

## O PEDAGOGO NUMA PERSPECTIVA DE TRABALHO COLETIVO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Leni Terezinha Marcelo Pinzan  
Norma Barbosa Benedito Maccarini  
Alunas do curso de Pedagogia  
UNIOESTE, Cascavel - Paraná

Andréa Cristina Martelli  
Departamento de Pedagogia  
UNIOESTE, Cascavel - Paraná

**Resumo:** Este artigo considera a atuação do Pedagogo numa perspectiva do trabalho coletivo na organização escolar. Partimos do pressuposto que a identidade do Pedagogo seja a docência, embora como articulador do trabalho pedagógico assuma outras áreas de atuação: Orientação Educacional, Supervisão Educacional e Administração Escolar. Abordamos aspectos essenciais da organização escolar e da função do Pedagogo-Especialista em educação numa visão tecnicista, de fragmentação do trabalho pedagógico voltada à reprodução da sociedade capitalista. Tratamos, então, da visão progressista de educação, de trabalho coletivo, cujo objetivo é resgatar os objetivos comuns das diferentes áreas da organização escolar e o trabalho pedagógico em sua totalidade, amenizando os reflexos da divisão do trabalho, da hierarquia estabelecida por esta. Além disso, refletiremos sobre as relações de poder estabelecidas no interior das escolas e, em consequência destas, a dicotomia gerada entre a teoria e a prática. Afinal, temos uma concepção de que o objeto de trabalho do pedagogo, seja atuando como Orientador Educacional, seja como Supervisor Educacional, ou, ainda, como Administrador Escolar, é sempre o mesmo: o processo de produção do conhecimento. Embora cada função do pedagogo tenha sua especificidade, não há uma limitação desta, pois no coletivo, dado o objeto comum de trabalho, deve existir uma articulação entre as áreas específicas, pois desta resulta a compreensão da organização escolar e do trabalho pedagógico em sua totalidade.

**Palavras-chave:** Trabalho pedagógico; coletivo; pedagogo

**Abstract:** This article addresses the pedagogue's performance from the perspective of collective work in school organization. We start from the premise that the pedagogue's identity is teaching, although he or she may act in other areas while articulating pedagogic work: Educational Advising, Educational Supervising and School Administration. We discuss essential aspects of school organization and the role of the pedagogue who is specialized from a technical stance, with its inherent fragmentation of work aimed at the reproduction of capitalist society. We then consider the stance of education as progress and collective work, with the goal of recovering the shared objectives of different areas of school organization, and of pedagogic work in its totality, diminishing the impact of task division and of the hierarchy it entails. We also reflect upon the power relations that are established within schools, and upon the dichotomy between theory and practice that they generate. Finally, we claim that his or her object of work is always the same, whether acting as Educational Advisor, Educational Supervisor, or school director: the process of production of knowledge. Although each role has a specific feature, such feature has no limitations because, given the shared goals of collective work, there should be an articulation among the specific areas, from which will flow the understanding of school organization and pedagogic work in their totality.

**Key words:** Pedagogical work; collective; pedagogue

Este artigo tem por objetivo apresentar uma reflexão sobre a atuação do Pedagogo numa perspectiva do trabalho coletivo na organização escolar, e, embora convictas de que antes de ser um Especialista em Educação o Pedagogo é um Docente, discutiremos o papel do Pedagogo Especialista em suas diferentes áreas de atuação no interior da escola: Orientação Educacional, Supervisão Educacional e Administração escolar. Para tanto, abordaremos alguns aspectos essenciais acerca da função dos Especialistas em Educação, primeiro numa visão tecnicista, de fragmentação do trabalho pedagógico, voltada à reprodução da sociedade capitalista, depois numa visão progressista de educação, de trabalho coletivo, cujo objetivo é resgatar o trabalho pedagógico em sua totalidade, amenizando os reflexos da divisão do trabalho, da hierarquia estabelecida por esta, e refletindo sobre as relações de poder estabelecidas no interior das escolas. É pertinente ressaltar que optamos por fazer este paralelo no sentido de evidenciar a trajetória histórica dos Especialistas em Educação, tendo como proposição a reformulação das ações desenvolvidas por estes numa perspectiva de trabalho coletivo, reconhecendo que historicamente estes profissionais colaboram para a reprodução social no âmbito escolar. No entanto, não defendemos a extinção das funções exercidas por estes, e sim a

reconstrução teórico-metodológica de cada função. Mesmo porque “Não se podem negar as especificidades do saber e do trabalho. Contudo, ‘especificidade’ não significa, necessariamente, desarticulação, até porque os fatos (e atos) ‘específicos’ inserem-se em circunstâncias e situações mais amplas; é o que se entende pelo princípio da relação entre especificidade e totalidade” (RANGEL, 1997, p. 151).

