

# COMPETÊNCIAS DOS ORIENTADORES E SUPERVISORES NOS ESPAÇOS ESCOLARES - AÇÃO/REFLEXÃO/AÇÃO

BEATRIZ DA SILVA FREITAS<sup>1</sup>, MARISTELA SILVA DE FREITAS BARRETO<sup>2</sup>, LOURDES MARIA BRAGAGNOLO FRISON<sup>3</sup>, RUDIMAR SERPA DE ABREU<sup>4</sup>

## RESUMO

*Este artigo é resultado de uma pesquisa com Supervisores Escolares e Orientadores Educacionais e busca refletir sobre suas competências na atuação educativa/pedagógica em escolas municipais e estaduais dos municípios da Microrregião de São Jerônimo (Charqueadas, Butiá, Triunfo, General Câmara, Arroio dos Ratos, São Jerônimo). A partir do movimento de ação/reflexão/ação com um grupo de orientadores e supervisores, buscou-se avaliar e refletir sobre as atividades que podem ser realizadas para construção/reconstrução de conhecimentos significativos que qualifiquem as ações didático-pedagógicas do professor em sala de aula. A tomada de consciência sobre os pontos referidos e o esforço para a ampliação da formação contínua são um passo decisivo para dotar a escola de professores habilitados a promover a verdadeira inovação.*

**Palavras-chave:** orientação educacional, supervisão escolar, competências, ação-reflexão-ação.

## ABSTRACT

*This article is result of a research with Educational Guiders and School Supervisors and aim to reflect about their competences in the educative/pedagogical performance in municipal and state schools of the*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia – São Jerônimo – Bolsista PROICT/ULBRA

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia – São Jerônimo – Bolsista PROICTV/ULBRA

<sup>3</sup> Professora do Curso de Pedagogia – ULBRA/São Jerônimo

<sup>4</sup> Professor – Orientador do Curso de Pedagogia ULBRA/São Jerônimo (rudiabreu@terra.com.br)

*cities of the Microregion of São Jerônimo (Charqueadas, Butiá, Triunfo, General Câmara, Arroio dos Ratos, São Jerônimo). From the movement of action/reflexion/action with a group of educational guiders and supervisors, we searched to evaluate and reflect about the activities that can be carried through for construction/reconstruction of meaningful knowledge that characterize the didactic-pedagogical actions of the teacher in classroom. The taking of conscience about the pointed aspects and the effort for the improving of the continued formation is a decisive step to endow the school of qualified professors and promote the true innovation.*

**Key words:** *educational guidance, school supervision, competences, action-reflection-action.*

## A TEMÁTICA

Uma grande transformação atravessa a sociedade com conseqüências profundas para todos os níveis da realidade social, econômica e educacional. Novos tempos. Novos desafios. Novo paradigma científico e, com ele, a necessidade de mudança e de transformação. Esse aceleradíssimo processo exige constantes adaptações e readaptações, para as quais nem sempre se está preparado.

Ao tentar compreender esse mundo em mudança, a escola, como organização social, se conscientiza do sentido das modificações sofridas pela sociedade – as quais interferem diretamente no trabalho do professor, em sala de aula, e dos coordenadores do processo didático-pedagógico: supervisores e orientadores educacionais.

Refletir sobre a ação do orientador e do supervisor educacional, ou seja, sobre o exercício de modelos de gestão de orientação e supervisão educativa, é visualizar um profissional comprometido com processos de aprendizagem, estimuladores da construção de conhecimentos e das competências necessárias para pensar e agir com horizontes mais amplos. Funções de planejamento, organização e reflexão fazem parte de suas competências e para elas busca inovações que lhe permitam, partindo do real, criar / recriar sua prática.

Na gestão desses educadores, os projetos educativos e a organização do trabalho escolar evidenciam-se como temas a serem aprofundados. Sem desmerecer nenhum desses pontos, é relevante voltar o olhar para a sala de aula e para o trabalho do professor. Na interação com este profissional e no espaço da sala de aula, a supervisão escolar e a orientação educacional encontrarão o caminho para deixarem de ser estáticas e tradicionais e tornarem-se inovadoras e transformadoras.

