

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA ATUAÇÃO  
NO ESPAÇO EDUCATIVO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Russéli Camargo da Silva**

**TIO HUGO  
2011**

# **O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA ATUAÇÃO NO ESPAÇO EDUCATIVO**

**por**

**Russéli Camargo da Silva**

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Educação.

**Orientador (a): Prof<sup>ª</sup>. Ms. Clarice Zientarski**

**Tio Hugo, RS, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Programa de Pós-graduação em Educação**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de  
Especialização

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA ATUAÇÃO NO ESPAÇO  
EDUCATIVO**

elaborada por:  
**Russéli Camargo da Silva**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Educação**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup> Ms- Clarice Zientarski – (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Prof<sup>ª</sup>. Ms - Izabel Cristina Uaska Hepp – (UFSM)**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Ms - Alexandra Silva dos Santos Furquin – (UFSM)**

Tio Hugo, RS, novembro de 2011

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus, pela oportunidade que me lançou nas mãos de poder realizar esse curso.

À minha professora orientadora, Clarice Zientarski, pelas orientações, paciência, dedicação e ao incentivo que me deu forças para que eu tornasse possível a conclusão desta monografia.

A professora Fernanda Gabriela Soares dos Santos que também contribuiu para o desempenho de meu trabalho.

A escola, que me colocou a disposição sua supervisora para que eu realizasse minha pesquisa.

A minha família, mãe, pai e minha irmã, que sempre me deram forças para que estudasse e conseguisse realizar mais este sonho, que com certeza não é só meu, mas sim de todos nós.

Ao meu esposo Carlos que muitas vezes deixou suas atividades para me levar até ao Pólo e a minha filhinha Rhaira, pelas vezes que deixei de dar a devida atenção, mas por tudo isso, eu tenho certeza que todas essas pessoas estão também muito felizes e realizando juntamente comigo este sonho.

Mas o maior agradecimento que quero fazer é a minha mãe que sempre esteve ao meu lado para me ajudar, embasar e enriquecer meu trabalho, pois passou horas e horas, me ajudando e me fazendo compreender de melhor forma o que estava sendo estudado para que eu tivesse o melhor resultado.

A todo o pessoal do pólo de EAD da cidade do Tio Hugo que sempre que precisei tentaram me ajudar a resolver os questionamentos burocráticos do curso.

E de uma forma geral a todos aqueles que de uma ou outra forma me ajudaram para que eu concluísse meu trabalho só tenho que dizer muito obrigado por tudo.

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação a Distância em Educação  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA ATUAÇÃO NO ESPAÇO EDUCATIVO**

Autora: Russéli Camargo da Silva  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Clarice Zientarski  
Tio Hugo, 17 Novembro de 2011.

O presente trabalho objetiva entender Quem é? O que faz? Como faz? E, qual a importância do coordenador pedagógico no processo educativo. Essas e outras perguntas buscam respostas que surjam não somente de teorias, mas principalmente, buscam ser refletidas num presente que, por certo, também tem suas raízes no passado, refletindo no futuro. A pesquisa teve como objetivo obter informações da Importância da Atuação do Coordenador Pedagógico e como ele se enquadra na estrutura formal da escola atual no Espaço Educativo, utilizando metodologia de caráter qualitativo fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental, além de uma entrevista semi-estruturada com coordenadora de escola. Esse profissional da educação possui um campo de atuação muito vasto, que envolve atividades relacionadas aos componentes curriculares, de aprendizagem e construção de conhecimento, disciplina, ética, avaliação, materiais didáticos e a interação com a comunidade. Assim sua trajetória de Orientação Pedagógica é uma ação sempre presente, questionada, criticada, repensada, mas necessária, junto ao corpo docente abordando elementos construtivos do processo de ensino - aprendizagem. Os resultados obtidos foram de grande influência e relevância para a qualidade do processo ensino aprendizagem.

**Palavra-chave:** Coordenador Pedagógico, e comunidade escolar.

## **ABSTRAT**

### **SUMMARY**

Monograph of Specialization  
Program of After-Graduation in the distance in Education  
Federal University of Saint Maria

## **THE EDUCATIONAL COORDINATOR AND ITS PERFORMANCE IN THE EDUCATIONAL**

Author: Russéli Camargo da Silva Person who orientates:  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Clarice Zientarski  
Uncle Hugo, 17 November of 2011

The present study aims to understand Who is? What do you do? How do? And what is the importance of the pedagogical coordinator in the education process. These and other questions seek answers that arise not only theories but mainly seek to be reflected in a present that, of course, also has its roots in the past, reflecting on the future. The survey aimed to obtain information of the Importance of Teaching Practice Coordinator and how it fits into the formal structure of the current school Educational Area, using a qualitative methodology based on bibliographical research and documentary, and a semi-structured interview with the coordinator of school. This vocational education has a very wide field of action, which involves activities related to curriculum components, learning and knowledge building, discipline, ethics, assessment, learning materials and interaction with the community. So his career mentoring is an ever-present action, questioned, criticized, rethought, but necessary, next to the faculty addressing constructive elements of the teaching - learning. The results were of great influence and importance to the quality of the learning process.

**Keyword:** Educational Coordinator, and the school community.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>1 COORDENADOR PEDAGÓGICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 O CONTEXTO EDUCACIONAL ATUAL .....</b>	<b>13</b>
2.1 A Gestão Democrática da Escola Publica.....	14
2.2 O Papel do Coordenador como um Gestor Escolar .....	16
<b>3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ATUAL .....</b>	<b>18</b>
3.1 O Papel do Coordenador na Escola Investigada: entre o Ideal e o Real.....	19
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>26</b>

## INTRODUÇÃO

A educação brasileira passou por inúmeras mudanças nos últimos tempos, especialmente no que diz respeito ao acesso à escola, visto que a própria legislação colocou essa questão como premissa. Nesse aspecto, chama à atenção a queda do analfabetismo, o aumento expressivo do número de matrícula em todos os níveis de ensino e a inclusão de pessoas que normalmente estavam excluídas da escola, como, os deficientes, os indígenas, jovens e adultos fora da faixa considerada “normal”, dentre outros grupos sociais.