O fato é que as ações de administrar, de orientar e de supervisionar acompanham a humanidade desde os seus primórdios, mas é com a consolidação do capitalismo urbano-industrial que são melhor elaboradas e mais definidas suas intencionalidades, de acordo com as Teorias da Administração Empresarial, cujos princípios norteadores giram em torno da produtividade, da eficiência, da eficácia, e do controle dos que administram sobre aqueles que são executores, buscando, através da burocracia, garantir os objetivos da organização empresarial.

Esta burocracia chega também ao espaço escolar. Momento em que a administração prevalece sobre o aspecto pedagógico, que é o essencial da escola, caracterizando, dessa forma, a reprodução do sistema social na prática escolar. No Brasil, o Parecer CFE 252/69, que reformula o curso de Pedagogia, normatiza-o enquanto curso de graduação responsável pela formação dos profissionais para Administração Escolar, Supervisão Educacional e Orientação Educacional para as unidades e sistemas escolares<sup>1</sup>. Portanto, ocorre no âmbito escolar a fragmentação do trabalho pedagógico, e os especialistas técnicos em Educação, evidentemente, são introduzidos no processo educacional com a função de reproduzirem as relações sociais mantidas pela sociedade capitalista, ou seja, com a função de racionalizar as questões que englobam a escola, utilizando-se dos mesmos princípios orientadores da Administração Empresarial.

No contexto das instituições ditas *privadas* da sociedade civil se acha a *escola*. Ela é também uma instituição que serve como elo mediador a serviço das classes e dos grupos que a dirigem. O sistema capitalista, ao reproduzir as relações sociais de produção, reproduz os lugares das classes sociais. A escola contribui para essa divisão ao exercer uma ação hegemônica concomitante à dominação econômica. Essa ação viabiliza, pela direção político-ideológica, a dominação social e a exploração econômica. Não é a escola, então, que gera a divisão de classes. Pode-se dizer que a sociedade de classes gera a escola enquanto esta pode cooperar com e coonestar a própria divisão, pondo a serviço de um dos pólos da relação seu arsenal intelectual e moral.

A divisão que a escola propicia em si e dentro de si não é apenas fruto da divisão social do trabalho. A divisão na e da escola coopera ativamente *como razão e função* da mesma divisão. Enquanto razão, (*logos*) tenta a legitimação da divisão pela mediação de classe. Enquanto função, ela se mercantiliza ao se

---

<sup>1</sup> Nessa reformulação do curso de Pedagogia “a influência tecnicista já está bem presente. O curso é organizado mais à base de formação de técnicos e de habilitações profissionais e reflui aquela formação básica, formação geral, que era a marca anterior do curso de Pedagogia” (SAVIANI, 1997, p. 104).

tornar fornecedora de trabalhadores e de objetos que estimulam a produção” (CURY, 1992, p. 103).

Pode-se afirmar que as especialidades técnicas em Educação foram criadas com o intuito de cientificizar a prática pedagógica, como se a escola fosse uma empresa. Entretanto, partindo do princípio de que a divisão social do trabalho na escola produz a divisão na organização do trabalho pedagógico, e também a fragmentação dos conhecimentos a serem transmitidos, o que aconteceu foi que esta cientificação da prática pedagógica resultou na separação entre a teoria e a prática. Ou seja, a teoria ficou sob a responsabilidade dos especialistas, os quais “pensam” a educação, e a prática cabe aos professores, os quais, simplesmente, executam o que os Especialistas pensam.

Portanto, refletir sobre a fragmentação do trabalho pedagógico na atual conjuntura é, por exemplo, repensar cuidadosamente o papel que os Especialistas em Educação têm no sentido de estarem buscando possibilidades de superação desta dicotomia entre teoria e prática. É pensar formas de estar promovendo uma articulação maior entre os profissionais da educação, pautada num repensar conjunto sobre a lógica da construção do conhecimento e sua aplicação na prática social, e resgatar o que há de comum entre as diferentes funções, ou seja, a produção do conhecimento.

Com base no fato de que os Especialistas em Educação, no sentido da reprodução da sociedade capitalista, têm sua função caracterizada, construída e implementada num contexto tecnicista, é possível evidenciar que a fragmentação do trabalho escolar é resultado de um contingente histórico.