A leitura de teóricos - Alarcão (1996, 2001, 2003), Morin (2001), Perrenoud (1999, 2000), Dellors (1999), Vasconcellos (2002) - aponta para a emergência de uma ação pedagógica comprometida / contextualizada, que resgate os valores, a compreensão de mundo e as necessidades sociais. Motivados por estas reflexões, realizamos uma pesquisa nos municípios da Microrregião de São Jerônimo (Charqueadas, Arroio dos Ratos, São Jerônimo, Triunfo, Butiá, General Câmara), para desvelar as competências dos orientadores e supervisores escolares e, a partir das diferentes realidades, construir propostas facilitadoras dos processos de aprendizagem.

Para pesquisar a realidade das diferentes escolas dos Municípios da Microrregião de São Jerônimo e poder construir, coletivamente, as competências dos diferentes profissionais, foi

preciso romper com o senso comum, ultrapassar a mera transmissão de saberes. Foi preciso avançar para uma postura de reflexão mais crítica, através de um processo de construção, produção, elaboração, apropriação e distribuição de conhecimentos. Foi preciso compreender as necessidades, conhecer a clientela, respeitar as diferenças sociais e, em especial, buscar a participação das classes populares.

Orientadores e supervisores escolares, em nenhum momento, deixam de ser educadores. Sua presença, seu comprometimento com o outro e com as aprendizagens humanas são tão importantes quanto suas qualidades e competências pessoais. Suas atividades e funções lhe conferem destaque no contexto escolar, requerendo coerência entre o discurso e a prática, em busca de um modelo transformador.

Delors (1999) destaca os pilares essenciais do educador no o século XXI: “aprender a fazer, a conviver e a conhecer, para ser”. Portanto, o educador deve estar comprometido com a educação e com a formação do educando. Esses pilares delinham as competências esperadas dos profissionais da educação no espaço compartilhado da ação integrada, pois revelam que não basta apenas fazer, ter procedimentos e atitudes adequadas; não basta apenas saber, ter competências e conhecimentos específicos, mas é preciso ser, isto é, ter consciência de ser um profissional comprometido com valores éticos e morais.

Essas ações precisam estar presentes no cotidiano escolar, pois delas decorrerão as verdadeiras aprendizagens e o resgate da condição humana. O êxito do processo educativo na escola está, justamente, ligado a esses fazeres tanto no que diz respeito às ações dos orientadores, supervisores quanto dos professores. Esses faze-

res inexistem desconectados da realidade escolar, pois eles precisam estar voltados para um único objetivo: as aprendizagens escolares.

Supervisores e orientadores, muitas vezes, colocam-se aquém do processo pedagógico e acreditam que suas funções se restringem a controlar, coordenar, supervisionar, atender alunos, professores e solucionar problemas. No contexto atual, porém, não é mais possível deixar de pensar que todos os educadores precisam ser atuantes e capazes de questionar a educação, redimensionando sua prática.

A escolha do tema da pesquisa objetivou, portanto, a compreensão e o esclarecimento sobre a atuação de orientadores e supervisores, na tentativa de clarear posições e concepções pedagógicas, e propor um projeto de ação/ reflexão/ação no fazer pedagógico.

## O CAMINHO METODOLÓGICO

A pesquisa realizou-se no período compreendido entre março de 2002 a agosto de 2003, junto a supervisores e orientadores educacionais das escolas públicas e privadas que compõem a Microrregião de São Jerônimo/RS.

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi a qualitativa, do tipo pesquisa-ação, a qual possibilitou aos orientadores e supervisores escolares da Microrregião de São Jerônimo ampliar o autoconhecimento sobre suas práticas, suas capacidades de intervir, transformando-se e transformando sua ação. Com essa modalidade de pesquisa, buscou-se construir ações coletivas transformadoras que contribuíssem para a

efetivação do processo de Reflexão-Ação e Ação-Reflexão (LÜDKE e ANDRÉ, 1986). A investigação foi se constituindo pelas situações narradas decorrentes das realidades escolares, e assim, foi possível aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o nível de consciência dos orientadores e supervisores participantes do trabalho. Thiollent (1985) salienta serem estes os propósitos pertinentes a essa metodologia de trabalho.

