

Análise dos Modelos de Gestão Escolar presentes nas atribuições da Coordenação Pedagógica das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo

João Lourenço de Paula e Silva¹

Resumo: Este artigo apresenta uma análise das atribuições da função de coordenação pedagógica nas Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo, sob a ótica do paradigma multidimensional da administração educacional (SANDER, 2007) a partir de uma pesquisa exploratória de investigação sobre documentos e regulações do sistema público selecionado. Usando os modelos de gestão escolar de Sander, relacionamos cada atribuição a um ou mais dos seguintes critérios: eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política e relevância cultural. Identificamos a ausência de uma estrutura mínima para redação e planejamento do Projeto Político-Pedagógico, o que fragiliza a gestão participativa e os objetivos educacionais. Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação em desenvolvimento, e demonstra a necessidade de aprofundamentos sobre este ator da gestão escolar na educação profissional técnica.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica; Educação Profissional; Gestão Escolar; Centro Paula Souza.

Abstract: This article presents an analysis of the designations of Pedagogical Coordinator, in the Technical Schools of the State of São Paulo, concerning the Educational Administration's Multidimensional Paradigm (SANDER, 2007), thru exploratory research of documents and regulations of the selected educational system. Over Sander's models of school management, we related each designation to one of the following discretions: economic efficiency, pedagogical efficacy, political effectiveness, and cultural relevance. We identified the absence of a minimum structure to planning and writing the Pedagogical Political Project, which weakens the participatory management and the educational aims. This research integrates a developing dissertation and demonstrates the need to deepen the study about this function in the school's management of Vocational Education.

Keywords: Pedagogical Coordination; Vocational Education; School Management; Paula Souza Center.

1. Introdução

Este artigo se concentra em apresentar uma análise das atribuições da coordenação pedagógica das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo [Etecs], sob a ótica de modelos de gestão escolar, em sua atuação no sistema público de

¹ Discente no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional. Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS. E-mail: joao.silva@cpspos.sp.gov.br

educação profissional estadual, articulado pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza [CEETEPS ou CPS]. O que apresentamos a seguir integra uma dissertação em desenvolvimento, alinhada ao eixo temático 'Gestão, Avaliação e Organização da Educação Profissional', na esfera do Grupo de Pesquisa 'Gestão, Avaliação e Organização da Educação Profissional', alinhado ao projeto "Atores da Educação Profissional e Tecnológica" da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS, desenvolvido pelo grupo cadastrado no diretório CNPq "Gestão, Administração e Cultura da Educação Profissional e Tecnológica - GEACEP"; que estuda aspectos educacionais e gerenciais dos sujeitos e equipes atuantes em instituições de Educação Profissional e Tecnológica – entre eles diretores de escolas, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, coordenadores de curso, auxiliares de docente, entre outros.

Como recorte de estudo, a pesquisa investiga aspectos da função da coordenação pedagógica, parte essencial da estrutura de gestão escolar, ligada ao agrupamento das 223 Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, identificada no atual Regimento Comum das Etecs (CEETEPS, 2013) e nas regulações específicas em vigência (CEETEPS, 2015). Mais de 228 mil estudantes cursavam os ensinos médio e técnico gratuitamente pela rede, presente em todas as regiões do Estado de São Paulo (CETEC, 2021). No último censo escolar de 2020 (INEP, 2021; CETEC, 2021), estas Etecs respondiam por 11,2% do atendimento total na educação profissional técnica do Brasil², o que reforça sua relevância e presença no cenário nacional. O Centro Paula Souza ainda oferta formação inicial e qualificação básica, além de manter o ensino superior em suas 74 Faculdades de Tecnologia [Fatecs] para 94 mil alunos e uma Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa (CEETEPS, 2021).

No intuito de aprofundar a compreensão acerca da prática e do perfil profissional exigido pela função em investigação, levantamos a seguinte questão: Há um modelo de gestão escolar caracterizado na redação das atribuições da coordenação pedagógica das Etecs? Assim, buscaremos analisar as atribuições da função, previstas na Deliberação nº 20 (CEETEPS, 2015), à luz dos modelos de gestão escolar propostos por Benno Sander (2007).