Assim sendo, apresentaremos na sequência alguns aspectos da divisão do trabalho na organização escolar, bem como, da atuação dos profissionais da Educação, primeiramente numa perspectiva de reprodução da sociedade capitalista, e, em seguida, numa perspectiva progressista de educação: *Administração Escolar* - Fica sob a responsabilidade maior do Diretor, o qual, nos termos das Teorias da Administração Empresarial, deve fazer cumprir as políticas educacionais do sistema. Entretanto, é preciso que o Diretor tenha claro dois aspectos principais da teoria e da prática da administração capitalista. De um lado as atividades de gerenciamento, que tem a ver com o controle das relações de trabalho entre pessoas. De outro, a racionalização, que se encarrega da distribuição de tarefas especializadas, buscando o desenvolvimento da produtividade. Ou seja, através da organização e coordenação da rotina escolar, cabe ao Diretor controlar as questões administrativas, burocráticas e financeiras, além de acompanhar a execução do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar em que atua, afinal, o Diretor é o líder da escola, e como tal, deve ter uma visão ampla da rotina da escola para melhor gerenciá-la. *Supervisão Educacional* - A função supervisora teve sempre o caráter de ação educativa. Desde a sua origem a característica da função supervisora “era a de estar constantemente presente junto às crianças, tomando conta delas, isto é, vigiando, controlando, *supervisionando*, portanto, todos os seus atos” (SAVIANI, 2000, p. 17). Entretanto, na Época Moderna, com a generalização da escola, a educação passa a ter

caráter formal, e então tem início a idéia de Supervisão Educacional. Aqui no Brasil esta idéia tem início com os Jesuítas, e mais especificamente com o documento *Ratio Studiorum*, que colocava o Supervisor na figura do prefeito dos estudos. No referido documento as funções do prefeito dos estudos eram reguladas por trinta regras, e dentre elas, a regra nº 17 apontava, claramente, como função do prefeito dos estudos “ouvir e observar os professores” (SAVIANI, 2000, p. 21).

Quanto à profissão de Supervisor, ela só vai aparecer aqui no Brasil na década de vinte com o “surgimento dos ‘profissionais’ em educação, isto é, o aparecimento dos ‘técnicos’ em escolarização, constituindo-se como uma nova categoria profissional” (SAVIANI, 2000, p. 25). Porém, a Supervisão Educacional, enquanto habilitação em nível de formação, surgirá, no Brasil, com o Parecer 252/69, que reformula os cursos de Pedagogia, criando as habilitações. Enquanto especialidade em Educação, a Supervisão Educacional, nos moldes do tecnicismo e regida pelas Teorias da Administração Empresarial, diz que cabe ao Supervisor Educacional a função de assistir técnica e didaticamente ao professor no sentido de que se alcance a melhor produtividade possível no trabalho com os alunos. Portanto, o objeto do Supervisor Educacional, numa visão tecnicista, é o professor.

Na concepção de Andrade (1976), a Supervisão consiste em melhorar o ensino, assegurando que professores empreguem métodos corretos e predeterminados no trabalho em sala de aula e em todo o sistema docente. Portanto, um conceito tecnicista de Supervisão Educacional, pois nesta visão, cabe ao Supervisor a tarefa de pesquisar, planejar, criar estratégias e avaliar o ensino. É então que o Supervisor, de acordo com a sua concepção de qual seja o método correto de aplicação dos conteúdos, numa relação autoritária de poder, a qual é inerente à divisão do trabalho no interior da escola, vai dar ordens para que o professor execute aquilo que ele, enquanto Especialista em Educação, tenha planejado. O que o professor deverá fazer sem questionar. Afinal, o que está em risco é a produção de melhores resultados possíveis na questão do atendimento às necessidades e promoção do desenvolvimento do aluno, e nesse caso, supõe-se que o Supervisor, enquanto um especialista em Educação, saiba o que faz ao indicar o caminho a ser trilhado pelo professor. *Orientação Educacional* - Desde a década de 20, com o surgimento dos técnicos em educação, a função da Orientação Educacional passou por diversos períodos históricos. Ou seja, de 1920 a 1941, no chamado Período Implementador, devido às exigências de um contexto sócio-econômico-cultural voltado à industrialização, a Orientação Educacional esteve voltada para a orientação profissional, e dessa forma, seu papel esteve voltado para o trabalho de seleção e escolha profissional. De 1941 a 1960 - Período Institucional - ocorre a exigência legal da Orientação Educacional nas escolas. De 1961 a 1970 - Período Transformador - a Orientação Educacional apresenta um caráter preventivo, ou seja, realiza trabalhos, principalmente de dinâmica de grupos, com o intuito de sustar eventuais conflitos. De 1971 a 1980 – Período Disciplinador – com a Lei 5692/71 a Orientação Educacional fica sujeita à obrigatoriedade. Neste período estava em alta o Tecnicismo, que exigia da Orientação Educacional atribuições

