

A ATUAÇÃO DO SUPERVISOR ESCOLAR E SUAS RESSIGNIFICAÇÕES

Heloíza Cristina de Araújo Andrade Coutinho¹
Maria Gilliane de Oliveira Cavalcante²
Marina Arrais Montenegro Rocha³
Vanderson Douglas Tavares Santos⁴
Rosilene Felix Mamedes⁵

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender os aspectos relacionados à atuação do supervisor no município de João Pessoa – PB e se justifica pela necessidade de explorar o universo de trabalho destes supervisores. Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quali-quantitativa, de campo, cujos participantes precisavam ser supervisores escolares atuantes na rede de ensino do município de João Pessoa e se dispôs a responder um questionário de múltiplas escolhas disponibilizado no Google Formulário. Ao término do estudo, foi possível compreender que o supervisor na rede de ensino de João Pessoa se constitui como um profissional de ampla atuação, com grande influência e significação na efetivação do processo de ensino-aprendizagem, pois estabelece inter-relações com todos os agentes participantes desse processo e que os desafios enfrentados podem impulsionar o aperfeiçoamento que conduz ao êxito.

Palavras – chaves: Supervisão escolar. Atribuições. Desafios.

1. INTRODUÇÃO

Alarcão (2001, p. 35), destaca o supervisor como um líder, definindo o objeto da supervisão como “o desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa por meio de aprendizagens individuais e coletivas, incluindo a formação de novos agentes”.

Nesses aspectos, se evidencia a importância do supervisor no ambiente escolar onde ocorrem as múltiplas aprendizagens embasadas na ação reflexão ação inerentes à prática deste profissional e instigadora de novos rumos.

Diante disso, esse estudo nasce do seguinte questionamento: Como se configura o panorama de atuação do supervisor no município de João Pessoa – PB? E para respondê-lo buscamos descrever o contexto histórico da supervisão escolar, elencar as atribuições dos

¹ Mestranda Proling - UFPB- email: helocris_andrade@yahoo.com.br;

² Graduada do Curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, gillianejp@hotmail.com;

³ Graduada do Curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, marina.montenegro@hotmail.com;

⁴ Graduado em Educação Física-UNIASSELVI. Email: profvandersondouglas@gmail.com;

⁵ Professor orientador: Doutoranda, UFPB-PPGL/CNPQ email: rosilenefmamedes@gmail.com

supervisores, identificar os desafios vivenciados na sua rotina e investigar pontos que podem contribuir com a melhoria da sua prática no ambiente escolar.

Nesse contexto, os pressupostos teóricos que fundamentaram a pesquisa dizem respeito às contribuições de Alarcão (2001), Libâneo (2002), Alonso (2003), Holffman (2005), Rangel (2007), Ferreira (2007) entre outros autores que fazem referência a temática e seus desdobramentos.

Sendo assim, o referido estudo se justifica por despertar a reflexão sobre a atuação do supervisor, buscando compreender aspectos relacionados ao seu universo de trabalho, mais especificamente na rede municipal de ensino de João Pessoa, além de pensar sobre as ressignificações vivenciadas por estes profissionais ao longo da história, visto que, a função passou de uma simples fiscalização a incorporação do perfil de um agente de mudanças, um mediador que se faz imprescindível para o desenvolvimento pedagógico de toda e qualquer unidade de ensino. Desse modo, a sua relevância do estudo se ancora na ampliação do conhecimento acerca do trabalho desenvolvido pelos supervisores escolares.

Para tanto, o presente trabalho foi organizado em tópicos, nos quais se apresentam a introdução apresentando as informações iniciais, seguido pelo referencial teórico que se desdobra em três pontos, dos quais o primeiro faz uma abordagem do contexto histórico da supervisão escolar. O segundo traz as atribuições do supervisor escolar previstas em Projeto de Lei, com alcance nacional, bem como, as específicas do município de João Pessoa, descritas na diretriz normativa aprovada pelo Conselho Municipal de Educação, o terceiro, apresenta os desafios supervisor. Em seguida, vêm os resultados e discussões que discorrem sobre a análise dos dados coletados na pesquisa sobre a atuação do supervisor escolar na rede municipal de ensino de João Pessoa e por fim, as considerações finais que consolidam a pesquisa.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quali-quantitativa, cujos procedimentos englobam a pesquisa bibliográfica que serviu para embasar o contexto teórico do estudo e de campo, de modo que participantes precisavam ser supervisores escolares atuantes na rede de ensino do município de João Pessoa, e se dispôs a responder um questionário de múltiplas escolhas disponibilizado no Google Formulário, o qual esteve disponível para a coleta de dados no período de 01/05 a 25/05 do ano em curso.

