

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA
ESTADO DA BAHIA

supervisão educacional na área de 1º grau



3

SÉRIE MATERIAL DE APOIO AO CURRÍCULO

A SUPERVISÃO EDUCACIONAL NA ÁREA DE 1.º GRAU

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA
DEPARTAMENTO DE ENSINO DE 1º GRAU
DIVISÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA

A SUPERVISÃO EDUCACIONAL
NA ÁREA DE 1º GRAU

por

Araci Pamponet de Brito
Zilva Caribé Passos

Salvador — Bahia
1976

CAPA

Odilton Rodrigues Oliveira

DOCUMENTAÇÃO

Magnólia Maria da Mota Cedraz

CRB-5/117

REVISÃO DE TEXTO

Lícia Maria N. de Cerqueira Correia

GOVERNADOR DO ESTADO
Roberto Figueira Santos

SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
Carlos Corrêa de Menezes Sant'Anna

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE ENSINO
DE 1º GRAU
Astor de Castro Pessoa

DIRETORA DA DIVISÃO
TÉCNICO – PEDAGÓGICA
Regina Maria Rebouças

CONSULTORES

Consuelo de Menezes Garcia (MEC)

Dilza Maria Andrade Atta (UFBa.)

COLABORADORES

Jandira Leite Simões

Lírian de Paiva Paraiso

Maria Anália Costa Moura

Regina Maria Rebouças

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1. ANTECEDENTES DA SUPERVISÃO NA BAHIA

2. SISTEMA DE SUPERVISÃO

- 2.1. Considerações Gerais
- 2.2. Características
- 2.3. Funções e Atribuições
- 2.4. Estrutura e Funcionamento
- 2.5. Qualificação e Quantificação de Pessoal

3. AVALIAÇÃO

- 3.1. Princípios Básicos
- 3.2. Níveis de Avaliação
- 3.3. Fases da Avaliação
- 3.4. Meios e Instrumentos de Avaliação

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vem atravessando um período de mudanças intensas e um processo de aceleração planejada no seu desenvolvimento.

Isto exige um novo homem capaz de dirigir o próprio crescimento, adaptar-se criativamente a situações novas, fazer opções com segurança e coerência, e, conseqüentemente, estar apto a construir uma sociedade aberta e em constante processo de mudança.

A Escola, inserida nesta sociedade, é pressionada para atender às rápidas transformações que se verificam continuamente. Desse modo, exigências são feitas no sentido de uma expansão quantitativa e qualitativa do sistema escolar e se manifestam por:

- expansão da rede escolar;
- mudanças no currículo;
- utilização de novas metodologias;
- melhor qualificação profissional;
- atualização e utilização adequada dos recursos materiais.

Respostas a essas exigências já se evidenciam:

- a) na Lei 5692/71, que traduz a preocupação da Nação em ampliar e melhorar a educação em todos os níveis, bem como em concorrer para que a instituição Escola venha a exercer sua própria função-educar;
- b) nas diretrizes curriculares propostas no documento *O Currículo na Escola de 1ª Grau*; fundamentação, v. 1, que reflete a preocupação do Estado da Bahia em:
 - adequar o currículo às diversas realidades estaduais;
 - formar hábitos de pensar, fazer, agir, conviver;
 - desenvolver conhecimentos e habilidades técnicas;
 - desenvolver a criatividade;
 - envolver o pessoal responsável pelo processo educativo na implementação do que é proposto.

Modificações estão pensadas e propostas, mas precisam ser acompanhadas, controladas, avaliadas, reformuladas e ajustadas às realidades e necessidades. Apesar de algumas medidas já terem sido tomadas nesse sentido, os problemas persistem, especialmente os de ordem qualitativa, que, para serem minimizados, requerem o apoio de serviços técnico-pedagógicos, entre os quais se situa a Supervisão Educacional.

O Estado da Bahia, pautado em suas experiências anteriores de Supervisão, sente-se em condições de propor um modelo de Supervisão Educacional que:

- atue em níveis: central, regional e escolar;
- atenda à diversificação regional em termos de realidade e necessidades;
- mantenha em processo o aperfeiçoamento dos profissionais;
- promova o desenvolvimento grupal e o clima organizacional aberto.

1. ANTECEDENTES DA SUPERVISÃO NA BAHIA

Há muito que a melhoria da qualidade do ensino vem sendo objeto de estudos e experiências por parte do Sistema Educacional do Estado. Em consequência destes estudos, a assistência dada às Escolas evoluiu do estágio de inspeção para o de orientação pedagógica que se propõe a assessorar o professor no desempenho de suas funções.

Para designar esse trabalho de orientação, a partir da década de 60 se utilizou, pela primeira vez, o termo *supervisão*, quando a Seção de Programas e Classificação de Alunos da Superintendência do Ensino Elementar passou a denominar-se Divisão de Currículo e Supervisão.

Professores primários especializaram-se em supervisão, mediante cursos patrocinados pelo então Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP) e cursos decorrentes do Convênio SUDENE/MEC/USAID/GOVERNO DO ESTADO, em Universidades Norte-Americanas, o que proporcionou, a partir de 1966, a instalação de 7 (sete) Centros Regionais de Supervisão.

O Centro de Supervisão situado na Capital adotou a seguinte sistemática: subdivisão da cidade em 14 setores, contando cada um com um máximo de 9 e um mínimo de 4 supervisores liderados por um coordenador; visitas às classes, estudo e elaboração de materiais, reuniões e relatórios mensais com atividades a serem desempenhadas pelos supervisores.

Na Divisão de Currículo e Supervisão, o serviço era estruturado por áreas — Linguagem, Matemática, Estudos Sociais e Ciências —, cujos técnicos atendiam indiretamente às classes do antigo primário, participando de reuniões, no Centro Regional de Supervisão, com os supervisores das Unidades Escolares.