voltadas à Psicologia, as quais envolviam, basicamente, o aconselhamento vocacional ou profissional. Nesse caso, seguindo as Teorias da Psicologia, o Orientador Educacional tem como objeto o aluno, cabendo-lhe, portanto, a função de orientação terapêutica e psicológica, ou seja, de dar conselhos ao aluno, procurando ajustá-lo ao modelo de família, escola e sociedade do sistema capitalista, cuja finalidade, em última instância, é formar para o mercado de trabalho.

Com o intuito de reformular os encaminhamentos teórico metodológicos desenvolvidos pelos Especialistas em Educação, desde o final da década de setenta, reflexões sobre a divisão do trabalho na escola vem ganhando espaço em debates e estudos no cenário nacional brasileiro.

Segundo Carvalho, estes estudos e debates já apontavam, naquela época, necessidade de revalorização do trabalho docente e do atendimento às reais carências da população, articulando a formação do educador à questão da divisão do trabalho. Tais estudos e debates se polarizavam em duas perspectivas críticas:

A primeira tem como ponto de partida o papel ideológico que os especialistas de educação têm cumprido até agora, reproduzindo no âmbito escolar a divisão social do trabalho. Propõe a extinção dos referidos especialistas da escola, como forma de superação entre os que pensam (especialistas) e os que executam a educação (professores) e, conseqüentemente, a democratização do processo de trabalho. A segunda perspectiva apresenta o mesmo ponto de partida e de chegada, mas difere quanto à forma de resolução do problema, propondo resgatar a função progressista que essas mesmas especializações portam e colocá-las, assim, a serviço das transformações sociais (CARVALHO, 1989, p. 99).

Indubitavelmente, estas mesmas discussões estão muito presentes na atualidade para os educadores comprometidos com a transformação social, ou seja, são discussões que permeiam a Educação e a Formação dos Educadores, enfocando concepções de atuação para os Especialistas em Educação embasadas num trabalho coletivo, comprometido com transmissão/assimilação crítica do saber historicamente acumulado pela humanidade ao conjunto dos trabalhadores, visando com isto, a formação do homem social, consciente da sua importância enquanto partícipe na construção do mundo em que vive.

Considerando que em nível de graduação, segundo a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, Art. 64, é o Curso de Pedagogia que forma os Especialistas em Educação, e que, na proposta de trabalho coletivo constante nos documentos da ANFOPE, a base de todo profissional da Educação é a docência, pois não há possibilidade de um especialista desenvolver um bom trabalho de orientação, supervisão e direção se não tiver embasamento teórico e experiência de docência, refletiremos, na seqüência, sobre a atuação do pedagogo na perspectiva do trabalho coletivo na organização escolar. Ou seja, pretendemos repensar o papel de cada Especialista na proposta de trabalho coletivo na organização escolar.

*Administração Escolar* - Numa perspectiva de trabalho coletivo, cabe ao Diretor de Escola buscar envolver toda a comunidade escolar – professores, equipe pedagógica, alunos e pais de alunos – na gestão da escola. Quer dizer, o Diretor continua com a responsabilidade de estar coordenando as tarefas inerentes à Administração Escolar, como, por exemplo, dar conta da parte burocrática da escola junto às instâncias superiores (MEC, SEMED etc.), porém, não mais decide de forma arbitrária pela escola em que atua, no sentido de simplesmente reproduzir as desigualdades sociais, mas poder chamar a comunidade escolar para a elaboração e execução do projeto político-pedagógico da escola, momento em que se discute, no coletivo, o dia-a-dia da escola em todos os sentidos que lhe sejam inerentes. Procura criar momentos de conscientização da comunidade escolar, como um todo, para o fato de que os problemas enfrentados no cotidiano escolar não estão descolados da realidade social em que a escola está inserida. Inclusive, pode fazer um trabalho de conscientização junto aos professores no sentido de que revejam sua postura e atualizem-se para melhor exercerem sua função de agentes de transformação neste contexto.

