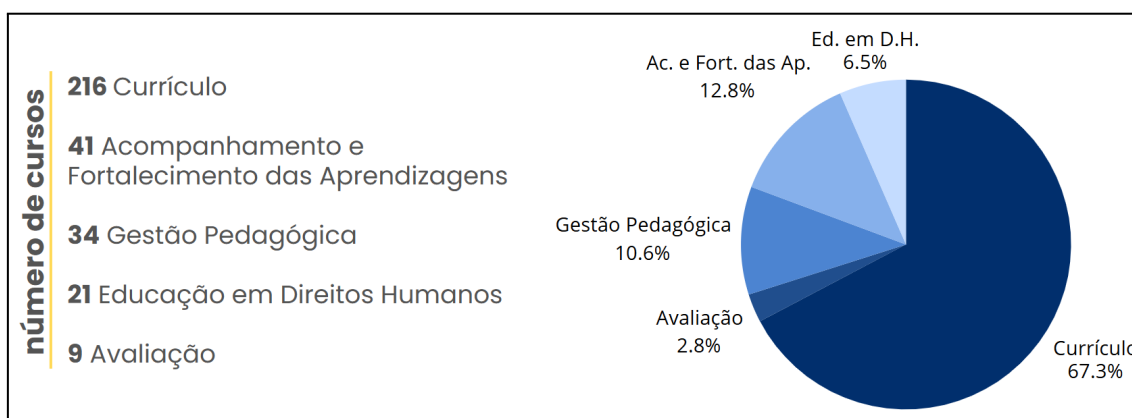
Figura II – Screenshot com a classificação dos cursos nas linhas programáticas pelo Chatbot



¹¹ É possível verificar a descrição de todos os subitens no [Anexo A](#).

Neste *screenshot* é possível observar o nome de duas formações enquadradas na linha programática “Currículo” e no subitem “a10”, que no edital seria “estudos e práticas dos campos conceituais das linguagens artísticas: Artes visuais, dança, teatro, música e objetos de conhecimento e suas relações com a construção da identidade cultural e social em conexão com o Currículo da Cidade”

Gráfico III – número de cursos x linhas programáticas



Fonte: elaboração própria

Assim, foi possível identificar que 216 dos 321 cursos, cerca de 67%, se enquadram em “Currículo” e o restante encontra-se distribuído entre as outras linhas programáticas. Dentre os 34 cursos enquadrados como “Gestão Pedagógica”, identifica-se que ao menos três abordam a gestão sob uma perspectiva administrativa:

1. **“O fazer do diretor de escola na perspectiva administrativo-pedagógica para garantia dos direitos de aprendizagem”:**
 - a. Oferecido pela DRE Freguesia/Brasilândia
 - b. 1 turma
 - c. 50 horas: 20hs presenciais e 30 remotas
 - d. Público-alvo: Diretor de Escola lotado na DRE-FB; Supervisor Escolar lotado na DRE-FB.
2. **“Gestão educacional: práticas para a aprendizagem¹²”**
 - a. Oferecido pelo NAC
 - b. 2 turmas
 - c. 40 horas: 12hs presencial e 18 remotas
 - d. Público-Alvo: Assessor Técnico Educacional, Assistente Técnico de Educação I, Assistente Técnico Educacional, Diretor de Divisão Técnica, Diretor de Divisão/chefe de Núcleo, Diretor Regional de Educação, Serviços Técnicos Educacionais, Supervisor Escolar
3. **“Revisitando as Concepções do CEU: potencializar as ações nos territórios¹³”**
 - a. Oferecido por COCEU

¹² proposta formativa disponibilizada no [acervo digital da SME](#)

¹³ proposta formativa disponibilizada no [acervo digital da SME](#)

- b. 2 turmas
- c. 25 horas remotas
- d. Público-Alvo: Diretor de Divisão/chefe de Núcleo, Gestor de Centro Educacional Unificado, Chefe de Núcleo de Ação Cultural Chefe de Núcleo de Ação Educacional, Chefe de Núcleo de Esportes e Lazer

A restrita oferta de turmas para esses cursos, notavelmente inferior àquelas observadas em formações de outras instituições como a APROFEM, revela uma deficiência na disponibilidade de capacitações voltadas para o escopo administrativo. Isso corrobora a premissa de que a maioria das formações homologadas **não dialoga diretamente com os tópicos propostos pela Escola de Gestão**, confirmando a **lacuna na formação continuada**.

II. Área do Conhecimento

Diante da correlação negativa observada entre a oferta geral de formação e a temática em gestão pública, as duas categorias subsequentes foram concebidas com o propósito de validar essa constatação inicial por meio de perspectivas complementares. A segunda categoria, análoga à primeira por basear-se no nome da formação, se diferencia pela utilização de uma categorização externa robusta como base. A terceira, elaborada no próximo tópico, fundamenta-se nos objetivos declarados de cada oferta formativa.

Para estabelecer a segunda categoria de forma a condensar as temáticas observadas nas formações optou-se pela investigação de classificações preexistentes em associações de pesquisa ou instituições correlatas. Essa busca resultou na identificação da **Tabela de Áreas do Conhecimento / Avaliação** da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), considerada uma classificação robusta e adequada para o banco de dados em questão¹⁴:

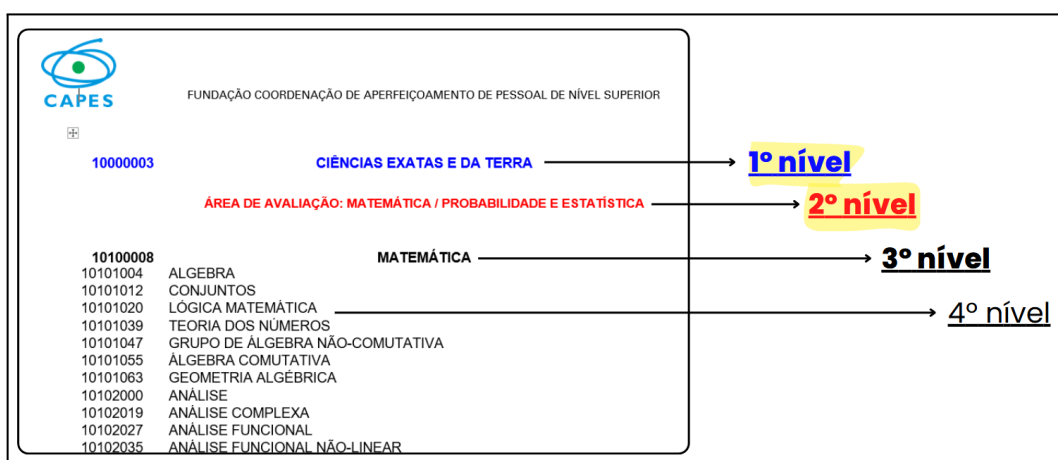
“A classificação das Áreas do Conhecimento tem finalidade eminentemente prática, objetivando proporcionar às Instituições de ensino, pesquisa e inovação uma **maneira ágil e funcional de sistematizar e prestar informações** concernentes a projetos de pesquisa e recursos humanos aos órgãos gestores da área de ciência e tecnologia” (CAPES, 2020)

A divisão proposta pela CAPES prevê uma hierarquia em 4 níveis, sendo os dois primeiros mais gerais e os dois últimos mais específicos:

¹⁴ Publicada em 19 de setembro de 2020 e disponibilizada no [portal da CAPES](#).

