_____. Pedagogia científica: a descoberta da nova criança –(tradução de Aury Azélio Brunetti). São Paulo: Flamboyant, 1965.

MORIN, Edgar. -Os sete saberes necessários à educação do futuro / Edgar Morin ; tradução deCatarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya ; revisão técnica de Edgard de AssisCarvalho. – 2. ed. – São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2000.

NETO, Antonio- JÚNIOR, Arlindo Philippi. Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação. 1ª Edição – Digital. 2011.

OLIVEIRA, Glória Aparecida Pereira. A concepção de egressos de um curso de Pedagogia acerca da contribuição do trabalho de conclusão de curso. 2003. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Educação – Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2003.

PRENSKY. Digital natives digital immigrants. NCB University Press, v.9, n.5, october, 2001.

PESTALOZZI, J.(1988) – Cartas sobre Educación Infantil(1969) – (Traducción de José M. Q. Cabanas) – Madrid: Editorial Tecnos.

ROSSEAU, Jean Jacques, Discurso sobre educação – Ridendo Castigat Mores. 2001.

REGO. Apresentando um pouco do que sejam ambiências e suas relações com a geografia e a educação. UFRGS, 2000.

REGO. Geração de ambiências: três conceitos articuladores. UFRGS, 2006.

SOUSA; MOITA; CARVALHO. Tecnologias digitais na educação. EDUEPB, 2011.

A GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA BASE NORTEADORA

MARINA ALVES CORREIA

RESUMO:

O objetivo do presente estudo é explanar de forma clara e objetiva, os princípios norteadores que fundamentam a gestão escolar em sua atuação nas escolas públicas brasileiras, concedendo assim uma base norteadora sobre o assunto.

A gestão presente em toda e qualquer instituição de ensino possui diversas atribuições ligadas à organização escolar, lidando com os aspectos administrativos e burocráticos existentes na escola. A fim de garantir um ensino de qualidade, a escola se divide em dois seguimentos: administrativo e pedagógico, onde ambas se completam.

Para melhor compreender a função da equipe gestora, iremos detalhar as atribuições de cada profissional que a compõe, analisando a importância de suas ações para o efetivo funcionamento da escola pública brasileira.

Palavras – chave: Gestão escolar; organização; escola pública.

1. INTRODUÇÃO

A escola é formada por diversos segmentos, e para que haja qualidade no ensino ofertado todos os segmentos que a compõem devem funcionar de forma satisfatória.

Com base nesta afirmação, a curiosidade pelo conhecimento da função escolar além da sala de aula surgiu e resultou neste estudo.

Para a realização e enriquecimento desta pesquisa, houve a realização de uma detalhada pesquisa teórica / bibliográfica, com abordagem qualitativa, compreendendo que, segundo Oliveira:

"As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreende e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitude dos indivíduos"

(Oliveira,2002, p.117)

No Brasil, existem diversas políticas públicas aplicadas à educação, buscando promove-la em nível federal, estadual e municipal.

Para tanto, é necessário que haja algumas regulamentações para a organização da educação e sua oferta.

Dentre as regulamentações nacionais existentes, a que possui um caráter de maior relevância é a LDB (Lei de Diretrizes e Bases), que envolve a regulamentação voltada é unidades escolares – escolas.

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estruturas organizacionais, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

(LIBÂNEO, José Carlos pg. 411)

A gestão de uma escola, tem como objetivo central tratar das incumbências admi-

nistrativas e pedagógicas presentes em estabelecimentos de ensino, sempre respeitando a regulamentação comum dos sistemas de ensino nacionais.

Cada escola tem a autonomia para elaborar e efetivar seu projeto pedagógico, administrar seu quadro de colaboradores em todos os segmentos presentes na escola, gerenciar seus recursos financeiros e preocupar-se significativamente com o processo de ensino-aprendizagem de seus alunos. A escola também possui autonomia para a articulação com a família de sua alunos e a comunidade próxima, visando a integração de todos à educação, pois a escola lida diretamente com a formação integral da figura humana.