O enfoque que se apresenta no processo de ensino atual, traz à tona, às discussões pedagógicas aspectos de extrema relevância, em particular no que se refere à maneira como são designadas as funções de coordenador pedagógico em suas assessorias aos professores no planejamento e desenvolvimento curricular, com essa forma de assistência tornou-se praxe dar a denominação de “supervisão”. Essa palavra aponta para uma posição hierárquica de quem desempenha a função mencionada, mas dificilmente se poderá negar que esta se baseia em autoridade de competência, e não de poder institucional.

Nesse sentido, e, com o propósito de caracterizar o coordenador escolar como um professor que se relaciona, interage, aprende e orienta os colegas é que se coloca o papel do coordenador, como líder pedagógico dedicado aos fins do ensino. Dessa forma, quando se coloca o supervisor com essa função, se pode perguntar: Como então, o coordenador se enquadra na estrutura formal da escola atual? De uma maneira geral, ele passou a ser designado “coordenador pedagógico” a fim de que em sua função pedagógica - sendo neste trabalho também usada esta designação em vários momentos.

Com o intuito de contribuir com o coletivo de escola e, auxiliar na elaboração da proposta curricular, que - deve ser contextualizada e baseada na discussão-, para a construção da identidade da escola, o que se dá através de um processo dinâmico de reflexão e elaboração contínua, o coordenador justifica sua função. Esse processo de construção deve contar com a participação de toda a equipe pedagógica, buscando o comprometimento com o trabalho realizado, com os propósitos discutidos e com a adequação às características sociais e culturais da realidade da escola. E, é nessa



dimensão que o coordenador pedagógico deve atuar e organizar no coletivo os objetivos, conteúdos e critérios de avaliação da aprendizagem.

O ensino desenrola-se vinculado a todo um ambiente social escolar, difícil de perceber, de interpretar e de utilizar pedagogicamente no seu todo e nos seus detalhes por quem está imerso nele. Por outro lado, a sala de aula não é um mundo fechado, os alunos convivem com outros alunos no recreio, os professores na sala de reuniões e em outros espaços. No entanto, não é fácil aos professores, em muitas situações escolares, ter sempre a visão voltada para fins educacionais nítidos no seu dia-a-dia, nem tão pouco visualizar, para cada lição, os métodos e recursos didáticos mais convenientes. É aí que o professor necessita de uma assistência técnica-pedagógica para que se mantenha sempre mais produtivo.

O desafio que a escola enfrenta atualmente exige dos profissionais da educação, competência técnica e política que o habilitem a participar da construção da autonomia garantida pela lei. Isso faz com que na discussão do trabalho pedagógico abram-se amplas perspectivas que estimulam e assegura a participação de todos: diretores, professores, pais, alunos, funcionários da escola e representantes da comunidade.

Nesse espaço o coordenador pode se colocar com liderança, não sendo líder na condição de dar ordens, mas de aliar forças junto com seus colegas professores. Trata-se de coordenar o processo de organização das pessoas no interior da escola, buscando a convergência dos interesses dos seus vários segmentos e a superação dos conflitos decorrentes deles. Neste sentido, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa em uma escola estadual de ensino fundamental do município de Soledade.

## **METODOLOGIA**

Dentre as muitas modalidades de pesquisa presentes nos estudos essa se trata de uma pesquisa bibliográfica e de campo ou empírica. Bibliográfica porque sua principal característica o fato de que a fonte dos dados, o campo onde será feita a coleta dos dados, é a bibliografia especializada e a legislação.

Nessa pesquisa buscaram-se nos autores e obras selecionadas, os dados para a produção do conhecimento pretendido. (SEVERINO, 1985, P. 28), ao apresentar uma metodologia para leitura, análise e interpretação de textos, que auxilia o momento de leitura em todo tipo de trabalho acadêmico, traz uma grande contribuição para instrumentalizar o pesquisador no processo de investigação que opta pela modalidade da pesquisa bibliográfica. Com a pesquisa de campo foi usada a observação e a entrevista com uma coordenadora de uma Escola Estadual de turno integral do município de Soledade.

A pesquisa de campo em Educação, portanto, caracteriza-se pela ida do pesquisador ao campo, aos espaços educativos para coleta de dados, com o objetivo de compreender os fenômenos que nele ocorrem e, pela análise e interpretação desses dados, contribuir, pela produção de conhecimentos, para a construção do saber educacional e o avanço dos processos educativos. (TOZONI, 2006, P. 128).

# 1 COORDENADOR PEDAGÓGICO

Ao iniciar este estudo sobre o papel do Coordenador Pedagógico busca entender: Quem é? O que faz? Como faz? Qual a importância desse profissional no processo educativo? Essas e outras perguntas buscam respostas que surjam não somente de teorias, nem só do que já foi, mas, principalmente, buscam ser respondidas num presente que, por certo, também tem suas raízes no passado, mas são carregadas de flores, frutos, sementes geradoras de um futuro que há de traduzir-se em vida, segundo as novas exigências que as circunstâncias vivenciais lhe impõem.

Um breve olhar ao passado nos faz constatar o caminho percorrido com diferentes coloridos e denominações, conforme as teorias que lhe foram dando e ainda dão o suporte conveniente. Assim, em sua trajetória de Orientação Pedagógica, Coordenação Pedagógica, Supervisão de Ensino, Supervisão da Educação, Supervisão Educacional, Supervisão Escolar... Pode-se perceber uma ação sempre presente, questionada, criticada, repensada, mas necessária: necessária e com necessidade de estar num contínuo processo de ação – reflexão - ação, para que o trabalho que é confiado ao coordenador pedagógico seja dinamicamente assumido e vivido com fidelidade aos na realidade em que está inserido.