- **1º nível - Grande Área:** aglomeração de diversas áreas do conhecimento, em virtude da afinidade de seus objetos, métodos cognitivos e recursos instrumentais refletindo contextos sociopolíticos específicos;
- **2º nível – Área do Conhecimento (Área Básica):** conjunto de conhecimentos inter-relacionados, coletivamente construído, reunido segundo a natureza do objeto de investigação com finalidades de ensino, pesquisa e aplicações práticas;
- **3º nível - Subárea:** segmentação da área do conhecimento (ou área básica) estabelecida em função do objeto de estudo e de procedimentos metodológicos reconhecidos e amplamente utilizados;
- **4º nível - Especialidade:** caracterização temática da atividade de pesquisa e ensino. Uma mesma especialidade pode ser enquadrada em diferentes grandes áreas, áreas básicas e subáreas.

Figura III – Screenshot da Tabela de Áreas do Conhecimento da CAPES com níveis hierárquicos¹⁵



A partir desse sistema classificatório, os cursos foram separados e categorizados de acordo com a sua “Grande Área” e “Área do Conhecimento”, que foram suficientes para a condensação e interpretação dos resultados. No entanto, durante a classificação, todas as hierarquias foram consideradas para uma melhor adequação do curso. Por exemplo, o curso “Matemática em foco: utilizando a plataforma aprender matemática” foi enquadrado da seguinte forma:

(1º nível) “Ciências Exatas e da Terra” □ (2º nível) “Matemática / Probabilidade” □ (3º nível) “Matemática” □ (4º nível) “Lógica Matemática”

Dessa forma, a classificação exprime a temática geral do curso e não necessariamente seu objetivo (que, no caso do exemplo, era ensinar a utilizar uma plataforma específica).

Como resultado da triagem inicial, em que foram desconsideradas áreas do conhecimento como “Engenharias”, “Medicina Veterinária” e outras por não terem correspondência com as formações oferecidas, obteve-se a seguinte tabela, em que

¹⁵ Fonte: elaboração própria

observa-se, do lado esquerdo, todas as categorias do 1º nível da hierarquia que tiveram formações enquadradas e, nas demais colunas, o 2º nível:

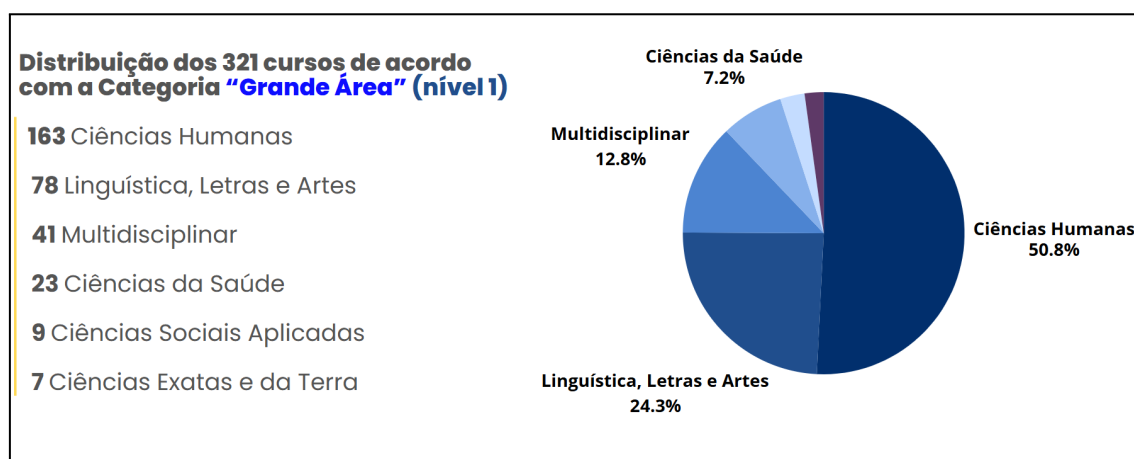
Tabela 1 – Categorias consideradas de acordo com a hierarquia

1º nível	2º nível						
Grande Área	Área do Conhecimento						
Ciências da Saúde	Educação Física	Nutrição					
Ciências Exatas e da Terra	Matemática / Probabilidade e Estatística						
Ciências Humanas	Sociologia	Antropologia / Arqueologia	História	Geografia	Psicologia	Educação	Ciência Política e Relações Internacionais
Ciências Sociais Aplicadas	Direito	Economia	Comunicação e Informação				
Linguística, Letras e Artes	Linguística e Literatura	Artes					
Multidisciplinar	Interdisciplinar	Ensino (Ciências e Matemática)	Ciências Ambientais				

Fonte: elaboração própria

A partir dessa classificação e da aglutinação dos resultados é possível constatar que metade dos cursos pertencem à grande área das Ciências Humanas e quase um quarto à área de Linguística, Letras e Artes, como pode ser observado no Gráfico IV.

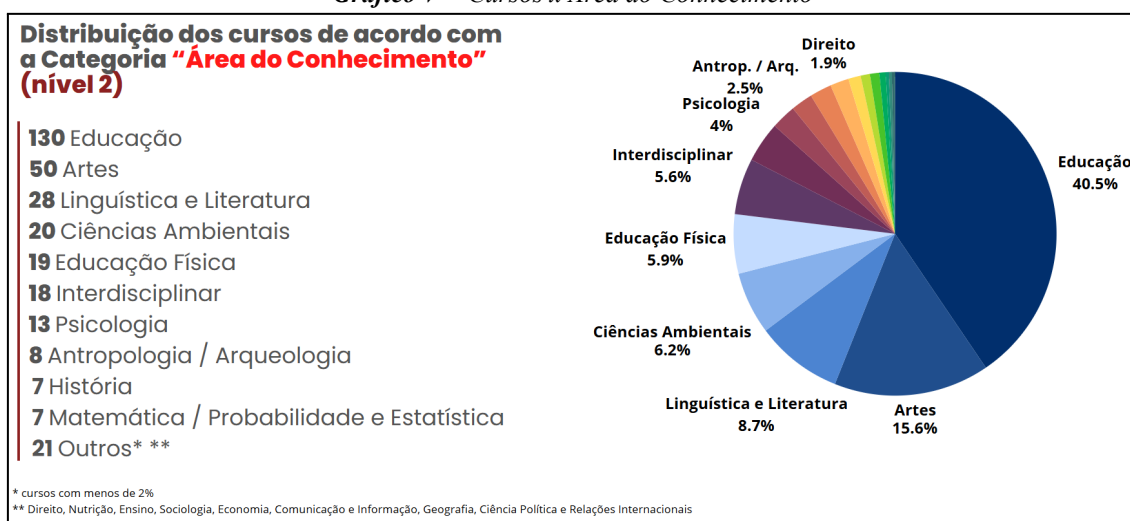
Gráfico IV – Cursos x Grande Área



Fonte: elaboração própria

Descendo uma hierarquia e analisando a distribuição dos cursos de acordo com a Área do Conhecimento, é possível observar, a partir do Gráfico V, que 40,5% dos cursos são destinados à Educação, sendo seguido por Artes (15,6%) e Linguística e Literatura (8,7%).