O perfil desta investigação provém de estudos em andamento ou concluídos (p.ex.: CONSTANTINO et al., 2021; SILVA, 2021; SILVA; CONSTANTINO, 2021). Quanto ao delineamento metodológico da pesquisa, trata-se de uma coleta do tipo documental (GIL, 2008), objetivando, fundamentalmente, uma pesquisa de alcance exploratório, já que oferta uma visão geral, do tipo aproximativo, sobre o fenômeno a ser estudado (GIL, 2008). Tais estudos exploratórios possibilitam análises contextuais, familiarizando-nos com questões desconhecidas ou pouco conhecidas ao identificar tendências, áreas ou contextos e situações de estudo (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O recorte também apresenta um caráter descritivo, ao analisar a regulamentação da coordenação pedagógica na educação profissional, em especial nas Escolas Técnicas do Centro Paula Souza, a partir da legislação e da regulação do sistema educacional público estadual paulista.

² Em 2020, o Brasil contava com 1.901.477 matrículas somente nas diferentes modalidades de ensino técnico de nível médio – concomitantes, subsequentes ou integradas (INEP, 2021). O Estado de São Paulo, em suas ofertas públicas e privadas, respondeu por 459.849 matrículas, das quais 212.853 foram realizadas nas Etecs do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (INEP, 2021; CETEC, 2021).

2. Referencial empregado

Por fundamentar o ponto de partida desta análise, sintetizamos, a seguir, a proposição do paradigma multidimensional da administração educacional (SANDER, 2007). Este modelo propõe quatro critérios simultâneos e articulados da gestão escolar, que se manifestam entre dois eixos principais: o eixo das dimensões Intrínsecas-Extrínsecas ao ambiente escolar; e o eixo das dimensões Substantivas-Instrumentais do processo educacional.

Ao compreendermos que o primeiro eixo determina o foco da gestão escolar, em relação ao ambiente escolar e seus grupos de interesse, notamos que o nível intrínseco prioriza a comunidade escolar, enquanto o nível extrínseco prioriza agentes e interesses externos à unidade escolar. Já o segundo eixo descreve a importância dada ao objetivo central da educação – o processo de aprendizagem. Apreende-se, portanto, que a dimensão substantiva favorece a aprendizagem como central, enquanto a dimensão instrumental prioriza o processo, independentemente de sua natureza. Desses eixos, surgem quatro manifestações, que privilegiam diferentes critérios da gestão escolar, conforme quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – O Paradigma Multidimensional e suas Dimensões e Critérios de Desempenho

Dimensões	Dimensões Substantivas	Dimensões Instrumentais
Dimensões Intrínsecas	Dimensão Cultural <i>Critério de Relevância</i>	Dimensão Pedagógica <i>Critério de Eficácia</i>
Dimensões Extrínsecas	Dimensão Política <i>Critério de Efetividade</i>	Dimensão Econômica <i>Critério de Eficiência</i>

Fonte: Sander (2007, p. 93)

O Quadro 1 apresenta a Eficiência Econômica, a Eficácia Pedagógica, a Efetividade Política e a Relevância Cultural como cruzamentos dos eixos acima expostos. O autor sintetiza a qualificação do educador e gestor escolar, sob estes critérios, da seguinte forma:

- 1) a Eficiência Econômica, de dimensão extrínseca-instrumental, se caracteriza quando o gestor coordena “a captação de recursos econômicos e financeiros e de elementos materiais e tecnológicos para o cumprimento de sua missão educativa” (Sander, 2007, p. 112).
- 2) a Eficácia Pedagógica, de dimensão intrínseca-instrumental, define-se pela intenção de “coordenar a formulação de objetivos educacionais e para desenhar cenários e meios pedagógicos para a sua consecução” (ibidem, p. 112).
- 3) a Efetividade Política: de dimensão extrínseca-substantiva, objetiva “perceber e interpretar o ambiente externo e sua influência sobre as instituições educativas” (ibidem, p. 112-3).

- 4) a Relevância Cultural: de dimensão intrínseca-substantiva, revela-se na concepção de “soluções educacionais e administrativas e na liderança para implantá-las, sob a ótica de sua relevância para a promoção de uma forma qualitativa de vida humana coletiva na escola e na sociedade” (ibidem, p. 113).