Dentro deste contexto, a gestão escolar tem o papel de colocar em ação um sistema de organização da educação.

De acordo com a especialista em educação Heloisa Luck, a gestão escolar relaciona-se diretamente com a ação que enfatiza a promoção da organização, mobilização e articulação das condições imprescindíveis para a garantia do progresso das instituições de ensino em questões pedagógicas e de caráter socioeducacional, possibilitando que elas proporcionem a seus alunos uma aprendizagem significativa.

O foco da gestão escolar é também a orientação para a aquisição de resultados, a busca pela ascendência educacional, a motivação da equipe para o alcance de objetivos pré-estabelecidos, se destacando na qualidade do currículo e na atenção direcionada nas ações que visam a participação dos pais e/ou responsáveis na comunidade escolar para garantir a excelência no ensino.

2. DESENVOLVIMENTO

A gestão se divide em 6 principais pilares que buscam a autonomia da escola.

Sendo assim, a equipe gestora deve empenhar-se em diferentes áreas de atuação.

2.1 – Gestão Escolar Pedagógica

A Gestão Pedagógica é a mais importante em uma instituição de ensino. Ela está diretamente ligada com o setor educacional.

O responsável pela gestão pedagógica atua na área de organização e planejamento do sistema de educação, gerando recursos humanos, elaborando projetos pedagógicos e se empenhando para a efetuação dos mesmos.

As metas para o progresso do sistema de ensino, estratégias e metodologias para melhorar a ação educativa também estão sob responsabilidade da gestão pedagógica.

Os profissionais que atuam na gestão escolar pedagógica são comumente o coordenador pedagógico e o supervisor escolar. Uma boa gestão pedagógica garante a excelência no ensino.

2.2 – Gestão Escolar Administrativa

O objetivo da gestão administrativa é lidar com recursos físicos, financeiros e

materiais da escola, zelando por seus bens patrimoniais, garantindo seu uso á bem do ensino.

O gestor administrativo deve estar atento ás legislações educacionais, rotinas escolares da secretaria, processos educacionais, manutenção dos bens patrimoniais, entre outras tarefas relacionadas ao espaço físico da escola. Este profissional lida diretamente com processos burocráticos e documentais da escola.

Na maioria das vezes, o gestor administrativo é o diretor escolar. Uma estrutura da gestão administrativa garante a redução da inadimplência.

2.3 – Gestão Escolar Financeira

A gestão financeira lida com todos os recursos financeiros da escola, priorizando gastos e distribuindo de forma ordenada os orçamentos existentes, comtemplando o atendimento ás necessidades apresentadas pelos diversos segmentos escolares.

O responsável pela gestão financeira da instituição deve sempre calcular corretamente os gastos estabelecendo prioridades, manter o fluxo de caixa organizado e evitar dividas, sempre prestando contas de todos os recursos da escola e seus gastos.

Essa função é desempenhada na maioria das vezes pelo diretor escolar.

Previne inadimplência.

2.4 – Gestão de Recursos Humanos

Esta dimensão da gestão escolar lida diretamente com os alunos, colaboradores, corpo docente e comunidade de pais e / ou responsáveis pelos educandos. Ela deve estar sempre em evidencia.

Uma de suas funções também é motivar a equipe escolar em seus diversos segmentos, e manter o corpo docente comprometido com o projeto pedagógico. Criar um ambiente onde todos se sintam acolhidos e estimulados é uma de suas atribuições, o que resultará na excelência do ensino.

O profissional responsável pelo desempenho dessa função é o supervisor escolar e o coordenador pedagógico. Uma boa gestão de recursos humanos combate a in-

disciplina.

2.5 – Gestão da comunicação

Está diretamente ligada com a gestão de recursos humanos, mas não se limita somente a garantia da satisfação e motivação dos colaboradores que constituem a equipe escolar. Ela vai além dos muros da escolas, garantindo o envolvimento da comunidade no processo educativo.

Ela garante que os professores estejam de acordo com a proposta de ensino da escola; se preocupa em garantir que cada setor compreenda suas prioridades e também faz com que os pais entendam a importância de sua participação no processo de ensino.

