

**O PAPEL DA DIREÇÃO E DA COORDENAÇÃO PEDAGOGICA NA  
ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL, TENDO EM VISTA A GESTÃO  
DEMOCRATICO-PARTICIPATIVA NA MELHORIA DO ENSINO**

**THE ROLE OF THE DIRECTION AND PEDAGOGICAL  
COORDINATION AT THE MUNICIPAL PUBLIC SCHOOL, IN VIEW  
OF DEMOCRATIC-PARTICIPATORY MANAGEMENT IN THE  
IMPROVEMENT OF TEACHING**

Larissa Teixeira Lima<sup>1</sup>

Juliana Rocha Lopes<sup>2</sup>

Ana Paula Bochi<sup>3</sup>

Élida Maria Bochi Silva<sup>4</sup>

Jacqueline Pereira Gusmão<sup>5</sup>

Edcler da Silva Dias<sup>6</sup>

Viviane Cristina de Oliveira Amorim Pedro<sup>7</sup>

Renata de Souza Oliveira<sup>8</sup>

Leni Soprani Santos<sup>9</sup>

Carla Manuela Bárbara Belizário<sup>10</sup>

- 
- 1 Formação em pedagogia pela Unesp
  - 2 Formação em pedagogia pela Unifram
  - 3 Formação em pedagogia pela FAPEPE
  - 4 Formação em letras pela FAPEPE
  - 5 Formação em pedagogia pela FAPEPE
  - 6 Formação em pedagogia pela Unoeste
  - 7 Formação em pedagogia pela Unesp
  - 8 Formação em pedagogia pela FAPEPE
  - 9 Formação em pedagogia pela FAPEPE
  - 10 Formação em pedagogia pelo Instituto Superior de Educação Alvorada

**Resumo:** O artigo presente, faz parte do trabalho de conclusão de curso de pós graduação a distância em gestão escolar pela Faculdade Campos Elíseos, e tem como objetivo apresentar o papel dos membros da equipe gestora da escola pública, como base na gestão democrático-participativa. Além disso, buscou-se apresenta a importância de se adotar como concepção de gestão escolar democrático-participativa na busca de um ensino público de qualidade. O artigo tem como base a pesquisa bibliográfica obtida nas aulas desenvolvidas durante o curso. Verificou-se que as funções atribuídas a equipe gestora como um todo são inúmeras e de grande responsabilidade. Assim, estes profissionais necessitam se empenharem ao máximo para garantir aos seus alunos, um ensino significativo e de qualidade. Conclui-se que ser profissional da educação significa estar sempre se construindo, num processo que tem início, mas não tem fim.

**Palavras-chave:** Gestão Democrático-Participativa; Equipe Gestora; Qualidade do Ensino Público.

**Abstract:** The present article is part of the work of completion of a distance learning course in School Management from the Campos Elíseos College, and aims to present the role of members of the public school management team, as a basis in democratic-participatory management . In addition, it was sought to present the importance of adopting as a conception of democratic-participatory school management in the search for quality public education. The article is based on the bibliographic research obtained in the classes developed during the course. It was found that the functions attributed to the management team as a whole are numerous and of great responsibility. Thus, these professionals need to work their best to guarantee their students a significant and quality teaching. It is concluded that being a professional of education means being always built, in a process that starts, but has no end.

**Keywords:** democratic-participatory management; Management Team; Quality of public education.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo faz parte da conclusão do curso de pós de graduação a distância em Gestão Escolar, da Faculdade Campos Elíseos, SP. Assim, o artigo terá como base o conhecimento obtido no final do curso em questão, ou seja, composto por meio de pesquisa bibliográfica sobre o tema, e terá como e tem como objetivo apresentar o papel dos membros da equipe gestora da escola pública, como base na gestão democrático-participativa.

A partir da leitura e reflexão das aulas da pós graduação algumas questões surgiram. São elas: Quais são as reais funções da equipe gestora em uma escola pública? Os papéis de cada membro da equipe gestora são distintos, ou um depende do outro para a realização de um trabalho de qualidade? A gestão democrático-participativa tida como a ideal, contribui de que maneira na educação oferecida pela escola?

Dessa forma, o artigo será elaborado na busca de se tentar responder essas questões, relacionando-as com a teoria dos principais autores desta área da educação, como Libâneo (1994, 2001); Paro (2011), etc.