Gráfico V – Cursos x Área do Conhecimento



Fonte: elaboração própria

Os níveis hierárquicos que compreendem a Área do Conhecimento “Interdisciplinar” são:

(1º nível) Multidisciplinar → (2º nível) Interdisciplinar → (3º nível) Interdisciplinar → (4º nível) Meio Ambiente e Agrárias; Sociais e Humanidades; Engenharia/Tecnologia/Gestão; Saúde e Biológicas

No entanto, nenhum curso relativo à gestão educacional ou administração pública foi enquadrado como “Interdisciplinar”: os três cursos relativos à gestão educacional encontrados na categoria anterior foram categorizados como “Ciências Humanas → Educação”, já que no 4º nível hierárquico desse caminho existem as categorias “Administração Educacional”, “Administração de Sistemas Educacionais” e “Administração de Unidades Educativas”.

A partir desses dados é possível depreender que todas as formações oferecidas em gestão são, de alguma forma, relacionadas à educação – se não o fossem, estariam categorizadas como “Gestão” na área do conhecimento “Interdisciplinar”. Assim, também a partir dessa categoria, é possível confirmar que existe uma lacuna formativa em administração pública nas formações oferecidas.

III. Objetivo

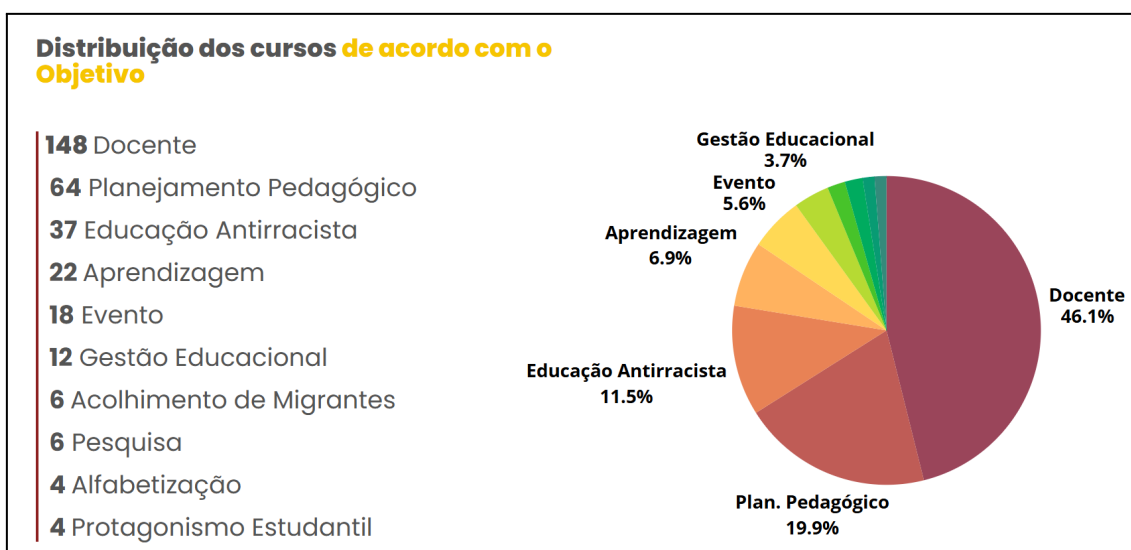
A última categoria foi criada a partir da análise qualitativa dos objetivos das formações, disponibilizados nos editais dos cursos encontrados tanto no Acervo Digital da SME quanto nas páginas virtuais dos sindicatos. Assim, conforme as principais características foram sendo

condensadas em palavras-chave, a partir da aglutinação de objetivos semelhantes, formou-se uma lista de categorias descritivas, cujas especificidades encontram-se listadas abaixo:

<i>Objetivo</i>	<i>Justificativa</i>
<i>Acolhimento de Migrantes</i>	formações que refletem sobre e propõem a prática do acolhimento da população migrante
<i>Alfabetização</i>	formações voltadas especificamente à promoção da alfabetização do corpo estudantil na educação infantil
<i>Aprendizagem</i>	formações que discutem alguns aspectos da aprendizagem dos estudantes em todo o ciclo, seja a partir de área específica do conhecimento (como arte) ou a partir da recuperação das aprendizagens
<i>Docente</i>	formações que têm o objetivo de atualizar e discutir conhecimentos dos profissionais da educação em determinada área do conhecimento voltada ao exercício do magistério
<i>Educação Antirracista</i>	formações voltadas à minimização das diferenças raciais a partir da disseminação de conhecimento (de acordo com as leis nº 10.639/2003 e 11.645/2008), seja ele direcionado à cultura indígena, afro-brasileira ou migrante.
<i>Evento</i>	formações em formato de evento de um dia, com objetivos diversos de acordo com a proposta
<i>Gestão Educacional</i>	formações que visam instruir gestores educacionais a partir da reflexão das práticas do quadro educacional
<i>Pesquisa</i>	formações voltadas ao estímulo da troca de conhecimento entre profissionais à luz de algum projeto ou grupo de pesquisa
<i>Planejamento Pedagógico</i>	formações que discutem aspectos operacionais do planejamento pedagógico
<i>Protagonismo Estudantil</i>	cursos que tenham por objetivo o incentivo do protagonismo estudantil a partir de iniciativas específicas, como a feira de ciências

No [Anexo B](#) é possível encontrar exemplos de formações que foram consideradas em cada uma das categorias e seus respectivos objetivos / temas abordados. A partir dessa categorização e da quantificação dos dados, como é possível observar no Gráfico VI, nota-se que 46% dos cursos oferecidos têm o objetivo de promover a manutenção dos conhecimentos dos professores para aplicação em sala de aula.

Gráfico VI – Cursos x Objetivo



Fonte: elaboração própria

A partir dessa categorização, investigando os cursos que têm os objetivos enquadrados como “Gestão Educacional”, é possível encontrar os seguintes temas:

1. Revisitando as concepções do CEU: potencializar as ações nos territórios;
2. Formação continuada de professores orientadores da educação integral: tempos e espaços na educação integral;
3. Gestão e acompanhamento do projeto AEL em 2024;
4. Os CEMEIS na cidade de São Paulo: o atendimento integrado de bebês e crianças de 0 (zero) a 5 (cinco) anos de idade;
5. Acompanhamento pedagógico e ações, formativas na atuação de coordenadores pedagógicos da educação infantil na cidade de São Paulo;
6. A identidade da EJA na contemporaneidade: resistências, desafios e possibilidades;
7. O fazer do diretor de escola na perspectiva administrativo-pedagógica para garantia dos direitos de aprendizagem;
8. Mediação de conflitos e construção de diálogos conscientes utilizando a comunicação não violenta (CNV);
9. Atuação da direção para a consolidação das concepções e práticas da educação infantil paulistana;
10. Educação para as relações étnico-raciais e interseccionalidade;
11. Gestão educacional: práticas para a aprendizagem;
12. Educação especial no Brasil: um olhar histórico e o papel do gestor nos caminhos do PNE 2024.

Considerando os objetivos, conclui-se que as formações homologadas pela SME em 2024, em sua maioria, não abordam as temáticas que serão oferecidas pela Escola de Gestão (atual EMFORPEF), o que destaca a importância dessa iniciativa para a rede.