Nas leituras feitas, entrevistas e observações de práticas de Supervisão Escolar percebemos coerências e incoerências que se revelam na prática não-isolada de todo processo educativo. É a partir da identificação das diferentes formas do fazer da escola que se pode desvelar os reais papéis do coordenador e do professor, no desenvolvimento de seu trabalho. O que se percebe é que sendo a educação um processo, as mudanças não acontecem de forma linear: há todo um complexo de busca, de interpretação, de realização de experiências com sucesso dinâmico e progressivo de crescimento para todos os de fato se empenham com seriedade, numa ação refletida, para uma prática educativa promotora de vida com qualidade.

Segundo Mendes (2000, p.45) “a ação do coordenador pedagógico deve assumir um caráter praxiológico, capaz de alterar, positivamente, o processo educativo”, Essa ação deverá ser marcada pelo processo participativo, promovendo o desenvolvimento da autonomia, da integração e da responsabilidade. Para tal, dentro desse processo, o

diálogo torna-se indispensável. A prática supervisora de acordo com Mendes nesse modelo é marcada por:

- Idéias norteadoras ao processo de participação;
- Confiança na capacidade da autonomia e da criatividade;
- Envolvimento global com o processo educativo;
- Busca de uma ação solidária;
- Utilização de uma comunicação circular, preferencialmente à comunicação horizontal;
- Inserção no contexto sociocultural da comunidade; (MENDES, 1985, p.. 17).

Como elemento integrante e integrador de seu grupo de trabalho, o coordenador procura manter uma rede de relações interpessoais e o estabelecimento de objetivos comuns dentro de uma comunicação satisfatória de significados e conceitos. Com isso, oportuniza a formação e o fortalecimento do sentimento de nós que, por sua vez, possibilita o consenso expresso pela solidariedade e interação, capazes de superar a contribuição de cada um e atender às necessidades do (FARIA 1989, p. 34.)

Cabe ao coordenador pedagógico ser o mediador no processo de avaliação do currículo - caminho pelo qual é selecionado o conjunto de possibilidades de transações de aprendizagem, incluindo o ambiente total, a relação professor-aluno, o conteúdo cultural que deve ser político e problematizador e organizado em forma de atividades interdisciplinares, centrada na pessoa e nas suas necessidades emergentes,

De acordo com Revista do Professor (2000,47) se definem três dimensões que caracterizam a Supervisão: a pedagógica, a administrativa e a política. É **pedagógica**, quando contribui para melhorar o processo ensino-aprendizagem por meio de ações de planejamento, orientação, execução, e a política acompanhamento e avaliação. Enquanto **administrativa**, contribui para a viabilização desse processo, por meio de ações de coordenação e articulação de recursos e meios que visem integração da comunidade escolar e à otimização de seus serviços. É **política**, quando trabalha com os valores e objetivos que fundamentam as ações referidas, direcionado-as, conforme a filosofia da escola, para mudanças no processo para qualidade da educação.

Para Falcão Filho (1990, P.37) é tarefa de o coordenador pedagógico criar um ambiente no quais os professores possam contribuir, com toda a extensão de seus talentos, para a consecução dos objetivos da escola, descobrindo os recursos criativos dos mesmos. É ainda tarefa sua encorajar os professores a real participação em todo o

processo educativo de forma significativa, criativa e responsável. Para tanto, é indispensável a participação de um coordenador competente, sob o ponto de vista político, humano e técnico.

Medina (1995) também mostra que há um espaço possível de ser ocupado pelo coordenador, no interior da escola, em função do seu real objeto de trabalho. Juntamente com o professor, ele está comprometido com o processo de ensinar, aprender e educar, gerando uma produção específica: a aprendizagem do aluno. Essa aprendizagem passa a ser objeto de trabalho do coordenador que problematiza, pondera, discute e acompanha com o professor o tratamento dado aos conteúdos lógicos e às condições existenciais dos alunos. Tomando como objeto de trabalho a produção do professor, o coordenador se afasta da atuação linear, hierarquizada, burocrática que vem sendo questionada por educadores e passa a contribuir para um desempenho docente mais qualificado.

É ainda Medina que diz o coordenador abdica de exercer poder e controle sobre o trabalho do professor e assume uma posição de problematizador do desempenho docente, isto é, assume com o professor uma atitude de indagar, comparar, responder, opinar, duvidar, questionar, apreciar e desmudar situações de ensino, em geral, e em especial, as de classe regida pelo professor. Assim o coordenador torna-se parceiro político pedagógico do educador, contribui para integrar e desintegrar, organizar e desorganizar o pensamento do professor, num movimento de participação continuada, no qual os saberes e os conhecimentos se confrontam e interagem para melhoria dos processos de ensino-aprendizagem.

É indispensável que o coordenador entenda que o espaço por ele ocupado na escola não lhe garante privilégios pelo fato de não estar regendo classe. Ao contrário atribui-lhe um trabalho amplo na escola envolvendo a ação dos professores, o anseio da comunidade e o desejo dos alunos. Esta ação requer do coordenador habilidades e conhecimentos para participar. Ao mesmo tempo ele deverá possuir grande sensibilidade para registrar e indicar os materiais sempre novos, que encaminham uma dinâmica contínua de reflexão sobre a prática educativa carregada de heranças que os próprios professores e demais componentes da comunidade educativa trazem.

O coordenador escolar tem forma e coloridos próprios segundo a identidade da pessoa que o desempenha e da escola que o mesmo é exercido.

## 2 O CONTEXTO EDUCACIONAL ATUAL

No contexto atual, estão cada vez mais difíceis as formas de trabalhar com os alunos, muitos são os problemas com que nos defrontamos no nosso cotidiano, pois, é aluno indisciplinado, dizendo palavrões, conversas descabidas indevidas, intolerantes e inaceitáveis. E, se correremos o risco de reclamá-los podemos colocar em conta o nosso emprego.

