SUPERVISÃO ESCOLAR EM ESCOLAS PÚBLICAS: UMA BASE NORTEADORA

MIRIAM PRISCILA CITELI KODAMA

RESUMO

O presente estudo pretende compreender a função do supervisor de ensino, sua atuação nos processos pedagógicos na instituição escolar, e os desafios enfrentados na supervisão de ensino nas escolas públicas brasileiras. No cotidiano escolar, a função do supervisor é estritamente delimitada ás questões de caráter pedagógico na escola. Os demais integrantes da equipe escolar, muitas vezes pensam que ele é um "fiscal de ensino" que observa aulas para apontar erros de professores, o que torna sua presença desagradável no ambiente escolar. A função do supervisor escolar não se restringe somente em acompanhar o cumprimento do currículo escolar, mas abrange todas as questões pedagógicas da escola e compreender melhor suas atribuições e importância no processo de ensino é o início de uma parceria significativa. Essa cooperação fortalece a formação continuada dos professores no chão da escola e promove um ambiente colaborativo de aprendizagem. Dessa forma, ao superar a visão meramente fiscalizatória, a supervisão consolida seu papel como agente articulador da gestão democrática, essencial para garantir a qualidade da prática pedagógica e o sucesso do ensino público. O presente estudo, busca discorrer brevemente sobre a função desse profissional e a potencialização do trabalho educativo em parceria com a supervisão escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Supervisão escolar, função, pedagógico.

INTRODUÇÃO

A educação brasileira atual devido ao avanço tecnológico e consequentemente ás 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.

O supervisor escolar atua como um elo articulador e mediador dos processos educativos, assumindo um papel predominantemente orientador e formador dentro da instituição. Distante da antiga visão fiscalizatória, esse profissional tem a responsabilidade de acompanhar o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, apoiar os professores na reflexão e no aprimoramento de suas práticas docentes e subsidiar o planejamento curricular com foco na aprendizagem dos estudantes. Ao promover espaços de formação continuada e escuta ativa, o supervisor favorece o trabalho colaborativo entre a equipe gestora, os professores e a comunidade escolar, sendo uma figura essencial para a consolidação da gestão democrática e para a melhoria constante da qualidade da educação. Ao promover a formação continuada e a escuta ativa, o supervisor rompe o isolamento docente e constrói um ambiente de confiança entre a equipe gestora, os professores e a comunidade. Essa articulação transforma o Projeto Político-Pedagógico em um processo coletivo, fortalecendo a gestão democrática e garantindo uma educação mais inclusiva, colaborativa e de qualidade.

A educação brasileira atual tem discutido e mudado o conceito de ensino-aprendizagem, e assimilar esta nova dinâmica pedagógica tem sido um desafio demonstrado por

professores. Diante desta situação o supervisor escolar é o responsável pelas iniciativas de reflexão sobre o novo, para que metas e objetivos traçados no Projeto Pedagógico da escola sejam alcançados. Nesse cenário de transição pedagógica, o supervisor escolar atua como um mediador essencial, criando espaços de formação e reflexão que auxiliam os professores a superarem as inseguranças diante das novas metodologias. Ao conectar as inovações educacionais às diretrizes do Projeto Político-Pedagógico, o supervisor garante que essa mudança de paradigma ocorra de forma consciente, promovendo a evolução contínua das práticas de ensino e a aprendizagem efetiva dos estudantes.

Entende-se, portanto, que o supervisor escolar 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).

DESENVOLVIMENTO

Historicamente, os padres jesuítas são reconhecidos como os primeiros educadores formais do Brasil, desempenhando um papel central na estruturação do ensino a partir de sua chegada em 1549, sob a liderança de Manuel da Nóbrega e, posteriormente, de José de Anchieta. imbuídos da missão de catequizar os povos indígenas e instruir os filhos dos colonadores portugueses, os jesuítas institucionalizaram as primeiras práticas pedagógicas no país por meio da criação de colégios e seminários, fundamentando sua ação educativa no Ratio Studiorum — o plano universal de estudos da Companhia de Jesus. Dessa forma, inaugurou-se o primeiro sistema educacional brasileiro, cujas marcas culturais, religiosas e pedagógicas moldaram profundamente as bases da educação nacional durante mais de dois séculos.