2.2 | Investigação do Contexto

De acordo com o anexo único do Decreto nº50.069 de 1º/10/2008, o servidor do Quadro de Profissionais da Educação pode acumular pontos e evoluir funcionalmente a partir da contabilização ou do tempo de exercício, ou dos títulos que adquiriu ao longo do exercício ou ambos. No caso da evolução a partir de títulos, há a opção de contabilizar tanto cursos de extensão quanto cursos mais longos, como graduação, mestrado e afins. Esses cursos deverão ser cadastrados e inseridos no sistema Escola Online (EOL), que são aceitos ou não como pontuação de acordo com a análise da área incumbente.

Na tabela disponível no anexo único da portaria nº 2.451 de 08 de abril de 2015 é possível verificar o quanto cada curso “vale”, ou seja, qual a pontuação específica que o servidor recebe de acordo com o tipo de formação que realizou. Resumidamente, no caso de cursos promovidos pelos órgãos da SME com carga horária mínima de 12h, o servidor recebe 1 ponto, acumulando no máximo 4 pontos deste tipo em cada fase da evolução funcional. No caso de cursos promovidos por entidades sindicais representativas da educação e demais órgãos públicos da PMSP, contam 0,5 ponto e acumulam no máximo 3 pontos.

Já as ações de formação (cursos presenciais ou à distância, laboratórios e grupos de pesquisa) do Sistema de Formação de Educadores da RME/SP (SME/COPED/NTF) oferecem pontuação de acordo com a área promotora: se promovidas por oferta direta da SME, contam 1 ponto (carga horária mínima 12h presencial e 20h à distância, máximo de 6 pontos), pela UAB contam 2 pontos (carga mínima de 180h, máximo de 6) e pela rede de parcerias, contam 0,5 ponto (máximo de 3).

Ou seja, os profissionais da educação que optaram pela evolução funcional por meio de títulos possuem um incentivo concreto para participar de formações. Este contexto serve como base explicativa para um ponto importante: é possível que as formações homologadas pela COPED possuam um número grande de turmas e participantes não necessariamente pelo interesse nos temas propostos pelas formações, mas sim pela pontuação que é possível ganhar com elas para a evolução funcional. Se essa hipótese é verdadeira, a temática do curso tem menos importância do que a facilidade para fazê-lo: formações online, como as oferecidas pelo APROFEM, naturalmente seriam as mais visadas. Se for falsa, é possível adotar os cursos que tiveram uma maior aderência em 2024 como referências para a formulação de cursos com formatos semelhantes. No entanto, apenas a partir dos dados analisados não é

possível chegar a uma conclusão robusta, mas é possível observar os 5 cursos da APROFEM que tiveram um maior número de turmas e sua categorização:

1. ***A tematização da dança na escola: 150 turmas***
 - a. Grande Área: Linguística, Letras e Artes;
 - b. Área do Conhecimento: Artes;
 - c. Objetivo: Docente;
 - d. Linha Programática: Currículo
2. ***Brincadeiras de matrizes indígenas e africanas: 100 turmas***
 - a. Grande Área: Ciências Humanas;
 - b. Área do Conhecimento: Antropologia / Arqueologia;
 - c. Objetivo: Educação Antirracista;
 - d. Linha Programática: Currículo
3. ***Conhecendo as Orientações Pedagógicas do Currículo da Cidade: 100 turmas***
 - a. Grande Área: Ciências Humanas;
 - b. Área do Conhecimento: Educação;
 - c. Objetivo: Docente;
 - d. Linha Programática: Currículo
4. ***Limites e Riscos das Mídias Digitais na Cultura da Infância: 100 turmas***
 - a. Grande Área: Ciências Humanas;
 - b. Área do Conhecimento: Educação;
 - c. Objetivo: Docente;
 - d. Linha Programática: Currículo
5. ***Música Popular Brasileira: Exploração Histórica e Pedagógica: 100 turmas***
 - a. Grande Área: Linguística, Letras e Artes;
 - b. Área do Conhecimento: Artes;
 - c. Objetivo: Docente;
 - d. Linha Programática: Currículo

Desta maneira, a fim de uniformizar a demanda e a aderência dos cursos ofertados pela Escola de Gestão, faz-se necessário um estudo mais aprofundado a respeito das necessidades latentes dos profissionais que constituem seu público-alvo.

3. Revisão de Literatura

Segundo pesquisa divulgada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2016, realizada a partir da aplicação de *surveys* entre os representantes de Escolas de Governo (EG) federais ao redor do mundo, as EG desempenham um “papel crucial não apenas em auxiliar os gestores públicos a lidar com o contexto atual”, mas são também “centrais na preparação para os desafios futuros” (Palotti et al, 2023). No Brasil, inúmeras organizações, tanto públicas quanto privadas, enquadram-se no guarda-chuva teórico do termo “Escola de Governo”, abrangendo desde instituições de ensino superior até universidades corporativas, com distintas formas de constituição.

Antes da institucionalização formal das escolas, a instrução dos servidores era realizada através de cursos de curta e média duração oferecidos pela Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), criada em 1980 (Evaristo et al, 2019). É a partir da reforma administrativa proposta no Governo Sarney durante a Nova República em 1985 – e a consequente valorização do órgão público – que surge a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), fundada em 1986. Baseada na École Nationale d'Administration francesa, sua criação visava “atender às necessidades de reestruturação do Estado face às desarticulações e respostas inexpressivas da máquina burocrática às demandas sociais da época” (ibidem, 2019, p. 113). Seu formato serviu como referência para as iniciativas posteriores, exercendo significativa influência na trajetória profissional dos servidores e contribuindo para a eficiência e eficácia da gestão pública, com o potencial para impactar a formulação de políticas públicas.

A relevância das Escolas de Governo na promoção de melhores políticas públicas é também evidenciada pela pesquisa da OCDE. Entre as escolas que participaram do levantamento, 89% daquelas com programas de pesquisa instituídos afirmaram que o objetivo primordial era impulsionar serviços e políticas públicas mais eficazes. Adicionalmente, 55% das escolas reportaram que suas pesquisas foram efetivamente utilizadas no processo de tomada de decisão governamental, o que demonstra uma sintonia entre as escolas e as necessidades do governo local.

Existem alguns exemplos importantes de EG da região Sudeste do Brasil, como a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro (Minas Gerais), e a Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP). As escolas oferecem cursos de capacitação e treinamento tanto na modalidade presencial quanto a distância, dispondo de *websites*¹⁶ próprios que facilitam a interatividade entre servidor e os programas oferecidos (Aires et al, 2014). No âmbito municipal, encontram-se também outras iniciativas, como a Escola Virtual de Governo de Belo Horizonte (Decreto Nº13.858 de 29 de janeiro de 2010), a Escola Municipal de Governo de Sinop (Mato Grosso, Decreto nº 11/2013, de 30 de janeiro de 2013), a Escola de Administração Pública de Curitiba (Decreto nº716/1994) e a Escola de Governo de Osasco (São Paulo, Decreto nº 11.302, de 16 de junho de 2016).

¹⁶ Fundação João Pinheiro: <https://fjp.mg.gov.br/escola-de-governo/> e EMASP: <https://emasp.prefeitura.sp.gov.br/>.