O artigo será estruturado de maneira a proporcionar uma construção da importância da gestão democrático-participativa nas instituições escolares. Assim, inicialmente o primeiro item abordará questões voltadas para a qualidade do ensino oferecido nas instituições escolares que adotam a gestão democrático-participativa como sendo suas concepções de gestão. Para tanto, os principais autores que auxiliaram nesta discussão serão: Beisiegel (1980), Silveira (1995), Libâneo; Olivera e Toschi (2003) entre outros.

Em seguida, no primeiro momento será apresentado o papel do diretor e por fim o papel do coordenador pedagógico, ambos tendo como embasamento teórico principalmente, Libâneo (2001) e a Resolução da Secretaria Estadual da Educação do Estado de São Paulo (2013).

## A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA E A QUALIDADE DO ENSINO OFERECIDO NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

A educação escolar pública brasileira vem registrando profundas modificações ao longo de sua história. Sem dúvida, a mais significativa das mudanças é a progressiva extensão das oportunidades de acesso à escola, para todos os setores da sociedade. Esse processo propiciou o direito à educação para todos. Não se pode negar que a abertura da escola à totalidade da população significou uma indiscutível melhoria qualitativa do ensino, pois “não se pode pensar qualidade de ensino no país em termos que não sejam quantitativos” (BEISIEGEL, 1980, p.56). Afinal a “qualidade na Educação passa, necessariamente, pela quantidade. Em uma democracia plena, quantidade é sinal de qualidade social e, se não se tem a quantidade total atendida, não se pode falar em qualidade” (CORTELLA, 1998, p.14).

Face ao processo de democratização do ensino, a rapidez e facilidade com que circulam atualmente as informações na sociedade é urgente que a escola repense seu antigo papel de mera transmissora de conhecimentos. Visto que a escola pública teve sua origem no início do capitalismo com o objetivo de preparar mão de obra qualificada e especializada para trabalhar nas indústrias. Esse objetivo da escola se modificou e, atualmente ela “cumpre na sociedade uma função contraditória: ao mesmo tempo que reproduz a desigualdade, também colabora para a sua superação” (SILVEIRA, 1995, p.25).

Defendemos que a escola pode ser espaço de transformação, posto que a

[...] a função transformadora da escola, na verdade, não é exercida de forma direta, imediata, mas de forma indireta e mediada. Trata-se da função mediadora da escola que consiste na sua possibilidade de proporcionar às massas populares o acesso aos conhecimentos e habilidades teóricos e práticos necessários para uma compreensão científica, rigorosa e crítica da realidade em que vivem, tornando-as, assim, melhor instrumentalizadas para a luta pela sua libertação (SILVEIRA, 1995, p. 25).

A escola, como instituição social, representa o espaço propício para humanização, para

formar pessoas capazes de entender seu papel como sujeito histórico e transformador e de compreender criticamente a sociedade em que vive, refletindo desse modo sua atuação nela. Assim a “escola constitui espaço privilegiado para esse aprendizado, e não apenas para ensinar a ler, a escrever e a contar, habilidades importantes, mas insuficientes para a promoção da cidadania” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 145).

Partindo desta concepção de escola, é necessário compreendermos como a escola pública deve se organizar para atender esses interesses e objetivos, no entanto, antes devemos ter em mente o que é essa organização e sua importância para uma gestão de qualidade.

O conceito de organização escolar é definido por Libâneo; Oliveira e Toschi (2003, p.316), “como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”, tal organização é efetiva por meio da gestão, ou seja, por meio da direção, que de acordo com os autores citados acima, é “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização”.

A gestão na escola é pautada nos princípios da organização, pois é por meio desta que se dará o processo denominado de gestão. De acordo com Libâneo; Oliveira e TOSCHI, (2003),

organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la. Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados a ação de planejar o trabalho da escola, relacionados a ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 316).

Dessa maneira, podemos dizer que a organização escolar, pauta-se no princípio e no processo relacionado a ação de planejar e organizar o trabalho da escola, tendo em vista, que as escolas são tidas como organizações e, assim, a interação entre as pessoas são as que se sobressai, visando a formação humana.

Assim, a gestão nada mais é, do que o processo de chegar a uma decisão e a de fazê-la

funcionar, ou seja, é atingir objetivos da organização envolvendo basicamente os aspectos geracionais técnico-administrativos.

É papel da escola gerar um ambiente de formação crítica, de respeito mútuo e participação geral e igualitária de todos no processo educativo, para tanto, isto é algo que depende da criação de um clima propício de aprendizagem e qualidade de ensino. Assim, a escola precisa assumir uma gestão que atenda esses objetivos, sendo considerada como democrático-participativa.

a concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 325).