Organizou-se um grupo de supervisores escolares e orientadores educacionais que atuam no Currículo por Atividades e no Currículo por Área de Estudos das escolas municipais e estaduais da Microrregião de São Jerônimo (Charqueadas, Arroio dos Ratos, São Jerônimo, Triunfo, Butiá, General Câmara) com o intuito de refletir sobre as ações desses educadores no momento atual e, a partir poder construir novas estratégias de ação.

Inicialmente, especialistas em educação da Microrregião de São Jerônimo foram convidados para uma reunião, na qual os professores pesquisadores falaram sobre suas práticas e concepções teóricas nas funções de supervisores e orientadores e sobre os pontos preocupantes deste fazer pedagógico. Foi destacada também a importância deste trabalho para os pesquisadores da Universidade Luterana do Brasil, pois, como instituição formadora de educadores, ela precisa estar, cotidianamente, revendo e sistematizando saberes e fazeres pedagógicos. Os participantes da pesquisa, salientaram a importância do trabalho, pois a avalanche de problemas que surgem, cotidianamente, na escola, faz com que se priorize o agir, o fazer emergente, deixando de lado o refletir e a análise das práticas exercidas. Os envolvidos na pesquisa, oriundos

das escolas da rede municipal e estadual da Microrregião de São Jerônimo, verbalizaram a necessidade de encontrarem respostas para os problemas com os quais se deparam.

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: reuniões sistemáticas, organizadas segundo um cronograma próprio, com pauta previamente organizada pelo grupo para reflexão e análise dos problemas emergentes; entrevistas semi-estruturadas; observação participante; interação na construção de projetos; reuniões na escola e na Universidade com os professores responsáveis pela pesquisa. O primeiro passo da investigação foi determinar “o quê” e o “como” observar e “o quê” e “como” proporcionar a reflexão necessária. Essa tarefa, segundo Lüdke e André (1986), transforma-se em aprendizagem do pesquisador quanto a fazer registros descritivos, a saber separar os detalhes relevantes dos triviais, a fazer anotações organizadas e a utilizar métodos rigorosos para validar suas observações.

Os registros foram feitos sempre em duas dimensões. A primeira dimensão foi a dos professores pesquisadores que registravam as reflexões feitas juntamente com os orientadores e supervisores escolares que acolheram o convite para participar dessa pesquisa nas dependências da Universidade Luterana do Brasil, Campus São Jerônimo. A segunda dimensão foi o registro que os orientadores e supervisores escolares faziam, nas escolas de origem, durante o processo desenvolvido, porque a observação participante acontece no contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para constatar estas ações no seu contexto natural, abstraindo, daí, as diferentes percepções e os diferentes pontos de vista.

Os registros descritivos das observações foram feitos de forma a conter informações sobre as técnicas, os dados, o desenrolar da pesquisa, as reflexões de campo, as situações vividas (percepções, hesitações, interferências, conflitos, empatias), as interações do pesquisador (intensidade e frequência), as circunstâncias da participação (tensões, mudanças e decisões), os diversos instrumentos que possibilitaram a compreensão do fenômeno em estudo (gravação em fita, filmagem e anotações de campo).

Para dar início ao trabalho organizou-se um folder, contendo a proposta da pesquisa, definindo o cronograma das atividades que seriam desenvolvidas ao longo da pesquisa. Divulgado nas escolas da Microrregião de São Jerônimo, o folder despertou o interesse de vários orientadores e supervisores que se propuseram a participar do trabalho.

As reflexões e os encaminhamentos realizados no decorrer das reuniões foram um dos momentos extremamente significativos dessa pesquisa. Elas estimularam orientadores e supervisores a realizar um trabalho mais reflexivo na escola, possibilitando a reflexão da prática pedagógica, em conjunto com os professores, provocando desejo de construir uma mudança. A pauta das reuniões - encontros realizados na Universidade - foi se delineando a medida que elas avançavam, surgindo conflitos, troca de idéias e muitas dúvidas de como propor e fazer a reflexão necessária para a análise da prática pedagógica da escola.