Em 1969, experiências educacionais efetuadas por essa Divisão, em busca de solução para o elevado índice de repetência e evasão verificado nas escolas primárias do Estado, levaram os supervisores desse órgão até as Unidades Escolares, onde trabalhavam diretamente com os professores, sem excluir a participação dos supervisores da própria Unidade. Essas experiências indicaram dois aspectos significativos para a Supervisão:

- a) a validade de ação supervisora no acompanhamento e controle da aprendizagem em 25 Unidades Escolares da Capital;
- b) a necessidade de revitalização dessa ação, por ser constatada queda no ritmo do trabalho escolar, quando cessava a atuação da Supervisão do Órgão Central.

Ainda na década de 60, a Superintendência do Ensino Médio iniciou uma série de medidas, a fim de implantar o Serviço de Supervisão. Dentre essas medidas, constava a escolha dos coordenadores pedagógicos que deveriam assumir o trabalho de coordenação e orientação das atividades técnico-pedagógicas nas Unidades Escolares. De acordo com o Estatuto do Magistério Público, Lei nº 2521-A de 23.02.68, o Coordenador Pedagógico deverá ser indicado pelo Conselho Docente, através da Diretoria, e escolhido entre professores efetivos ou estabilizados com mais de 5 anos de atividade docente e curso de pós-graduação na área.¹

A partir de 1972, o grupo de Supervisão da Divisão Técnico-Pedagógica sentiu a

¹In: *A Supervisão da Educação na Bahia*; relatório da fase I. Salvador, PREMEN, 1972. p. 16-20.

necessidade de melhor informação não só a respeito do quantitativo de supervisores como de sua qualificação. O cadastramento de todos os supervisores do Estado foi efetuado identificando-se o que vai explicitado no gráfico abaixo:

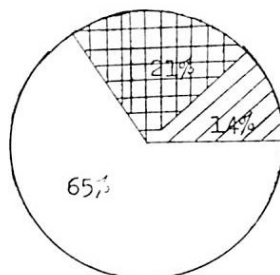


Fig. 1

-  Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Supervisão
-  Professores sem habilitação em Supervisão
-  Treinamento em cursos de duração variada para supervisores do antigo curso primário

Complementando o levantamento estatístico, buscou-se, também, conhecer a ação supervisora nas Unidades Escolares. Foram aplicados questionários a 50% dos supervisores, registrando-se:

- a) problemas de relacionamento diretor/ professor/ supervisor;
- b) imprecisão de atribuições;
- c) técnicas de trabalho inadequadas.

Constatou-se que a implantação da Reforma de Ensino no Estado estava a exigir um acompanhamento mais efetivo do processo ensino-aprendizagem e, simultaneamente, agências de formação de supervisores educacionais iniciaram curso de habilitação para a função supervisora, fundamental no momento presente, quando toda a estrutura educacional se encontra em processo de mudança.

De posse destas informações, o Órgão Central do Sistema de Ensino sentiu necessidade de criar um sistema de supervisão para o Estado da Bahia coerente com os reclamos da época presente.

2. SISTEMA DE SUPERVISÃO

2.1. Considerações Gerais

A influência das mudanças sócio-culturais e novos conhecimentos em educação e áreas afins vêm alterando, significativamente, o caráter da supervisão e imprimindo um novo rumo à sua ação, especialmente no que se refere à liderança.

É pacífico, entre os estudiosos, que o propósito da Supervisão Educacional é estimular lideranças centradas no grupo e não no indivíduo, isto é, exercidas pelos diferentes membros, em termos das necessidades do grupo e competências de seus participantes

Conseqüentemente, em Supervisão Educacional, dois tipos de liderança poderiam ser citados como possíveis de coexistência: a oficial ou de *status* e a emergente. Esta última seria informal, momentânea, evidenciada por aquele que impulsiona o grupo em direção aos objetivos estabelecidos.

A ação supervisora, portanto, cria um clima que facilita o desenvolvimento dos procedimentos humanos na instituição educacional (comunicação, liderança, criatividade, solução científica de problemas e outros que o próprio processo venha a exigir), possibilitando ao grupo a autodiagnose e a solução de seus próprios problemas (pessoais e institucionais).

O Sistema de Supervisão Educacional da Bahia reflete a preocupação da Secretaria da Educação e Cultura em atender à realidade do Estado e ao atual propósito da Supervisão.

2.2. Características

Caracterizam uma supervisão compatível com a conceituação abordada no item 2.1:

- o clima de relações humanas dentro do grupo;
- o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização educacional;
- a percepção dos problemas e das tarefas inerentes à situação;
- a originalidade e o espírito de iniciativa;
- a atitude científica na solução de problemas;
- a capacidade de autodireção;
- a responsabilidade do grupo nos resultados alcançados.

2.3. Funções e Atribuições

A Supervisão, no Sistema Educacional, constitui-se em elemento propulsor do crescimento pessoal e profissional dos educadores, numa perspectiva de melhor qualidade da educação. A ação exercida pelo supervisor, visando esse resultado, seria:

facilitadora — aquela que propicia clima de confiança mútua, analisa e supera tensões e conflitos do grupo;

consultiva — aquela que ajuda na diagnose e na identificação de problemas, no estabelecimento de prioridades e na busca de soluções.

Estas formas de ação se diversificam não só para ajustar-se aos níveis do Sistema, como também para atender aos vários tipos de instituição, considerando fatores como:

- dimensão espacial da região, do município e da escola;
- percepção dos propósitos da instituição pelos membros da equipe e pela comunidade;
- qualificação, estabilidade e experiência dos membros da equipe;
- filosofia da educação e atitudes da comunidade escolar em relação a mudanças em currículos;

política administrativa adotada pela instituição.