Devido os benefícios que este tipo de gestão proporciona a escola, de acordo com o artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº. 9.394) de 20 de dezembro de 1996, a gestão democrática deve ser implantada em todas as escolas públicas.

art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.7).

Desse modo, quando a equipe gestora da escola pauta-se em atitudes democráticas, ela mobiliza tudo aquilo que envolve o ambiente escolar para construir ou desenvolver práticas que se voltam para as necessidades e interesses de todos.

A gestão democrático-participativa enfatiza “a participação de todos nas decisões, em discussão aberta e pública de fatos, com confiança e respeito aos outros” (LIBÂNEO, OLIVEIRA e

TOSCHI, 2003, p. 383), sendo possível desenvolver variadas intervenções. Nesta gestão, essencialmente, é muito importante a integração dos membros da equipe escolar no momento da análise dos problemas, nas decisões, na reflexão e no encaminhamento de possíveis soluções para os desafios que aparecem cotidianamente na escola. Levando em conta a participação, a escola proporciona a todos um maior conhecimento de suas dinâmicas, de seus objetivos etc., proporcionando que todos possam contribuir para a melhoria da qualidade do ensino oferecido, além disso, a escola acaba criando um clima de trabalho mais favorável, aproximação, unindo as pessoas que compõem a comunidade escolar.

Quando a escola assume a gestão democrático-participativa, ela leva em conta tudo o que constitui a unidade escolar, o que reflete no ensino oferecido aos alunos, pois, este se torna significativo para suas vidas.

## **O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA PÚBLICA**

Ao refletirmos sobre as funções de cada membro da equipe gestora no cotidiano da escola, muitas vezes sentimo-nos confusões sobre as obrigações que cada um desempenha, pois aparentemente tanto o diretor como o coordenador pedagógico desempenham os mesmos papéis. Claro, que é um equívoco pensarmos dessa maneira, isto é,

a organização da escola, é indispensável para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos, implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola. É preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico (DAVIS; GROSBaum, 2002, p. 88).

Assim, logo a seguinte serão apresentadas, as funções que um diretor desempenha no dia-a-dia de uma escola pública municipal. Serão abordadas as funções apenas do diretor, pois o vice-diretor desempenha as mesmas obrigações do diretor, trabalhando assim, em conjunto com o mesmo, ou seja, desenvolvendo ações de apoio e suporte para não sobre carregá-lo.

Como acabamos de descrever anteriormente, é muito importante que as escolas adotem como concepção de gestão democrático- participativa, pois é por meio dela que a escola poderá proporcionar aos seus alunos um ensino de qualidade que fará sentido na vida de cada educando.

No entanto, embora essa gestão se pautem no coletivo, é necessária a presença de um líder, de alguém que saiba coordenar a sua equipe, para que os objetivos traçados inicialmente não se percam no caminho. Segundo Libâneo; Oliveira e Toschi, (2010, p. 530) “liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos, a fim de trabalharem para a consecução de objetivos”. Essa liderança pode ser exercida na escola pela equipe gestora, vale lembrar que esta se constitui em: diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico. A atuação da equipe gestora é “fundamental na transformação da escola em um espaço vivo e atuante, no qual o foco central seja o aluno” (DAVIS; GROSBAUM, 2002, p. 90).

a presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a “pôr a mão na massa” para executar o que foi previsto; que aponte a direção do trabalho apoiando o grupo durante sua execução e levando cada um a superar suas dificuldades. Essa pessoa será o mobilizador do trabalho coletivo, o articulador do processo de elaboração e desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. Essa tarefa é grande. Mas pode ser muito gratificante, a despeito da rotina diária estafante e da vontade de, muitas vezes, gritar por socorro (DAVIS, GROSBAUM, 2002, p. 89).

Para Libâneo (2001, p. 179) a direção e coordenação são funções que canalizam o “esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos” no coletivo da escola e para atender essas duas ações têm sido comum nas escolas brasileiras a divisão de trabalho das funções de diretor e de coordenador pedagógico, porém ambos assumem,

atividades de direção e coordenação, ambos recebem a delegação de coordenar o trabalho coletivo e a manutenção do clima, das condições de trabalho e do ambiente formativo para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas da escola (LIBÂNEO, 2001, p. 181).



Entretanto, buscando esclarecer as diferentes funções sociais, apresentamos abaixo algumas atribuições do diretor. De acordo com Libâneo (2001), o diretor tem a função de colocar em ação de forma conjunta e harmoniosa todos os elementos do processo organizacional, envolvendo a mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação. Além disso, é papel do diretor ter uma visão global da escola, atuando em diversos âmbitos escolares, sendo eles pedagógicos, financeiros e culturais.

[...] as funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas tem conotação pedagógicas, uma vez que referem-se a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo (LIBÂNEO, 2001, p. 181).

Para tanto, é necessário que o diretor sempre planeje suas ações, para não correr o risco de se perder no caminho, prejudicando a educação oferecida na instituição.

o planejamento escolar é uma tarefa que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino (LIBÂNEO, 1994, p. 121).

O diretor deve elaborar propostas de formação continuada para os profissionais que atuam na escola, pois esta visa proporcionar a todos um processo constante do aprender, do repensar as suas práticas e do construir novos conhecimentos, que se constituem “por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores” (LIBÂNEO, 2001, p. 191).

Além disso, conforme Fullan e Hargreaves (2000), o diretor preocupado com a qualidade do ensino oferecido pode em conjunto com o coordenador pedagógico, direcionar projetos que proporcione o trabalho em equipe, com o intuito de melhorar o desempenho dos professores na sala de aula, oferecendo assim, ajuda e discussões sobre as dificuldades enfrentadas, articulando todo o trabalho desenvolvido dentro da escola.

No Estado de São Paulo conforme a Resolução da Secretaria Estadual da Educação (SE) nº. 52

de 18 de agosto de 2013, o perfil do diretor é descrito da seguinte forma.

Como dirigente e coordenador do processo educativo no âmbito da escola, compete ao Diretor promover ações direcionadas à coerência e consistência de um projeto pedagógico centrado na formação integral dos alunos. Tendo como objetivo a melhoria do desempenho da escola, cabe-lhe, mediante processos de pesquisa e formação continuada em serviço, assegurar o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação, nas diversas dimensões da gestão escolar participativa: pedagógica, de pessoas, de recursos físicos e financeiros, de resultados educacionais do ensino e aprendizagem. Como dirigente da unidade escolar, cabe-lhe uma atuação orientada pela concepção de gestão democrática e participativa, o que requer compreensão do contexto em que a educação é construída e a promoção de ações no sentido de assegurar o direito à educação para todos os alunos e expressar uma visão articuladora e integradora dos vários setores: pedagógico, curricular, administrativo, de serviços, das relações com a comunidade. Compete, portanto, ao Diretor de Escola uma atuação com vistas à superação de condições adversas ao desenvolvimento de uma educação de qualidade, ou seja, centrada na organização e desenvolvimento de ensino que promova a aprendizagem significativa à formação do aluno: pessoal, social e para o mundo do trabalho (SECRETARIA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO, 2013, p.15).

A resolução estabelece ainda que o diretor atue em diversas dimensões, a saber: Gestão Pedagógica, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Didáticos, Materiais, Físicos e Financeiros e Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e Aprendizagem.

Mas não podemos ignorar que

a estrutura administrativa da escola está disposta de tal maneira que o diretor é sempre considerado o representante do Estado na unidade. Em termos weberianos, está ele na condição de quem tem toda autoridade, mas nenhum poder, ou seja, é capaz de fazer obedecer a vontade do Estado, de quem é representante legal, mas não tem poder de fazer sua própria vontade, se esta for contrária à do estado, mesmo que ela coincida com a vontade do colegiado ou da instituição escolar que dirige. Daí decorre a vulnerabilidade do diretor que, obediente às determinações do Estado, deve assumir a responsabilidade também pelas deliberações do conselho, porque é a ele, diretor, não ao conselho, que o Estado pede contas do funcionamento da escola. Disso advém a preocupação do diretor com a composição do conselho de escola, procurando

usar sua autoridade para influir na escolha dos representantes, com receio de que esse colegiado delibere de forma a contrariar aquilo que ele considera a vontade dos órgãos superiores (PARO, 2011, p. 61-62).

## O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA

Em conjunto com o diretor, atua na equipe gestora da escola o coordenador pedagógico, que segundo Libâneo; Oliveira e Toschi (2003, p. 342) é quem “coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógicas-curriculares”. Além disso, é o coordenador pedagógico quem presta assistência quando necessário aos professores com o objetivo de melhorar o ensino oferecido. Também é ele que coordena os Horários de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC’s) dos professores e as reuniões de formação continuada.

No Estado de São Paulo, segundo a Resolução SE nº. 88 de 19 de dezembro de 2007, alterada pela Resolução SE nº 53 de 26/06/2010, pela Resolução SE nº 8 de 15/02/2011 e pela Resolução SE nº 42 de 10/04/2012 retificada em 18/04/2012, o coordenador pedagógico tem como objetivos:

- ampliar o domínio dos conhecimentos e saberes dos alunos, elevando o nível de desempenho escolar evidenciado pelos instrumentos de avaliação externa e interna;
- intervir na prática docente, incentivando os docentes a diversificarem as oportunidades de aprendizagem, visando à superação das dificuldades detectadas junto aos alunos;
- promover o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional dos professores designados, com vistas à eficácia e melhoria de seu trabalho.

Vale ressaltar que,

[...] tanto o diretor de escola quanto o coordenado pedagógico desempenham, cada um, funções específicas, que requerem formação profissional também específicas, distintas daquela provida aos professores (LIBÂNEO, 2001, p. 185).

Assim, podemos dizer que o trabalho do diretor e do coordenador pedagógico são atividades/ funções que se complementam o tempo todo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo o que foi exposto e discutido no artigo acima, conclui-se que a realização da pós-graduação em gestão escolar, pode compreender melhor a função de cada membro que compõem a equipe gestora em uma instituição escolar, e a sua importância para um ensino de qualidade, que tenha significado para os alunos que ali estão.

É necessário que a escola se construa como centro de debates, de discussões, de reflexões sobre sua função social na sociedade atual. Semelhante exercício permitirá que professores, gestores e alunos assumam seu lugar na sociedade como sujeitos históricos, compreendam a contemporaneidade histórica da escola, ampliem os valores da própria cultura, da própria civilização e do grupo social a que pertençam, compreendendo o mundo e, principalmente, escolhendo o modo de atuar sobre ele, respeitando os limites das suas possibilidades.

Ser profissional da educação significa estar sempre se construindo, num processo que tem início, mas não tem fim; visto que a profissão docente “exige que se continue a estudar durante toda a vida profissional, até mesmo em âmbitos que, nesta etapa de sua formação, nem sequer suspeitam” (IMBERNÓM, 2000, p.65)

## REFERÊNCIAS

BEISIEGEL, C. R. Relações entre a quantidade e a qualidade no ensino comum. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO, 1980. Anais, 1980. p. 49-56.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, 23 dez. 1996. Seção 1, p.207.

CORTELLA, M. S. A escola e o conhecimento - fundamentos epistemológicos e político. São Paulo: Cortez, 1998. 166p.

DAVIS, C; GROSBAUM, M W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: DAVIS, Claudia. (et al). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.p. 77-112.

FRANCO, F. C. A indisciplina na escola e a coordenação pedagógica. In: PLACCO, V M N S, ALMEIDA, L R. (org.). O coordenador pedagógico e ao cotidiano da escola. São Paulo: Edições Loyola. 6. Ed. 2009. 167-175.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. A Escola como Organização Aprendente: buscando uma educação de qualidade. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

IMBERNÓM, F. Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2000. (Coleção questões da Nossa Época; v.77).

LIBÂNEO, J C; OLIVEIRA, J F; TOSCHI, M S. Educação Escolar:políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003. 408 p.

LIBÂNEO, J.C.Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 260 p.

LIBÂNEO, José Carlos. O Planejamento Escolar. In: \_\_\_\_\_. Didática. São Paulo: Cortez, 1994. p. 221-247.

PARO, V. Crítica da estrutura da escola. São Paulo: Cortez. 2011.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação de São Paulo. Resolução n. 52 de 18 de agosto de 2013. Dispõe sobre os perfis, competências e habilidades requeridos dos Profissionais da Educação e dá providências correlatas. Acesso: 15.junho.2017 Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/cgrh/wp-content/uploads/2014/06/RESOLU%C3%87%C3%83O-SE-52-de-14-8-2013-PERFIS-PARA-CONCURSO.pdf>

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação de São Paulo. Resolução n. 88 de 19 de dezembro de

2007.Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. Acesso; 15.junho.2017. Disponível em: [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/88\\_07.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/88_07.HTM)

SILVEIRA, Renê J. T. O professor e a transformação da realidade. Nuances- Revista do Curso de Pedagogia, Faculdade de Ciências e Tecnologia- UNESP, Presidente Prudente, v.1, n.1, p. 21-30, set. 1995.