De uma maneira geral, em todas as profissões existem percalços, no entanto, o que nos angustia e desagrada não é pensar nas dificuldades da profissão em relação aos desafios, que exigem maior conhecimento da área em que se trabalha, ou, ter uma postura mais técnica ou profissional em nessas questões. O que mais preocupa e, até desencanta provém do fato de lidar com pessoas, e elas não consideram que a educação é algo que é primordial nos dias atuais. Assim, concordo com Benevides, para quem:

Educação é aqui entendida, basicamente, como a formação do ser humano para desenvolver suas potencialidades de conhecimento, julgamento e escolha para viver conscientemente em sociedade, o que inclui também a noção de que o processo educacional, em si, contribui tanto para conservar quanto para mudar valores, crenças, mentalidades, costumes e práticas. (BENEVIDES, 1996, s/p).

Nessa lógica, alguns esquecem que nós, professores, somos humanos e passíveis de atitudes completamente humanas, por isso, erramos e acertamos. Chegamos, entretanto, a um período que parece ser o dos professores sem qualquer importância. Essa profissão tão pouco valorizada no país e em todo o mundo, chega a um nível de banalização incomensurável. E essa desvalorização tem reflexos intensos na aprendizagem dos alunos e no processo educativo como um todo.

O que se observa, no entanto, é que as promessas em relação à valorização estão presentes em todos os momentos, sem se transformar em realidade. De parte do Estado, por exemplo, elas se transformaram em discurso comum, à medida que, “a valorização e qualificação dos professores é considerada peça fundamental para a melhoria da qualidade da educação e está entre os objetivos do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)”. (MEC, 2008).

Com isso, os governos têm colocado como metas realizar ações articuladas, voltadas para a capacitação dos docentes em educação básica, sem oferecer condições efetivas para que isso aconteça. Ocorre que se formos analisar, uma questão bem simples, básica, que o governo definiu em relação ao Piso Nacional de salários dos professores, a constatação é a de que na maioria dos estados brasileiros o assunto está fora de cogitação.

Esta pouca valorização do profissional professor causa temor, pois, todas as profissões passam pelos conhecimentos partilhados com um professor. Se isso efetivamente se confirmar parece que se está indo para o fim, a extinção dos profissionais da educação. Esta lógica, entretanto, precisa ser revertida imediatamente e, os professores e a sociedade civil de uma maneira geral, têm a oportunidade de participar desse projeto de transformação, pois, em suas mãos, encontra-se a possibilidade de gerir os rumos da educação através da gestão democrática implantada pela Constituição Federal de 1988, e corroborada com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei Nº 9394/96.

## **2.1 A Gestão Democrática da Escola Pública**

Ao ouvir os agentes que integram a comunidade escolar, é perceptível a mudança ocorrida no modelo de gestão das escolas. Hoje, se evidencia a crença de que a mudança de atitudes não pode ser realizada apenas pelo professor, pois não é possível trabalhar em educação sem uma mudança de conceitos por parte de todos os membros da escola, em especial do diretor.

Através de conversas percebe-se que o surgimento de uma gestão participativa ocorre a partir de alguns procedimentos; entre eles, pode-se citar o planejamento, ponto fundamental para uma gestão democrática e participativa. É importante, por isso libertar o diretor da sua marca antededucativa, começando por redefinir seu papel na comunidade escolar. À escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos ideais. Também é necessário a presença e envolvimento de todos os atores que compõem o ambiente escolar, centrados em um objetivo comum. O valor da democracia é uma

palavra que soa a cada instante nos corredores escolares, mas ainda distante das ações diárias que compõem uma visão mais ampla. A isso se atribui a falta de conhecimento do verdadeiro significado, por parte dos gestores escolares. (PARO 1997, p. 107)

Talvez devido à diversidade de idéias por parte dos atores que compõem a escola, os gestores ainda não conseguem levar em conta todas as boas sugestões e opiniões, respeitando a cada uma de acordo com as individualidades. Mas este não é ponto que impede a efetivação de mudanças na gestão das escolas, e sim, o medo de envolver-se ao assumir um novo método de trabalho e atitude de vida.

São muitos os fatores que contribuem para uma mudança rumo ao processo democrático. A descentralização de poderes, por exemplo, é essencial para que todos os segmentos se sintam responsabilizados ao convite de se tornar partícipes nas decisões inerentes à vida escolar.

A criação de espaços de discussão, observando os objetivos do trabalho e aceitação à decisão coletiva da maioria, também é fator fundamental. A avaliação, entendida como um processo é também um critério imprescindível no processo de democratização de gestão, pois fundamenta o nível da participação de cada agente e procura identificar erros e acertos, possibilitando assim o redirecionamento do trabalho do grupo.

A caminhada na construção de uma gestão democrática e participativa é normalmente lenta e gradativa, pois implica a quebra de paradigmas, que, muitas vezes, estão arraigados a conceitos e procedimentos antigos. Mas, ao mesmo tempo não parece impossível, pois a força de vontade por parte dos gestores, a implantação de conselhos e grêmios escolares e a procura constante da integração de pais, mostra a crença que estas instituições buscam se posicionar como escolas construídas através de uma gestão participativa, pois diante do novo panorama que envolve o campo educacional, alguns posicionamentos de segmentos da comunidade permitem detectar que não há mais lugar para o autoritarismo e a gestão individualista no âmbito escolar.

É notável e importante frisar que existe na maioria das escolas uma intenção no desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa, porém muitas delas ainda se encontram atreladas a instâncias superiores, não buscando sua autonomia. O que importa, entretanto, é que a maioria das escolas trabalha constantemente na busca de seu espaço e autonomia e da integração com a comunidade, em busca de um novo modelo de gestão (PARO, 1997, P. 114)



## 2.2 O Papel do Coordenador como um Gestor Escolar

Em uma escola a coordenação pedagógica serve de suporte para que o professor de sala de aula tenha condições de promover um ambiente contextualizado e significativo, onde ocorra a troca de conhecimentos e experiências, que possibilitem ao aluno a capacidade de agir e pensar sobre o mundo. É necessário que o educador ao fazer seu planejamento pedagógico atente para a diversidade e articulação entre os conceitos cotidianos, a fim de oferecer situações – problemas que auxiliem ao aluno a ter uma visão crítica dos fatos.