Nesta época a educação não desempenhava um papel social de formação do homem, mas era meramente uma forma de exercer o controle social. Os padres jesuítas ministravam o ensino da fé católica para os índios, a fim de convertê-los.

As atividades de cunho realmente educativo parecido com a educação que conhecemos atualmente, começaram a ser organizadas no Brasil em 1549, porém ainda não havia a ideia de uma supervisão de ensino. A educação fundamentava-se na formação universal do homem cristão e direcionava-se somente para os filhos da elite. Era denominada como educação imperial.

Como a educação era baseada em ensinar a cultura colonial, seus conteúdos estavam distantes da realidade e sua metodologia era tradicional – aprendizado por memorização e raciocínio.

A coordenação pedagógica já existia, porém se manifestava mais de forma administrativa do ensino do que de forma pedagógica. Esta coordenação era exercida pelos então chamados “diretores de ensino”.

Após o Brasil conquistar sua independência, foi formulada no país a primeira lei relacionada a educação pública (15/10/1827), onde concentra no professor a responsabilidade pela docência e coordenação: formar monitores e coordenadores para a atuação no ensino. O decreto de lei ainda estabelecia princípios para a coordenação:

O regulamento educacional do período imperial estabelecia que a função coordenadora devesse ser exercida por agentes específicos para coordenação permanente, essa

função foi atribuída ao inspetor geral que supervisionava todas as escolas, colégios, casas de educação pública e privada. (LIBÂNEO, 2002, p.59).

A supervisão escolar no Brasil tem suas raízes no período imperial e no início da República, surgindo originalmente sob a denominação de "inspeção de ensino". Criada com o objetivo central de fiscalizar o cumprimento das leis, a higiene dos prédios e a conduta moral e técnica dos professores, a figura do inspetor tinha um caráter fortemente punitivo, burocrático e controlador.

Com o passar das décadas — especialmente a partir das reformas educacionais dos anos 1920 e 1930 e da influência do Movimento da Escola Nova —, a função começou a se afastar da mera fiscalização repressiva para assumir contornos mais técnicos e orientadores. Foi somente em meados do século XX, com a regulamentação da profissão e as Leis de Diretrizes e Bases (LDB), que o termo "inspetor" deu lugar ao de "supervisor escolar", migrando do controle burocrático para uma atuação focada no acompanhamento pedagógico e na formação dos educadores.

A profissão como conhecemos hoje, com as atribuições que conhecemos hoje, surge em 1931, com a reforma de Francisco Campos, através do Decreto de Lei 19.890 de 18/04/1931.

FUNÇÕES DO SUPERVISOR ESCOLAR

Desde sua criação, as funções do supervisor escolar 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 escolar só é possível se houver uma parceria com o corpo docente da instituição escolar, visando à resolução de problemas.

Na literatura educacional contemporânea, a supervisão escolar é concebida como uma práxis formadora, articuladora e político-pedagógica, distanciando-se do caráter meramente fiscalizatório do passado. Segundo Celso Vasconcellos (2002), o supervisor atua como um agente de transformação e acompanhamento, cuja função principal é coordenar a elaboração e a efetivação do Projeto Político-Pedagógico, garantindo a intencionalidade educativa da escola. Nessa mesma linha, Nídia Medina (1989) destaca que a supervisão deve se constituir como um espaço de formação continuada no chão da escola, pautado na reflexão crítica sobre a prática docente e na busca constante por soluções coletivas. Por fim, sob a ótica de Vitor Henri-

que Paro (1997), a atuação do supervisor é pilar fundamental para a consolidação da gestão democrática, pois media o diálogo entre os diferentes sujeitos do cotidiano escolar e articula as políticas públicas às necessidades reais da comunidade, visando assegurar o direito de todos à aprendizagem.

O TRABALHO DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO – PARTE PRÁTICA

Segundo Nérici (1928), o trabalho do supervisor se concretiza pela realização de etapas. São elas: Planejamento, Acompanhamento e Controle. A supervisão planeja o que será realizado no ano letivo, acompanha a realização das ações docentes educativas e efetua a análise dos resultados obtidos dessas ações.