Os resultados obtidos por meio do questionário subsidiaram as discussões que revelam particularidades do universo de atuação do supervisor nas escolas de João Pessoa, bem como, evidenciam os aspectos que ressignificaram e ainda podem ressignificar a prática destes profissionais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Contexto histórico da Supervisão Escolar

De acordo com Lima (2002, p. 69) “a ideia de supervisão surgiu com a industrialização, tendo em vista a melhoria quantitativa e qualitativa da produção, antes de ser assumida pelo sistema educacional, em busca de um melhor desempenho da escola em sua tarefa educativa”.

Desta forma, a ideia de supervisão surgiu no contexto industrial para atender uma das necessidades do capitalismo e apenas em 1931, com a Reforma de Francisco Campos, por meio do Decreto Lei nº 19.890, pode-se dizer que a supervisão foi importada para as escolas. Nessa época, esses profissionais eram chamados de orientadores pedagógicos ou orientadores de escola e executavam as normas prescritas pelos órgãos superiores, sendo assim, tinham por função básica a inspeção.

Em 1950, a supervisão escolar inicia-se com um programa de aliança entre Brasil e Estados Unidos que por meio do Programa América- Brasileiro de Assistência ao Ensino Elementar (PABAE) promovia cursos com ênfase nas metodologias e técnicas de ensino que visassem solucionar a evasão e repetência comuns no ensino primário.

Na década de 1960, as diversas mudanças políticas e educacionais desencadearam uma crise no sistema educacional ocasionando a reformulação nos Cursos de Pedagogia, através do Parecer nº 252, incorporado à Resolução CFE nº2 de 12 de maio de 1969, o qual instituía no Curso as habilitações em: Administração Escolar de 1º e 2º Graus, Supervisão Escolar de 1º e 2º Graus e Orientação Educacional.

Na década de 80, quanto mais à supervisão fosse utilizada ou defendida como função essencialmente técnica mais ela servia aos interesses da elite. Na década de 1990, com uma visão diferenciada para a função do supervisor escolar evidencia-se a reformulação da legislação educacional com o surgimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB – nº 9394/96 de 20 de dezembro, na qual consta que:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

A partir da Resolução CNE/CP 1/2006, os cursos de graduação em pedagogia deixaram de oferecer as habilitações em orientação e supervisão escolar, as quais passaram a ser ofertadas em cursos de nível de especialização.

Ao longo da história, prevaleceu uma imagem da supervisão ligada à fiscalização e ao controle. Contudo, alguns estudos evidenciam que se muitas vezes eles pareciam ligados aos políticos pela hierarquia administrativa e enfrentando os docentes, outras vezes se reportavam com independência dos mandatos governamentais e se uniam às lutas do magistério. Este leque de posições em torno do vínculo com as gestões políticas e com os professores também está presente nos discursos e práticas que hoje os supervisores realizam. (FERREIRA, 2010 p.149).

Portanto, a supervisão hoje assume um caráter de apoio, de orientação na trajetória que conduz aos resultados, sejam na aprendizagem ou nas conquistas que favorecem a classe.

3.2 Atribuições do Supervisor Escolar

Na busca pela compreensão de qual é a função mais importante que o supervisor deve desempenhar, Ferreira (2007, p. 327) afirma que o significado essencial do supervisor escolar está na “formação humana” do processo educacional.

E Libâneo (2002, p. 35) acrescenta descrevendo o supervisor escolar como “um agente de mudanças, facilitador, mediador e interlocutor”. Portanto, seria um profissional apto a realizar a interlocução entre direção escolar, educandos, educadores e todos os demais indivíduos que, de alguma forma, fazem parte da comunidade escolar. Contribuindo assim, para o desenvolvimento individual, político, econômico e ético.