Devemos considerar também que o desenvolvimento cognitivo se articule com a afetividade e com a ação motora. No processo interativo é necessário existir uma relação de confiança, visto que essa relação favorece o sucesso do processo de ensino e aprendizagem.

Nós, professores devemos estar cientes que somos mediadores do processo educativo, de forma a estabelecer relações afetivas com nossos alunos, objetivando transformar a sala de aula num espaço organizado e apropriado, para que os alunos expressem suas opiniões, seus sentimentos, suas observações, suas críticas e suas vivências.

Daí a importância que se destaca do papel do coordenador pedagógico, buscando uma qualidade de ensino estendida a todos os alunos, pois é ele que faz a leitura da escola na sua totalidade. Ao que Alarcão (apud RANGEL, 2001, 45) complementa: “é peça fundamental, pois sabe interpretar a história passada da escola e planejar seu futuro”

Para responder os anseios da escola o supervisor se aproxima do professor regente de classe para juntos realizarem um trabalho, de parceria. A parceria ocorre na medida em que ambos, supervisor e professor, compreendem que são profissionais que trabalham em instâncias diferenciadas da escola, mas possuem o mesmo objetivo: a aprendizagem do aluno.

Sendo parceira do professor e atuando não sobre ele, mas junto a ele, o supervisor escolar atua como facilitador do auto-aperfeiçoamento do educador em sua ação docente. De acordo ANDRÉ e VIEIRA (2006, p. 11-24) seguem um relato de uma manhã de trabalho de uma coordenadora pedagógica:

Um dia normal de aula se inicia. A coordenadora chega à escola com entusiasmo para elaborar a agenda da semana. Passa inicialmente pela sala dos professores para desejar a eles um bom dia de trabalho. Logo ao entrar, recebe a notícia de que o professor de língua portuguesa vai faltar. Consulta o horário e verifica que ele daria todas as aulas naquele dia. Não pode deixar os alunos sem aula. Imediatamente, verifica-se há professores com “janela” e tenta arrumar as substituições. Na primeira aula, ela mesma entra na classe e conversa com os alunos sobre o trimestre que passou, aproveita para fazer um levantamento das dificuldades que encontraram, já tendo em mente o conselho de classe que se aproxima. Na segunda aula precisará atender um pai de aluno que havia marcado no dia anterior. Enquanto aguarda o pai que está atrasado, seleciona um texto para os professores lerem e discutirem no próximo encontro. Neste ano estão revendo o Projeto Político Pedagógico e necessitam enquanto coletivo escolar, refletir sobre diferentes teorias de ensino e seus pressupostos. Escolhe um texto que trata de uma dessas teorias. Quando houver tempo pretende discutir com outra orientadora se o texto é apropriado ou não e planejar uma dinâmica para estimular a discussão. O pai chega, é atendido, e em seguida um grupo de alunos a procura com algumas reclamações sobre uma prova. Ela pergunta se haviam conversado com a professora e os orienta que devem sempre procurar primeiro a professora antes de trazer o problema para a coordenação. Em seguida, chama a professora de matemática para conversar sobre a necessidade de variar suas estratégias de aula para conseguir que os alunos tenham um melhor aproveitamento. A coordenadora tem acompanhado essa professora que é nova na escola. Conversam sobre a rotina de aula e sobre diversas possibilidades de variação. A professora sai da sala em busca de desafios que possam enriquecer a fixação do conteúdo. Final da manhã.

Podemos concluir, então, que o coordenador pedagógico, o supervisor escolar, é o profissional que, na escola, possui um importante papel de desenvolver e articular ações pedagógicas que viabilizem a qualidade no desempenho do processo ensino-aprendizagem. Destaca-se, entretanto, que a coordenadora acaba realizando uma quantidade enorme de tarefas que muitas vezes, acabam tomando seu tempo e comprometendo o trabalho pedagógico como um todo. Ela se torna substituta, orientadora, professora docente, psicóloga, terapeuta, “apagadora de incêndios”, enfim, um tarefeira em muitas circunstâncias. Por esta razão, é importante que a própria escola junto com seu grupo discuta e defina quais as funções que efetivamente cabem ao coordenador (supervisor) pedagógico, desta forma estarão contribuindo com o trabalho deste profissional e com a escola em sua totalidade.

O coordenador pedagógico precisa ter uma visão ampla do que é educação e qual é o seu papel enquanto também um educador. Caso contrário poderá cometer erros que causarão prejuízos na formação de todos os envolvidos na escola e da própria sociedade, uma vez que, de acordo com Pinto (1997, p. 29), “A educação é o processo pelo qual a sociedade forma membros, a sua imagem em função de seus interesses”.

### **3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ATUAL**

A educação brasileira tem passado por várias modificações substanciais que envolvem as formas de gestão dos sistemas educacionais e das escolas, que acabam repercutindo sobre a organização e a divisão do trabalho docente.

Neste aspecto se insere o trabalho realizado pelo pedagogo, no caso deste trabalho, o coordenador pedagógico. Saviani (1985, p. 57) assinala que o Pedagogo escolar é aquele que domina de forma sistemática e intencionalmente as formas de organização do processo de formação cultural que se dá no interior das escolas.

Ao partir deste entendimento se poderia entender que o pedagogo escolar contribui com o seu trabalho e o seu conhecimento para que o saber que é desenvolvido e criado na escola seja oportunizado a todos os alunos e também aos professores que convivem no mesmo ambiente escolar. Este espaço, portanto, deve oportunizar o acesso, à permanência, a socialização e a oportunidade para todos os alunos ao conhecimento historicamente construído.

