

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: A CAMINHO DE UMA PRÁTICA INTEGRADORA POR UMA ESCOLA MAIS DEMOCRÁTICA E EFICAZ

Adeliane Tomaz da Silva¹
Lindomar Aparecido Riceto²
Rosa Maria Riceto³
Rosália de Aguiar Araújo⁴
Saulo Augusto de Moraes⁵

RESUMO

O trabalho do coordenador pedagógico e do orientador educacional, que se faz presente na educação evoluiu no decorrer da educação no Brasil, tendo seu início durante o ensino dos jesuítas e teve seu ápice na revolução industrial, onde o trabalho foi fragmentado justificado pela importância do melhor desenvolvimento na produção. Hoje, essas funções são assumidas por pedagogos e exigem conhecimento, pesquisas e análises, para que sejam desenvolvidas de forma democrática e eficaz e auxiliem a escola no desenvolvimento de sua função social. Para isso, os pedagogos que desenvolvem essas funções precisam adotar critérios da gestão democrática para obter a participação de todos os envolvidos no processo educacional, além de trabalhar em consonância com a administração da escola, ou seja, devem trabalhar em parcerias com o diretor e o secretário escolar. Uma escola eficaz, que consegue desenvolver sua função social necessita do bom desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico e do orientador educacional, cada um desenvolvendo suas funções, porém, com um olhar participativo, buscando o apoio de todos os participantes e, com o apoio da gestão, fazer da escola um local de compromisso e envolvimento, buscando em todos os segmentos, o melhor desenvolvimento das funções e das práticas, sempre objetivando o melhor desempenho dos estudantes.

Palavras-Chave: Educação; Gestores; Coordenador Pedagógico; Orientador Educacional

ABSTRACT

The work of the pedagogical coordinator and the educational advisor, which is

¹ Professora da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT – Campus Universitário de Juara/MT, Graduada em Pedagogia (UNEMAT).

² Professor na rede municipal de educação do município de Juara-MT, graduado em Pedagogia (UFMT) e especialista em Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão e Orientação Escolar (FACINTER).

³ TDI na rede municipal de educação de Juara-MT, graduanda em Pedagogia (FACINTER).

⁴ Professora da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT – Campus Universitário de Juara/MT, Mestre em Ciências Florestais e Ambientais (UFMT)

⁵ Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT – Campus Universitário de Juara/MT, Especialista em Metodologia do Ensino Superior (UNEMAT)

present in education, has evolved during the course of education in Brazil, beginning during the teaching of the Jesuits and having its culmination in the industrial revolution, where the work was fragmented justified by the importance of the best production. Today, these functions are assumed by pedagogues and require knowledge, research and analysis, to be developed in a democratic and effective way and to assist the school in the development of its social function. To do this, pedagogues who perform these functions must adopt democratic management criteria to obtain the participation of all those involved in the educational process, in addition to working in consonance with the school administration, that is, they must work in partnerships with the principal and the school secretary. An effective school that manages to develop its social function requires the well-developed work of the pedagogical coordinator and the educational supervisor, each one performing its functions, but with a participative look, seeking the support of all the participants and, with the support of the management, making the school a place of commitment and involvement, seeking in all segments, the best development of functions and practices, always aiming at the best performance of students.

Keywords: Education; Managers; Pedagogical Coordinator; Educational advisor

INTRODUÇÃO

O presente artigo teve como objetivos analisar a trajetória de formação dos profissionais da educação e contribuir para a reflexão e incorporação de uma prática pedagógica em que a teoria não explique somente a realidade, mas, juntamente com a prática, promova a formação necessária para o desenvolvimento do trabalho em educação (gestores, professores, orientadores, coordenadores), uma vez que essas funções foram fragmentadas durante a revolução industrial na divisão do trabalho dos operários e, na educação, não foi diferente.

A função do coordenador pedagógico no espaço escolar é imprescindível, uma vez que ele possibilita a promoção da integração dos profissionais da educação que proporcionam o ensino e a aprendizagem de forma saudável e integradora. É um educador que favorece as relações interpessoais, atuando, principalmente entre a gestão e os educadores.