Utilizaremos este arranjo como estrutura analítica das oito atribuições da coordenação pedagógica, delimitadas pela Deliberação nº 20 (CEETEPS, 2015). Por abordarem temas relevantes à gestão escolar e à coordenação pedagógica, traremos aportes de Libâneo (2018), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Lück (2009) e Gadotti (1994), sobre Projeto Político Pedagógico [PPP] e Gestão Participativa.

3. Discussão

Colocamos sob análise as oito atribuições da coordenação pedagógica do Centro Paula Souza, definidas na Deliberação nº 20, de 2015 (CEETEPS, 2015), quais sejam:

“Artigo 1º - O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica é o profissional que responde pelo suporte didático-pedagógico do processo de ensino-aprendizagem, por meio das seguintes atribuições:

I - gerenciar e coordenar as atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem, em conjunto com os coordenadores de curso;

II - coordenar em conjunto com o Diretor de Escola Técnica a (re)construção, implementação, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da Unidade Escolar;

III - manifestar-se sobre projetos propostos pelos Docentes e Auxiliares de Docentes, avaliando sua relevância junto ao Projeto Político-Pedagógico, acompanhando-os por meio de registros;

IV - implantar mecanismos que favoreçam a preparação docente quanto ao desenvolvimento das práticas pedagógicas e interpretação dos resultados de aprendizagem dos alunos, por meio de ações que viabilizem a formação e qualificação continuada dos educadores;

V - participar de bancas de processo seletivo e concurso público com o intuito de avaliar os candidatos quanto ao procedimento pedagógico;

VI - orientar e acompanhar os docentes na definição de instrumentos diversificados de avaliação, visando à melhoria do processo ensino-aprendizagem;

VII - acompanhar os pedidos de reconsideração e recursos referentes aos resultados finais de avaliação discente, de acordo com as Deliberações expedidas pelo Conselho Estadual de Educação;

VIII - analisar os indicadores de desempenho de gestão pedagógica.” (CEETEPS, 2015)

Usando como principal ferramenta os modelos descritos por Sander (2007), as atribuições dadas pela instituição – que, a partir daqui serão tratadas pela numeração instituída no documento referencial – serão classificadas e examinadas sob os critérios de eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política e relevância cultural, no intuito de identificar a diretriz proposta pelo Centro Paula Souza a esta função da gestão escolar. Para tanto, parte-se do pressuposto de que haverá, na redação, qualquer termo explícito que permita definir qual critério de gestão é contemplado. Quando tal relação direta não se demonstrar possível, recorreremos à literatura especializada para proceder tal classificação.

Critérios de Eficiência Econômica

Para Sander (2007), o desempenho eficiente está atrelado ao “preparo técnico, medido em termos de domínio de *know-how*, e a maximização do aproveitamento de recursos econômicos e materiais” (SANDER, 2007, p. 76), e levando também em conta os critérios de avaliação formatados para os processos seletivos e concursos públicos para docentes, classificamos dentro deste critério o item V.

Para análise do item VII, é necessário considerar o processo de avaliação proposto na legislação vigente (SÃO PAULO, 2017) – composto por avaliação, recuperação continuada, análise do conselho de classe, recurso de reconsideração de resultados, recursos à supervisão escolar e à diretoria regional de ensino. Efetivamente, quando a coordenação pedagógica é chamada a se manifestar sobre recursos desta natureza, deve demonstrar que todos os procedimentos foram devidamente realizados, independentemente dos resultados demonstrados pelo requerente ou pelo docente. Por esta razão, este item também se apresenta nesta seção, devido à característica de “produtividade operacional, independentemente de seu conteúdo humano e político e de sua natureza ética” (SANDER, 2007, p. 76).

Critérios de Eficácia Pedagógica

O critério de Eficácia Pedagógica se demonstra o mais numeroso em suas manifestações nas atribuições estudadas, em consonância com os apontamentos de Libâneo sobre as atividades da coordenação pedagógica (2018, p. 180-3). Os itens I e VI definem claramente a prioridade com as atividades do processo didático-pedagógico, bem como a diversificação das avaliações, “visando a melhoria do processo de ensino-aprendizagem” (CEETEPS, 2015, p. 1), já que isso privilegia “a consecução dos objetivos educacionais das instituições e sistemas de ensino” (SANDER, 2007, p. 79).