Nessa perspectiva, são funções da supervisão: assessoramento, assistência técnica, coordenação, ativação, aperfeiçoamento, acompanhamento, controle e avaliação, detalhadas no quadro seguinte:

FUNÇÕES	ATRIBUIÇÕES	NÍVEIS		
		C	R	E
2.3.1. ASSESSORAMENTO AOS DIVERSOS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE ENSINO	Nos assuntos pertinentes à Supervisão de modo geral	X		
	No planejamento, execução e avaliação das atividades de Supervisão	X	X	

FUNÇÕES	ATRIBUIÇÕES	NÍVEIS		
		R	C	E
	No estabelecimento de critérios para recrutamento, seleção e aperfeiçoamento de pessoal	X		
	Na seleção de temas de pesquisas cujos resultados possam fornecer subsídios para o desenvolvimento de programas, com vistas à rentabilidade do Sistema	X	X	X
2.3.2. ASSISTÊNCIA TÉCNICA AOS DIVERSOS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE SUPERVISÃO	Na elaboração de documentos que forneçam subsídios para implementação da ação supervisora nos níveis de sua competência	X		
	Na montagem dos planos de Supervisão das Coordenadorias Regionais	X		
	No planejamento, execução e avaliação do currículo pleno das Unidades Escolares		X	X
	No planejamento, execução e avaliação de experiências de currículo das Unidades Escolares	X	X	X
	Na elaboração de programas e projetos de implantação e implementação da Supervisão	X	X	
	No planejamento, execução e avaliação do currículo do pré-escolar	X	X	X
	Nos projetos de educação supletiva	X	X	X
2.3.3. COORDENAÇÃO	Da ação supervisora, nos diferentes níveis do Sistema		X	X
	De planos e projetos de supervisão, no nível de sua competência	X	X	X
	De experiência de currículo			X
	De programas de recuperação			X
	De fluxo de informações, no nível da sua competência	X	X	X

FUNÇÕES	ATRIBUIÇÕES	NÍVEIS		
		C	R	E
	Do desempenho do supervisor, tendo em vista o andamento do processo ensino-aprendizagem	X	X	
2.3.4. ATIVAÇÃO	Dos integrantes do Grupo Ocupacional do Magistério, tendo em vista a identificação e o provimento de suas necessidades	X	X	X
	Do pessoal envolvido no processo educacional, visando compatibilização dos objetivos da instituição	X	X	X
2.3.5. APERFEIÇOAMENTO	De habilidades técnicas e sociais	X	X	X
2.3.6. ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO	Do domínio de conhecimentos específicos e gerais de educação	X	X	X
	Da ação supervisora, nos diferentes níveis do Sistema	X	X	X
	Dos índices de evasão e repetência, tendo em vista a rentabilidade do Sistema	X	X	X
	Do processo ensino-aprendizagem	X	X	X
	De projetos de suprimento e suplência, a nível de 1.º Grau		X	
	De planos e programas de educação pré-escolar	X	X	
	Da ação supervisora em projetos específicos a nível de 1.º Grau	X	X	
	Do progresso individual e grupal	X	X	X
	Da dinâmica do Sistema de Supervisão	X	X	X

2.4. Estrutura e Funcionamento

2.4.1. Estrutura

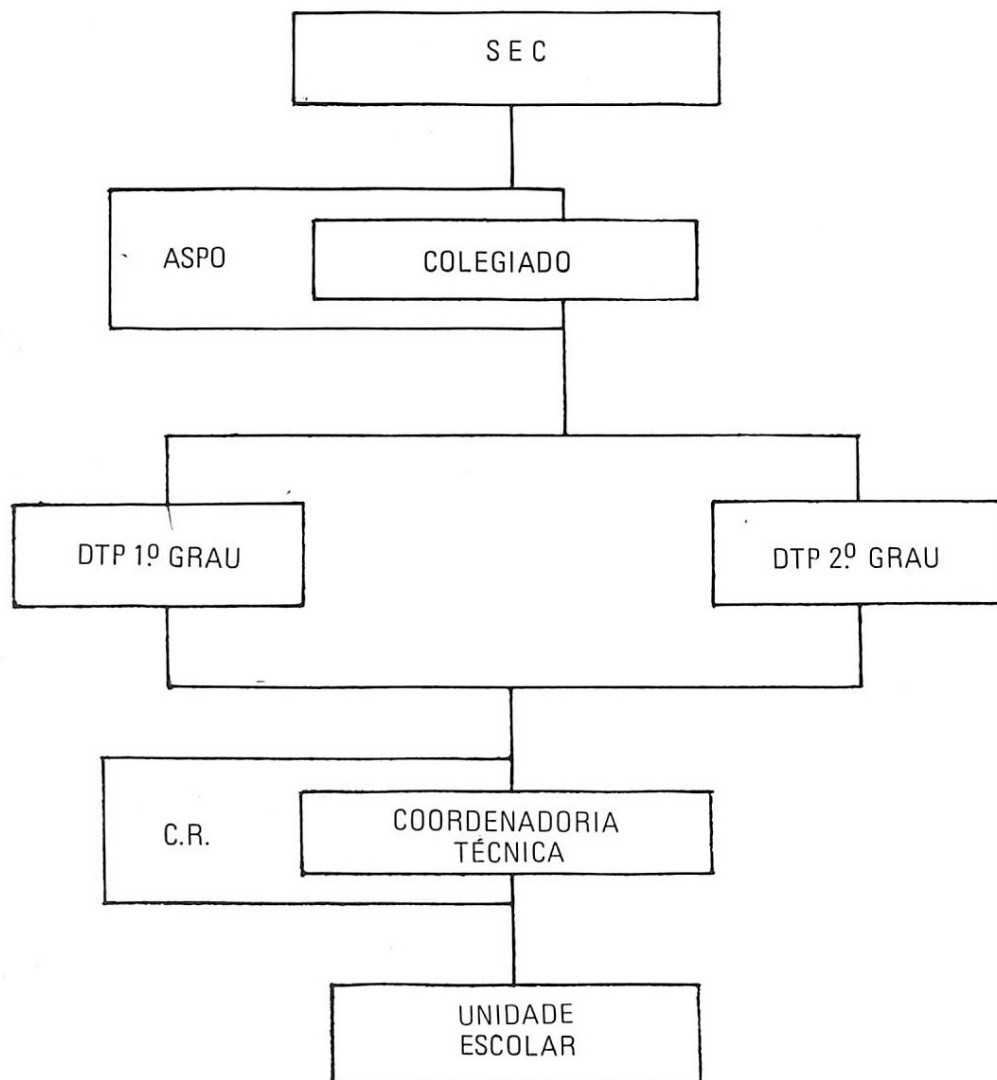


Fig. 2

O Sistema de Supervisão Educacional do Estado da Bahia, conforme demonstra o organograma, está assim estruturado:

2.4.1.1. Colegiado de Supervisão

Órgão unificador do Sistema e integrador dos programas de 1º e 2º graus. Localiza-se na SEC, junto à Assessoria de Programação e Orçamento (ASPO), e é constituído de 8 (oito) membros, representando os seguintes órgãos:

- Assessoria Setorial de Programação e Orçamento
- Departamento de Ensino de 1º Grau
- Departamento de Ensino de 2º Grau
- Departamento de Ensino Superior e Aperfeiçoamento de Pessoal
- Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia
- Faculdade de Educação da Universidade Católica do Salvador
- Faculdade de Educação da Bahia
- Departamento de Educação Física

2.4.1.2. Divisão Técnico-Pedagógica

Órgão consultivo, coordenador da Supervisão a nível central, nos respectivos graus de ensino, e responsável pela implementação da proposta curricular do Estado junto às Coordenadorias Regionais. Localiza-se na SEC, nos Departamentos de 1º e 2º graus. Compõe-se de especialistas em Supervisão, Currículo e Avaliação, que integram grupos de trabalhos.

2.4.1.3. Coordenadoria Técnica

Órgão coordenador da Supervisão a nível regional, responsável pela implementação do currículo. Localiza-se nas Coordenadorias Regionais.² Compõe-se de uma equipe permanente de especialistas em Supervisão, Currículo e Orientação Educacional, que integram equipes de trabalho.

2.4.1.4. Unidade Escolar (Setor de Supervisão)

Unidade básica da ação supervisora em função do processo ensino-aprendizagem. Responsável pela elaboração do Currículo Pleno, por seu acompanhamento, controle e avaliação. Compõe-se do supervisor (ou supervisores) e dos coordenadores de área.

2.4.2. Funcionamento

O Sistema de Supervisão Educacional do Estado da Bahia, conforme demonstram as figuras 3, 4 e 5, terá o seu funcionamento³ assim estabelecido:

2.4.2.1. O Sistema de Supervisão, assegurada a sua linha filosófica, atuará descentralizadamente, através dos órgãos que o compõem.

2.4.2.2. A operacionalização do Sistema assumirá características próprias, a fim de atender às diversas realidades; central, regional e escolar.

2.4.2.3. O Plano de Supervisão, elaborado pela Divisão Técnico-Pedagógica de 1º e 2º graus é unificado pelo Colegiado de Supervisão, refletirá o Plano Estadual de Educação e o produto da interação dos níveis central, regional e escolar.

² A Coordenadoria Regional de Educação é uma unidade técnico-administrativa descentralizada em relação à SEC, correspondendo a uma área geográfica na qual atua sobre problemas e situações educacionais. Sua estrutura compreende uma Coordenadoria Técnica e uma Coordenadoria Administrativa.

³ A representação do funcionamento sistêmico da supervisão, apresentado na p. 23, permite observar que os elementos de saída de cada nível transformam-se em elementos de entrada do nível imediatamente posterior, enquanto o processo, comum a todos os níveis, é compatível com a filosofia estabelecida.

2.4.2.4. A operacionalização desse Plano, decorrente de programas e projetos específicos, adequar-se-á à diversidade dos vários níveis do Sistema e às peculiaridades regionais e escolares.

2.4.2.5. A execução dos programas e projetos específicos estará a cargo de equipes multidisciplinares, integrando as funções de Supervisão, Currículo, Orientação Educacional, além de outras como: Saúde, Administração Escolar, Merenda Escolar, Assistência ao Educando e Representações da Comunidade.