Esta função é desempenhada pelo diretor escolar, coordenador pedagógico e supervisor escolar. Uma boa gestão de comunicação resulta em uma equipe motivada.

2.6 – Gestão de Tempo e Eficiência de Processos

Está diretamente relacionada com o rendimento dos setores que constituem a escola.

É responsável por localizar falhas que impedem o bom funcionamento de determinado segmento e buscar formas de solucioná-las. O bom funcionamento desta dimensão da gestão escolar resulta no bom resultado das ações de todas as outras dimensões.

Esses são os mais importantes pilares que compõem o mecanismo de ensino.

É importante ressaltar que a defasagem em uma dimensão da gestão escolar, compromete o bom funcionamento de todos as outras como um todo.

A Gestão escolar deve ser bem estruturada em todos os aspectos a fim de proporcionar um ensino de qualidade.

Uma instituição escolar é constituída por diversos segmentos que trabalham com o objetivo único de garantir uma boa qualidade na educação oferecida aos seus educandos. Uma escola possui grandes e diversas responsabilidades que não podem ser designadas apenas a uma pessoa. Por muito tempo o professor era o único a ser responsabilizado pelo sucesso nos objetivos educacionais da escola, o que nem sempre era conquistado e a imagem do professor consequentemente era de um profissional irresponsável e incapaz de desenvolver seu trabalho com excelência.

Porém nos últimos anos, a sociedade passou a perceber que a atuação de outras pessoas do ramo escolar também influenciava diretamente no processo de aprendizagem dos alunos, e desde então o professor deixou de ser o único responsável pelo aprendizado do aluno e dividiu esta responsabilidade com o trio gestor da unidade escolar.

A equipe gestora é formada pelo diretor escolar, o coordenador pedagógico e o supervisor de ensino. Cada um dentro de suas atribuições, contribui de forma satisfatória para o bom desenvolvimento do ambiente escolar em todas as suas dimensões. As funções destes atores se articulam e são diretamente interligadas a fim de proporcionar melhorias na educação.

A educação brasileira atual devido ao avanço tecnológico e, consequentemente, às mudanças dos paradigmas educacionais, desenvolveu um novo papel a ser desempenhado por profissionais da educação, renovando o conceito de suas funções e atuação: o professor deixou de ser possuidor do conhecimento e se tornou mediador dela enquanto o aluno passou a ser protagonista em seu processo de construção do saber, o diretor passou a ser um mediador de relacionamentos e o supervisor um agente de mudança nos processos pedagógicos dentro da instituição escolar.

O papel do supervisor no ambiente escolar se restringe ás questões pedagógicas presentes nele. Identificar, analisar e criar hipóteses para solucionar as dificuldades encontradas pelos professores no processo de ensino é o foco central de sua atuação. A contribuição e promoção para a formação continuada do corpo docente também é uma de suas significativas funções. Seu trabalho objetiva potencializar a ação docente ao ponto que o professor se sinta conectado com a complexa responsabilidade que a educação lhe exige.

A educação brasileira atual tem discutido e mudado o conceito de ensinoaprendizagem, e assimilar esta nova dinâmica pedagógica tem sido um desafio demonstrado por professores. Diante desta situação o supervisor de ensino é o responsável pelas iniciativas de reflexão sobre o novo, para que metas e objetivos traçados no Projeto Pedagógico da escola sejam alcançados.

Entende-se, portanto, que o supervisor de ensino deve ser alguém com um perfil criativo e dinâmico, persistente e participativo, com a ousadia necessária para despertar no professor a consciência da necessidade de sua contínua formação para a promoção de uma educação de qualidade. Atuar com princípios que promovam um ambiente escolar tranquilizador facilitará este relacionamento com o corpo docente, e este ambiente deve ser construído através de uma prática pedagógica humanista, livre e sempre justa, para que as situações que permeiam o ambiente escolar formem um ambiente propício à aprendizagem e desenvolvimento humano.