O item IV também se soma a este grupo, não somente pelos critérios expostos acima, mas também pela relevância da formação continuada de docentes para o desenvolvimento profissional e organizacional (LIBÂNEO, 2018; LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012; LÜCK, 2009).

Pelos mesmos motivos, o item VIII também integra este critério, uma vez que sua redação reforça o “desempenho da gestão pedagógica” (CEETEPS, 2015, p.1). Mas ressaltamos que os resultados do item VIII podem atender virtualmente a qualquer um dos critérios, já que o perfil do gestor se evidencia não a partir de quais indicadores analisa, mas a partir de quais ações tomará a partir deles.

Critérios de Efetividade Política e Relevância Cultural

Observados atentamente, os itens II e III formam uma única instrução, já que III é etapa obrigatória de II. Mas, somados, trazem em sua redação os sinais de seus critérios de gestão, pois tratam do Projeto Político-Pedagógico. Este instrumento essencial, previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394 (BRASIL, 1996), foi descrito por Gadotti (1994, p. 3), ainda no período de formulação da LDB, como uma “oportunidade política”, de “conquista da comunidade” para o “desenvolvimento de consciência crítica” e para o envolvimento da “comunidade interna e externa”. Libâneo, Oliveira e Toschi ainda salientam a importância do PPP como viabilização e fortalecimento da gestão democrática e dos objetivos educacionais (2012, p. 251). Assim, deduz-se que estes itens buscam

a efetividade política, uma vez que está “em função das políticas e prioridades estabelecidas pelos participantes da comunidade” (SANDER, 2007, p. 80).

As atribuições do CP relativas ao PPP poderão, também, ser encaradas como voltadas à relevância cultural, a depender de seu conteúdo e, acima de tudo, de sua execução, caso vise “o desenvolvimento humano sustentável e a promoção da qualidade de vida na educação e na sociedade, através da participação cidadã” (SANDER, 2007, 83). Para esclarecer essa inconclusa dualidade, se faz necessário observarmos as características dos instrumentos de planejamento escolar propostos pelo Centro Paula Souza.

Libâneo descreve o Projeto Pedagógico-Curricular [PPC] como a “articulação entre fins e meios, (...) o ordenamento de todas as atividades pedagógicas, curriculares e organizativas da escola, tendo em vista os objetivos educacionais” (2018, p. 66). Posteriormente, expõe a estrutura que sugere para esse documento e, com a qual confrontamos as estruturas propostas pelo CPS, no Quadro 2:

Quadro 2 – Comparação entre os documentos PPC, PPG e PPP

Projeto Pedagógico-Curricular [PPC] (LIBÂNEO, 2018)	Plano Plurianual de Gestão [PPG]	Projeto Político Pedagógico [PPP]	Outros Documentos
Contextualização e caracterização da escola	X	-	
Concepção de educação e de práticas escolares	-	X	
Diagnóstico da situação atual	X	-	
Objetivos Gerais	X	-	
Proposta Curricular	-	-	Planos de Curso ³
Proposta de Formação continuada de docentes	-	-	Atribuição IV CP; CetecCap
Proposta de trabalho com pais, comunidade e outras escolas de uma mesma área geográfica	-	-	
Formas de Avaliação do Projeto	X	-	

Fonte: O Autor, 2022

Ao relacionar as estruturas propostas por Libâneo e aquelas praticadas pelo Centro Paula Souza em seus instrumentos de planejamento de gestão escolar, o Quadro 2 demonstra que a maior parte dos itens essenciais propostos pela literatura especializada, na instituição são constituintes do PPG, de responsabilidade da direção escolar. O único item pertinente ao PPP, no modelo CPS, é o de “concepção de educação e de práticas escolares”. Este fato é relevante, se considerado à luz de uma informação elementar: enquanto o PPG é estruturado com etapas e campos de preenchimento pré-estabelecidos, cruzamento e sincronização com bancos de dados digitais, modelos e matrizes de análises pré-definidos e obrigatoriedade de aprovação pelo Conselho de Escola; o PPP não apresenta nenhuma estruturação mínima ou obrigatória.