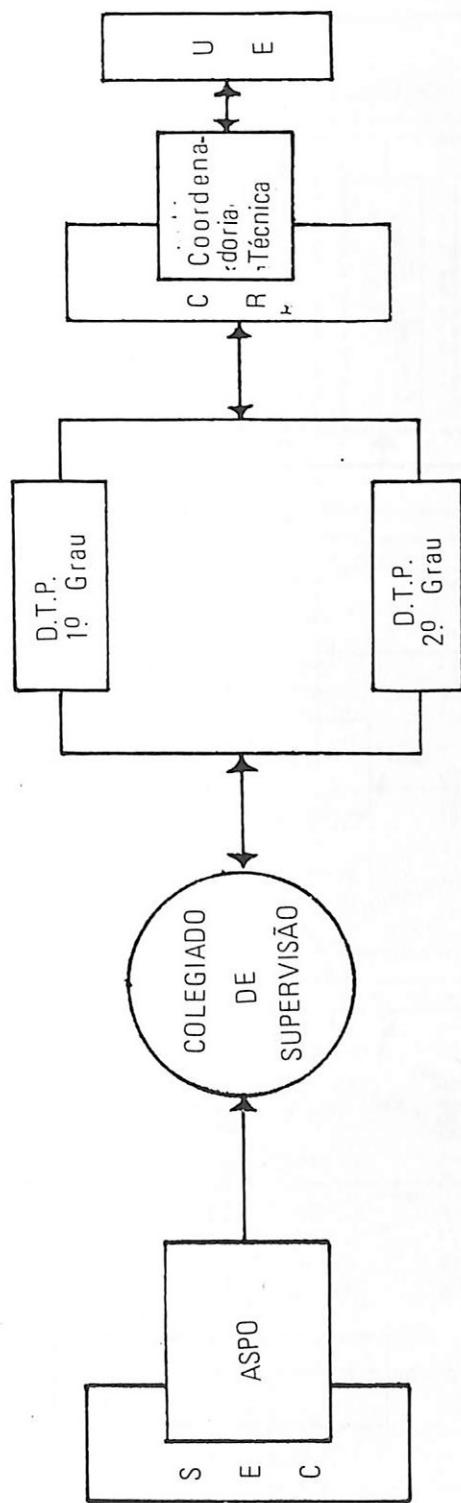


Fig. 3

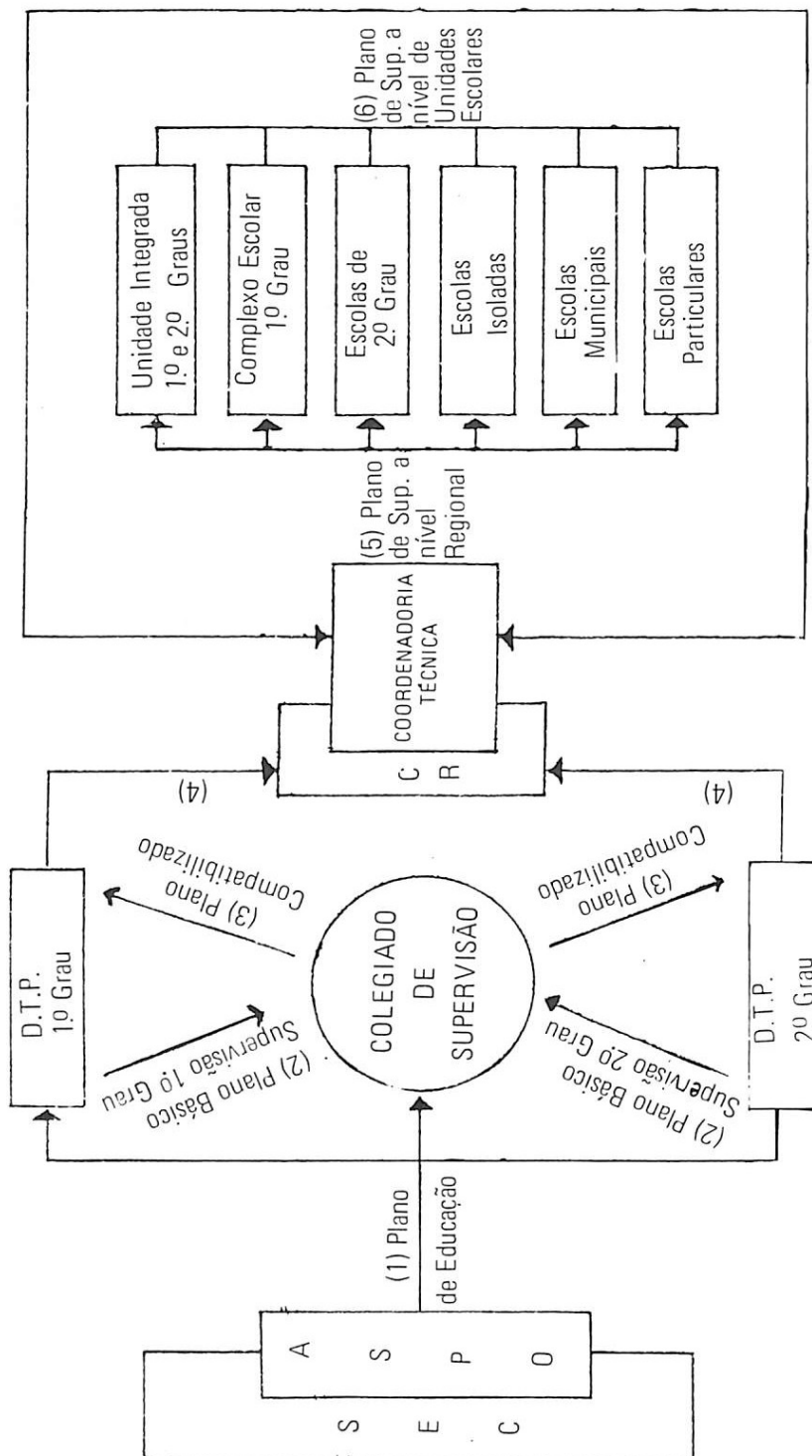


Fig. 4

VISÃO SISTÊMICA DA SUPERVISÃO

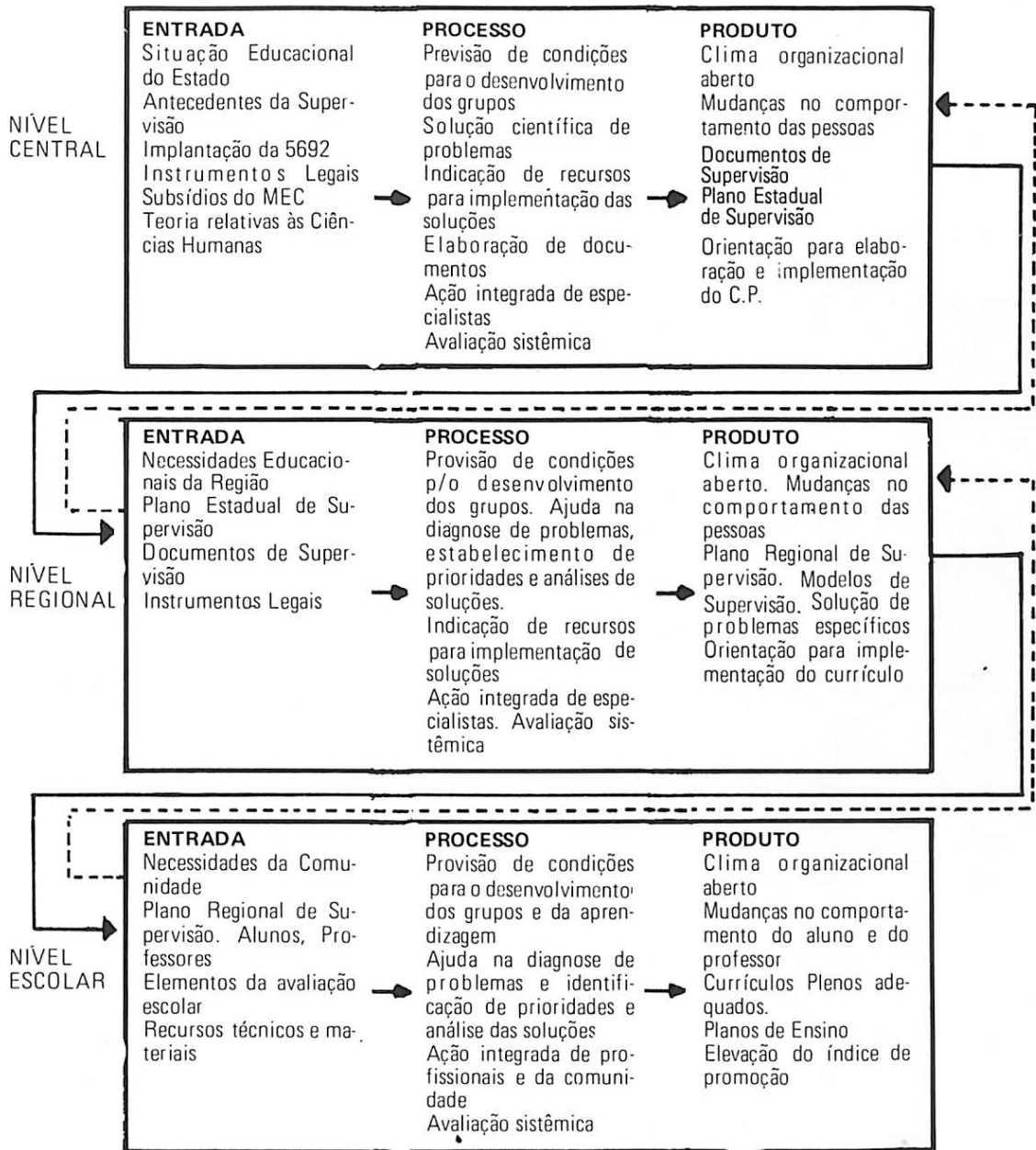


Fig. 5

2.5. Qualificação e Quantificação de Pessoal

ÓRGÃOS	PESSOAL	QUALIFICAÇÃO		QUANTIFICAÇÃO	PREVISÃO GLOBAL ATUAL
		FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA		
Divisão Técnica-Pedagógica	Especialista em Supervisão	Licenciatura em Pedagogia com habilitação em Supervisão para 1.º e 2.º Graus	5 anos de ensino 3 anos de supervisão	Relacionada com o crescimento da rede educacional das regiões (um supervisor para cada duas regiões)	11
Coordenadoria Regional (Técnica)	Especialista em Supervisão	Licenciatura em Pedagogia com habilitação em Supervisão para 1.º e 2.º Graus	2 anos de supervisão em unidade escolar	Relacionada com o crescimento da rede educacional dos municípios de cada região (um para cada seis municípios)	56
Unidade Escolar	Especialista em Supervisão	Licenciatura em Pedagogia com habilitação em Supervisão para 1.º e 2.º Graus	2 anos de regência de classe	Relacionada com o crescimento da rede educacional dos municípios (um supervisor para cada Complexo Escolar de até 25 classes nos municípios sedes das Coordenadorias Regionais e 1 supervisor para os demais municípios)	500

Obs. Os requisitos referentes a Experiência só serão observados dentro de dois anos, tendo em vista a recente formação de supervisores no Estado.

3. AVALIAÇÃO

