

A nova racionalidade técnica do trabalho do pedagogo na escola pública do Estado do Paraná: possibilidades e limites

Clarice Schneider Linhares
Universidade Estadual do Centro-Oeste
Guarapuava, PR

Resumo: De acordo com as mudanças ocorridas na organização do trabalho pedagógico no interior da escola pública do Estado do Paraná, uma nova racionalidade técnica determina o sujeito envolvido nesse processo. Ele é denominado como professor pedagogo e assume os papéis antes assumidos pelos três tipos de especialistas de educação, quais sejam: o orientador educacional, o supervisor escolar e o administrador escolar. Cada qual era responsável por uma parte do processo- o aluno (orientador educacional), o professor (supervisor escolar), a administração da escola (administrador escolar). Este artigo pretende analisar criticamente o trabalho deste novo profissional, agora responsabilizado por toda articulação do trabalho pedagógico da escola.

Palavras-chave: Racionalidade técnica. Pedagogo. Escola pública.

Abstract: In accordance with the latest changes in the organization of the pedagogical work at the State of the Paraná public school, a new technical rationality impacts the subject involved in this process. He/she is called pedagogue-teacher and takes up the roles previously played by three types of education specialists, namely: the educational advisor, the school supervisor and the school administrator, who were in charge, respectively, of the student, the teacher and the school. This article offers a critical analysis of the work of this new professional, now accountable for the articulation of the pedagogical work as a whole at school.

Key word: Technical rationality. Pedagogue. Public school.

Introdução

O Estado do Paraná, a partir de 2005, implantou a função do professor/pedagogo o qual se responsabiliza pela organização, articulação e operacionalização dos procedimentos didático-pedagógico, bem como do próprio projeto pedagógico da escola. Entretanto ao assumir essa função como

articulador desse processo, modificou sua identidade funcional, direcionando sua atenção, ora para atividades de rotina, ora para atividades de organização e planejamento, porém sem entendimento sobre aquelas de real importância dentro do processo educacional.

Nas décadas de 1970 e 1980 vários autores como: Aparício (1972), Andrade (1976), Lenhard (1973), Przbylski (1976), Rangel (1979), Sergiovanni (1978) e Silva (1987) fizeram uma profunda reflexão sobre os profissionais que atuavam na escola naquela época e isso leva a repensar este momento, quando as mudanças, ocorridas na escola e no mundo atual indicam uma nova racionalidade técnica no trabalho pedagógico, as quais buscam apenas atender os ditames econômicos de mercado. Com isso, busca-se fazer um paralelo entre o modelo tecnicista / funcionalista do coordenador pedagógico das décadas de 1970 e 1980 e o momento atual, quando se enaltece o domínio por parte de quem coordena o trabalho pedagógico como sendo aquele que detém pleno domínio sobre toda a organização didático-pedagógico.

1. Antecedentes históricos e contextuais da supervisão escolar

A professora Dra. Naura Syria Ferreira Corrêa da Silva no artigo intitulado: *O papel do supervisor no atual contexto brasileiro*, faz uma brilhante constatação, já na década de 1980, de que se deve repensar e redefinir o papel do educador: “[...] e as contradições que esboçaram esses questionamentos pois é necessário democratizar a educação como ato político, assumido e consciente, participativo e real [...]” (SILVA, 1983, p. 6)

A necessidade hoje, após uma redefinição do papel daquele que, está designado para responder pela articulação de todo processo pedagógico na escola, exige uma análise, não só de suas origens, mas também das relações e contradições no processo histórico, social, político e econômico:

O histórico da Supervisão no Brasil, desde a sua origem, como elemento integrante do processo educacional, bem como a evolução de suas concepções e de seus conceitos, de acordo com as diferentes posturas axiológicas de diversos autores e instituições, já foi realizado por muitos profissionais e especialistas da área específica ou, mais genericamente, ligados a educação. (SILVA, 1987, p. 37)

De acordo com Luís Aparício (1972) os objetivos a serem atingidos com professores, entre eles, administradores e supervisores deveriam, foram amplamente discutidos no processo de Educação para América Latina CASEAL, foi realizado sob o patrocínio da Organização dos Estados Americanos (O E A) e do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos.

Esse encontro buscava, entre outros:

- Estimular e complementar os esforços nacionais e multinacionais no campo da educação;
- impulsionar a cooperação interamericana em matéria de educação, conforme as normas, e os mandatos relativos à educação contidos na Declaração dos Presidentes

da América, e Promover a integração da América Latina por meio da educação, com o propósito de elevar o nível econômico e social da região e como passo importante para a integração americana, respeitando a personalidade educacional (Resolução CIC – 9/68 do Conselho Interamericano Cultural – O.E.A.). (*apud* APARÍCIO, 1972, p. 5).