A estruturação do trabalho supervisional em etapas sistemáticas, conforme preconizada por Nérici (1928), estabelece um ciclo metodológico rigoroso voltado para a organização e a eficiência do processo educativo. A fase inicial, o planejamento, constitui o momento decisivo de diagnóstico e intencionalidade, no qual se delineiam os objetivos, as metas e as diretrizes pedagógicas que nortearão todo o ano letivo. Em seguida, a etapa de acompanhamento traduz a presença ativa do supervisor na rotina escolar, observando de perto a execução do trabalho docente, oferecendo suporte técnico e garantindo que as ações desenvolvidas em sala de aula estejam alinhadas ao projeto educativo da instituição. Por fim, a fase de controle — compreendida em uma perspectiva de avaliação de processo e não meramente punitiva — dedica-se ao exame criterioso dos resultados alcançados, permitindo mensurar a eficácia das metodologias adotadas e identificar eventuais desvios para que se promovam os ajustes e reelaborações necessários ao contínuo aprimoramento da prática pedagógica.

Uma das diversas funções do supervisor escolar é o apoio pedagógico ao docente. Ele é um dos responsáveis pela formação continuada do professor, pois alguns ainda que com a formação teórica exigida para a prática docente, não possuem a experiência necessária para a atuação no ambiente escolar e por isso encontra dificuldades.

A formação permanente do professor na unidade escolar permite a troca de experiências e produz crescimento e conhecimento profissional para sua atividade prática.

A supervisão escolar é, portanto, um suporte técnico pedagógico de orientação e formação constante e permanente para o professor.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico, é oficialmente regulamentado pela lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional e, de acordo com este documento em sua versão vigente, a escola tem autonomia para definir sua proposta pedagógica e aprová-la.

Por ser um documento construído coletivamente pelos protagonistas dos diversos segmentos escolares, o supervisor exerce o papel de significativo em sua elaboração, intervindo e propondo medidas para o bom andamento do ano letivo.

O planejamento consiste na sistematização das ações educativas. É um plano norteador para realiza-las. Segundo Libâneo (2004), o planejamento é a previsão da ação a ser realizada.

O planejamento deve estar baseado nas propostas, metas e objetivos definidos previamente no Projeto Político Pedagógico, pois o planejamento das ações resultará em uma satisfatória execução das mesmas e consequentemente comtemplará toda a proposta pedagógica estabelecida pela equipe escolar para o ano letivo.

A ação da supervisão escolar em relação ao planejamento, é orientar o professor na elaboração e norteá-lo sobre as possíveis ações necessárias para que ele seja satisfatório. Após análise e aprovação, o supervisor acompanha a realização das ações previamente planejadas.

O currículo é um documento mais delimitado e conciso que objetiva a organização dos conteúdos a serem lecionados. Ele reflete a qualidade do ensino da escola. Deve comtemplar os conteúdos da base curricular na-

cional pré-estabelecida pelo Ministério da Educação e Cultura, mas também deve contemplar conteúdos que abranjam a realidade social da comunidade na qual a escola está inserida.

O currículo está diretamente ligado ao que o aluno deverá aprender, e por ser um documento de extrema importância na educação e desenvolvimento do educando, o supervisor escolar tem a função de verificar se o mesmo está sendo cumprido.

A avaliação tem o objetivo de verificar se houve ou não aprendizagem significativa. Atualmente existem avaliações internas e externas – internas para verificar o nível de aprendizado de cada educando de forma individual; externa para verificar o nível de ensino do país.

O procedimento da avaliação é a coleta de dados, a análise de dados e a valorização dos resultados de acordo com critérios pré-estabelecidos. O supervisor escolar analisa o resultado destas avaliações para traçar juntamente com o professor, novas estratégias de ensino.

Novas dimensões e perspectivas são dadas para a supervisão escolar enquanto coordenação pedagógica.

Segundo Ferreira (2003), a supervisão escolar enquanto coordenação pedagógica passa a ter um olhar estimulador da ação pedagógica. Se enfoque passa de um caráter normativo para um olhar crítico- reflexivo junto ao profissional docente.