Nas reuniões, o grupo articulava conhecimentos, observações participantes e se aprofundava em leituras de teóricos [Alarcão (1996, 2001, 2003), Perrenoud (1999, 2000), Delors (1999),

Morin (2001) Vasconcellos (2002).] Procuravam buscar elementos e instrumental teórico interpretativo, visando a maior compreensão da realidade, inter-relacionando problemas observados, situando-os dentro de um esquema de compreensão global.

Nos quatro encontros, desenvolveram-se várias atividades.

No primeiro encontro, houve a reflexão sobre a epistemologia e a prática pedagógica do docente na sala de aula e sobre a ação do orientador educacional e do supervisor, na escola. Ao desvelar-se à metodologia utilizada pelos professores em sala de aula, buscou-se construir uma proposta de capacitação docente que pudesse despertar a reflexão desses profissionais.

No segundo encontro, foi feita a análise com os pesquisadores, na Universidade, da reunião de capacitação de professores realizada pelos orientadores e supervisores em suas escolas. Houve instrumentalização com leituras e materiais pertinentes.

O terceiro momento foi de reflexão sobre as leituras realizadas e as questões observadas na capacitação docente.

No quarto momento, ocorreu a reflexão da ação dos orientadores e supervisores a partir do relato das práticas vividas na escola. Buscou-se a construção de estratégias possíveis e necessárias à mudança das práticas relatadas.

O aprofundamento dessas questões permitiu encontrar respostas para os objetivos propostos na pesquisa - refletir sobre a prática pedagógica -, e ao desvelar os anseios configurados pelos orientadores e supervisores escolares, na

Microrregião de São Jerônimo, propor mudanças necessárias à prática pedagógica evidenciada.

Em relação à reflexão da prática pedagógica Alarcão (2001) salienta que as pessoas na escola precisam protagonizar sua ação: conscientizar-se de que são protagonistas, atores sociais que têm um papel a desempenhar na política educativa. Orientadores e supervisores escolares, juntamente com os professores, precisam refletir sobre a necessidade da construção/reconstrução da prática pedagógica, buscando uma dimensão formativa, indo ao encontro das dificuldades apresentadas pelos alunos e pela escola.

Nos depoimentos coletados pelos orientadores e supervisores a respeito da prática pedagógica, percebeu-se que as aulas de muitos professores ainda estão marcadas pelo repasse de conteúdos e pela exigência de ensinar quando os alunos estão em silêncio. Os relatos mostram que os professores defendem a idéia de teorias construtivistas, mas, na prática, não conseguem implementá-las. A reflexão da prática pedagógica deveria ser a grande ênfase para o redimensionamento da ação/reflexão/ação de cada professor, porque somente através da análise é possível perceber a realidade para modificá-la.

Ao falar em apoio pedagógico, Vasconcellos (2002) salienta que seria muito positivo que o professor pudesse sentir a coordenação pedagógica como autêntica aliada nesta tentativa de alterar sua prática e não como elemento de controle e fiscalização. A equipe de coordenação escolar tem por função articular todo o trabalho em torno da proposta geral da escola e não ser elemento de controle formal e burocrático. (p.151)

Este tipo de trabalho possibilita uma relação de parceria entre docentes e orientadores e

supervisores, alicerçada na autonomia e na prática pedagógica reflexiva e inovadora. A prática de pesquisa constitui-se em um método alternativo de construção de saberes e fazeres necessários a nova visão do ensino formal.

A pesquisa desvela a necessidade de pensar na ação que encaminha para uma prática reflexiva, que examina as alternativas que se apresentam e, a partir delas, construir / reconstruir experiências e conhecimentos pertinentes. A ação de cada um desses profissionais não está definida em um "feudo" ou em uma "propriedade particular", mas o é pela autonomia de cada um deles, integrada na perspectiva geral do trabalho da área de ensino, do curso e da escola.

É preciso buscar a superação das visões parciais e dicotômicas das ações individuais, pois estas só dividem e não somam. Aprender a refletir exige exame criterioso das diferentes práticas e epistemologias pedagógicas, inovando-as, quando necessário. É preciso assumir, na escola, a postura reflexiva da prática pedagógica e do que ela significa na vida do sujeito. Cabe a orientadores e supervisores, mobilizar o corpo docente e discente para que, nesta articulação, desvelem as características e as necessidades da comunidade na qual estão inseridos. Esta ação permitirá planejar e realizar um trabalho que venha ao encontro das necessidades e dos desejos elencados pela comunidade escolar.

Observando as escolas pesquisadas, é comum ver tanto o orientador preocupado com atendimentos aos alunos encaminhados pelos professores, por não corresponderem às exigências estabelecidas ou por não respeitarem as regras definidas, quanto o supervisor, direcionando sua ação para a cobrança de conteúdos mínimos, do cumprimento do calendário escolar e da presen-

ça em reuniões. Poucos são os momentos em que esses especialistas questionam a ação educativa, estimulando a reflexão que possibilitaria o redimensionamento e a interdisciplinaridade entre as disciplinas e as práticas dos educadores.

Os orientadores e supervisores que participaram da pesquisa, disseram que as reuniões pedagógicas realizadas nas escolas representaram momentos especiais de reflexão. Já, outros, verbalizaram que as reuniões realizadas na sua escola não estavam cumprindo seu verdadeiro sentido, mas que, a partir do trabalho com vários estímulos, pensados e construídos pelo grupo de pesquisa, tiveram um novo entendimento e, conseqüentemente, melhor resultado, até mesmo inesperado.

O grupo de especialistas enfatizou que os professores estavam desgastados com reuniões improdutivas e que quando propuseram uma reunião reflexiva, não apenas de recados administrativos, eles demonstraram satisfação porque percebiam ser este um momento possível de avanço. Cheios de expectativas, os professores participaram do trabalho proposto que iniciou com a análise de excertos do filme: "o espelho tem duas faces", no qual, pode-se observar a prática de um professor tradicional e a prática de uma professora que acreditava na pedagogia relacional, interacionista. A análise do filme possibilitou a percepção da realidade, que logo foi comparada com a realidade da escola. Os professores falaram de suas dificuldades e de seus desejos, da possibilidade de construir propostas de trabalho que proporcionassem a mudança da prática tradicional. Salientaram que as reflexões, decorrentes desta reunião, possibilitaram possíveis e oportunas mudanças na sistemática do conselho de classe. A partir da reunião, ficou mais fácil para cada professor expressar suas an-

gústias e solicitar ao grupo sugestões de trabalho, estando mais abertos e flexíveis a possíveis intervenções.

Um dos grupos de orientadores e supervisores, que participou dos encontros realizados na Universidade, verbalizou ter alavancado mudanças em sua escola com a proposta de implementação de reuniões, objetivando a formação continuada. Os profissionais revelaram que, a partir das reuniões realizadas na escola, houve melhora na ação pedagógica. Enfatizaram que esta melhora aconteceu devido ao diálogo estabelecido e à reflexão feita sobre a necessidade de trabalhar de forma a envolver o aluno e a estimulá-lo a se engajar como sujeito da ação e não ser apenas depositário do ensino que os professores estabeleceram como necessário e indispensável. Relataram, ainda, que apenas conteúdos não formam o sujeito para a vida, que é preciso desenvolver competências formativas para que este sujeito sendo um ser humano mais completo e encontre espaços de decisão e de escolhas nesta sociedade competitiva.

Verbalizaram que, a partir das reuniões de estudo proporcionadas pela pesquisa e da aproximação com os colegas da escola, foi possível pensar o cotidiano na sala de aula. Os professores evidenciaram satisfação, ao dizer que já estavam cansados de reuniões que não ajudavam em nada seu fazer pedagógico. Salientaram que os professores clamam por encontros que os auxiliem a planejar e a pensar alternativas possíveis e adequadas para desenvolver um trabalho mais dinâmico, que mobilize os alunos a participarem, a construir seus próprios conhecimentos, a chegarem a suas próprias conclusões.

Orientadores e supervisores unidos por um objetivo comum – o de refletir a prática pedagógica - salientaram que foi bem mais fácil esta-

belecer combinações e propor mudanças no momento que se sentiram unidos pelos mesmos ideais e pelas mesmas necessidades. Enfatizaram que a reunião favoreceu a efetivação de pequenas intervenções no planejamento e encaminhamento de uma nova proposta de ação.

Orientadores e supervisores relataram que, a partir da proposta encaminhada pelos coordenadores dos encontros realizados na ULBRA – Campus São Jerônimo, foi possível perceber que os representantes das diversas escolas tinham um desafio a cumprir: realizar uma reunião de professores na sua escola, analisar seus pontos positivos e negativos e apresentar um relato em um dos encontros realizados na Universidade. Esta tarefa mobilizou a todos os participantes, pois eles já sentiam a necessidade de lutar por espaços pedagógicos de reflexão e a referida proposta corroborou tal realidade.

Ao concluir este artigo, pode-se afirmar que as ações supervisora e orientadora nas escolas públicas e privadas da Microrregião de São Jerônimo encontram-se atualmente em um processo de transformação, juntamente com outros aspectos relacionados à educação. A mudança de postura, a revisão de conceitos e o conhecimento da importância e da verdadeira função de cada um no processo de construção de conhecimento que se estabelece na escola é fundamental. Apesar de ainda estarem presos às questões burocráticas e de atendimento ao aluno, percebe-se no supervisor e no orientador uma preocupação com a sua formação e com suas posteriores ações.

Os orientadores e supervisores que participaram do seminário até o final, o reconheceram como muito especial, porque fortaleceu a união do grupo e permitiu conquistar o espaço de

reuniões que estava bastante desacreditado. Perceberam a necessidade de continuar estudando e aprofundando teóricos contemporâneos. Solicitaram que nos próximos encontros possam estudar a metodologia de projetos de trabalho, com possibilidade de construção de projetos que envolvam a escola, enfocando os temas: sexualidade, violência e motivação. Pensam que seria importante estimular a participação dos monitores de turma em atividades que mobilizem a integração da comunidade escolar nas atividades pedagógicas.

Os profissionais em Supervisão e Orientação têm consciência de que, dentro de uma perspectiva democrática de escola, têm um papel relevante. É preciso, no entanto, rever concepções e buscar, com o coletivo da escola, novas propostas pedagógicas que visem atender às necessidades atuais, as quais exigem que a escola cumpra sua função social, desenvolvendo ações voltadas para a humanização e a transformação da realidade atual.

O supervisor e o orientador educacional são sujeitos de uma ação, dentro de um espaço em transformação e transformador – a escola. Precisam ser competentes em muitos aspectos: no técnico, para compreender os processos de organização do trabalho; no político, para articular a verdadeira função da escola em relação à “vida”, ela é a vida - é um espaço de geração de mudanças para a transformação da sociedade; no administrativo, porque compete a esses profissionais a participação nas decisões de todas as ações da escola; no pedagógico, porque toda a sua ação deve ser voltada para o sucesso do processo de ensinar e aprender, numa relação dialética e horizontal com os professores e demais profissionais da educação, articulando um processo que permita o repensar das ações e a



busca de referenciais teóricos que sustentem novas práticas e garantam a qualidade do fazer pedagógico.

A tomada de consciência sobre os pontos referidos e o esforço para a ampliação da formação contínua constituem um passo decisivo para dotar a escola de professores habilitados a promover a verdadeira inovação. A experiência tem demonstrado que se a reforma pode, por vezes, ser fruto de imposições e de forças exteriores ao sistema, a verdadeira inovação educativa só pode ser produzida por forças internas a desse mesmo sistema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

ALARCÃO, Isabel. **Formação reflexiva de professores**. Porto: Codex, 1996.

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em**

**uma escola reflexiva**. São Paulo : Cortez, 2003.

DELORS, Jaques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2001.

PERRENOUD. Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre : Artes Médicas Sul, 2000.

PERRENOUD. Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

THIOLLENT. Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

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