Esse projeto apresentou os tipos, princípios, objetivos e funções, organizados em textos, para administradores e supervisores educacionais, com a finalidade de promover a melhoria sócio-cultural da América Latina através da escola e da educação, cujos aspectos como analfabetismo, subalimentação, subemprego, enfermidade, mortalidade e pobreza poderiam ser dirimidos por uma boa educação, como também pela pessoa que fosse responsável pela organização do processo didático-pedagógico.

Nascia, naquele momento, a figura e a função da Supervisão da Educação adotando os padrões sócio/culturais/econômicos dos países mais desenvolvidos. Segundo o texto, onde havia exigências de mudança, esta era mais dinâmica e autoritária, e onde essas eram débeis, ocorria o fenômeno contrário. Uma supervisão consciente de seu papel, deve superar as limitações impostas pelo meio, no que se o conceito de homem, de educação, de sociedade é formado a partir de princípios que o salvem da ignorância e do atraso cultural frente aos países mais avançados, cultural e politicamente democráticos.

Naquele momento, havia ênfase para a ação de uma supervisão democrática em que se privilegiava o uso de métodos científicos, a prática e convivência da liberdade, a valorização da dignidade humana, o respeito aos direitos dos outros, o estímulo à criatividade, cooperação e trabalho em equipe e avaliação contínua do trabalho. Segundo o próprio texto, a supervisão da educação não é um fenômeno isolado do contexto da própria sociedade como a política, a cultura, o comportamento, a ciência, a filosofia, entre outros.

Os princípios que a regiam buscavam despertar a sensibilidade para se atingirem os ideais como a cientificidade, a objetividade, a democracia, a totalidade, a flexibilidade, a liderança, a interação humana e, principalmente, a continuidade. Para isso, devia ser planejada, permitindo a organização, sistematização e consecução dos objetivos a que se propunha: a economia do tempo, a cooperação entre o supervisor e o professor, entre outras. Há, segundo o próprio texto, a qualidade profissional do supervisor como pessoa e como educador.

Diante disso, são esses os objetivos da supervisão:

O propósito último da supervisão é a promoção do desenvolvimento do aluno e, daí, conseqüentemente, o progresso da sociedade.

O propósito imediato da supervisão é cooperar no desenvolvimento favorável do processo ensino-aprendizagem. (BAAR, BURTON e BRUECKNER).

De acordo com o que foi analisado e comentado até aqui, a supervisão da educação é uma força que promove a mudança em diversos sentidos,

especialmente no que se refere à maneira de pensar e atuar das pessoas que trabalham neste campo, para estimular mudanças nos professores e em toda a comunidade.

Se a supervisão consegue modificar o conceito que as pessoas têm de si mesmas e, particularmente, da função que o professor tem em suas mãos, indiscutivelmente pode estar em condições de mudar as práticas tradicionais e rotineiras do ensino.

Em última instância, a promoção de mudanças para melhorar as instituições educacionais é propícia para o melhoramento de fatores e atividades que promovem o desenvolvimento integral do estudante como um meio seguro para acelerar o progresso da sociedade. Sobre este particular, assim se expressa Alarcão (2001, p. 19)

A escola é uma invenção da sociedade para proteger e fazer progredir sua cultura. Uma boa escola, em nossa sociedade, ajuda as pessoas jovens e velhas a atender e a apreciar os ideais e valores da vida democrática. Ajuda-as a assumir as responsabilidades da cidadania.

Como a sociedade em que vive o homem exerce influência vigorosa sobre o tipo de educação que deve ser-lhe dada, a qualidade das instituições em que se realiza a educação deve garantir sua eficácia para o bem da sociedade a que serve.

O supervisor, dentro deste contexto, deve atualizar de forma permanente os conhecimentos e experiências dos professores, renovando técnicas de ensino, conteúdos disciplinares, currículos e formas adequadas de trabalho com os alunos.

Os objetivos da supervisão, na empresa, é a busca máxima da eficiência produtiva; na escola, é a eficácia dos seus procedimentos didático-pedagógicos como: orientar, estimular e cooperar na educação do aluno; assessorar professores para a correta interpretação da política educacional nacional; avaliar todo processo educacional a curto, médio e longo prazo.