O orientador educacional, por ser membro da gestão, desenvolve suas funções paralelamente com o diretor e o coordenador pedagógico. Esse profissional é responsável direto pelo desenvolvimento pessoal e individual dos estudantes, proporcionando suporte para que a formação cidadã aconteça, oportunizando a reflexão sobre os valores morais e éticos, além de trabalhar na busca da resolução

dos conflitos existentes na instituição escolar em que atua..

Para isso, analisou-se o referencial teórico composto por Silva (2002), Rangel (2002), Raphael (2003), Santos (2004), Saviani (2002) e Urbanetz e Silva (2008). De posse desse referencial teórico, elaborou-se o desenvolvimento do trabalho, sempre relacionando a teoria com a prática, no trabalho do Pedagogo e suas funções em relação à coordenação pedagógica e orientação educacional em realizar a integração do trabalho escolar explorando a importância do trabalho integrado entre coordenação pedagógica, orientação educacional e gestão escolar.

As considerações finais abordam uma síntese do objetivo inicial e apontam algumas sugestões de ações que podem contribuir para a melhoria da ação dos profissionais coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais na instituição escolar.

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR

Inicialmente os educadores eram considerados profissionais missionários, pois a docência em sua maioria era exercida por religiosos como os Jesuítas, que tinham como finalidade a catequização, utilizando-se de manuais elaborados que continham duas vertentes fundamentais. Segundo Urbanetz e Silva (2008, p. 38) essas vertentes eram “[...] um corpo de saberes e técnicas, entendidos como um saber pedagógico, e um conjunto de normas e valores, posteriormente incorporados pelo Estado e pelas instituições escolares”.

Nesse sentido os professores foram caracterizados historicamente por ser um profissional missionário, ditos como detentores do saber, tendo como função a formação moral, social, espiritual, além de transmitir e produzir o saber. Neste período quem coordenava e controlava o sistema educacional era o clero.

Somente no final do século XVII foi promulgada no Brasil a profissão docente, surgindo cursos específicos para sua formação. Nesse período os profissionais docentes passam a ser reconhecidos como profissionais do Estado. (URBANETZ e SILVA, 2008).

Com o desenvolvimento da sociedade, a instituição escolar, bem como a formação docente acompanhou o desenvolvimento do setor produtivo e, com a evolução da sociedade e o surgimento do capitalismo houve a necessidade de

remodelação da instituição educacional, pois esta deveria formar mão de obra qualificada para ingressar no mercado de trabalho. Neste sentido foram criados, em 1970, os cursos de qualificação profissional, e a “Pedagogia tecnicista”.

Segundo Menezes e Santos (2001), além de apresentar características autoritárias, a pedagogia tecnicista pode ser considerada não-dialógica, pois é função do estudante assimilar passivamente os conteúdos transmitidos pelo docente. Essa pedagogia difere da progressista que privilegia a formação de cidadãos críticos, participativos e conscientes como sujeitos da sociedade em que vivem.

Dessa forma, a Pedagogia Tecnicista privilegiava em excesso a tecnologia educacional transformando docentes e estudantes em simples executores e receptores de projetos e programas educacionais elaborados e caracterizados pelo autoritarismo sem nenhuma observação do contexto social para o qual se destinavam.

Com a criação da escola surge a função de inspetor de ensino, agora chamada de “supervisor escolar”, que inicialmente tinha como função a inspeção da prática docente. Esses profissionais eram representantes governamentais e se encarregavam de fiscalizar os procedimentos administrativos e pedagógicos, como ressalta Urbanetz e Silva (2008, p.42):

Inicialmente, a supervisão apareceu como uma força disciplinadora “dentro de uma linha de inspecionar, reprimir, checar e monitorar”. Essas funções foram paulatinamente se modificando, passando por controle comportamental em busca da liderança no processo educativo até a superação da simples tarefa de fiscalização para, então, se tornar supervisor escolar.

Segundo Néreci (apud URBANETZ e SILVA, 2008) a supervisão escolar passou por três importantes fases, sendo essas a “fiscalizadora”, que se confunde com inspeção escolar, sendo sua atuação preocupada com o cumprimento de prazos e leis. A seguinte fase foi a “construtiva”, que se preocupava com o trabalho de orientação dos professores, corrigindo supostas falhas e orientando-os sobre os procedimentos a serem seguidos. A terceira e atual fase é a “criativa”, em que houve a separação da supervisão escolar da inspeção escolar, buscando a direção do aperfeiçoamento das pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem.

Com referência a orientação educacional, podemos dizer que sua trajetória não foi diferente, surgindo da necessidade de se especializar o trabalho docente e de organizar o trabalho escolar, iniciando-se aos moldes da especialização do mundo do trabalho, tendo como princípio uma orientação educacional tecnicista (URBANETZ e SILVA, 2008). Ainda segundo as autoras (2008, p. 43):

[...] Com o aparecimento da ideia de orientação vocacional, corroborou-se dentro da instituição escolar a visão tecnicista de encontrar o homem certo para o lugar certo. Sua linha mestre, o “aconselhamento, visando direcionar as crianças e jovens ao mundo do trabalho ao mundo do trabalho de maneira adequada e conformada”.

O trabalho do orientador utilizando-se dessa concepção, não dava conta de todas as relações e de todos os problemas vivenciados no espaço escolar. Portanto a partir de 1980, houve várias discussões acadêmicas em todos os setores sociais, com o objetivo de remodelar e articular o trabalho pedagógico, buscando a democratização do sistema de ensino, deixando a postura técnica especializada ao compromisso político, atingindo a sua maturidade, deixando o conteudismo em busca de um conteúdo articulado e interdisciplinar. Urbanetz e Silva (1998, p. 45) afirmam:

No movimento histórico por que passaram os especialistas da educação, desde a formação generalista (talvez uma tentativa de esvaziamento histórico, político e teórico), chegou-se a um trabalho articulado e à formação do pedagógico unitário.

A coordenação pedagógica e a orientação educacional são, na atualidade, dois segmentos da escola que se responsabilizam pela articulação das ações pedagógicas, na busca pela construção e execução do planejamento escolar, do cumprimento da grade curricular, buscando a adequação da aprendizagem às demandas sociais da comunidade local. Essa articulação precisa ser de forma coletiva e, é aí que o coordenador pedagógico e o orientador educacional, entendidos aqui como pedagogos, precisam integrar seu trabalho na busca de unidade escolar, para que todos os envolvidos na comunidade escolar se desenvolvam e possam participar do desenvolvimento geral da instituição e de sua clientela, sempre associando a teoria com a prática.

Entre as funções do coordenador pedagógico destaca-se a articulação. Para isso existe a exigência da oferta aos professores das condições para o exercício de um trabalho de forma coletiva, além de possibilitar o trabalho interdisciplinar promover adaptação dos conteúdos à matriz de referências curriculares, buscando a conciliação e possibilitando os melhores resultados possíveis para os estudantes. Para que isso ocorra, a comunicação é sua principal ferramenta na articulação das relações entre professores, alunos e pais.

Além dessas funções, o coordenador pedagógico ainda é o articulador entre os professores e sua formação continuada, pois ele deve oferecer condições e viabilizar o trabalho dos professores na busca pela formação em suas respectivas áreas de atuação, visando oferecer ao estudante uma educação de qualidade.

Ao orientador educacional compete, segundo Urbanetz e Silva (2008); a orientação aos estudantes em seu desenvolvimento pessoal, proporcionando a formação de seus valores, atitudes, emoções e sentimentos; orientar, ouvir e dialogar com alunos, professores, gestores e responsáveis e com a comunidade, buscando uma formação de qualidade; participa da organização e do desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico e de outras propostas pedagógicas da instituição; ajudar o professor a compreender o comportamento dos alunos assumir uma postura adequada em relação a eles; auxiliar o professor a administrar as dificuldades de aprendizagem dos estudantes; mediar conflitos entre alunos, professores e outros membros da escola; conhecer a legislação que rege a educação do país, além de circular pela escola e conviver com os estudantes.

Para isso, esses profissionais precisam ter claro como deve ser sua atuação e quais seus papéis na escola. Sobre o papel do pedagogo, Urbanetz e Silva (2008) afirmam que eles precisam desenvolver competências como: assumir o processo de ensino enquanto mediação pedagógica, superar o discurso pedagógico do falar para o entender, conhecer e utilizar estratégias de ensinar a pensar no sentido de formação humana, buscar a compreensão crítica dos conteúdos como saberes históricos, promover a interação humana entre todos os envolvidos no processo educativo de forma coletiva, investir permanentemente na atualização científica, pedagógica e cultural dos membros da escola na sua formação, incluir a perspectiva afetiva no exercício profissional, considerar a ética no trabalho escolar, estar atento

às novas tecnologias de comunicação e informação buscando seu emprego em função de melhorias na prática pedagógica.

Dessa forma, muitos são os atributos do coordenador pedagógico e do orientador educacional. Além desses atributos, eles ainda precisam entender que cada realidade apresenta características próprias, onde cada caso é um caso diferente e, nessas condições, eles precisam atuar tomando decisões e planejar ações eficientes e eficazes. Saviani (2002, p. 14) afirma que “se entende a supervisão e a orientação como a ação de velar sobre alguma coisa ou sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu funcionamento ou de seu comportamento”.

O Pedagogo (coordenador pedagógico e orientador educacional) atual precisa ser um observador da realidade escolar resignificando seu trabalho através da pesquisa do cotidiano da comunidade onde sua escola está inserida para que possa realizar um trabalho de qualidade. Medina (2002, p. 51) afirma que:

[...] é indispensável a ação de um profissional que, além de possuir competência teórica, técnica humana, política, disponha de tempo necessário para tornar possível a relação entre vivências dos alunos fora da escola e o trabalho do ensinar e aprender na escola. Esse profissional é o pedagogo, que define sua função pedagógica quando contribui para a melhoria do processo de ensinar e aprender por meio de ações que articulam as demandas dos professores com os conteúdos e as disciplinas.

Dessa forma, o coordenador pedagógico e o orientador educacional, no contexto atual, precisam juntos verificar, analisar e buscar novas propostas de resignificação do papel da escola, objetivando, através das ações pedagógicas, reflexos positivos na qualidade de ensino ofertada pela instituição de forma coletiva e democrática. Ferreira (apud RANGEL, 2002, p. 09) alerta que:

O trabalho dos profissionais da educação – em especial da supervisão educacional – é traduzir o novo processo pedagógico em curso na sociedade mundial, elucidar a quem ele serve, explicitar suas contradições e, com base nas condições concretas dadas, promover necessárias articulações para construir alternativas que ponham a educação a serviço do desenvolvimento de relações verdadeiramente democráticas.

Para que o coordenador pedagógico e o orientador educacional desenvolvam o trabalho da forma descrita por Ferreira, é necessário que esses profissionais

pesquisem constantemente, não apenas conteúdos específicos de sua área, mas em conjunto, e divulgue os resultados de sua pesquisa junto aos professores, expondo suas posições e pontos de vistas, colhendo do grupo outras informações e sugestões que possam auxiliar no desenvolvimento das ações pedagógica junto aos professores e alunos, visando a integração entre todos os segmentos escolares. Segundo Orsolon (2003, p. 20):

O coordenador pode ser um dos agentes de mudança das práticas dos professores mediante articulações externas que realiza entre estes, num movimento de interações permeadas por valores, convicções, atitudes, e por meio de suas articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores, ao mobilizar suas dimensões políticas, humano-interacionais e técnicas, reveladas em sua prática.

Para isso, precisam desenvolver suas funções em ajudar a reelaborar e colocar em prática o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, orientando nas questões pedagógicas e atuando na formação continuada dos profissionais. Dessa forma, o coordenador pedagógico e o orientador educacional fazem a transposição dos referenciais teóricos para as ações práticas escolares.

Devem eles ainda refletir sobre a didática e metodologia de sala de aula, estudando e usando os conhecimentos teóricos com o objetivo de fundamentar o fazer docente na prática. Para isso, esses profissionais precisam apresentar as seguintes características: auxiliador, orientador, dinâmico, acessível, eficiente, capaz, produtivo, apoiador, inovador, integrador, cooperativo, facilitador, criativo, interessado, colaborador, seguro, incentivador, atencioso, atualizado, com conhecimento e amigo (SANTOS 2004). Além dessas características, Medina (2002, p. 102) afirma que o trabalho do coordenador pedagógico e do orientador educacional:

[...] é uma atuação de grupo que acontece com os professores e demais setores da escola, especialmente o de Orientação Educacional (SOE). Por ser grupal, o trabalho exige o exercício constante do pensar, do descobrir e do saber o modo de avançar nas ações e também o de recuar. Esse trabalho requer estudo, dedicação e se constrói no fazer diário da escola (por isso, nunca se sabe como fazê-lo, 'não tem receita'), o que permite olhá-lo de diversas maneiras (lados). Em suma, caracteriza-se como um trabalho administrativo-burocrático que transcende o conhecimento puro e simples da sala de aula (só o conhecimento docente não é suficiente para ser supervisor).

Os atos pedagógicos e os atos administrativos de uma escola estão estreitamente ligados, uma vez que o diretor está exercendo funções administrativas em virtude das ações pedagógicas, pois o objetivo principal da escola é o ensino e a aprendizagem. Raphael (2003, p. 20) afirma que:

É necessário ponderar que, para atender às necessidades da escola, o supervisor não pode abandonar, em momento algum, sua intenção pedagógica, que está ligada ao instrumental para a construção do conhecimento, essência da escola. Este pedagógico, entretanto, está diretamente associado, pode-se até dizer dependente de uma organização do ensino, algo de caráter tipicamente administrativo. Para cumprir o caráter pedagógico de sua função, creio que o supervisor necessita de um vasto conhecimento da Administração Escolar, no sentido de dominar critérios de organização da instituição escolar, para garantir seu bom funcionamento pedagógico.

Mediante esse contexto, o diretor e o secretário escolar também precisam conhecer os princípios da coordenação pedagógica e orientação educacional, uma vez que os atos administrativos refletem nos atos pedagógicos e vice-versa. Raphael (2003), ainda afirma que as ações pedagógicas e as ações administrativas devem funcionar de forma harmônica, pois é o funcionamento de cada uma dessas ações é que garantem o funcionamento orgânico do sistema. Desse enfoque de organização do sistema é que emana a possibilidade de uma escola funcionar de forma democrática, organizada, com competência pedagógica, adequada aos fins a que se propõe e à clientela que dela necessita.

Essa é a concepção de instituição escolar que se faz necessária para atender as demandas atuais de educação. Uma instituição que seja capaz de desenvolver a criatividade, estabelecendo relações entre teoria e prática.

Dessa forma, o coordenador pedagógico e orientador educacional que pensar a escola, como instituição social e espaço para aquisição de conhecimento, que precisa ser repensada de forma dialética, certamente proporcionará um novo espaço, diferentemente do espaço escolar que, de acordo com a história da educação, teve ocupação e características do controle e do refúgio burocrático. (MEDINA, 2002).

O pedagogo que trabalha dando enfoque a esta visão de instituição escolar, de forma democrática participativa e coletiva, será capaz de, junto com os demais profissionais da escola, transformar a realidade educacional de sua comunidade escolar. Para isso, ele precisa sempre pensar no fator primordial no

desenvolvimento de suas funções: priorizar as ações educativas tanto com relação ao desenvolvimento do trabalho docente como a aprendizagem do aluno, fazendo as articulações necessárias, uma vez que estes (docentes e alunos) são seus objetos de trabalho e é para eles que suas ações devem estar voltadas. Dessa forma, tanto o coordenador pedagógico quanto o orientador educacional precisam promover debates e reflexões sobre o processo de ensino e aprendizagem com os demais profissionais da instituição e estar em constante formação. Clementi (2001, p. 65) contribui afirmando que:

A valorização da presença do coordenador na escola passa pela necessidade de reconhecê-lo como educador em formação, uma vez que o processo educativo é dinâmico e necessita constantemente de debates amplos sobre seu fazer, para que possa, junto com seus pares, desenvolver novas reflexões.

É importante destacar que, segundo Urbanetz e Silva (2008), por mais que a figura do pedagogo tenha surgido de um decreto, foi a realidade que acabou por criar esse profissional. Diante disso está a necessidade de articulação permanente do trabalho dele com a realidade, pois a mesma vai se transformando pela ação humana e essa transformação aparece também nas atividades profissionais.

Diante disso, fica claro que o pedagogo exerce hoje papel fundamental e indescritível em todo processo de ensino e aprendizagem e também articula a participação de todos os segmentos na construção e reconstrução do PPP e do currículo da instituição, auxiliando no cumprimento da gestão democrática e no desenvolvimento do papel social da mesma, de forma eficaz e efetiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho do coordenador pedagógico e do orientador educacional surgiu da necessidade da sociedade durante a história da formação dos profissionais da educação, que se inicia com a educação jesuítica e perpetua até os dias de hoje. A fragmentação dessa área da educação aconteceu em virtude da revolução industrial e do trabalho como produção de bens e de capital.