Porém para que o trabalho da coordenação pedagógica flua e obtenha resultados positivos, o desenvolvimento de algumas questões é imprescindível:

- A coordenação pedagógica deve mantes um clima de abertura, para que o professor se sinta seguro em expor suas dificuldades profissionais e contribuir com ideias para melhorias no âmbito pedagógico da escola;

- O encorajamento deve estar presente na fala da coordenação pedagógica, afim de estimular o trabalho do professor;

- Demonstrar ao professor que ele não está sozinho diante das dificuldades que encontra na educação e que o ato de educar/ ensinar é um trabalho grupal, é a iniciativa que o coordenador pedagógico deve ter para o fortalecimento grupal;

- A troca de experiência deve estar sempre presente na coordenação pedagógica. Entender que não há melhores saberes, mas saberes diferentes que se completam é extremamente importante para uma coordenação pedagógica de sucesso.

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.

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.

É importante enfatizar que todas as ações a serem tomadas pela equipe de coordenação pedagógica 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. Contribuir com a melhoria do processo de ensino- aprendizagem, resgatando junto aos professores métodos de transformações / inovações das práticas pedagógicas.

O SUPERVISOR ESCOLAR COMO CONTRIBUINTE NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO PROFESSOR

A educação é uma área que passa por constantes mudanças e reformulações, tanto em questões legislativas quanto em questões metodológicas / pedagógicas.

Os desafios enfrentados no cotidiano escolar exigem do professor uma formação além da solicitada para o início da prática docente. O professor deve continuamente atualizar-se sobre todas as questões relacionadas

à educação nacional, sejam elas legislativas e/ou pedagógicas – pois ambas refletem em seu trabalho.

A busca por essa atualização de saberes deve partir do próprio educador, porém isto não desvincula a responsabilidade que a supervisão pedagógica tem de contribuir para a formação continuada dos professores que compõem o corpo docente da unidade escolar.

O supervisor escolar desempenha um papel estratégico como mediador e articulador da formação continuada no próprio ambiente de trabalho, transformando a rotina da escola em um espaço permanente de reflexão e aprimoramento profissional. A partir da observação atenta do cotidiano pedagógico e do diálogo constante com os educadores, o supervisor identifica as reais demandas e desafios da sala de aula, superando abordagens formativas genéricas ou exclusivamente teóricas. Ao promover momentos de estudos coletivos, análise crítica das práticas docentes e planejamento compartilhado, esse profissional estimula o professor a pesquisar sua própria ação e a ressignificar suas metodologias. Assim, longe de uma postura fiscalizatória, o supervisor se posiciona como um parceiro formativo essencial, capaz de impulsionar a autonomia docente, a inovação pedagógica e, consequentemente, a melhoria da qualidade das aprendizagens dos estudantes.

A formação continuada na escola é importante para o desenvolvimento do trabalho coletivo de forma participativa, onde o foco deve ser os saberes profissionais emergentes, e nesta situação o supervisor atua como articulador das reflexões sobre a ação educativa. “Supervisionar e administrar as atividades desenvolvidas na formação continuada é um dos focos de fundamental importância no trabalho do gestor. ” (NÓVOA, 2002, p. 59).

Porém é importante salientar que para que a formação continuada articulada pelo supervisor escolar seja motivadora e significativa, é importante que ambas as partes envolvidas neste processo – supervisão e corpo docente – procurem manter um canal de comunicação aberto, possibilitando uma cooperação mútua significativa, o que pode ser uma experiência enriquecedora para todos os envolvidos, resultando na melhoria da qualidade da ação educativa.

A formação continuada é compreendida como um processo permanente de desenvolvimento profissional de: estudo, atualizações, discussões e troca de experiências. A formação continuada só faz sentido quando também é valorizada individualmente: só é possível aperfeiçoar o professor que queira crescer. (FUSARI, 2007, p. 81)

Compreende-se, portanto, que a formação continuada objetiva não somente a investigação e troca de conhecimento dos profissionais da educação, mas traz consigo a responsabilidade de transformar conceitos para contribuir com o desenvolvimento da pratica educativa e consequentemente com o progresso efetivo da escola e dos indivíduos que a constituem.