Diante desse panorama, Projeto de Lei n.º 4.106-A, de 2012 em seu art. 4º elenca as atribuições ao supervisor escolar caracterizando-o como um profissional de ampla atuação, com grandes responsabilidades e que é indispensável no ambiente escolar para que o processo de ensino-aprendizagem se consolide de maneira organizada e efetiva, contribuindo para uma atuação mais expressiva de todos que participam desse processo.

Na rede municipal de ensino de João Pessoa, os supervisores são integrantes da equipe de especialistas que é formada pelo supervisor de ensino, orientador educacional, psicólogo

educacional e assistente social. Configura-se como uma equipe multidisciplinar atuando no ambiente escolar para qualificar o processo de ensino-aprendizagem.

Nesse panorama, a Resolução de nº 019/2019 do Conselho Municipal de Educação do município de João Pessoa, atribui a equipe de especialistas funções específicas e retrata o supervisor como o pedagogo responsável em orquestrar o processo de ensino-aprendizagem, ou seja, ele planeja, orienta, acompanha, avalia e busca melhorias contínuas para que a aprendizagem se consolide tanto no espaço docente quanto discente.

Assim, o supervisor escolar precisa ser habilitado e capacitado para realizar suas atividades de assessoria ao professor principalmente no planejamento, no desenvolvimento curricular e no processo avaliativo. Afinal, ele é o profissional que sustenta o fazer pedagógico na escola através da ação orientadora e de acompanhamento da equipe, através de um contínuo processo ação-reflexão-ação.

3.3 Desafios inerentes à atuação do supervisor

Os desafios intrínsecos a atuação do supervisor estão diretamente relacionados à ressignificação da sua função, pois, mudando as concepções que designam a função, mudam também as ações e a forma de interagir, de criar condições de trabalho, a própria forma de perceber a relação a ser estabelecida com a equipe de trabalho/professores.

Assim, a organização de espaços que viabilizem o crescimento profissional, o diálogo, a formação efetiva do professor em serviço, são desafios postos ao Supervisor Escolar com base nas suas atribuições e uma prática qualificada destas ações desencadeia a organização de uma equipe comprometida com a execução de uma educação de qualidade.

Ainda nesse panorama, a liderança se configura como um aspecto fundamental e segundo Bennis *et. al.* (1998), esse processo se constrói ao longo da vida, a partir das experiências e vivências, mas depende, também, do caráter, das relações interpessoais, do conhecimento, da intuição, de sucessos passados, das habilidades, dos valores, da flexibilidade, da perseverança e da autodisciplina de quem assume este papel.

Dessa forma, evidencia-se a complexidade da atuação do supervisor, pois não é suficiente organizar e controlar a burocracia que direciona o funcionamento da escola e acompanhar o processo pedagógico. É necessário, sobretudo, configura-se como um líder educacional.

Todo bom líder procura conhecer as características e potencialidades de sua equipe e mediante suas necessidades busca motiva-los. Nesse sentido, Blanchard (1999, p. 71) afirma que:

Um modo importante de motivar seus funcionários é certificar-se de que eles sabem para onde estão indo. Atente para que os objetivos de cada pessoa estejam claramente definidos e que ela saiba o que será considerado um bom desempenho. Isso dará a cada uma delas um foco nítido para sua energia e a colocará no caminho certo, para se tornar eficiente e capacitada.

Enfatizando a necessidade de ‘saber para onde se está indo’, Robbins (2004, p. 151) afirma que a motivação “é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” Em outras, palavras, é fundamental saber o caminho a seguir para pode reunir forças, executar o melhor e, conseqüentemente, alcançar o êxito desejado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O município de João Pessoa possui uma rede de ensino composta por 99 Centros de Ensino Infantil (CREIs) e 101 Escolas, sendo que 31 destas oferecem o ensino em tempo integral. Para atender a essa demanda cada Unidade de Ensino conta com a atuação de uma equipe de especialista na qual o supervisor estar inserido e desempenha um papel importantíssimo visando garantir eficácia no processo de ensino-aprendizagem. Sendo assim, a rede funciona com a atuação 117 supervisores escolares.