Quanto às funções classificadas em técnicas, administrativas e sociais, buscam complementar atividades de caráter extremamente funcionalista, tecnicista e burocrática, não fugindo à regra, do momento tecnicista da educação.

Autores como Andrade, Lenhard, Prybylski, Rangel, Sergiovanni e Silva apontam a proposta de uma supervisão moderna, como aquela que traz para o seu trabalho riqueza de conhecimentos acerca das crianças e do currículo e de habilidades de trabalhar bem com as pessoas, bem como ajuda eficiente para que eles mesmos (os professores) resolvam seus problemas. Visa também à transformação da escola como um todo orgânico e não à soma de atividades paralelas, interligadas apenas por estruturas administrativas exteriores ao conteúdo educativo. A supervisão pedagógica é indispensável a todas as escolas e à própria humanização da educação, preocupada com a autorrealização dos alunos, professores e especialistas da educação.

Com isto, encerra-se a primeira parte deste artigo, fazendo uma contextualização histórica e conceitual da gênese da supervisão escolar.

2. A escola como razão institucional

Hoje sabe-se que o pensamento que move a escola é tipicamente burguês, construído simultaneamente ao aparecimento das bases ideológicas do capitalismo e do próprio pensamento científico, ou seja, o desenvolvimento histórico do capitalismo e do pensamento científico coincide com os ingredientes que compõem a razão da escola, a natureza dos processos científicos e o julgamento do certo e errado nos procedimentos pedagógicos.

A escola surgida na era da modernidade, assumiu o papel na construção de uma racionalidade burguesa. Durkheim, na obra *Educação e Sociedade* (1972), resume em três aspectos: a educação como ação institucional para garantir a continuidade da vida material; o papel da educação para efetivação do consenso social e solidariedade através do trabalho; o papel educativo de transmissão da cultura.

Para Marx há uma desconfiança em relação ao papel social da educação por considerar um aparelho de perpetuação da ideologia dominante e, mesmo que rompa com o positivismo clássico, não consegue distanciar-se do racionalismo universal.

Para Paulo Freire o rompimento com o positivismo clássico se deu na medida em que se questionou o saber dominante, colocando, no mesmo patamar, o sujeito aprendiz e o sujeito que ensina.

Há uma mudança radical em todos os segmentos da sociedade: a escola, o conhecimento e o mundo do trabalho. E esta transição paradigmática mostra que a exploração taylorista/fordista, que esteve em vigência durante o século XX, está esgotando-se em todos os setores como a economia e a tecnologia de produção contínua. De acordo com esse modelo, a escola atuava dentro de um nível periférico e detinha-se no preparo do trabalhador para uma determinada linha de produção, sem maiores conhecimentos específicos.

Hoje, diante do desenvolvimento de novas tecnologias, deu lugar às novas formas de organização de trabalho e ao surgimento de um novo estilo de trabalhadores, agora munidos de habilidades gerais de comunicação, abstração e integração. Considera-se também a guerra capitalista por mercados, cuja nova arma é a competitividade, assegurada pelo domínio de tecnologia sofisticada operada por um trabalhador mais instruído.

Como se vê, a evolução recente no mundo do trabalho deu margem às novas práticas de gestão, inclusive a escolar, constituindo uma organização do trabalho pedagógico dentro da escola.

A mudança do modelo taylorista para um modelo toyotista baseado em princípios como a formação contínua, sociedade aprendente e formação crítico-reflexiva é, na realidade, um processo permanente de desenvolvimento organizacional. A formação contínua e prático-reflexiva de

professores e supervisores, estes últimos agora denominados pedagogos, são responsáveis pela articulação de todo processo pedagógico da escola, em que é necessário:

- desmistificar a visão funcionalista, tanto de professores quanto de pedagogos, valorizando a inovação como um processo de desenvolvimento organizacional e de aprendizagem permanente;
- destacar o papel decisivo que cabe à universidade e às agências formadoras pela formação inicial de professores e pedagogos. Há uma estreita relação entre ensino básico, secundário e superior cuja formação pode ser sentida em suas práticas docentes, na gestão do currículo, nos métodos pedagógicos e na relação com os alunos;
- orientar professores e pedagogos nas buscas a formação contínua em que não se trata mais de primeiro formar professores, para que depois possam aplicar o que aprenderam, mas integrar o lugar de aprender e o lugar de fazer.