"Ser formador é oferecer a teoria e as condições para aprimorar a prática. É reunir opiniões e concepções da equipe em torno de um projeto pedagógico. É fazer com que os professores consigam ver além dos hábitos e conceitos adquiridos com a experiência e a formação inicial, por meio da sistematização do que ocorre em sala de aula". (HEIDRICK,2009)

Desde sua criação, as funções do supervisor de ensino passaram por diversas alterações significativas. Os perfis apresentados foram diversos – fiscal do ensino, inspetor, controlador espontâneo; porém atualmente a função do supervisor é caracterizada pela colaboração com o professor no processo de construção do trabalho pedagógico. A orientação para a concretização da ação educativa também é parte importante de sua função no ambiente escolar.

As funções do supervisor pedagógico são diversas, por isso Brigs e Justmam (19--?) Apud Nérici (1978, p.42,43) apontam algumas delas que segundo eles, são as mais significativas:

- Auxiliar os professores a melhor compreenderem os problemas e necessidades dos jovens educandos e atender, na medida do possível, a tais necessidades.

- Exercer liderança de sentido democrático, sob as formas de promoção do aperfeiçoamento profissional da escola e de suas atividades, buscando relações de cooperação de seu pessoal e estimulando o desenvolvimento dos professores em exercício, colocando sempre a escola mais próxima da comunidade.

- Ajudar os professores a melhor compreenderem os objetivos reais da educação e o papel especial da escola na consecução dos mesmos

- Identificar qual o tipo de trabalho mais adequado para cada professor, distribuindo tarefas, mas de forma que possam desenvolver suas capacidades em outras direções promissoras.

- Estabelecer fortes laços morais entre os professores quanto ao seu trabalho, de tal forma que operem em estreita e esclarecida cooperação, para que os mesmos fins gerais sejam atingidos.

É importante compreender que parte da realização das funções do supervisor de ensino só é possível se houver uma parceria com o corpo docente da instituição escolar, visando à resolução de problemas.

O diretor é o líder supremo dentro da escola. É ele quem responde por tudo o que acontece no ambiente escolar. A meta de suas ações é a aprendizagem significativa dos alunos. Ele responde legal e juridicamente por todas as questões escolares além das questões pedagógicas.

A pessoa que desempenha o papel de diretor escolar, precisa ser flexível para se adaptar ás diversas e constantes mudanças no ambiente escolar e na educação em caráter nacional; precisa ser atencioso e ter a sensibilidade para perceber os aspectos escolares que necessitam de maior atenção em determinados momentos além de possuir conhecimento e habilidades desenvolvidas para resolver pequenos problemas burocráticos que interferem diretamente no bom funcionamento da escola pela qual é responsável.

O diretor escolar é aquele que se responsabiliza pela comunicação entre os vários segmentos escolares e o relacionamento da escola com a comunidade, mediando as relações entre pais/ responsáveis e professores.

Pelos alunos, o diretor é visto como aquele a quem devem temer; pela comunidade de pais e/ ou responsáveis é o administrador que resolve problemas corriqueiros e para os funcionários e corpo docente é um colega de trabalho com funções mais abrangentes. Enfim, essas são algumas das formas pelas quais o diretor escolar e seu trabalho são vistos pela sociedade dentro do contexto educacional, porém, suas responsabilidades vão além, exigindo deste profissional a atuação em mais de uma área, e o conhecimento e habilidades necessárias para obter êxito em cada uma delas, conquistando consequentemente o sucesso no processo de aprendizagem dos educandos.