De acordo com os dados coletados no questionário disponibilizado no Google formulário, 70 dos supervisores do município se dispuseram a contribuir com a pesquisa e a partir disso foi possível constatar que 42,8% dos participantes possuem graduação em Pedagogia com habilitação em supervisão escolar e 57,2% são habilitados em nível de especialização.

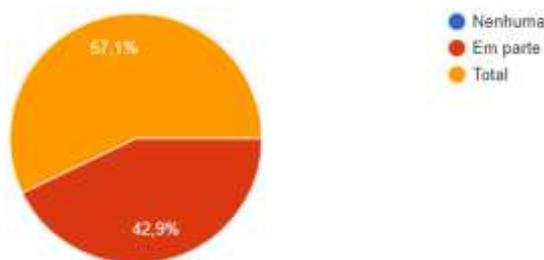
Em relação à faixa etária 14,3% se enquadram na variação de 20 a 30 anos, 42,9% de 40 a 49 anos e 42,9% acima de 50 anos. A partir desse panorama foi questionado também o tempo de experiência dos participantes e o resultado aponta para uma variação significativa pois, a maioria tem mais de 20 anos de experiência, o que confirma que a formação destes, em supervisão, se deu como uma habilitação do curso de graduação, estando atrelada a um contexto diferente do panorama atual. Dessa forma, estes profissionais são impulsionados continuamente a ressignificarem suas práticas, e para tanto, precisam participar das formações continuadas e transcrevê-las no cotidiano. Este último ponto representa, portanto, um grande

desafio, pois são poucos os profissionais que de fato se abrem às mudanças, afinal, manter a linearidade da prática é cômodo para muitos e ao mesmo tempo, é critério de travamento dos resultados.

Em relação ao regime de trabalho, 14,3% são prestadores de serviço, ou seja, atuam com contrato temporário de serviço que pode ser renovado a cada 12 meses, já 87,7% fazem parte do quadro efetivo de funcionário garantido por meio de concurso público. Quando questionados acerca do salário recebido todos os entrevistados o consideraram bom, mesmo havendo diferenciação em relação ao regime de trabalho.

Freire (2006, p. 59) afirma que “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros”. Levando em consideração a importância da autonomia para a atuação do supervisor questionamos se eles a vivenciam no seu ambiente de trabalho e constatamos o seguinte resultado:

Gráfico 1: Autonomia do supervisor em seu ambiente de trabalho



Fonte: Google Formulário

Tendo como referência o gráfico acima, 57,1% dos supervisores possuem total autonomia no ambiente de trabalho e 42,9%, vivenciam em parte essa autonomia. Levando em consideração que não há registro da ausência de autonomia, é possível considerar que a rede de ensino considera o supervisor educacional como sujeito ativo e responsivo em sua função, outorgando-lhe liberdade em sua prática.

Concordando com a afirmativa de Parente Filho (2003, p. 63) em que o planejamento “é entendido como processo de mobilização dos meios para a realização de missão setorial ou organizacional”, questionamos aos supervisores se as orientações dadas nos planejamentos são executadas pelo corpo docente e obtivemos como resultado os dados em que 14,3%, às vezes, executam as orientações; 42,9% quase sempre e os demais 42,9% sempre cumprem o que é discutido e acordado nos planejamentos. O percentual de “às vezes”, está relacionado à maioria dos casos aos professores efetivos geralmente afirmam que decidir por si só o que