A partir da década de 1990, em âmbito federal, estadual e nacional, os novos modelos de organização do trabalho pedagógico já estavam presentes no cenário educacional brasileiro cujo discurso neoliberal, de acordo com os ditames econômicos, dava ênfase ao modelo flexível, à descentralização de recursos, à qualidade total, e à própria otimização de recursos e serviços prestados pelo Estado. O caráter economicista da relação entre educação e desenvolvimento sempre estiveram presentes nos planos de governo de diversos níveis, como também nos documentos produzidos pelos centros de elaboração das políticas sociais.

A educação continua a ser invocada como tábua de salvação para o progresso e equilíbrio social, tal como já acontecia na década de 1970, é apontada como forma de superar a miséria e a ignorância.

3. A nova racionalidade técnica: possibilidades e limites

O surgimento do novo milênio deu lugar a um estado de caos: novos conhecimentos e descobertas sobre o homem e a sua vida no planeta possibilitou que, simultaneamente, surgissem aspectos positivos e negativos como o aumento da média de vida, a cura de algumas doenças, a comunicação entre os povos, o trabalho em rede, o conhecimento simultâneo dos grandes acontecimentos, paralelo ao uso e generalização das drogas, a perda da identidade ética e moral, o desemprego e a pobreza.

Essa nova racionalidade técnica do trabalho do pedagogo busca uma nova cientificidade obtendo uma visão mais ampla do contexto atual: essa nova forma de organização sugere o domínio de novas competências sobre o processo educacional, sobre o processo ensino-aprendizagem e

sobre a organização do trabalho pedagógico da escola, dando ênfase à figura do pedagogo como articulador e mediador. Entretanto, a nova ética de organização do trabalho não deve perder de vista a questão de identidade desse profissional e do papel que cabe à escola, ao aluno, ao professor como elementos importantes para transformação social.

Alarcao (2001, p. 10-11) lembra que os educadores têm uma responsabilidade acrescida na compreensão do presente e na preparação para o futuro em que grande parte do tempo das crianças e dos jovens é passada na escola. Esse novo paradigma civilizatório manifesta-se no modo como os profissionais, inclusive os da educação, atuam em sua profissão. Há o desejo de uma escola reflexiva que continuamente, pense em sua missão social e acredite que formar é organizar contextos de aprendizagem; em possibilitar ambientes formativos e saudáveis e que, para isso, utilize uma gestão estratégica e flexível, viva na ação do professor com seus alunos. Ao sujeito articulador e mediador de todo esse processo cabe, neste cenário, ser o parceiro, respeitando a autonomia do professor.

De acordo com a Secretaria de Estado da Educação do Estado do Paraná, a partir de 2004/2005 há um direcionamento das atividades do pedagogo através das propostas de ações coordenadas no setor de gestão escolar, denominada C.G.E. e que estão disponibilizadas pelo portal da educação. Essas ações compreendem grupos de estudo, encontros entre o núcleo regional e a secretaria de educação, jornadas pedagógicas, cadernos pedagógicos, projetos diversos como a TV Educativa de Paulo Freire, e estudos sobre regimento escolar e demais setores da escola como conselho escolar, entre outros.

A partir dessas ações, a escola organiza o seu Projeto Político Pedagógico, a Proposta Pedagógica Curricular, o Plano de Ação da Escola e o Plano de Ação Docente, com vistas à efetivação de uma gestão democrática. Para essa discussão a Secretaria de Estado da Educação elaborou um documento-base estabelecendo um paralelo entre o papel da direção e da equipe pedagógica atendendo o próprio processo de gestão democrática.

Em primeiro lugar, faz ponderações sobre os aspectos legais, respaldada pela Constituição Federal de 1988 que, em seus artigos 205 e 206, apresenta a educação como direito de todos e dever do estado, com base em determinados princípios como igualdade, liberdade, pluralismo de ideias, gratuidade, valorização dos profissionais de educação e padrão de qualidade.

Hoje, as teorias modernas de administração escolar, segundo Rosar (1999), vão além do modelo de gestão compartilhada, próprio do conceito de qualidade total, esta última baseada na produtividade e eficiência. Ainda segundo essa autora, o convencimento ideológico acionado pelo governo, limita a prática de diretores, pedagogos e professores que reproduzem determinada terminologia, sem melhor entendimento sobre a que está sendo veiculado.

A gestão democrática compreende noções de cidadania, da apropriação de bens culturais e do desenvolvimento de todas as potencialidade que,

segundo Coutinho (2000), são abertas pela vida social em cada contexto histórico determinado.

Ainda de acordo com Ferreira (1999, p. 39):- gestão significa organizar, dirigir, tomar decisões, ter consciência coletiva e formar seres humanos por meio da educação. Para Gramsci, é possível preparar a classe trabalhadora também para pertencer à classe dirigente.