Assim, este profissional ao exercer a função de supervisor educacional se torna:

[...] um criador de cultura e de aprendizagens não apenas intelectual e/ou técnica, mas também afetiva, ética, social e política, que se questiona e questiona o circunstancial, definindo e redefinindo propriedades em educação no momento histórico brasileiro (SILVA, 1987, p.68).

Por esta razão este trabalho precisa ser desenvolvido por pessoas comprometidas com a totalidade da escola, não pensando em cada setor de forma separada ou estanque, mas, com a possibilidade de romper com esta fragmentação.

Vasconcelos (2002, p. 71) contribui com este entendimento quando afirma que:

[...] é preciso ter pessoas altamente qualificadas neste âmbito a fim de ajudar na coordenação da travessia, não como o 'iluminado', dono da verdade, mas naquela perspectiva que apontamos do intelectual orgânico: alguém que ajuda o grupo na tomada de consciência do que está vivendo para além das estratégias de intransparências que estão a nos alientar (VASCONCELOS, 2002, p. 71) .

Nesta perspectiva pensar na função e no papel do pedagogo que exerce o trabalho de supervisor pedagógico implica em analisar o contexto em que a escola esta inserida, a sua realidade e as necessidades presentes diante do vivenciado.

### **3.1 O Papel do Coordenador na Escola Investigada: entre o Ideal e o Real**

Para realizar o presente trabalho foi feito uma entrevista com a supervisora de uma escola estadual Alcides João Gradaschi (CIEP) do município de soledade que funciona em turno integral e foi criado pelo Decreto Estadual nº 34650 de 28 de Janeiro de 1993, parecer de funcionamento nº 231 de 25 de Janeiro de 1994. Recebe esse nome devido a um ilustre Soledadense<sup>1</sup> muito bem visto pela comunidade e que trabalhou para o bem e o progresso desse município.

A escola tem 308 alunos matriculados, distribuídos em; 61 na Educação Infantil, 158 no Ensino Fundamental - Séries Finais 89; 190 alunos de 1ª a 8ª série. O quadro de pessoal da Escola é formado por 54 profissionais da educação, deste total, 27 são professores que atuam em sala (docentes), 07 são professores que estão em setores variados, 06 são merendeiros, 02 secretários, 06 serventes e 01 auxiliar Administrativo.

O trabalho pedagógico segundo o relato da Coordenadora da Escola, desenvolve-se no turno da manhã como ensino formal e no turno da tarde com o funcionamento de oficinas que oferecem atividades lúdicas, recreativas e pedagógicas visando o desenvolvimento harmonioso das crianças. Ela coloca que os alunos que freqüentam a escola são dos diversos bairros da cidade e os pais procuram a escola pelo fato de ser de Turno Integral, onde podem deixar seus filhos enquanto trabalham. O que atribui à escola maior responsabilidade em relação ao trabalho de coordenadora pedagógica com os alunos e toda a comunidade escolar. É óbvio que para a coordenadora é uma preocupação pertinente haja vista a necessidade de que o aluno esteja entrosado e domine qualquer tecnologia, e avance na aprendizagem. É o que pode ser observado na proposta Pedagógica quanto aponta que:

---

<sup>1</sup> Alcides João Gradaschi segundo o histórico da escola 28/01/1993.

A Escola dispõe ainda de um Laboratório de Informática equipado com computadores e impressoras, com poucos programas e recursos humanos insuficientes para atendimento à totalidade do alunado da Escola. Há, também, uma sala de projeção equipada com aparelhos de som, TV, Vídeo, antena parabólica e uma pequena videoteca. (PROPOSTA PEDAGÓGICA, 2007, p. 4).

Em relação à Biblioteca Escolar, a Proposta, em sua contextualização, coloca: “A escola dispõe de uma biblioteca cujo acervo está em fase de informatização, porém é insuficiente para atender às necessidades dos diversos cursos, no entanto, o espaço físico é pequeno” (PPP, 2007, p. 4).

Ao se levar em conta alguma realidade como a apresentada tomasse mais uma vez as palavras de Luck que, ao se referir ao que compete à gestão escolar afirma:

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas. Sem esse enfoque, os esforços e gastos são despedidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas e restritas, quando, de fato, os problemas da educação e da gestão escolar são globais e estão inter-relacionados. (LUCK, 2006, p. 6).

Num grande desafio e historicamente, o momento sugere a busca e a compreensão sobre a temática das teorias da administração escolar. Como afirma Oliveira (2004, p. 66), “desafio, porque estamos vivendo um período de quebra de paradigmas, no qual acontece a substituição da visão da Gestão mais centralizada e autoritária por uma mais aberta, democrática e focada em processos pedagógicos”.

Neste ponto, ao trazer a fala da coordenadora, ela reporta-se afirmando que os professores são profissionais comprometidos com a escola que é de tempo integral e, por isso esse tempo que acontecem as oficinas não pode ser um passatempo, onde o professor é um “controlador” que cuida os alunos e dá alimentação enquanto os pais trabalham.

A Escola foi projetada para que os alunos menos favorecidos economicamente tenham uma educação de qualidade, explorando todo o seu potencial, tornando-se futuramente um ser crítico e participativo em sua comunidade.

Uma grande polêmica na escola é a indisciplina, o mau comportamento dos alunos que são agressivos e não demonstram interesse nos conteúdos escolares, mas a revolta e a indisciplina, na maioria das vezes, são provenientes do meio familiar, pois são famílias desestruturadas, pais desempregados, desequilibrados que usam drogas.

O problema maior é social, no entanto a escola como instituição de ensino não pode ignorar e em conjunto com a direção, professores e pais, com o apoio de outras instituições procuram buscar soluções para esses problemas, porque não podemos permitir que a escola seja mais um dos espaços que reforce a condição do aluno com perfil de exclusão, pelo contrário, acredita-se que no ambiente escolar é que ele deve encontrar compreensão, ajuda conhecimento e amor.