Também é papel do Diretor de Escola, numa visão coletiva de trabalho, questionar as políticas educacionais junto com a comunidade escolar, buscando sempre a melhoria da qualidade do ensino, em função da emancipação dos alunos.

*Supervisão Educacional* - Do ponto de vista da Educação Progressista, a função primeira do Supervisor, como de todo Especialista, é a de Educador. E nessa mesma perspectiva, necessário se faz que o Supervisor seja um profissional empenhado em desenvolver um trabalho que esteja voltado às questões sociopolíticas da educação. O Supervisor Educacional comprometido com o trabalho coletivo sente necessidade de uma visão do todo escolar e da sua relação com o contexto. É aquele “que procura a ‘visão sobre’, no interesse da função coordenadora e articuladora de ações. É também quem estimula oportunidades de discussão coletiva, crítica e contextualizada do trabalho” (RANGEL, 1997, p. 147). Ou seja, o Supervisor não se limita ao controle, ou ao repasse de técnicas aos professores, mas, no sentido de oferecer-lhes assessoramento teórico-metodológico diante dos problemas educacionais cotidianos, cria momentos de reflexão teórico-prática e, com o respaldo da fundamentação teórica e uma visão do ato de ensinar e de aprender como algo articulado, coordena tais discussões.

Se a origem e a finalidade da prática pedagógica estão na prática social, entendemos que o “estudo do ato de ensinar e aprender (mobilizado, dinamizado, liderado pelo educador-supervisor) leva, então, em conta o *compromisso* de garantir o alcance do conhecimento pelo aluno (e também pelo professor), entendendo-se a importância desse conhecimento para a *prática social*” (RANGEL, 1997, p. 149). Daí a importância do estudo, da pesquisa no cotidiano escolar, pois são critérios básicos ao especialista, não só para o Supervisor, como para o Administrador e o Orientador, a fundamentação teórica e o constante ato de pesquisar. *Orientação Educacional* - Como não poderia deixar de ser, tem estreita relação com as tendências pedagógicas. Nas teorias educacionais críticas,

o compromisso da Orientação Educacional está relacionado à dimensão coletiva que favorece o desenvolvimento do aluno.

Sendo objetivo do Orientador Educacional a articulação currículo-sociedade, homem-natureza, homem-sociedade, escola-trabalho, escola-vida, numa visão de trabalho coletivo no interior da escola, cabe ao Orientador Educacional fazer uma leitura crítica permanente da sociedade e do mundo, procurando ir além dos aspectos individuais do aluno, para envolvê-lo nos aspectos políticos e sociais do cidadão. Sendo o Orientador um “ser político” no dia-a-dia da escola, cabe-lhe o papel de trabalhar com a realidade, e, buscando superar o senso comum através do conhecimento científico, procurar analisar o cotidiano escolar, relacionando-o com o cotidiano de fora da escola. Nesse sentido, necessário se faz que o Orientador Educacional assuma o compromisso de participar ativamente da elaboração e implementação do projeto político pedagógico da escola em que atua, de tal forma que se faça agente mediador entre o trabalho escolar e a prática social global. Almejando sempre a emancipação dos alunos enquanto sujeitos históricos, o Orientador Educacional busca subsidiar o professor com conhecimentos acerca do cotidiano escolar, de forma que este compreenda a importância das relações estabelecidas e suas conseqüências no processo de produção do conhecimento, e dessa forma, o Orientador Educacional contribui para o desenvolvimento cognitivo e social dos alunos.

Diante do exposto, em relação à atuação do pedagogo na perspectiva do trabalho coletivo na organização escolar, afirmamos que ainda que o pedagogo atue na função de um Orientador Educacional, um Supervisor Educacional, ou um Administrador Escolar (Diretor de Escola), seu objeto será sempre o mesmo: o processo de produção do conhecimento, ou seja, o processo de transmissão/assimilação do conhecimento elaborado cientificamente. Embora cada especialista tenha sua especificidade, não há uma limitação do trabalho, pois no coletivo, em função do objeto ensino-aprendizagem, deve existir uma socialização dos conhecimentos específicos inerentes a cada especialidade.