Neste aspecto, a escola, como instituição social, é também um espaço de mediação entre sujeito e sociedade, entendendo-a como um processo de emancipação humana e de transformação social. Assim, o papel político da escola está atrelado ao seu papel pedagógico e garante que o processo de ensino/aprendizagem esteja a serviço da mudança necessária.

Para Saviani (2007, p. 37), a sociedade brasileira vive sob a influência do capital monopolista internacional, resultado da reorganização das classes trabalhadoras. Com isto, justifica-se a adoção da gestão democrática pela escola pública, respeitando os princípios de organização, participação, planejamento e tomada de decisão.

Considerações finais

A título de finalização ainda provisória e diante de uma nova figura que se delineia no interior da escola por aquele que se responsabiliza como articulador do processo pedagógico, o pedagogo, é aquele que detém não só essa responsabilidade, mas deve incorporar um novo perfil como educador.

Diante das ponderações feitas sobre a nova organização do trabalho na escola, o pedagogo assume um novo papel que vai além das práticas mecanicistas e funcionalistas. Cabe perguntar se, neste momento, a formação o preparou para exercer com competência o trabalho para o qual está sendo designado, estão relacionadas à nova organização do trabalho e do mundo.

É necessário que a direção e a equipe pedagógica busquem um trabalho coletivo, que deve ser explicitado no projeto político pedagógico da escola. Deve também superar conflitos e eliminar relações competitivas, corporativas e autoritárias que são próprias de rotinas burocráticas do modelo anterior de administração escolar

Nesse aspecto, o papel do diretor é, predominantemente, o de gestor e administrativo, mas sempre com enfoque pedagógico. Ao pedagogo não cabe mais a defesa de uma lógica tecnicista e indiferente à realidade escolar, e sim, sua função é a de mediador do trabalho pedagógico mesmo nos espaços de contradição para a transformação da realidade escolar.

De acordo com o edital 10/2007 de seleção para concurso público para o preenchimento da carreira do professor/pedagogo está prevista como sua função na gestão escolar:

- coordenar o projeto político pedagógico e o plano de ação da escola;
- aprofundar temas que possibilitem a elaboração de propostas de intervenção;
- garantir o atendimento às necessidades do educando;
- elaborar projetos de formação continuada;
- observar a legislação vigente como a L.D.B. e o Estatuto da Criança e do Adolescente;
- orientar a comunidade escolar em todas as ações pedagógicas incluindo o projeto pedagógico e a proposta pedagógica curricular.

Com isso pode-se perceber que o papel do pedagogo legitima-se não somente na mediação da gestão escolar mas, principalmente, no movimento de organização do currículo pela via da gestão.

Anexo

Ações CGE - 2007/2010

<p>Grupos de Estudos: processo de formação continuada para pedagogos, conselheiros escolares e funcionários da SEED/NRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - elaboração de três processos de capacitação; - seleção de textos para estudo; - análise dos textos e elaboração dos roteiros de estudo; - envio do material ao NRE; - total de participantes: 26.200;
<p>Encontro NRE-CGE- Formação continuada junto aos NRE para discutir, analisar e dimensionar o trabalho pedagógico dos NRE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - elaboração de um processo de capacitação; - seleção de textos para estudos; - contratação de profissionais das IES; - total de participantes: 200;

(continua...)

(continuação...)

Jornadas Pedagógicas de Pedagogos- Formação continuada junto às Equipes Pedagógicas das escolas públicas estaduais para discutir, analisar e dimensionar as ações pedagógicas nas escolas	<ul style="list-style-type: none">- elaboração de um processo de capacitação;- seleção de textos para estudo;- contratação de profissionais das IES;- total de participantes: 6.500;
CGE Itinerante- Formação continuada de pedagogos e diretores das escolas de rede estadual para a discussão, análise e propostas de ações para intervenção na prática pedagógica das escolas	<ul style="list-style-type: none">- elaboração de dois processos de capacitação;- Análise dos projetos Político-Pedagógicos e planos de Ação da Escola do NRE a ser visitado;- seleção de textos para estudo, de acordo com as necessidades apontadas;- visita aos NRE;- total de participantes: 8.150;
Cadernos Pedagógicos- Elaboração e implementação dos Cadernos Pedagógicos para apoio às equipes Pedagógicas, direção, professores e alunos	<ul style="list-style-type: none">- elaboração do manual de produção dos Cadernos Pedagógicos;- divulgação do projeto;- contratação de professores das IES para orientação e validação dos artigos;- publicação dos Cadernos Pedagógicos;
Edital de Concurso para Pedagogos	<ul style="list-style-type: none">- elaboração do Edital para Concurso Público de Pedagogos;
Produções Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none">- elaboração do manual Produções Pedagógicas;- divulgação e orientação permanente do Projeto;- validação permanente das produções;- publicação das Produções Pedagógicas <i>online</i>;

(continua...)