Diante de todas essas problemáticas a escola em sua proposta (PPP, 2009) propõe várias alternativas no sentido de tentar resolver como: Promover e divulgar o trabalho da escola na comunidade e na mídia;

Desenvolver práticas que garantam o envolvimento e participação efetiva da comunidade escolar (palestras, visitas, reuniões atrativas, encontros);

Incentiva e apóia o aperfeiçoamento ao trabalho das oficinas minimizando as dificuldades do aluno e compensando as desigualdades sociais e culturais;

Oferecem cursos significativos à comunidade escolar (aluno aprendiz) artes em geral, alimentação e saúde física e mental;

Oportuniza a formação continuada ao corpo docente nas quartas-feiras à tarde totalmente dirigida pela coordenação pedagógica da escola, turno esse destinado, desde a criação da escola.

Oferece aos alunos oficinas por interesse; Trabalha-se com Núcleos Temáticos de acordo com as necessidades da comunidade escolar. Sendo que seu objetivo principal é buscar dentro de uma perspectiva libertadora, desenvolver, um trabalho centrado, na busca de autonomia progressiva, auto-estima positiva, comprometendo-se de auxiliar sua própria transformação e da sociedade em vive, com possibilidade de desenvolver com consciência crítica, buscando crescimento humano no meio social, organizando-se ativamente como cidadão.

Referindo-se ainda sobre o trabalho do professor das séries iniciais, onde a preocupação é maior, tenho como concepção que é necessário criar um ambiente alfabetizador, trabalhando com artes visuais, a música a linguagem oral e escrita, a natureza e a sociedade, ter objetivos claros e definidos desenvolvendo valores e atitudes,

sempre estimulando a construção do conhecimento através das experiências que a criança vivencia na sua realidade.

Quanto à avaliação dos alunos ela é feita através de um parecer descritivo bimestralmente. A avaliação é muito complexa, pois a escola atende uma clientela imersa e diversificada, por isso, devem ser reconhecidas às qualidades da própria cultura, valorizando e enriquecendo todas essas habilidades. Para tanto é necessário que a avaliação seja diagnosticada, dando elementos para auxiliar na relação dos objetivos e tomar melhores decisões.

Portanto, é necessário que se destaque o papel do coordenador pedagógico no que diz respeito, em especial, à condução de suas funções diante do contexto escolar, tendo em vista a necessidade de considerar todos os aspectos que venham a beneficiar o processo de ensino e aprendizagem, pois, mesmo havendo efetiva participação da comunidade de sua escola, a responsabilidade recai sobre ele, que será cobrado por essa mesma comunidade em caso de fracasso em decorrência das decisões tomadas.

Neste sentido, quando perguntada sobre a questão do trabalho realizado na supervisão escolar coloca que desde que iniciou suas atividades como supervisora procura seguir cinco princípios: ética, profissionalidade, responsabilidade, flexibilidade e boa vontade, acreditam que, para desempenhar bem a função os referidos princípios devem ser respeitados, pois a ética é essencial, especialmente se tratando de acompanhar e subsidiar os professores no seu planejamento pedagógico, articulando no seu dia-a-dia, a fim de oferecer situações problemas que auxiliem o aluno a ter uma visão crítica. A coordenação pedagógica tem o compromisso também de trabalhar com o coletivo da escola, isto envolve toda a comunidade educativa LUCK (2001, p.31) diz que “O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar.”

Assim, de acordo com a professora, coordenadora pedagógica, no seu trabalho deve também ser uma mediadora do processo educativo estabelecendo relações afetivas entre alunos e professores, respeitando e interagindo com os seus pares e com os demais segmentos.

Neste sentido eu concordo com a entrevistada, pois, a flexibilidade é necessária, porque devemos estar atentos às mudanças, procurando acompanhá-las, nos atualizando e vencendo obstáculos que nossa profissão exige, visando sempre o bem estar do nosso aluno e a qualidade do processo ensino – aprendizagem.

Portanto, a escola vista na atualidade clama por um coordenador pedagógico capaz de estabelecer uma relação de dialogicidade com todos os gestores, com os professores e alunos da escola, com os demais funcionários e, essencialmente, com os pais. Os maiores interessados no sucesso dos alunos devem ser as suas famílias e é desse modo que a escola de estática passa a atuar numa perspectiva dinâmica, descentralizada e democrática.

A coordenadora conclui sua fala dizendo que um supervisor escolar comprometido, parceiro na construção das políticas educacionais poderá ajudar e a escola a atingir seus objetivos. Poderá contribuir para a definição de novos rumos que possam contribuir para a reversão dos quadros dramáticos apresentados pelo Censo Escolar e pelo SAEB.

Neste aspecto a coordenadora tem razão, à medida que não basta o acesso e a permanência, é preciso criar condições para que o aluno aprenda, para que os objetivos educacionais possam ser atendidos, e isto é uma tarefa bastante difícil. Esta tarefa, entretanto, pode ser facilitada à partir do momento em que a direção democrática em uma escola permita a democratização de todas as ações, nesse caso, também o coordenador pedagógico procede da mesma forma. O coletivo, portanto, vai assumir o processo em uma via de mão dupla, em que todos aprendem e ensinam. Assim,

A participação coletiva constitui-se em instrumento básico de uma gestão democrática e pressupõe a disposição para o debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e políticas. (MELLO E CÓSSIO, 2006, p.43)

O trabalho do coordenador pedagógico neste caso, não é isolado da comunidade na qual ele realiza sua função. Quando se trata de um trabalho realizado de forma democrática, ele possui papel importante que ultrapassa a troca de conhecimentos em sala de aula; ele tem uma relação com a comunidade e todas as pessoas que estão envolvidas no processo educacional. Embora seja um trabalho em alguns casos, bastante técnico, por se desenvolver na escola, é necessário que ele se (inter) relacione de forma contínua e flexível com toda a comunidade.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio que constatamos no desenvolvimento da pesquisa, nos provoca indagações sobre os modos de se construir e desenvolver o convívio democrático na escola para que esta desempenhe a função social a que está destinada.