De modo geral, essas Escolas compartilham o objetivo de capacitar e desenvolver os servidores municipais, promovendo formação contínua e aprimoramento da gestão pública. A elaboração de Planos Anuais de Capacitação, relatórios de execução e sistemas de acompanhamento para monitoramento de impacto das ações formativas são algumas das ações promovidas pelas Escolas (como a ESAP de Guarulhos e a EGDS de Osasco). Contudo, observa-se que as escolas apresentam diferentes estruturas organizacionais (quando estas foram mencionadas nos Decretos e Leis) e abrangências (restringindo o acesso a servidores ou estendendo-o ao público geral).

Embora a Escola de Gestão considerada neste projeto opere em âmbito municipal, a extensão territorial e o número de habitantes do município em questão implicam uma complexidade de gestão significativamente maior do que a enfrentada por municípios menores. Dessa forma, torna-se imprescindível a realização de estudos focados em suas particularidades e limitações municipais, bem como o fomento de capacitações e formações direcionadas à preparação de seus profissionais e ao aprimoramento de suas políticas públicas.

Em estudo conduzido por Brasil (2020), a respeito da importância das políticas de formação continuada da Escola de Administração Pública (EAP) do Amapá para o desempenho dos servidores públicos, conclui-se que as capacitações oferecidas, de forma geral, atenderam positivamente às demandas identificadas, em virtude da sinergia entre o planejamento da EAP e as necessidades observadas dos servidores. No entanto, a ausência de acompanhamento ao longo dos anos resultou no não reconhecimento das capacitações e da funcionalidade da EAP pelos servidores em comparação a outras oportunidades do mercado, fragilizando essa política pública. Diante disso, enfatiza-se a importância da utilização de estudos e fontes confiáveis para a tomada de decisão baseada em evidências, utilizando as escolas de governo como ponto de apoio para o desenvolvimento de conhecimento aplicado para o setor público, minimizando a distância entre a elaboração teórica e sua aplicação prática (Palotti et al, 2023).

Por último, a respeito do que se encontra na literatura sobre o público-alvo e os possíveis formatos das formações, depreende-se que, no âmbito do setor público-estatal brasileiro, a educação corporativa atende a três perfis distintos: agentes políticos (chefes do Poder Executivo), agentes administrativos (estatutários e comissionados) e agentes honoríficos (delegados e credenciados) (Coelho e Lemos, 2020). Na Escola de Gestão de São Paulo (EMFORPEF), sugere-se que as formações oferecidas em administração pública

tenham como público-alvo gestores educacionais de alto e médio escalão da sede da SME e das DRE, com foco na gestão da política educacional em nível municipal e na qualificação dos gestores para atividades administrativas. Em relação ao formato dos cursos, a literatura apresenta pouca especificidade, uma vez que sua oferta, modelo e abrangência variam em função do planejamento institucional de cada escola.

4. Proposta de Melhoria

A. Desenvolvimento da Escola de Gestão

Para concretizar a implantação de uma **Escola de Gestão** como um centro de excelência em formação e desenvolvimento, oferecendo programas diversificados e alinhados às necessidades estratégicas do município, propõe-se algumas alternativas que podem ser consideradas durante o processo de tomada de decisão.

i. Modelo de formação híbrido

Observando o constatado durante a análise do banco de dados, propõe-se que as formações sejam ofertadas de acordo com a abrangência do público-alvo considerado. Caso seja amplo, optar pelo oferecimento *online* de conteúdos mais teóricos e flexíveis; caso seja reduzido, como em cursos voltados exclusivamente aos coordenadores e gestores, optar por modelo presencial - o que pode resultar em um maior engajamento e troca de experiências entre as partes, com o desenvolvimento de habilidades práticas.

ii. Parcerias Estratégicas

Como averiguado durante a revisão da literatura, existem inúmeras Escolas de Governo formalizadas com experiência acumulada, bem como instituições privadas com *expertise* na gestão de iniciativas semelhantes. Assim, recomenda-se o estabelecimento de convênios com instituições de ensino superior, escolas de governo de outras esferas e organizações da sociedade civil para complementar a *expertise* interna e ampliar a oferta de cursos. Além disso, uma plataforma de aprendizagem digital será necessária para a alocação dos cursos *online*, exigindo uma infraestrutura tecnológica robusta que pode ser obtida e incrementada por meio de parcerias.

ii. Estruturação Especializada

A fim de garantir a aderência das formações, sua divulgação e adaptação de acordo com as demandas observadas faz-se necessária a divisão do corpo da Escola em núcleos especializados responsáveis pela coordenação de frentes específicas de trabalho, como contratação de profissionais adequados para as

formações, planejamento anual do oferecimento, priorização de demandas e público-alvo etc. A partir de uma estrutura robusta é possível fomentar uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento profissional contínuo e incentive a participação dos servidores nos programas.

B. Aspectos organizacionais

Além dessas alternativas, faz-se necessário considerar aspectos como tempo, custo, contexto político-institucional, capacidades estatais e recursos humanos. A estimativa inicial é de 12 a 18 meses para a estruturação completa da Escola e sua política de capacitação, incluindo planejamento, desenho dos programas, infraestrutura (física e digital) e contratação/designação de equipe. A oferta de cursos pode ser iniciada em fases, a partir do 6º mês do processo de estruturação. Em relação ao custo, é preciso considerar a infraestrutura para as modalidades (espaço físico, plataformas online, equipamentos), desenvolvimento de conteúdo (contratação de especialistas, produção de materiais) e recursos humanos (equipe da Escola de Gestão, instrutores), comunicação e avaliação. O orçamento deverá ser detalhado em um plano financeiro específico, considerando fontes de recursos municipais e possíveis captações externas.

No entanto, para a concretização de todas as etapas, é necessário um contexto Político-Institucional favorável à implementação da Escola, com o apoio político da alta gestão da Prefeitura para a aprovação da iniciativa e alocação de recursos. Assim, é preciso criar capacidades Estatais para fortalecer a *expertise* em design instrucional, gestão de plataformas de aprendizagem online, avaliação de programas educacionais e comunicação.

C. Proposta para as formações e seu público-alvo

O principal objetivo dos cursos que serão oferecidos é o de capacitar os servidores da área de gestão central e regional para o pleno exercício de sua função intersetorial e multidimensional na SME, de qualificação técnica e político-relacional – no que tange conhecimentos basilares de gestão educacional e de negociação e relações governamentais, intersetoriais e extragovernamentais.

De acordo com a base de dados da relação de servidores ativos da Prefeitura de São Paulo, disponibilizada no [Portal de Dados Abertos da Prefeitura](#)¹⁷, em fevereiro de 2025 somaram-se 1.886 docentes exercendo funções fora das Unidades Educacionais¹⁸. Para lidar com esse amplo contingente de funcionários, propõe-se direcionar a formação inicial àqueles lotados em cargos de Chefia, Coordenação, Supervisão ou Direção, que somam 43 pessoas.

Para oferecer cursos aos demais 1.843 funcionários, dois caminhos são possíveis. O primeiro considera o empreendimento de um *survey* a fim de verificar a demanda do público-alvo e promover o ajuste adequado das formações oferecidas. Caso seja enxuta, modelos de cursos híbridos podem ser oferecidos aos casos específicos e, caso seja alta, modelos remotos de formação, como os oferecidos pela APROFEM, têm maiores chances de serem bem aproveitados pelos servidores.

Aos profissionais que optaram pela evolução funcional por títulos, um possível incentivo à participação nas ações de formação é a dispensa de ponto e carga horária mínima de 12h para modalidade presencial (menor adesão) e 20h para modalidade a distância (maior adesão). Esta opção incentiva o profissional a participar de pelo menos 6 formações em cada etapa da evolução funcional.

5. Conclusão

O oferecimento de cursos pela Escola de Gestão da SME/SP representa um passo fundamental para o aprimoramento da formação continuada dos profissionais da educação – em complementariedade ao já oferecido pela EMASP –, preparando-os para os desafios da gestão pública e contribuindo para a melhoria dos serviços oferecidos à população. Nesta proposta de melhoria buscou-se trazer dados a respeito da formação continuada oferecida pela Divisão de Formação com o objetivo de auxiliar no aprimoramento da política de capacitação que será implementada durante a estruturação da EMFORPEF.

Além desse estudo, a metodologia utilizada pode ser reaproveitada para investigar outras áreas do conhecimento e propiciar, por exemplo, um aprimoramento das formações

¹⁷ Para filtrar e obter o resultado desejado, primeiro selecionou-se apenas a “Secretaria Municipal de Educação” no campo “Secret_Subpref” e, no campo “Setor”, foram desconsiderados CEI, CEMEI, Centro de Formação e Acompanhamento a Inclusão, CEU, CIEJA, CMCT, EMEBS, EMEF, EMEI, Núcleos Educacionais e Polos de Formação.

¹⁸ Os 1.886 se subdividem em: 34 Assessores, 709 ATEs, 1 chefe de assessoria, 1 chefe de núcleo, 2 coordenadores, 30 diretores, 7 diretores regionais de educação, 2 supervisores, 15 supervisores escolares e o resto, 1.085, cumprem funções diversas apenas com a remuneração base de professor.

oferecidas a partir da identificação de outras lacunas formativas. Isso pode resultar em um fortalecimento tanto da rede de docentes do município quanto um aprimoramento na aprendizagem, reflexo do incentivo ao desenvolvimento do servidor.

Com a estruturação adequada da EMFORPEF, espera-se a minimização da rotatividade dos servidores – a partir do encurtamento das curvas de aprendizado – e o fortalecimento da inserção dos professores afastados da sala de aula em funções administrativas, aumentando sua eficiência e retenção nas DRE e na sede. No entanto, para essa iniciativa ser exitosa, faz-se necessário o monitoramento constante dos resultados e a adaptação das estratégias, visando garantir o alinhamento com as demandas da Secretaria e o sucesso da Escola de Gestão.

Referências Bibliográficas

AIRES, R. F. DE F. et al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 1007–1027, 2014.

APROFEM (São Paulo). Setembro de 2023. **Vida Funcional - Informações úteis**: Direitos e Benefícios dos Servidores Municipais, São Paulo: APROFEM, p. 1-104, 2023.

Brasil, M. N., & Santos, K. P. dos. A Importância da Política de Formação Continuada no Desempenho dos Servidores Público. *Inovação & Tecnologia Social*, 2(3), 2020, 64–72. DOI: <https://doi.org/10.47455/2675-0090.2019.1.3.3868>. Acesso em: 2 abr. 2025.

COELHO, Fernando de Souza; LEMOS, Murilo. Escolas de Governo: Conceitos, panorama no Brasil e uma agenda para o nível local. In: COELHO, Fernando de Souza; CARNEIRO, José Mario Brasiliense; BRITO, Eder dos Santos; CHEIB, Arthur. **Escolas de Governo**: Formação e capacitação de agentes públicos. 1. ed. São Paulo: Oficina Municipal, 2020. cap. 1, p. 17-38. ISBN 978-65-89434-01-6.

Doner, R., & Schneider, B. R. (2020). Technical education in the middle income trap: Building coalitions for skill formation. *The Journal of Development Studies*, 56(4), 2020, 680–697. Acesso em: 8 abr. 2025.

EVARISTO, J. L. DE S. et al. Escolas de governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública: relatos de experiências no Nordeste brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 107–131, 2019.

PALOTTI, P. L. de M.; MARRA, C. A.; CAMÕES, M. R. de S.; SOUZA, P. M. S. A pesquisa aplicada pautando o processo decisório em políticas públicas: A experiência da escola nacional de administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28,

p. e88074, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.88074. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/88074>. Acesso em: 2 abr. 2025.

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 2, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i2.1004. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acesso em: 8 abr. 2025.

SME/COPED/DF. **Edital SME nº 1, de 05 de Fevereiro de 2024**, São Paulo, 5 fev. 2024. Disponível em: https://diariooficial.prefeitura.sp.gov.br/md_epubli_visualizar.php?wTTqxIQPF4V7UvwafiQUL-8MEN2OucopCKUELYCc17Ic5j5T0WuNw6ZalAxmUWh066kplvC0H5EuPW0mw7nj127Bb56KJmmOW_2lOnu0qwXhWxSL6j7jMr-epBzQ9c31. Acesso em: 23 abr. 2025.

Anexos

ANEXO A – Subitens do Edital nº1 SME 2024 de COPED

LINHAS PROGRAMÁTICAS E TEMAS

a) Linha programática “Currículo”:

- a.1. Currículo da Cidade para a construção do trabalho pedagógico no planejamento e organização dos tempos, espaços, materiais, interações e relações;
- a.2. estudos e práticas para o desenvolvimento dos conhecimentos indicados na Matriz de Saberes do Currículo da Cidade;
- a.3. estudos e práticas para integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS ao Currículo da Cidade;
- a.4. organização didática e das práticas de ensino na Educação Infantil, nos Ensinos Fundamental e Médio, na Educação de Jovens e Adultos e na Educação Bilíngue para estudantes surdos, considerando as especificidades das aprendizagens do público atendido;
- a.5. a integração de saberes curriculares em diálogo com a produção de culturas no ambiente escolar;
- a.6. práticas de ensino, princípios teóricos/metodológicos específicos e projetos que desenvolvam as competências leitora e escritora para o ensino de língua, linguagens, literatura, áreas de conhecimento e componentes curriculares, em conformidade com o Currículo da Cidade;

- a.7. práticas de ensino, princípios teóricos/metodológicos específicos e projetos articulados à cultura corporal;
- a.8. desenvolvimento do conhecimento matemático, considerando a resolução de problemas, tarefas investigativas, recursos tecnológicos, etnomatemática, jogos e a modelagem em consonância com o Currículo da Cidade;
- a.9. o papel das humanidades na formação do pensamento crítico, valorização da cultura, da interatividade e equidade entre os povos, gêneros, etnias e os variados grupos sociais, bem como o estudo e a análise das transformações do mundo atual em sua espacialidade, territorialidade, interculturalidade e temporalidade de acordo com o proposto no Currículo da Cidade;
- a.10. estudos e práticas dos campos conceituais das linguagens artísticas: Artes visuais, dança, teatro, música e objetos de conhecimento e suas relações com a construção da identidade cultural e social em conexão com o Currículo da Cidade;
- a.11. práticas de ensino que permitam contato com a cultura das ciências, ações de investigação de problemas, modos de organizar e de buscar informações, propor, avaliar e legitimar conhecimentos, visando à compreensão da natureza das ciências e dos fatores éticos e políticos que circundam sua prática, as relações existentes entre ciência, tecnologia, sociedade e ambiente;
- a.12. tecnologias para a Aprendizagem por meio da promoção do pensamento computacional considerando os três eixos do Currículo da Cidade: programação, letramento digital, tecnologias de informação e comunicação;
- a.13. redução das barreiras para aprendizagem como meio de acesso ao Currículo e/ou ao uso de tecnologia assistiva para os estudantes público-alvo da educação especial na perspectiva da Educação Inclusiva;
- a.14. práticas de ensino e princípios teóricos/metodológicos para o apoio pedagógico complementar;
- a.15. Educação Integral como garantia de articulação dos aspectos cognitivos, educativos, afetivos e sociais nas situações de aprendizagens;
- a.16. Educação Ambiental: conexão das temáticas socioambientais integradas ao Currículo da Cidade e alinhadas às diretrizes da RME, com vistas ao tratamento metodológico

interdisciplinar e multidimensional na implementação e consolidação de percursos pedagógicos que consolidem ações sustentáveis e resilientes;

a.17. Educação Alimentar e Nutricional como campo de conhecimento e de práticas contínuas e permanente, transdisciplinar, intersetorial e multiprofissional de modo a garantir o diálogo entre os conteúdos relacionados a dimensão do Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA) e da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) na perspectiva do Currículo da Cidade;

a.18. Educação para as relações de gênero, sexualidade e diversidade em conexão com o Currículo da Cidade;

a.19. Educação para as relações étnico-raciais em conexão com as temáticas das Leis 10.639/03, 11.645/08, dos povos migrantes e do Currículo da Cidade;

a.20. Educomunicação: princípios teóricos/metodológicos específicos e projetos que desenvolvam a educação midiática e a alfabetização midiática informacional integrado ao Currículo da Cidade;

a.21. ações e práticas de ensino relacionadas aos Itinerários Formativos, ao Projeto de Vida e à Formação Geral no Novo Ensino Médio;

a.22. promoção de jogos de tabuleiro para o desenvolvimento da criatividade, resolução de problemas, aprendizagem e compreensão mais ampla do mundo.

b) Linha programática “Avaliação”:

b.1. práticas de registro: documentação pedagógica, memória ativa e avaliação pedagógica;

b.2. Gestão do conhecimento e a avaliação para a aprendizagem - avaliação formativa;

b.3. autoavaliação institucional participativa;

b.4. interlocução entre as avaliações interna e externa, tendo em vista o acompanhamento das aprendizagens e o replanejamento das práticas pedagógicas;

b.5. Matrizes de Avaliação e elaboração de itens;

b.6. registro dos estudantes (razões, aprofundamento, intencionalidade e (re)significação);

b.7. avaliação e acessibilidade para garantia da equidade na aprendizagem e no desenvolvimento de bebês, crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, considerando o Desenho Universal para as Aprendizagens.

c) Linha programática “Gestão Pedagógica”:

c.1. fortalecimento da gestão educacional com foco na garantia das aprendizagens de todos os estudantes, considerando as especificidades da atuação de todos os membros da Equipe Gestora e Supervisão Escolar;

c.2. fomento ao trabalho colaborativo da Equipe Gestora, tendo em vista a importância de articular as ações desempenhadas pelos gestores para o desenvolvimento das: (1) práticas formativas; (2) acompanhamento das aprendizagens; (3) implementação curricular na Unidade Educacional e (4) colegiados (Grêmios Escolares, APM, Conselho de Escola, Conselho de Classe e Conselho Mirim e Comissão de Mediação de Conflitos);

c.3. formação da equipe de apoio visando à melhoria da qualidade da Educação Municipal;

c.4. gestão de processos e/ou fluxos de trabalho administrativos;

c.5. gestão de recursos financeiros e execução de verbas públicas;

c.6. gestão de recursos humanos e clima organizacional.

d) Linha programática “Acompanhamento e Fortalecimento das Aprendizagens”:

d.1. sistematização e análise de registros produzidos pela Unidade Educacional com foco no planejamento e implementação de intervenções alinhadas ao Currículo da Cidade e ao Projeto Político-Pedagógico;

d.2. princípios e práticas de formação continuada em consonância com as aprendizagens e desenvolvimento de bebês, crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos;

d.3. estudos das contribuições e necessidades evidenciadas pelos Programas desenvolvidos na SME para a melhoria da qualidade da educação com foco nas aprendizagens e no desenvolvimento de estudantes, bebês e crianças;

- d.4. estudo da documentação pedagógica e acompanhamento das práticas e aprendizagens de estudantes, bebês e crianças;
- d.5. fortalecimento das aprendizagens por meio de ações de recuperação paralela e contínua;
- d.6. fomento de práticas educacionais articuladas à promoção e garantia dos direitos de bebês, crianças e estudantes, com vistas à prevenção e ao enfrentamento das situações que produzam abandono, evasão, exclusão escolar e às diversas formas de violência e de sofrimento.

e) Linha Programática “Educação em Direitos Humanos”:

- e.1. promoção da Educação em Direitos Humanos no contexto do convívio escolar, cuidado e Redes de Proteção;
- e.2. comunicação Não Violenta e Cultura de Paz;
- e.3. Mediação de conflitos;
- e.4. proteção de pessoas em situações de vulnerabilidade e/ou violência;
- e.5. promoção da saúde, do cuidado e a prevenção às situações e comportamentos de riscos e possíveis acidentes;
- e.6. constituição e fortalecimento de redes de proteção;
- e.7. intersetorialidade entre as políticas públicas de educação, saúde e assistência social.

ANEXO B – Exemplos de formações de cada categoria

Acolhimento de Migrantes – “Orientações pedagógicas povos migrantes - Módulo 1: reflexão e ação”

OBJETIVOS:

OBJETIVO GERAL: PROMOVER A DIVULGAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO DOCUMENTO ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS POVOS MIGRANTES NAS UNIDADES ESCOLARES. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: PROMOVER UM ESTUDO APROFUNDADO DAS ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS: POVOS MIGRANTES; RELACIONAR O DOCUMENTO COM A PRÁTICA DAS(OS) PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO QUE RECEBEM MIGRANTES NAS UNIDADES ESCOLARES; COMPARTILHAR E MAPEAR BOAS PRÁTICAS DE ACOLHIMENTO AOS ESTUDANTES MIGRANTES E SUAS FAMÍLIAS QUE JÁ REALIZADAS; FOMENTAR REFLEXÕES E AÇÕES DE ACOLHIMENTO AOS ESTUDANTES MIGRANTES E SUAS FAMÍLIAS.

Retirado do [Acervo Digital da SME](#)

Alfabetização – “sondagem de escrita em língua portuguesa: ponto de partida para as escolhas didáticas na sala de aula”

Temas abordados

Conceitos orientadores do Currículo da Cidade. Concepção de alfabetização da RME. Processo de sondagem no ciclo de alfabetização. Hipóteses de escrita. Prática de produção de textos escritos. Prática docente e escolhas didáticas ajustadas as necessidades reais dos estudantes.

Retirado da [página da APROFEM](#)

Aprendizagem – “Da escuta à escrita: a imersão no mundo letrado e o processo de humanização”

OBJETIVO

O curso tem como finalidade abordar a alfabetização na idade certa, metodologias ativas e diversificadas, aprendizado conectado ao contexto sociocultural dos alunos, integração com outras áreas do conhecimento, avaliação diagnóstica e formativa, valorização da cultura escrita.

Pontos importantes para assegurar que todos os alunos desenvolvam competências necessárias para serem leitores e escritores proficientes, participando, desde a primeira infância, de práticas sociais que envolvam a leitura e a escrita.

Retirado do [site do SINPEEM](#)

Docente – “Mediação de conflitos articulados à comunicação não-violenta”

Temas abordados

Educação em Direitos Humanos. A consciência cidadã e democrática. O respeito e a valorização da diversidade. Mediação de Conflitos. Formas simbólicas de violência na comunicação. Comunicação Não-Violenta. Conceituação e metodologias da Mediação de Conflitos e da Comunicação Não-Violenta. Formas de utilização da mediação de conflitos potencializada pela Comunicação Não-Violenta em Unidades Educacionais.

Retirado do [site da APROFEM](#)

Educação Antirracista – “O ensino de histórias e culturas indígenas: repensando perspectivas de práticas antirracistas”

OBJETIVOS:

ANALISAR A HISTÓRIA DAS POPULAÇÕES INDÍGENAS NO BRASIL;
DISCUTIR SOBRE REPRESENTAÇÕES DOS POVOS INDÍGENAS PELA SOCIEDADE NÃO INDÍGENA;
REFLETIR SOBRE CONCEITOS INADEQUADOS E ADEQUADOS UTILIZADOS PARA TRATAR/NOMEAR DIVERSOS GRUPOS QUE VIVEM NO BRASIL;
DESCONSTRUIR ESTEREÓTIPOS ACERCA DAS POPULAÇÕES INDÍGENAS QUE VIVEM NO BRASIL;
ANALISAR AS PROPOSIÇÕES DE DIFERENTES DOCUMENTOS PRODUZIDOS PELA RMESP QUE CONTRIBUEM PARA SUBSIDIAR PRÁTICAS NO ENSINO DE HISTÓRIAS E CULTURAS INDÍGENAS;
APRESENTAR DOCUMENTOS TEXTUAIS, ICONOGRÁFICOS E AUDIOVISUAIS SOBRE AS POPULAÇÕES INDÍGENAS;
CONTRIBUIR PARA REPENSAR AS PRÁTICAS E OS MATERIAIS DIDÁTICOS UTILIZADOS EM SALA DE AULA.

Retirado do [Acervo Digital da SME](#)

Evento – “II Encontro Com Docentes de Arte da Rede Municipal de Educação de São Paulo”

OBJETIVOS:

INSTALAR ESPAÇO DE CONVERSA SOBRE O ENSINO DE ARTE REALIZADO NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO; IDENTIFICAR QUESTÕES E INVENÇÕES DOS/AS PROFESSORES/AS DE ARTE; PARTILHAR SABERES ELABORADOS SOBRE ENSINO DE ARTE; INSTALAR ESPAÇO PRÁTICO/TEÓRICO DE REFLEXÃO POR MEIO DE OFICINAS; PROPORCIONAR FORMAÇÕES PRÁTICAS EM DIFERENTES LINGUAGENS ARTÍSTICAS.

Retirado do [Acervo Digital da SME](#)

Gestão Educacional – Formação “Acompanhamento pedagógico e ações, formativas na atuação de coordenadores pedagógicos da educação infantil na cidade de São Paulo”

OBJETIVOS:

PROBLEMATIZAR E AMPLIAR REPERTÓRIOS ACERCA DAS DIMENSÕES DA ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO QUE TANGE AO ACOMPANHAMENTO DE BEBÊS E CRIANÇAS E DAS PRÁTICAS DE PROFESSORES, E À ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS REFLEXIVOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE.

Retirado do [Acervo Digital da SME](#)

Pesquisa – “Processos de criação na educação e nas artes”

OBJETIVOS:

- APRESENTAR PROJETOS DESENVOLVIDOS POR PROFESSORES E PROFESSORAS EM SUAS ESCOLAS COMO DESDOBRAMENTOS DO CURSO DE EXTENSÃO "ARTE E EDUCAÇÃO COM PROFESSORES" (ECA-USP), EVIDENCIANDO A RELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA.
- DIVULGAR PESQUISAS EM DESENVOLVIMENTO NO GRUPO MULTIDISCIPLINAR DE ESTUDO E PESQUISA EM ARTE E EDUCAÇÃO (GMEPAE – ECA-USP) QUE INSPIRARAM O PROGRAMA DO CURSO, REAFIRMANDO A PERSPECTIVA CRIADORA E COLABORATIVA NOS CAMPOS DA PESQUISA, DA FORMAÇÃO E DA ATUAÇÃO DO DOCENTE.
- REITERAR O COMPROMISSO DA UNIVERSIDADE COM A EDUCAÇÃO PÚBLICA E COM O ENFRENTAMENTO DE QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS QUE PERPASSAM OS CAMPOS DA ARTE E DA EDUCAÇÃO.
- PROPORCIONAR UM ESPAÇO PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS E DIÁLOGOS INTERDISCIPLINARES ENTRE PARTICIPANTES DO CURSO DE EXTENSÃO, PESQUISADORES DO GMEPAE E PARTICIPANTES DO SEMINÁRIO.
- OFERECER OFICINAS PRÁTICAS QUE PERMITAM AOS PARTICIPANTES VIVENCIAR PROCESSOS DE CRIAÇÃO ARTÍSTICA, COM O INTUITO DE INSPIRAR DESDOBRAMENTOS NOS CAMPOS DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO.

Retirado do [Acervo Digital da SME](#)

Planejamento Pedagógico – “Entre transtornos, deficiências e altas habilidades: o acesso de todos ao currículo escolar”

Temas abordados

Propostas de ensino e aprendizagem numa perspectiva inclusiva: trabalho em rede, a codocência, o Desenho Universal de Aprendizagem e a adaptação de recursos e materiais pedagógicos. Orientações didáticas do Currículo da Cidade: subsídio teórico e exemplos práticos na forma de estudo de caso. A qualidade das relações humanas no contexto da escola e da sala de aula – o clima escolar – fundamental na consecução de um projeto pedagógico inclusivo.

Retirado da [página da APROFEM](#)

Protagonismo Estudantil – “Imprensa jovem: estudante mediador dos ODS/Unesco”

OBJETIVOS:

1. CRIAR AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS DE ESTUDANTES NAS ESCOLAS;
2. PROMOVER A EDUCAÇÃO MIDIÁTICA;
3. OFERECER CONHECIMENTO PARA AMPLIAR CANAIS DE COMUNICAÇÃO DAS ESCOLAS JUNTO A SUA COMUNIDADE E AS FAMÍLIAS;
4. OFERECER CONTEÚDO QUE PROPORCIONE O ESTUDO PARA LEITURA CRÍTICA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO;
5. AMPLIAR AS POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA LEITORA E ESCRITORA.

Retirado do [Acervo Digital da SME](#)