O processo de Supervisão será avaliado continuamente, para que se identifiquem as mudanças operadas no Sistema Educacional, do ponto de vista quantitativo e qualitativo. Assim, a Supervisão não deverá fazer julgamento do seu trabalho antes de obter evidências que identifiquem os resultados.

3.1. Princípios básicos

A avaliação se fundamenta em princípios básicos, decorrentes do seu caráter científico.

Embora esses princípios básicos já tenham sido referidos em *O Currículo na Escola de 1ª Grau*; fundamentação, v. 1, vale repeti-los, dada a sua importância:

3.1.1. O programa de Supervisão deve ser avaliado a partir de seus objetivos.

3.1.2. A avaliação é contínua, sendo facultados o acompanhamento e o controle da ação supervisora e dos seus efeitos no rendimento educacional.

3.1.3. A avaliação é científica, necessitando de diagnóstico, que servirá de base para revisão e melhoria do Sistema Educacional.

3.1.4. A avaliação é abrangente, envolvendo todos os aspectos do Sistema Educacional.

3.2. Níveis de avaliação

A avaliação da ação supervisora, obedecendo ao princípio de descentralização da estrutura proposta, far-se-á tendo em vista os diferentes níveis: estadual, regional e escolar.

Em todos os níveis, a ação supervisora será avaliada considerando-se evidências do alcance dos objetivos preestabelecidos, como demonstra o gráfico abaixo:

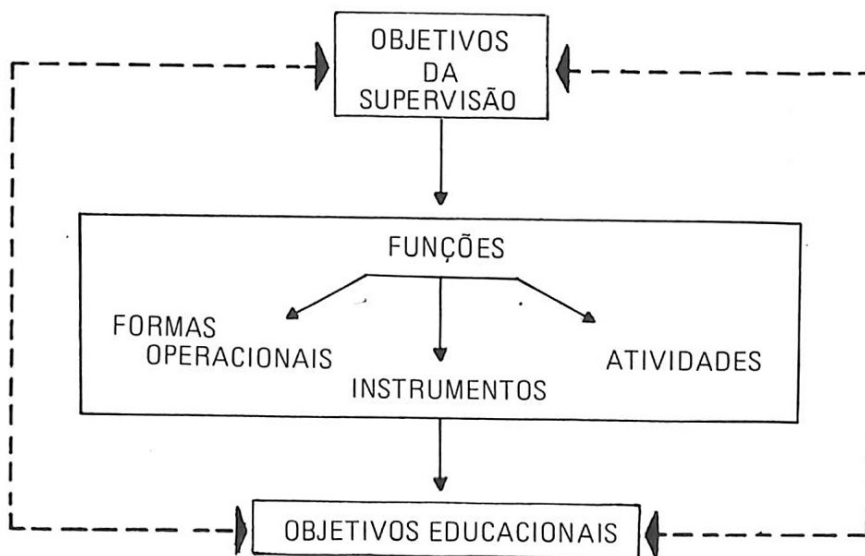


Fig. 6

3.3. Fases da avaliação

A avaliação da ação supervisora inicia-se com a definição de objetivos e prossegue com a seleção de instrumentos necessários à sua mensuração, estabelecendo as condições pelas quais o resultado poderá ser julgado, como demonstra o gráfico abaixo:

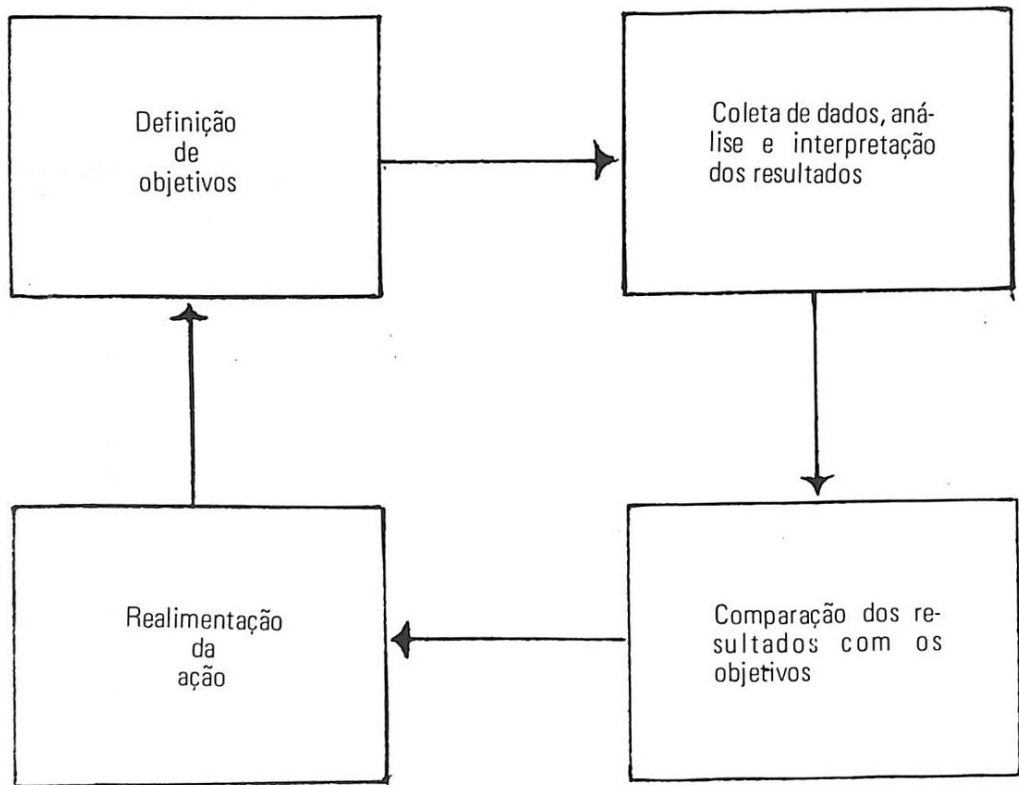


Fig. 7

3.4. Meios e instrumentos de avaliação

A utilização de meios e instrumentos variados possibilita maiores evidências do comportamento observado. No gráfico abaixo, alguns deles são sugeridos.

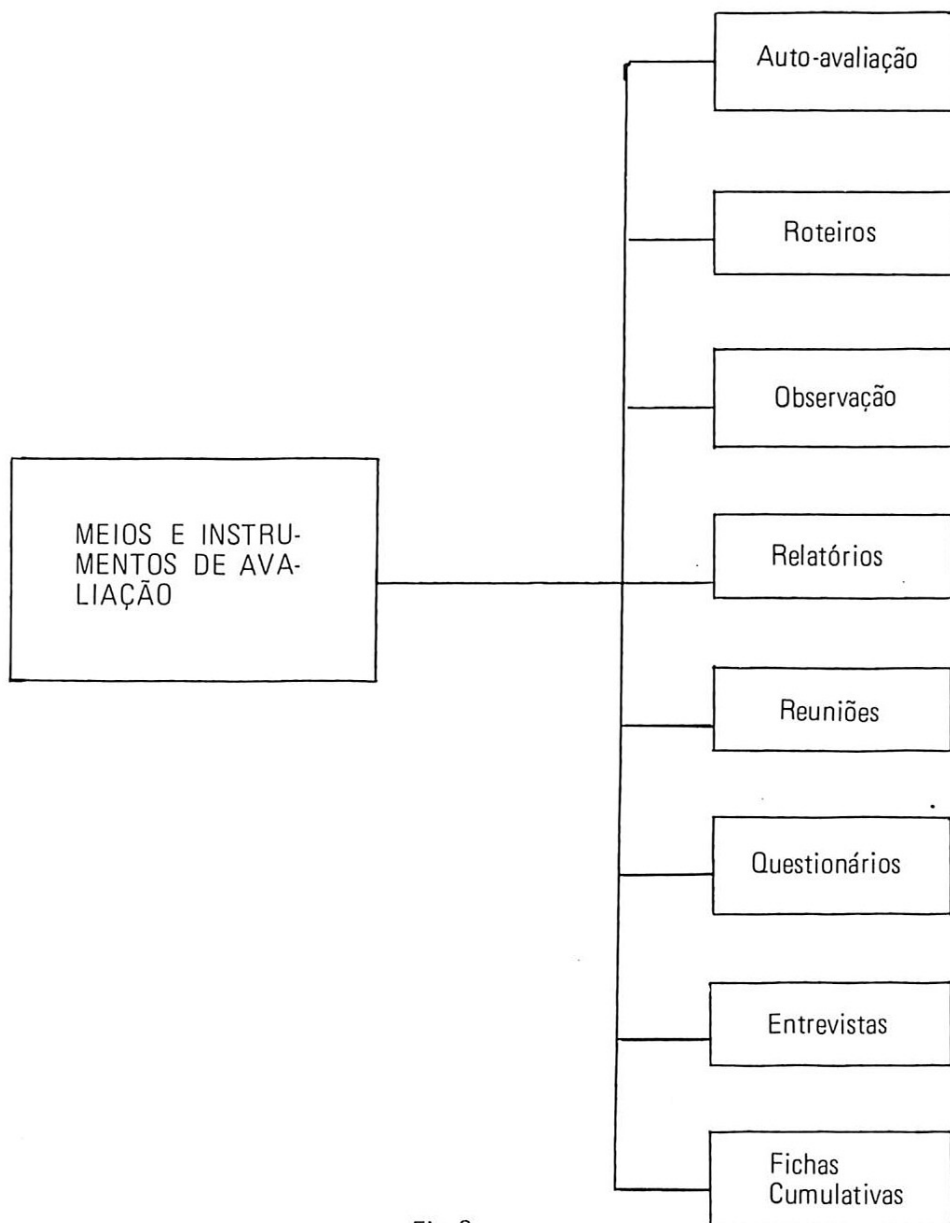


Fig. 8

Nota — Maiores detalhes sobre a avaliação serão apresentados no Projeto de avaliação da ação supervisora.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ARGENTINA. Ministério de Cultura y Educación, Dirección Nacional de Investigación, Experimentación y Perfeccionamiento Educativo. Setor Tecnología. *Introducción a los conceptos sobre enfoque de sistema para educación. s.l., OEA, 1973. (Minicurso, 1).*
2. ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT, Washington. *Toward Professional Maturity of Supervisors and Curriculum Workers.* Washington, 1967. 31p.
3. ATTA, Dilza Maria Andrade. *Notas sobre conceito, princípios e objetivos de supervisão em contexto de mudança.* Salvador, Departamento II da Fac. de Educação, UFBA. 1972. 14f. mimeogr.
4. _____. *A supervisão escolar em um contexto de mudança.* Tese para concurso de professor assistente. Salvador, Departamento II da Fac. de Educação, UFBA., 1972. 63p. mimeogr. (Apostilas).
5. BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M; RAUDABAUGH, J. Neil. Interação no grupo. In: _____. *Liderança e dinâmica de grupo /Leadership and Dynamic Group Action/* Trad. Waldir da Costa Godolphim e Sigrid Feulhaber Godolphim. 3 ed., Rio de Janeiro, Zahar, 1967. Primeira parte p. 26-129.
6. BENNIS, Warren. *Desenvolvimento organizacional; sua natureza, origens e perspectivas.* São Paulo. Ed. Edgar Blucher, 1972,
7. BLAU, Peter M. Componentes burocráticos dos sistemas escolares. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade.* 3 ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967. Parte 3, cap. 6, p. 150-162.
8. BROOKOVER, Wilbur B. A educação como processo de controle social, função conservadora e função inovadora. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade.* 3. ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967. Parte 2, cap. 5., p. 80-87.
9. BURNHAM, Reba M. & KING, Martha L. *Supervision in Action.* Washington, Association Supervision Curriculum., 1961. 64 p.
10. BURTON, William H. & BRUNECKER, Leo J. *Supervision, a Social Process.* New York, Appleton Century Crofts, 1959. p. 3-91;205-223.
11. CÂNDIDO, Antônio. A estrutura da escola. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade.* 3. ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967. Parte 3, cap. 3, p. 107-128.
12. DURHEIM, Emile. A educação como processo socializador; função homogeneizadora e função diferenciadora. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade.* 3. ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967. Parte 2, cap. 2, p. 34-48.
13. FERNANDES, Florestin, o dilema educacional brasileiro. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade.* 3. ed., São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967. Parte 6, cap. 6, p. 144-441.
14. _____. A educação na sociedade brasileira. In: _____. *Educação e sociedade no Brasil.* São Paulo, Dominus, 1966. Parte 1, p. 84-134.

15. FRANSETH, Jane. Supervision in Rural School: A Report on Beliefs and Practices. *Bulletin of the Bureau of Educational Research and Development*. Washington, 24: 1-56, 1965.
16. HANNA, Hicks J. *Administrative Leadership in the elementary school*. New York, The Ronald Press, s.d. p. 427-439.
17. HOWELLS, G. W. *Aspectos humanos da gerência /Human Aspects of management/* Trad. Wilson Benes Cardoso. Petrópolis, Vozes, 1972. 166p. (Col. Administração de empresas, 3)
18. LUCIO, William H., ed. *Supervision: Perspectives & Propositions*. Washington, Association Supervision Curriculum Development, 1967. 53p.
19. ——— & MACNEIL, John D. *Supervision; a synthesis of thought and action*. New York, McGraw — Hill, 1962. 273p.
20. MANNHEIM, Karl. A crise da sociedade contemporânea. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade*. 3. ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967, Parte 5, cap. 5, p. 321-342.
21. ———. A educação como técnica social. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade*. 3. ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967. Parte 2, cap. 6, p. 88-90.
22. ———. Funções das gerações novas. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade*. 3. ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967, Parte 2, cap. 7, p. 91-97.
23. ———. Planificação democrática e educação In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade*. 3. ed. São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1967. Parte 5, cap. 6, p. 343-356.
24. MELLO, Fernando Achiles de Faria. *Desenvolvimento organizacional*. Salvador, UFBA., 1973. Apos-tilas mimeogr.
25. RIVAS CASADO, Eduardo. El educador y su responsabilidad en el cambio social. *La educación: estruturas educativas y planeamiento de la educación*. Washington, OEA, 18 (66-67): 15-29, mayo/dic. 1973.
26. SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos; seu papel no desenvolvimento organizacional*. Trad. Antonio O. Sandano. São Paulo, 1969.
27. TEIXEIRA, Anísio. A educação escolar no Brasil. In: PEREIRA, Luiz & FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade*. 3. ed., São Paulo, Cia Ed. Nacional, 1967. Parte 6, cap. 5, p. 388-413.