Partindo de uma visão progressista de Educação, que prega o trabalho coletivo no interior da escola, nada mais é feito de maneira aleatória na escola, nada mais é improvisado; tudo passa a ter significado, porque cada ação está ligada a fins comuns. As ações individuais ganham um novo sentido, globalizadas na ação coletiva. Surge então um novo saber, não mais a informação propagada, recebida dos órgãos hierarquicamente superiores, mas um conhecimento que nasce da relação orgânica com a realidade concreta, da reflexão sobre a ação, que exige rigor objetivo e comprometimento. O rigor objetivo e a ação consciente e intencional abrem as possibilidades criativas da educação, em que soluções práticas são respostas aos problemas de cada grupo sócio-cultural e se multiplicam de acordo com a diversidade cultural e com a participação ativa e criadora dos alunos. O conhecimento surge naturalmente, já que parte da realidade objetiva, da situação prática de trabalho, conciliando teoria e prática. A teoria não é mais teoria aprendida, mas a teoria apreendida da reflexão coletiva sobre a prática exercida (VALE, 1982, p. 35).

Portanto, aderir ao coletivo não implica perda de alternativas pessoais de cada um, mas engajamento no processo de construção de um perfil de cidadão que passa



necessariamente pela cidadania dos educadores, e à medida que isto ocorre, revela mais um aspecto da ação coletiva, num contexto social abrangente, considerando que uma condição para a realização do trabalho coletivo é a clareza que todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem devem ter da realidade existente e da que se deseja construir.

Para o pedagogo, enquanto intelectual comprometido com a transformação social, pensar a escola concreta é ponto estratégico, pois a partir daí, inicia-se um novo movimento: o de buscar compreender o meio em que ela está inserida, seus desafios, seus anseios, suas contradições e seus limites. É preciso analisar o mundo do aluno para, a partir do conhecimento de sua realidade, ajudá-lo a encontrar meios para mudar a correlação de forças com a sociedade que o explora. E a partir daí, procurar desenvolver a sua capacidade de organizar o pensamento e compartilhar suas idéias, de se constituir enquanto grupo, “de compreender a força da ação coletiva, de liderar, de pensar criticamente a realidade social, de filtrar da história oficial a história de sua classe, de se capacitar a se tornar sujeito de sua própria história” (VALE, 1982, p. 35).

Para tanto, cabe ao Pedagogo viabilizar articulações no processo ensino-aprendizagem promovendo abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais de alunos, como um todo, possam estudar, discutir e avaliar a qualidade dos conteúdos trabalhados, bem como o material didático, procedimentos de ensino, avaliação e programas, ou seja, tudo o que faz parte do trabalho pedagógico na sua totalidade. Assim, o pedagogo estará comprometido com a construção de uma sociedade democrática, visando à superação do trabalho fragmentado dentro da estrutura educacional. Certamente, é grande o desafio do Pedagogo em efetivar seu trabalho no âmbito da ação coletiva. Porém, além de ser uma questão de compromisso pessoal, é também uma questão de formação, daí a necessidade de instituições de ensino superior que estejam dispostas a formar profissionais capacitados para estarem rompendo com as teorias tecnicistas, reformulando a ação tecnicista, fragmentada do trabalho escolar, e buscando o trabalho coletivo na execução das diversas funções dentro da Escola. E, principalmente, enfatizando sempre que o projeto maior de todo pedagogo, independentemente da sua área de atuação, é o processo de produção do conhecimento.

## **Referências bibliográficas**

AGUIAR, M. Â. de S. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. Â. de S. (orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

ANDRADE, N. V. de. **Supervisão em educação: um esforço para melhoria dos serviços educacionais**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos – FENAME, 1976.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n<sup>o</sup> 9394, de 20 de dezembro de 1996. Art. 64.

CARVALHO, O. F. de. **A escola como mercado de trabalho os bastidores da divisão do trabalho no âmbito escolar**. São Paulo: Iglu, 1989.

CURY, C. R. J. **Educação e contradição**. 5.ed. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1992.

GRINSPUN, M. **Orientação educacional: conflito de paradigmas e alternativas para a escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **A prática dos orientadores educacionais**. São Paulo: Cortez, 1998.

LUCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 1981.

RANGEL, M. Considerações sobre o papel do supervisor como especialista em educação na América Latina. In: RANGEL, M. e JUNIOR, S. C. (orgs.). **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas: Papirus, 1997.

SAVIANI, D. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Supervisão Educacional: para uma escola de qualidade**. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 6.ed. Campinas: Autores Associados, 1997.

SILVA, T. R. N. da. Algumas reflexões sobre o especialista do ensino e a divisão técnica do trabalho na escola. In: **Caderno Cedes**. São Paulo, n° 6, 1982.

VALE, J. M. F. do. O Diretor de Escola em Situação de Conflito. In: **Caderno Cedes**. Especialistas do Ensino em Questão. São Paulo, n° 6, 1982.