E, foi desta forma que fomos descobrindo e percebendo os esforços combinados do profissionalismo e associação entre as teorias e a prática, para se entender o papel do coordenador no contexto atual, a partir da realidade investigada.

Observamos que a construção e o desenvolvimento do convívio democrático na escola é um processo que se realiza a cada dia, com a participação de toda a comunidade interna e externa, e que a democratização desses trabalhos depende, também, do coordenador pedagógico da escola e sua atuação consciente, crítica e participativa.

Para que este processo se realize, existe a exigência de um planejamento seguro de todas as ações, associando-as, incondicionalmente, ao projeto pedagógico, exigindo também o respeito à diversidade cultural.

Constatamos que o coordenador atual deve ser líder competente para dar combate, sem tréguas, às diversas formas e dimensões da violência e do antagonismo e a gerir os conflitos existentes no contexto escolar. Como diz (LIBÂNEO 2001, p.81) “a participação é fundamental para garantir a gestão democrática da escola”.

Neste contexto, através das ações propostas pelo profissional da educação é que se enfatiza a importância das articulações entre a escola e a comunidade, buscando realizar uma educação participativa que promova a cultura de cooperação.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2001, p.102).

A qualidade da educação depende da organização do trabalho pedagógico, e do papel que o mesmo desenvolve neste espaço. Por isso deve ser constantemente

analisado o seu próprio papel, para que cada um dos envolvidos no processo educativo tenha autonomia para refletir, indicar e atuar nos problemas e soluções. A participação fortalece a gestão democrática, contudo há uma necessidade de descentralização e democratização da educação para que venha provocar mudanças pedagógicas no processo ensino-aprendizagem.

Numa administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados, alunos, funcionários, professores e pessoal técnico pedagógico este último e em especial, também são trabalhadores em educação e possui seus interesses ligados a condição da melhoria do ensino e da aprendizagem. Com relação à esta afirmação Luck (1998, p. 15), assinala que “o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto”.

Estas são as pessoas encarregadas das atividades fins da educação escolar. Esses fatos colocam a importância do conhecimento diagnóstico do contexto escolar, fundamentação das dimensões pedagógicas e os métodos e técnicas administrativas, mais adequadas à promoção da racionalidade interna e externa. E como é difícil realizar essas tarefas, estamos todos buscando caminhos e procurando modos de responder a esse desafio, que sabemos ser também um compromisso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. **Ser professor reflexivo. Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão.** Porto Alegre: Porto, 1996.

ANDRÉ, Marli Eliza D. A. VIEIRA, Marili M. da Silva. **O coordenador pedagógico e a questão dos saberes.** In: ALMEIDA Laurinda Ramalho;

BENEVIDES, Maria Victória. **Educação em Direitos Humanos. In: Seminário de Educação em Direitos Humanos.** 2000, São Paulo. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/convenit6/victoria.htm>>. Acesso em: 18 set 2008.

CONSTITUIÇÃO Federal 1988. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** lei nº 9394/96.

FALCÃO Filho, José Leão. **Supervisão; uma análise crítica das críticas.** Revista AMAE Educação, Belo Horizonte, n. 20 210-, P. 30-37, abr. 1990.

FARIA, Elaine Turk. **Definindo o Perfil do Supervisor Escolar.** Revista do Professor, Porto Alegre, v. 5, n. 20, P. 33-34, out./dez. 1989.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 7. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2011.

LUCK (et. al), Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP & A, 2000, 4ª Edição.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Petrópolis: Vozes, 2006.

MARX E ENGELS. **Revista do Professor.** Abr./jun. 2000, ed.CPOEC. **Publicidade, assinaturas e correspondência:** Praça São Francisco, 50 – Rio Pardo.

MEDINA, Antonia da Silva. **Supervisão escolar: da ação exercida à ação repensada.** Porto Alegre: AGE, 2002.

MELLO, Elena Maria Billig; CÓSSIO, Maria da Fátima. **Gestão da Educação Básica: ausência e emergência.** In: CAMARGO, Ieda de (org). **Gestão e Políticas da Educação.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

MENDES, Rosa Emília de Araújo. **Supervisão pedagógica: do modelo burocrático ao processo participativo.** Revista de Educação AEC, Brasília, n. 57, P. 7-17, jul./set.1985.

OLIVEIRA, D.A. Da Administração Escolar à Gestão Educacional no Brasil: uma falsa polêmica entre a técnica e a política. In: **Revista do fórum Português da Administração Educacional.** N. 4. P. 66 – 77. 2004.

PARO, Victor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 1997, p. 107-114.

PDE - **Plano de Desenvolvimento da Educação,** MEC, 2008.

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete Lições sobre Educação de adultos.** São Paulo: Cortez, 200.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade.** 1. ed. São Paulo: SP, 2006, v. 1. P. 11-24.

PROPOSTA **Pedagógica da escola.** Alcides João Gradaschi, Soledade, 2007.

RANGEL, M.; ALARCÃO Izabel; LIMA, Elma; FERREIRA, Naura, S. C. **Supervisão pedagógica.** Campinas - SP: Papyrus, 2001.

SAVIANI, Dermeval **Educação e senso comum.** Campinas São Paulo, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Diretrizes para a elaboração de uma monografia científica.** In **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 1985.

SILVA JÚNIOR, C.; RANGEL, M. **Nove olhares sobre supervisão.** 7. ed. São Paulo: Papyrus, 1997.

SILVA, Naura. Syria. F. **Supervisão educacional: uma reflexão crítica.** 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

TOZONI-Reis, Marília Freitas de Campos. **Metodologia de Pesquisa**/Marília Freitas de Campos Tozoni- Reis- Curitiba: IESDE Brasil S.A 2006, P. 128.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.