A descrição abaixo nos conscientiza da complexibilidade do trabalho do diretor escolar:

- Cuidar das questões financeiras da escola;

- Prestar contas à comunidade e aos segmentos escolares sobre as questões financeiras da escola;

- Conhecer a legislação educacional brasileira e as normas da Secretaria de Educação da comarca em que a escola pertence para reivindicar ações junto a esse órgão;

- Identificar as necessidades emergentes da instituição escolar e buscar soluções junto às comunidades interna e externa da escola e também à Secretaria de Educação;

- Conhecer a legislação educacional brasileira e as normas da Secretaria de Educação da comarca em que a escola pertence para reivindicar ações junto a esse órgão;

- Zelar pelo bom relacionamento entre os componentes da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável e de boa

convivência;

- Acompanhar diretamente o cotidiano da sala de aula e o progresso na aprendizagem dos alunos;

- Trabalhar em parceria com o coordenador pedagógico a fim de proporcionar melhorias no processo de ensino;

- Incentivar e apoiar a realização de projetos e iniciativas inovadoras, disponibilizando o material e o espaço necessário para sua idealização;

- Articular o trabalho do corpo docente, coordenadores, orientadores e funcionários dos segmentos escolares;

- Estabelecer e manter contato com os pais e/ou responsáveis dos alunos.

- Prezar pela limpeza e organização do prédio;

- Garantir a manutenção dos ambientes físicos da escola, zelando pelos bens patrimoniais nela existentes.

- Mediar e solucionar conflitos entre funcionários;

É importante compreender que todo este trabalho é realizado em conjunto com o coordenador pedagógico e supervisor de ensino, sempre contando com a colaboração dos funcionários da escola e apoio do corpo docente. Todas estas atribuições se desenvolvidas de forma solitária, não serão desenvolvidas por completo, pois todas são de extrema complexidade para que somente uma pessoa se responsabilize por elas.

Toda esta articulação existe para que a aprendizagem dos alunos seja priorizada e garantida, acreditando sempre que ela se apropria de todo o ambiente escolar para que se torne significativa.

Pode-se afirmar que dentre o trio gestor, o diretor é a ponta da pirâmide, responsabilizando-se por tudo o que o coordenador pedagógico e supervisor de ensino estabelecerem dentro da unidade escolar da qual é responsável.

A oferta de uma educação significativa e de qualidade é a constante busca das instituições nacionais de ensino. Para tanto, é necessário que algumas ações sejam priorizadas para que haja uma melhoria na ação docente.

Os profissionais da educação, especialmente os professores, precisam saber para assim ensinarem. Precisam aprender para transmitir o aprendizado e necessitam das habilidades e conhecimentos necessários para que se tornem mediadores do saber e não somente transmissores daquilo que já está pronto.

A valorização na formação continuada do professor é necessária para que a dimensão pedagógica da escola seja enriquecida, promovendo assim um ensino de qualidade.

O coordenador pedagógico trabalha diretamente com o estímulo e capacitação do professor. Ele é o responsável por todas as questões de âmbito pedagógico dentro da unidade escolar. Ele deve ter algo que vai além do conhecimento, pois não irá administrar pessoas, mas irá administrar com pessoas.

O profissional que desempenha a função de coordenador pedagógico deve compreender a importância de estabelecer um bom relacionamento com o corpo docente, pois eles são a sua equipe de apoio.

A figura do coordenador pedagógico é recente e por isso ainda há dúvidas sobre sua atuação no ambiente escolar.

Sua atuação está sob a supervisão do diretor escolar, e atua diretamente com o supervisor de ensino.

Eis algumas de suas atribuições:

- Acompanhar diretamente e avaliar o método de ensino e o processo de aprendizagem, assim como os resultados do desempenho dos alunos;

- Conhecer os recentes referenciais teóricos sobre assuntos presentes no cotidiano escolar, para manter os professores informados e atualizados;

- Tornar o espaço da coordenação pedagógica acolhedor, valorizando as opiniões dos professores sobre a ação educativa;

- Responsabilizar-se pelas formações continuada dos professores, criando um espaço de reflexão coletiva e compartilhamento de saberes diferentes que se completam;

- Compartilhar novas práticas na educação que buscam inovar a ação educativa. - Valorizar o trabalho do professor assim como sua opinião sobre as questões pedagógicas da instituição de ensino, mantendo-o motivado e estimulando-o a desenvolver um trabalho de qualidade.

Ainda cabe ao coordenador pedagógico o papel de constante pesquisador, pois é responsável por si antecipar em conhecer o novo para então transmiti-lo à equipe de professores nas formações continuadas dentro da escola.