Dessa forma, assim como na indústria, encontrar a pessoa certa para o trabalho certo foi o eixo chefe nessa fragmentação. Importante se faz entender que esse trabalho não pode se manifestar, nos dias atuais, de forma fragmentada, ou

seja, o coordenador pedagógico se envolver apenas com os professores e o orientador educacional, apenas com os alunos. Hoje, diante da escola necessária para atender as demandas educacionais e sociais vigentes, o trabalho precisa acontecer de forma integrada, não apenas entre esses dois profissionais, mas sim, em conjunto com todos os segmentos da escola, principalmente com o diretor, professores e alunos.

O Projeto Político Pedagógico da escola e o currículo devem ser estruturados e desenvolvidos de forma coletiva, contando com a participação de todos os segmentos da instituição escolar para garantir à unidade, a eficácia e o alcance dos objetivos, que é o desenvolvimento intelectual dos educandos. Nesse sentido, a articulação entre gestão escolar, coordenador pedagógico e orientador educacional é o ápice de suas ações, independente se elas são administrativas ou pedagógicas, pois todas estão relacionadas ao desenvolvimento do trabalho docente, administrativo, de coordenação pedagógica e de orientação escolar e influenciam direta ou indiretamente no desenvolvimento da aprendizagem dos educandos.

Essa articulação entre todos os profissionais da educação é papel do coordenador pedagógico e do orientador educacional e deve ter como objetivo principal vencer os desafios surgidos na escola, como local de aprendizagem e acesso de diferentes culturas, níveis e classes sociais. Para isso, esses profissionais precisam compreender que sua função é de natureza complexa e necessitam buscar constantemente a coletividade, uma vez que é constituidora das possibilidades do desenvolvimento e da realização dos seres humanos.

Entende-se que essa articulação só poderá acontecer efetivamente perante o trabalho coletivo e articulado entre todos os segmentos que compõem a instituição escolar. Onde o Pedagogo participe ativamente na organização do trabalho educacional como reformulação e execução do PPP e do currículo de forma integrados e assume a gestão escolar como sua função primordial, auxiliando o diretor e o secretário escolar a sistematizar as atividades de apoio técnico-administrativo abrangendo os serviços de secretaria, promovendo assim a articulação do trabalho docente e de gestão, o que refletirá diretamente no desenvolvimento do trabalho escolar e do aluno.

Vale ressaltar que, para que os pedagogos que exercem a função de coordenador pedagógico e de orientador educacional tenham êxito nas suas atividades, é necessário que os mesmos estejam em constante formação,

promovendo e/ou articulando pesquisas, debates, reflexões sobre seu próprio trabalho e dos demais pedagogos da escola, bem como a avaliação dos resultados refletidos nos alunos, observando sempre o cumprimento da função social da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLEMENTI, Nilba. **A voz dos outros e a nossa voz: alguns fatores que intervêm na atuação do coordenador.** In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza, ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (org). O coordenador Pedagógico e o espaço da mudança. São Paulo: Loyola, 2001.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Verbetes pedagogia tecnicista.** Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/pedagogia-tecnicista/>>. Acesso em: 10/01/2018.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. **O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola.** In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs). O Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança. São Paulo: Loyola, 2003.

RANGEL, Mary (Org.). **Supervisão pedagógica: princípios e práticas.** Campinas: Papirus, 2002.

RAPHAEL, Hélia S.; QUAGLIO, Paschoal et al. MAIA, Graziela Z. Abdian (Org.); **Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

SANTOS, Andréa Oliveira dos. **A formação em supervisão educacional e o exercício do cargo de diretor escolar.** Monografia do Curso de Pós- Graduação em Nível de Especialização em Supervisão Educacional da URCAMP, 2004.

SAVIANI, Dermeval. Transformações do capitalismo, do mundo do trabalho e da educação. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval & SANFELICE, José Luiz (orgs). **Capitalismo, trabalho e educação.** São Paulo: Autores Associados, 2002.

SILVA, Edina, Antonia da. **Supervisão escolar.** Porto Alegre: AGE, 2002.

URBANETZ, Sandra Terezinha, SILVA, Simone Zampier da. **Orientação e supervisão escolar: caminhos e perspectivas.** Curitiba: Ibpex, 2008