O supervisor escolar tema a função não de fiscalizar o processo de ensino e demandas pedagógicas e administrativas da escola no sentido pejorativo, mas é um aliado potente para a organização do trabalho escolar e da unidade escolar em sua dimensão global, porém, devido ao fato de sua função ainda ser vista como ficalizatória, a supervisão ainda encontra barreiras em sua atuação. As barreiras encontradas no cotidiano da supervisão escolar decorrem, em grande parte, do desvio de sua função essencial em meio às urgências da rotina institucional. O profissional da supervisão frequentemente enfrenta o acúmulo de tarefas burocráticas e administrativas, a escassez de tempo para o planejamento coletivo e a resistência de parte do corpo docente a novas abordagens pedagógicas. Além disso, a falta de clareza sobre as atribuições do cargo e a carência de condições materiais nas redes de ensino limitam sua atuação como parceiro formativo. Superar esses obstáculos exige a garantia de momentos institucionais preservados para a formação e o acompanhamento reflexivo, permitindo que o supervisor assuma plenamente seu papel de articulador do tra-

balho pedagógico e da qualidade da aprendizagem.

CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo explanar o trabalho do supervisor escolar e ressaltar alguns dos desafios por ele encontrados em sua prática no cotidiano escolar. Analisar a atuação do supervisor escolar exige compreender as contradições do cotidiano educativo, onde esse profissional precisa equilibrar a articulação pedagógica e as exigências burocrático-institucionais. Em sua prática diária, o supervisor enfrenta desafios complexos, como a sobrecarga de tarefas administrativas, a resistência docente a novas metodologias e a escassez de tempo para a formação continuada. Mapear esses obstáculos é fundamental para dar visibilidade à função, defendendo melhores condições de trabalho para que a supervisão se consolide como parceira do desenvolvimento docente e da qualidade do ensino.

Diante de suas atribuições expostas nesta pesquisa de revisão, pode afirmar que seu papel consiste em uma somatória de ações que objetivam a contribuição no processo de ensino- aprendizagem através do cumprimento das ações previstas no Projeto Político Pedagógico da escola. Dentre esta somatória de ações, também cabe a supervisão escolar contribuir efetivamente para a melhoria do processo de ensino, resgatando junto ao professor valores que podem transformar as práticas pedagógicas.

Um de seus maiores desafios concentra-se na construção do bom relacionamento interpessoal. A estruturação de um ambiente harmônico e tranquilo motivado pelo constante busca por um ensino de qualidade também é um desafio que o supervisor enfrenta diariamente.

Na atual situação educacional brasileira, a função deste profissional da educação é indispensável, visto que se constitui na organização do trabalho pedagógico.

A escola por sua vez, no paradigma da educação atual, é formar pessoas conscientes de seus direitos e cumpridoras de seus deveres, pessoas fortalecidas pelo conhecimento que possuem e que se orgulhem de seus saberes adquiridos. Cidadão críticos que contribuem com a sociedade na qual vivem e capazes de conquistar seu espaço no mundo do trabalho, adquirindo sua realização profissional.

Neste contexto, a função do supervisor escolar revela-se imprescindível para a promoção de uma educação humana e multidimensional, que transcende a mera transmissão de conteúdos acadêmicos. Ao atuar na articulação e no acompanhamento das práticas pedagógicas, esse profissional assegura que o currículo viva a concepção de sujeito em sua totalidade, contemplando suas dimensões cognitiva, socioemocional, ética, cultural e física. O supervisor orienta os docentes no desenvolvimento de estratégias inovadoras e inclusivas, incentivando a reflexão crítica, a autonomia e a empatia no cotidiano escolar. Assim, ao conectar a intencionalidade do Projeto Político-Pedagógico às reais necessidades dos estudantes, a supervisão consolida-se como o motor que viabiliza uma formação verdadeiramente integral, preparando indivíduos conscientes, críticos e aptos a atuar de forma transformadora na sociedade.

REFERÊNCIAS

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

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

FURASI, José Cerchi. Formação continua de educadores na escola e em outras situações. In: Bruno, E.B.G; 8º ed. São Paulo: Loyola, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5ª edição. Goiânia, GO: Editora Alternativa, 2004.

MEDINA, Nídia Nacib. Supervisão escolar: qual a sua função? Petrópolis: Vozes, 1989.

NÉRICI, I. G. Introdução à Supervisão Escolar. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

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

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 1997.

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.

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