(continuação...)

Projeto junto ao Portal Dia-a-dia Educação	- elaboração e seleção de materiais a serem divulgados no Portal;
Projetos junto à TV Paulo Freire	- desenvolvimento de Projetos junto à TV Paulo Freire Organização da Gestão Escolar e Políticas Públicas na implementação da formação continuada a distância;
Regimento Escolar	- construção do caderno de apoio para elaboração do Regimento Escolar das escolas; - construção do Regimento Escolar em todas as escolas estaduais do estado;
Conselho Escolar - redimensionar as ações do Conselho Escolar, fortalecendo a prática democrática e participativa	- acompanhamento, junto aos NRE, da organização e ação dos Conselhos Escolares das escolas públicas estaduais;
Projeto Político-Pedagógico - Orientação para implementação dos projetos.	- dimensionar as práticas pedagógicas das escolas de acordo com os pressupostos dos Projetos Político-Pedagógicos;
Instâncias Colegiadas - seu fortalecimento nas escolas	- acompanhamento, junto aos NRE, da organização e ação das Instâncias Colegiadas das escolas públicas estaduais;
Planejamento Participativo e Plano de Ação das Escolas	- acompanhamento, junto aos NRE, elaboração e implementação do Plano de Ação das escolas públicas estaduais;
Eleição de Diretores	- assessorar no processo de eleição de diretores; - subsidiar a construção do Plano de Ação do Diretor;
Assessoria pedagógica aos departamentos e programas das SEED	- assessoria pedagógicas à Equipe de Educação Indígena, Educação do Campo, SAREH, Programa Superação e as outras;
Reuniões técnicas com os NRE	- reuniões técnicas com as Equipes de Ensino dos NREs e Chefias, para assessorar, discutir, analisar e dimensionar as ações pedagógicas dos NREs;
Trabalho conjunto com as Secretarias do Estado da Saúde e do Trabalho	- contato com as demais Secretárias/ Unidades/ órgãos para integração com o processo educacional;

(continua...)

(continuação...)

Trabalho em conjunto com os demais departamentos e coordenações da SEED	- participação em cursos e reuniões, planejamentos e ações que envolvam questões pedagógicas;
Membros em comissões	- participação em várias comissões criadas pela SEED, que envolvem assuntos pedagógicos;

(conclusão)

Referências

ALARCAO, I. *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ANDRADE, N. V. de. *Supervisão em educação*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos FENAME, 1976.

APARÍCIO, L. *Tópicos iniciais sobre Supervisão da Educação*. São Paulo: CRPE-OEA Curso para Administradores e Supervisores da Educação na América Latina, 1972. (Mimeografado)

BAAR, A. S.; BOURTON, W. ; BRUECKNER, L. Supervision, democratic, in the improvement of learning In: APARÍCIO, L. *Tópicos iniciais sobre supervisão da educação*. São Paulo: CRPE-OEA Curso para Administradores e Supervisores da Educação na América Latina, 1972. (Mimeografado)

FERREIRA, N. S. C. *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação*. São Paulo: Cortez, 1999.

LENHARD, R. *Fundamentos da supervisão escolar*. São Paulo: Pioneira, 1973.

PRYBYLSKI, E. *O supervisor escolar em ação*. Porto Alegre: Sagra, 1976.

RANGEL, M. *Supervisão pedagógica: um modelo*. Petrópolis: Vozes, 1979.

SERGIOVANNI, T.; STARRAT, R. *Novos padrões de supervisão escolar*. São Paulo: EPU, 1978.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ. *O papel do pedagogo na gestão: possibilidades de mediação do currículo* (mimeografado)

SAVIANI, D. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função À profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, N. S. C. *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação*. São Paulo: Cortez, 1999.

SILVA, N.S.F.C. O papel do supervisor no atual contexto brasileiro. In: Cadernos CEDES: novos caminhos. N. 7, São Paulo: Cortez, 1983.

_____. *Supervisão educacional: uma reflexão crítica*. Petrópolis: Vozes, 1987.