Segundo Ferreira (2003, p.54) o coordenador pedagógico trabalha sobre a questão do processo de transformação. Deve buscar caminhos alternativos, sem ser ausente na caminhada coletiva. Diante disso, pode-se afirmar que a ação da coordenação pedagógica comtempla dimensões atitudinais e procedimentais.

É importante enfatizar que todas as ações a serem tomadas pela equipe da gestão escolar visam comtemplar o que foi previamente estabelecido no Projeto Político Pedagógico da instituição escolar, e todo o seu esforço deve se voltar para que os objetivos sejam alcançados, contribuindo com a melhoria do processo de ensino- aprendizagem, resgatando junto aos professores métodos de transformações / inovações das práticas pedagógicas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi elaborado para que educadores possam conhecer e refletir sobre as funções existentes na escola além das desempenhadas em sala de aula, assim como conhecer a forma pela qual podem e devem se relacionar com a equipe gestora da unidade escolar.

É comum existir uma relação conflitante entre gestão e professores devido à falta de comunicação e interligação dos assuntos de ambos os segmentos – pedagógico/ administrativo – porém, é necessário que alguns paradigmas sejam quebrados para que novos olhares adentrem a escola brasileira, tornando-a mais humana, estabelecendo um espaço de parcerias e troca de saberes em prol da oferta de uma educação de qualidade.

Todo o trabalho presente em uma escola é complexo e na maioria das vezes impossível de ser realizado apenas por uma pessoa. Por este motivo acredita-se na necessidade da gestão democrática, onde todos se empenham em função do ato de educar, desfrutando de uma gestão participativa onde todos são ouvidos, ideias são analisadas e idealizadas, promovendo e enriquecendo o processo de ensino.

A escola e todos os segmentos que a constitui, deve comprometer-se com a educação, pois o papel da escola é formar um cidadão pensante, que conhece seus direitos e cumpre com seus deveres diante da sociedade civil. Neste contexto, a escola se torna lugar essencial para a formação humana e deve comprometer-se em fazê-la por completo.

4. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo; Loyola, 2001.

BARROS, Séfora e EUGÊNIO, Benedito G. O Coordenador Pedagógico na Escola: Formação, Trabalho, Dilemas. Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós. Ano 4, número 16, novembro de 2014. Disponível em: http://www.faceq.edu.br/regs/downloads/numero16/2-o-coordenadorpedagogico.pdf. Acessado em 26/03/2022.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acessado em 27 de junho de 2016. Disponível em: http://portal.mec.gov.br.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Manual de orientação para constituição de unidades executoras. Brasília : MEC/ SEF, 1997. p. 11.

FERREIRA, Naura Silva C. (coord.). Supervisão educacional para uma escola de qualidade. Da formação à ação. 4º ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática. Goiânia:

Ed. Alternativa, 5ª edição,2004.

LÜCK, Heloísa. A dimensão participativa da gestão escolar. Gestão em Rede, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

_____ Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, Almeri. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba:

Champagnat, 1996.

_____Metodologia de projetos para a melhoria contínua: uma ferramenta de planejamento e gestão. Curitiba: Cedhap, 1999.

MEDONÇA, Maria Helena (org.). Coordenação Pedagógica em foco. Série: Salto para o Futuro. TV Escola. Ano XXII, Boletim 1, abril de 2012. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/89542760/Coordenacao-Pedagogica-Em-Foco.

Acessado em 03/12/2016.

NÓVOA, Antônio. Formação de professores e profissão docente. Lisboa. Dom Quixote, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses; revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEREIRA, Edlúcia Passos Carvalho; ELY, Vanessa Delving. O supervisor na escola reflexiva: gestão-formação-ação! Linguagem, educação e sociedade.

Teresina, n. 13, p. 58-65, jul./dez. 2005.

RANGEL, Mary (Org.). Supervisão pedagógica: princípios e práticas. 8ª edição.

Campinas, SP: Papirus, 2001. Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico.