

## O SUPERVISOR E A FAMÍLIA NA ESCOLA<sup>1</sup>

Cíntia Gomes da Silva<sup>2</sup>  
Terezinha Leziê Rodrigues Gil<sup>3</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é conceber uma relação de melhor e maior funcionalidade entre o ambiente familiar e o escolar, visando um aproveitamento mais conciso na educação dos alunos. Baseado nas ideias de Paulo Freire, podemos considerar que o modelo atual de ensino possui inúmeras falhas quanto à absorção de conhecimento, muitas vezes por não ser viável que o professor direcione de maneira mais precisa uma atividade escolar específica para cada aluno. Considerando a realidade das escolas, o papel da família em incentivar, motivar, supervisionar e fornecer, juntamente à escola, maneiras que possam solucionar a defasagem é de extrema importância para a evolução do intelecto escolar e social das crianças e adolescentes. Supervisão e sua relação com a família torna-se um preceito que pode colaborar para atingir os objetivos da educação de maneira a tornar o trabalho dos professores mais efetivo.

**Palavra-Chaves:** Supervisão Escolar. Relação Família e Escola. Educação.

**ABSTRACT:** The aim of this article is to conceive a relation of better and greater functionality between the familiar and the school environment, aiming at a more concise use in the education of the students. Based on the ideas of Paulo Freire, we can consider that the current model of teaching has innumerable flaws in the absorption of knowledge, often because it is not feasible that the teacher directs more accurately a specific school activity for each student. Considering the reality of schools, the role of the family in encouraging, motivating, supervising and providing, together with the school, ways that can solve the gap is extremely important for the evolution of the school and social intellect of children and adolescents. Supervision and its relation with the family becomes a precept that can collaborate to reach the objectives of the education in way to make the work of the teachers more effective.

**Keywords:** School Supervision. Family and School Relations. Education.

### INTRODUÇÃO

Tendo em vista que se faz necessário que a supervisão e a família sejam unidas para que o processo de ensino e aprendizagem ocorra com tranquilidade e se obtenha resultados positivos, é importante que se reflita dentro da realidade educacional brasileira como essa relação está sendo construída nos dias atuais.

---

<sup>1</sup>Artigo apresentado à Faculdade FEESU/FUPAC, como parte das exigências do curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão, Inspeção e Orientação para obtenção do título de especialista em Gestão.

<sup>2</sup> Aluna do curso de Especialização lato sensu em Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão, Inspeção e Orientação da Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC UBERLÂNDIA/MG. 2016/2.

<sup>3</sup>Professora do curso de Especialização lato sensu em Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão, Inspeção e Orientação da Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC UBERLÂNDIA/MG, Especialista em Educação. Orientadora do presente artigo.

Sabe-se que a primeira educação vem de casa e que é importante que os pais se preocupem e participem da educação escolar de seus filhos, porém diante dos fatos percebe-se que a família se encontra distante do cotidiano escolar e que se faz necessário parar para analisar a existência e os motivos dessa ausência e se a mesma afeta no desenvolvimento escolar de nossas crianças.

Desse modo, a escola e a família devem ser parceiras, para que juntas busquem soluções a fim de garantir um desempenho positivo e uma aprendizagem significativa para os alunos. É necessário destacar a importância de identificar problemas, porém é preciso pensar em possibilidades que venham favorecer o processo de ensino e aprendizagem, bem como valorizar aqueles que acompanham seus filhos diariamente. Logo se percebe que a supervisão escolar enfrenta dificuldades com a interação de pais e de alunos. Por falta de interesse dos mesmos ou por falta de pouca informação sobre a própria escola.

Com base na importância deste tema surgiu interesse em desenvolver essa pesquisa observando os problemas que o supervisor encontra com a família. Os objetivos que foram buscados neste artigo visam descrever as propostas da escola que são apresentados aos pais, interagir com a família para melhorar os indicadores educacionais. Promover ensino de qualidade, envolvendo a família no processo educativo. Estabelecer espaço permanente de reflexão e construção sobre a importância da escola e da família na vida dos alunos.

2

Sendo assim, visando construir um elo entre família e escola, definir a história da supervisão escolar em seu contexto foi o que motivou a realização dessa pesquisa que foi realizada a partir de um estudo hipotético dedutivo e qualitativo sobre o tema, com vistas a verificar a importância da relação entre a supervisão e a família no ambiente escolar, contendo processos históricos da supervisão, da importância da família no ambiente escolar, do papel do supervisor no processo escolar com base em análises bibliográficas. Foram abordados os seguintes teóricos: Freire (2011), Silva JR (1997), Vygotsky (1994), Estatuto da Criança e do adolescente (1990), Pires (1990), Libâneo (1990), Medina (1997), Piaget (2007).

Os dados foram analisados, promovendo uma melhor visualização dos resultados do trabalho da supervisão no ambiente escolar junto à família.

## I. A RELAÇÃO DA SUPERVISÃO E DA FAMÍLIA NO AMBIENTE ESCOLAR

A discussão deste tema tem como ponto nevrálgico a dificuldade de se inserir a família no contexto escolar e, por esta razão, a supervisão escolar é chamada para contribuir nesta tarefa. Segundo Pires (1990)

O supervisor escolar tem diferentes qualidades. Suas principais qualidades efetivamente deve ser capaz de promover a interação entre os grupos que atuam na escola, zelar pela qualidade do ensino, colaborar diretamente com os professores, com os alunos e suas famílias, e acima de tudo, transforma em instrumentos capazes de facilitar mudanças. (PIRES, 1990, p.05).

Neste contexto, o supervisor enfrenta dificuldades pela pouca participação dos pais no ambiente escolar no qual o seu filho ou filha está inserido. Há aqueles pais que demonstram menor interesse pela vida socioeducativa dos filhos, acreditando que somente a escola é responsável pelo seu rendimento.

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois, a muita coisa que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais e ao proporcionar reciprocamente aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades. (PIAGET, 2007, p. 50).

Acredita-se que essa participação é de grande importância para o educando, porque o ambiente familiar tem ligação psicossocial na vida de cada aluno de maneira que esta influência em uma particularidade de cada um para uma melhor forma de aprendizagem.

Em sua obra a *Formação Social da Mente* o bielorrusso Lev Vygotsky (1896-1934, p.22) dedicou espaço a estudar esses filtros entre o organismo e o meio. “Com a noção de mediação, ou aprendizagem mediada, o pesquisador mostrou a importância deles para o desenvolvimento dos chamados processos mentais superiores - planejar ações, conceber conseqüências para uma decisão, imaginar objetos etc.”.

Nota-se que para Vygotsky há uma mediação entre docente e discente no ambiente escolar, juntamente com a família que interfere na vida do educando. Podendo alcançar sucesso na vida do aluno. O ambiente familiar influencia na relação interpessoal do discente. Sendo assim, cabe indagar: como a atuação do supervisor escolar pode contribuir com o desenvolvimento do aluno? A relação do supervisor estabelecida com a família interfere na motivação do aluno? Qual a participação e interesse da família sobre projeto político pedagógico (PPP)? Quais são os objetivos estratégicos dentro da concepção escolar que contribui na construção de uma sociedade?

Ao indagar essas questões evidencia-se que a contribuição do supervisor é de grande valia para o âmbito escolar notando-se ainda que a relação do educando com a família vem ao longo da vida, pois passamos a conviver com diferentes saberes tanto dentro da escola como fora do ambiente escolar, a mediação se engloba em um todo. Sendo assim, a escola não veio para transferir o conhecimento por que ao longo do tempo trabalhamos em meio à

diversidade enriquecendo o conhecimento e o saber promovendo uma troca de experiência entre o docente e o discente no ambiente escolar. Pois, conforme entendimento de Freire:

Ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. (FREIRE, 2011, p.12)

Contudo o supervisor veio para orientar o educando no cotidiano escolar se comprometendo com a formação dos alunos, realizando trabalho interdisciplinar participativo e conjunto com toda a equipe escolar em meio à família sempre junto à escola.

O ambiente escolar vem tomando a função socializadora para o aluno uma vez que a família vem abrindo o caminho para a diversidade no qual existe o multiculturalismo havendo uma parceria entre escola e família. Mais ainda há certa resistência por parte da família sobre o conhecimento do Projeto Político Pedagógico da Escola (PPP) sendo que o mesmo é essencial para exercitar a capacidade de tomar decisões coletivamente no ambiente escolar. Esse projeto é um processo de construção do entendimento da totalidade e relações e que se processam na sociedade, na natureza e suas transformações no mundo na relação entre os homens devendo estabelecer princípios de igualdade, flexibilidade, oportunidade possibilitando um processo participativo da comunidade na escola, fortalecendo troca de experiência e aprendizagem tendo clareza sobre tomada de decisões no ambiente escolar. No entanto, para que possa acontecer todo esse projeto é necessário que dentro das reuniões escolares o supervisor possa estar apresentando e orientando a família sobre o PPP.

O direito e a participação dos alunos devem ser garantidos como prevê o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) eles devem ser ouvidos em todos os assuntos que lhe dizem respeito.

Conforme Freire afirma:

Ensinar exige respeito aos saberes do educando a escola deve respeitar os saberes socialmente construídos pelos alunos na prática comunitária. Discutir com eles a razão de ser de alguns saberes em relação ao ensino dos conteúdos.

Discutir os problemas por eles vividos. Estabelecer uma intimidade entre os saberes curriculares fundamentais aos alunos e a experiência social que eles têm como indivíduos. Discutir as implicações políticas e ideológicas, e a ética de classe relacionada a descasos. (FREIRE, 2011 p.16)

Contudo é necessário que os professores estejam comprometidos com a equipe pedagógica para solucionar todas as questões diárias de maneira que o supervisor com o docente tenha um trabalho que requer envolvimento, comprometimento e respeito aos saberes de cada educado.

Os objetivos estratégicos da concepção escolar contribuem sendo articulados com outras organizações da comunidade, para a construção de uma sociedade justa social, na igualdade e democrática.

## 2- SUPERVISÃO ESCOLAR NO BRASIL: UM BREVE HISTÓRICO

No Brasil são iniciadas as atividades educativas pelo jesuíta Manoel de Nóbrega, esse plano de estudo propriamente dito foi elaborado de forma diversificada com o objetivo de atender a diversidade de interesses e de capacidades, começando pelo aprendizado do português incluindo o ensino da doutrina Cristã. Com essa ideia da supervisão, era uma espécie de “vigia” da boa conduta ou das regras da educação. O supervisor já tinha alguma autoridade, mas muito longe de autonomia.

Em 1759 com as reformas Pombalinas os jesuítas foram expulsos do Brasil por serem bastantes conservadores só pretendiam catequizar por eles sempre insistiram em dominar o pensamento pedagógico da época. Porém, a ideia de supervisão continuava presente englobando os aspectos políticos administrativos. Dermeval Saviani, em sua retrospectiva da história da supervisão considera que: “Onde a educação se dava de forma difusa e indiferenciada, estava presente a função supervisora” (SAVIANI, apud FERREIRA, 2006, p.14)

Saviani defende que sempre esteve presente a função supervisora desde a época Brasil Colônia, e assim considera que a história da Supervisão tem tudo haver com a história da educação brasileira.

Avançando nas análises atualmente o supervisor é colocado frente ao desafio de saber fazer e de conhecer. Conforme Lima: “O desafio que a escola enfrenta atualmente exige dos profissionais da educação, uma competência técnica e política que o habilita a participar da construção da autonomia escolar, construída a partir da autonomia garantida por lei...” (Lima 2008, p.3.).

Entende-se que este profissional é um dos membros da equipe gestora devendo, apoiar e orientar o fazer pedagógico da escola compreendendo e solucionando problemas da escola em meio à proposta pedagógica da escola.

Nota-se que o nome supervisão é dado até mesmo pelo olhar crítico e reflexivo do supervisor é uma “Supervisão”, tendo, coragem, compromisso, coerência e oferecendo propostas claras para a escola em que atua, colaborando, como um todo, na organização de seu trabalho. “O supervisor parte do esclarecimento a respeito da ação diária que caracteriza o trabalho realizado na escola” (Medina, 1997, p.34). Portanto, suas atribuições visam contribuir

dentro do ambiente escolar e na comunidade, colaborando com a orientação dos professores, alunos, juntamente com suas famílias.

O Artigo 205, da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 2013 a) define a educação como “Direito de todos e dever do Estado e da família”, no entanto de alguma forma remete a essa relação, na medida em que aponta a educação como responsabilidade comum do Estado e da família. Sendo a escola pública, na nossa sociedade, o principal equipamento para o desempenho da responsabilidade do Estado pela educação, configura-se um vínculo que está na base da relação entre família e escola.

Com base na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB-9394/96) no Art.1º: “A educação abrange os processos formativos que se desenvolve na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”. Pelo Art.2º:” A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Com isso verifica-se que a educação está interligada na vida social do indivíduo, organizando-se em todos os espaços, destacando-se a importância do ambiente escolar que se enfatiza e contribui para haver melhorias na formação humana.

6

## **2.1-O Papel do Supervisor no Ambiente Escolar**

O supervisor escolar tem o papel de apontar sugestões reflexivas, dinâmicas, desafiadoras, delimitando o trabalho pedagógico. No ambiente escolar esse termo supervisão escolar tem sofrido alterações ao longo do tempo. É o profissional que trabalha diretamente com a produção do professor, acompanhando e orientando o trabalho deste, portanto o objetivo do seu trabalho é a aprendizagem do aluno através do professor e formando uma afetividade da família no ambiente escolar contribuindo com uma democracia em toda a escola.

Sua atribuição escolar implica supervisionar todo processo didático, em seu tríplice aspecto de planejamento, controle e avaliação da aprendizagem no ambiente escolar desenvolvendo pesquisas na área educacional que visem fomentar o processo de ensino aprendizagem da unidade de escola, participando da elaboração dos planos de cursos, regimento escolar e do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Orientando o corpo docente no desenvolvimento de suas potencialidades profissionais, assessorando-o técnica e pedagogicamente, para incentivar a criatividade, o

espírito de autocrítica, o espírito de equipe e a busca do aperfeiçoamento.

O supervisor atua no amparo dos alunos, não apenas para acompanhamento do rendimento escolar e de frequência, mas também das relações do aluno com colegas e professores e de todas as questões que dizem respeito ao seu bem estar e desenvolvimento intelectual e emocional. Sua atuação diz respeito a toda comunidade escolar através do trabalho com alunos, familiares e professores.

O supervisor terá que repensar a sua prática e sua relação com os professores

de modo a re-credenciar-se em seu conceito. Colocar-se a serviço do serviço que os professores devem prestar a seus alunos, constitui-se na melhor maneira de superar o atual desencontro, transformando-o em um encontro necessariamente educativo porque realizado entre educadores. (SILVA Jr. 1997, p.103)

Esta afirmação nos remete às dificuldades que a escola e seus profissionais enfrentam atualmente e que acabam se desinteressando pela construção de um planejamento educativo realmente comprometido com o aprimoramento da prática. Eles são devorados pelo tempo e, as questões importantes referentes à educação acabam ficando em segundo plano, valorizando-se o imediatismo das ações cotidianas do contexto escolar.

Contudo, cabe destacar a importância da gestão democrática na educação formal, na instituição de ensino que pode desencadear para a participação social contribuindo na formulação da política educacional e no planejamento para ampliar a democracia no contexto escolar. Porém, nada disso será possível se a escola isolar-se da família de seus educandos. É o que será abordado a seguir.

Um exemplo que pode ser lembrado é o trabalho desenvolvido pela Secretaria de Educação de Uberlândia sobre as atribuições da Supervisão Escolar nas escolas do município que originou a lei ordinária 11967/2014. (ATRIBUIÇÕES DE ACORDO COM A LEI ORDINÁRIA 11967 2014 DE UBERLÂNDIA- MG).

De acordo com esse documento cabe ao Supervisor:

- Coordenar a elaboração coletiva e acompanhar a efetivação do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, avaliando e reelaborando-o periodicamente, alinhando-o às políticas públicas de educação;
- Proceder à análise dos dados do aproveitamento escolar, de forma a desencadear um processo de avaliação e reflexão sobre esses dados, junto à comunidade escolar, com vistas a promover a aprendizagem de todos os alunos;
- Promover a integração escola-família-comunidade, organizando reuniões com os pais, professores, para possibilitar a utilização de todos os meios capazes de realizar a educação integral dos alunos;

Nota-se que essas atribuições do município de Uberlândia, vêm colaborar com a comunidade e alunos para que tenha um rendimento escolar melhor, buscando a parceria da família na escola para que se encontre uma relação de êxito no processo de ensino aprendizagem.

### 3- A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

A importância da participação faz com que o cidadão tenha mais clareza, reduzindo a burocracia e permitindo que conheça a gestão mais a fundo. Tendo mais comprometimento social com o próprio desenvolvimento, sendo fundamental a participação no processo de construção, elaboração e definição de ações que venham lhe garantir uma melhor qualidade de vida. Mas há preocupações, como classificar o fenômeno, como nunca chegar a um consenso quanto à definição de participação no trabalho, nem como aferir sua intensidade e abrangência, ou seja, mantendo as diferenças de lado e se interagindo uns aos outros.

Para ter uma boa participação é melhor que tome cuidado ao dar um palpite, pois é melhor primeiro pensar e consultar fontes de pesquisa, depois pode colocar em prática, pois dependendo pode ser prejudicial a todo o grupo. “A prática escolar, tem atrás de si condicionantes sociopolíticos que configuram diferentes concepções de homem e sociedades e, conseqüentemente, diferentes pressupostos acerca do papel da escola”. (LIBANEO, 1996:19).

8

Nota-se que a escola e sociedade devem ser analisadas de modo crítico para que se evidenciam os mecanismos determinantes da prática educativa.

O ambiente escolar deve dar condições preparar o indivíduo na construção sólida da sua identidade, inserindo valores e pressupostos que possam fazer com que o mesmo conviva em sociedade e na sociedade com autonomia, solidariedade, capacidade de transformação e ética.

A família desempenha um papel de grande importância no desenvolvimento do indivíduo, já que será a principal transmissora das condutas e valores que permeiam o comportamento do ser que com ela convive.

A escola é um complemento da família, devendo haver uma junção positiva em prol do bom desempenho e desenvolvimento da criança.

No parágrafo único do capítulo IV do Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990), diz que “é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”, ou seja, trazer as famílias para o convívio escolar já está prescrito no Estatuto da Criança e do Adolescente o que está faltando

é concretizá-lo, e pôr a lei em prática. A relação família X escola requer, então, dos professores uma tomada de consciência de que, as reuniões baseadas em temas teóricos para falar dos problemas dos educandos, sobre notas baixas, não proporciona um início de parceria.

A escola por si deve criar um ambiente acolhedor para atender a família criando um vínculo familiar de escola e aluno. Quebrando qualquer barreira que impeça o aprendizado do aluno.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo sofreu, no decorrer de seu desenvolvimento, várias mudanças, e questionamentos e inquietações até que chegasse a seu término. No entanto, valeu pela oportunidade em realizar um trabalho em que fosse possível relacionar a teoria à prática. Demandou grande esforço na busca de referencial teórico que contemplasse tal proposição. Este trabalho permitiu que indagações fossem manifestadas, o que não significa dizer que todas as dúvidas foram esclarecidas. Se no início a intenção era de alcançar respostas objetivas sobre tal temática, o tema investigado procurou abordar o caminho da supervisão na relação família e escola.

Foi um trabalho enriquecedor tanto de um ponto de vista individual como do acadêmico: seu esboço, sua construção, seu desenvolvimento, sua abordagem, suas inúmeras vertentes e necessárias delimitações para estudo; como para a educação de modo geral, ou seja, a oportunidade de refletir sobre as manifestações comportamentais (em específico: as indesejáveis), as possíveis causas e consequências de tais, posturas, cumplicidades, propagação e extinção das mesmas. Muitos profissionais apresentaram-se abertos a discussões, inclusive a flexibilizar atividades e posturas, outros ainda enrijecem-se. Pode ser que, no âmbito familiar pare semelhantes atitudes correntes nas instituições: os dispostos a reverem conceitos e os dogmáticos. Para a/e na educação não se trata de trabalho fragmentado em que haja funções alçadas delegadas para departamentos, mas uma tarefa que deve ser realizada em conjunto entre os educadores, famílias e escola.

A contribuição que este trabalho procurou oferecer àqueles que se encontram em formação e aos que já se formaram consiste em um convite para analisarmos, estudarmos e aprendermos com as pesquisas e experiências de outros estudiosos e outros profissionais inseridos no contexto escolar prático.

Revelarmos que a história e a sociedade muda e com elas os contextos que circundam qualquer sujeito. Essa temática abordada abre um imenso leque para que outras discussões

sejam analisadas. O artigo delimitou como seu objeto de pesquisa o ponto de vista da supervisão e sua relação com a família. Tendo a possibilidade de associar supervisão e família no ambiente escolar. Deixo aqui como sugestão a continuidade da pesquisa ou um novo estudo de campo relevando a vez e a voz desta vertente educativa.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Senado Federal. Secretaria Especial da Informática. **Constituição da República Federativa do Brasil**. texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 73, 06 de junho de 2013. Brasília, DF, 2013 a.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educacional. Lei 9394/96. BRASIL.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 43. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- Lei n.8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o **Estatuto da Criança e do Adolescente** e dá outras providências. Lex: Estatuto da criança e do Adolescente. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm)>. Acesso em 20 de jun. de 2018.
- LEI ORDINÁRIA 11967/2014. Prefeitura Municipal de Uberlândia. A LEI ORDINÁRIA 11967 2014 DE UBERLÂNDIA- MG.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública**- a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: edições Loyola, 1990.
- LIMA, João do Rozário. Coordenação pedagógica na atualidade. Disponível em <http://www.artigonal.com/print/432825>. Acesso em 26/06/2018 às 16h 38min.
- MEDINA, A.S Supervisor escolar: parceiro político pedagógico do professor. In: SILVA JR. Celestino Alves & RANGEL Mary (Orgs) **Novos olhares sobre a Supervisão**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.
- PIRES, Maria Ribeiro. O Papel do Profissional na Escola. IN. Revista do Departamento de Ensino do 2º grau. SEE/MG, 1990.
- PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.
- SILVA JR, Celestino Alves, Organização do trabalho na escola publica: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora. In.: SILVA JR. Celestino Alves & RANGEL Mary (Orgs) **Novos Olhares Sobre a Supervisão**. Campinas, SP; Papyrus, 1997, p, 91-109.
- VYGOTSKY, Lev S. **A formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1994, p.22.