³ Na estrutura do Centro Paula Souza, os Planos de Curso são documentos unificados, formulados pelo Grupo de Formulação e Análise de Currículos. Portanto, não cabe a cada unidade escolar definir a proposta curricular, apenas a abordagem do currículo.

Se, por um lado, esta condição oferta autonomia à unidade escolar e seus integrantes para a definição do Projeto Político-Pedagógico, por outro lado, não colabora para construção inicial deste instrumento, que carece de diretrizes mínimas para a construção social, política e cultural, que fomentem o fortalecimento dos objetivos educacionais e a gestão participativa.

Diante disso, reiteramos a análise de que os itens II e III possuem potencial para se enquadrarem nos critérios de efetividade política e de relevância cultural, mas condicionados à forma individual e ao contexto temporal e social de cada unidade escolar. Aquilo que for formulado pela comunidade demonstrará aspectos da gestão participativa e do PPP, sendo que quanto maior a abertura para a participação coletiva, mais é possível avançar em direção à Relevância Cultural, pavimentando a construção de aspectos Intrínsecos e Substantivos, como apontado por Sander. Por isso apresentamos estes dois últimos critérios conjuntamente.

Se considerados a partir de outros vieses e experiências pessoais, em última instância todos os itens poderiam ser lidos como ligados a mais de um critério, caracterizando mais de um modelo proposto por Sander. Portanto, parece evidente que não há uma condução explícita do CPS à função do CP, na redação de suas atribuições, apesar de se buscar, minimamente, a garantia da eficácia pedagógica. O principal instrumento para que se a transcenda, em cada unidade escolar, será o PPP que, ao apresentar um projeto de Escola, transparece um Modelo de Gestão e as finalidades pretendidas à comunidade escolar. Quanto maior a participação da comunidade escolar – funcionários, docentes, discentes, responsáveis, instituições parceiras e outros grupos de interesse – na construção do PPP, tanto maior o compromisso dos gestores em propor caminhos e formas de atender aos anseios nele descritos. Como comenta Heloísa Lück:

“conclui-se que não se melhora uma escola simplesmente melhorando seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e materiais, suas normas e regulamentos, a organização de seu espaço, etc. Nenhuma melhoria ocorrerá mediante a simples modificação de tais aspectos, tal como se tem observado através de décadas de políticas educacionais orientadas para essas mudanças, sejam isoladas ou em conjunto. Caso não sejam promovidas mudanças nas práticas do cotidiano, mantém-se o *“statu quo”* nas escolas, embora se alterem os discursos oficiais a respeito delas e do seu trabalho.” (LÜCK, 2009)

4. Considerações Finais

A função da coordenação pedagógica integra a estrutura de gestão escolar nas Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo, e tem suas atribuições descritas em deliberação própria. Considerando o alcance do sistema em questão, que atende a cerca de 11% do discentes do ensino técnico brasileiro, compreendemos como relevante investigar se há uma indução explícita do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza no perfil de gestão a ser executado em suas 223 unidades escolares.

Com este intuito, propusemos uma análise documental, de alcance exploratório, do tipo aproximativo (GIL, 2008) ao aplicar o modelo de Sander (2007) como ferramenta analítica para as oito atribuições previstas em deliberação interna. Este modelo define a consecução de quatro critérios – eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política e relevância cultural – que, cumulativamente se completam, considerando que

“a opção atual por este ou aquele modelo, é feita de acordo com os objetivos e a natureza específica da instituição de ensino e em função das percepções e interpretações da realidade educacional e dos fenômenos administrativos por parte de suas entidades mantenedoras e seus participantes”. (SANDER, 2007, p. 89).

Como resultado, foi possível identificar duas atribuições voltadas à eficiência econômica; quatro voltadas à eficácia pedagógica; e duas que guardam potencial para atender aos critérios de efetividade política ou relevância cultural. Esta indefinição ocorre por as duas atribuições em questão convergirem para o Projeto Político-Pedagógico – instrumento referencial para a formulação, prática e reflexão sobre a gestão participativa e os objetivos educacionais. No entanto, como este documento não apresenta diretrizes institucionais definidas pela autarquia responsável, seu alcance depende efetivamente das características individuais e das bases conceituais de suas práticas de gestão.

Resgatamos, então, a questão que motivou esta pesquisa: Há um modelo de gestão escolar caracterizado na redação das atribuições da coordenação pedagógica das Etecs? E, em sua resposta, compreendemos que parece haver um critério mínimo a ser executado por aquela ou aquele que desempenha a função de coordenação pedagógica, mas com abertura e potencial de formulação de estruturas sofisticadas de gestão participativa relevante cultural e socialmente, a depender das condições de tempo e recursos, dos sujeitos e suas capacidades políticas de mobilização comunitária e social.

Referências

BRASIL, *Lei nº 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 06 set. 2021.

CEETEPS. *Deliberação CEETEPS nº 03*, de 18 de julho de 2013. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. 28 ago. 2013. 2013a. Diário Oficial de São Paulo. Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/etec/regimento-comum/regimento-comum-2013.pdf/>. Acesso em: 01 set. 2021.

_____. *Deliberação CEETEPS nº 20*, de 16-07-2015. Dispõe sobre a atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. Diário Oficial de São Paulo. 18 de julho de 2015b. Disponível em: <https://oe.cps.sp.gov.br/Biblioteca/Etec/Pedag%C3%B3gico/A%2018/Delibera%C3%A7%C3%A3o%20CEETEPS%2020-2015%20>

%20Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Coordena%C3%A7%C3%A3o%20Pedag%C3%B3gica%20nas%20ETECs.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

_____. *Perfil e histórico do Centro Paula Souza*. [Website]. 2021. Disponível em: <http://www.cps.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>. Acesso em: 01 set. 2021

CETEC. *Banco de dados da Unidade do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza [CETEC]*. [Website]. 2021. Disponível em: <http://www.cpscetec.com.br/bdctec/>. Acesso em: 01 set. 2021.

CONSTANTINO, P.R.P; AZEVEDO, M. M.; MENINO, S.E. *Orientação educacional nas escolas técnicas estaduais de São Paulo: uma investigação sobre a inserção e atuação profissional*. p.01-25, 2021. No prelo.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

INEP. *Sinopse estatística da educação básica - 2020*. 2021. Disponível em: http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_basica/sinopse_estatistica_educacao_basica_2020.zip. Acesso em: 24 jul. 2021.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

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

LÜCK, H. *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M.P.B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDER, B. *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Edição ampliada. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

SÃO PAULO. Conselho Estadual de Educação. Deliberação CEE N° 155, de 06 de junho de 2017. Dispõe sobre avaliação de alunos da Educação Básica, nos níveis fundamental e médio, no Sistema Estadual de Ensino de São Paulo e dá providências correlatas. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/ceesp/textos/2017/Delib-155-17.pdf> Acesso: 18 de junho de 2022.

SILVA, C.P. *Coordenadores de curso no ensino médio e técnico: a formação dos profissionais nas Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo*. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza: São Paulo, 2021. Disponível em:

<http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/dissertacoes/file/354/078b99b40ba5467364f12dc2de7c4386.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

SILVA, C.P.; CONSTANTINO, P.R.P. Coordenadores de curso do ensino médio e técnico: apontamentos iniciais sobre a formação e inserção profissional nas escolas técnicas estaduais do Centro Paula Souza. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.3, p.30227-30242, mar. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/26999>. Acesso em: 01 set. 2021.

SILVA, H.C.S; CONSTANTINO, P.R.P. Processo de qualificação para coordenação pedagógica em escolas técnicas estaduais de São Paulo: um estudo exploratório. In: VII Congresso Brasileiro de Educação, Unesp, Bauru, 2019. *Anais do VII Congresso* [...]. Bauru: Faculdade de Ciências, 2019. Disponível em: [/cbe2019/main/users/25608183886/paper_TC20190812812560\(corrigido\)-ID.pdf](/cbe2019/main/users/25608183886/paper_TC20190812812560(corrigido)-ID.pdf). Acesso em: 22 ago. 2021.

SILVA, S.A.C.S.; CONSTANTINO, P.R.P. As atribuições da direção escolar na rede municipal de educação de São Paulo. *Cadernos da Fucamp*, Monte Carmelo/MG, v.19, n.39, p.97-108, 2020. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/view/2171>. Acesso em: 01 set. 2021.