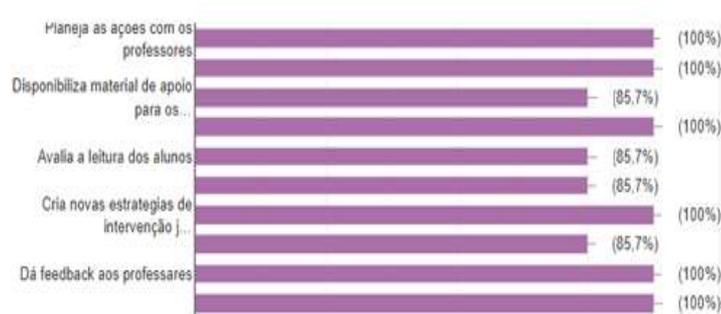
será executado é um dos seus diretos e, por conseguinte, sinônimo de liberdade. No entanto, tal postura termina ferindo as relações interpessoais por se configurar como falta de respeito aos colegas que propõem, analisam e decidem em favor do crescimento da instituição. Essa situação, portanto, representa um grande desafio a ser trabalhado pelo supervisor e gestor, pois além de afetar o convívio dos profissionais, interfere negativamente em todo o processo de ensino-aprendizagem.

Querendo entender a amplitude da atuação do supervisor, foi questionado se o mesmo participa da construção/atualização do Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição em que atua. Neste quesito, obtivemos 28,6% atuando parcialmente e 71,4% atuando ativamente desse processo o que evidencia um ambiente de trabalho democrático no qual as vozes são valorizadas.

Pensando em Ferreira (2007, p. 327) ao afirmar que o significado essencial do supervisor escolar está na “formação humana” do processo educacional (citado anteriormente no tópico 2.2), perguntamos com qual frequência o supervisor participa de cursos de atualização para garantir que a sua equipe se mantenha atualizada. Como resultado, 85,7% dos participantes afirmaram buscar atualização frequentemente enquanto, 14,3% participam de cursos dessa natureza esporadicamente.

Perguntamos, ainda, como era a participação dos supervisores no processo de ensino-aprendizagem e o gráfico a seguir nos traz as informações de que:

Gráfico 2: Aspectos da atuação do supervisor no processo de ensino-aprendizagem



Fonte: Google Formulário

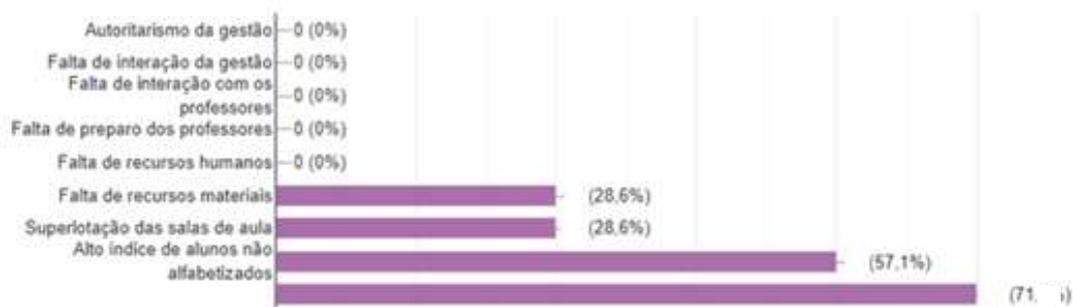
Todos os supervisores participantes afirmaram planejar as ações a serem desenvolvidas para a efetivação e/ou melhoria do processo de ensino-aprendizagem juntamente com os professores. Disseram ainda que sugerem atividades que contibuem com o

processo de alfabetização dos alunos, acompanham o processo de avaliação dos alunos, criam novas estratégias de intervenção junto ao professor, dão feedback aos professores assim como, planejam, acompanham e avaliam os projetos da escola bem como, aqueles que são sugeridos e/ou implementados pela Secretaria de Educação.

Dos participantes, 85,7% afirmaram que disponibilizam material de apoio para auxiliar o trabalho do professor levando em consideração as particularidades dos alunos, avalia a leitura dos alunos, analisa junto aos professores o resultado dessas avaliações (leitura e escrita), atuam com equidade em relação as necessidades dos professores e alunos.

Ao pensarmos nos desafios inerentes à função, o gráfico 4 apresenta os principais pontos:

Gráfico 3: Desafios enfrentados pelos supervisores escolares



Fonte: Google Formulário

A falta de recursos materiais e a superlotação das salas representam 28,6% dos desafios vivenciados pelos supervisores. O alto índice de alunos não alfabetizados culmina em 57,1% dos fatores desafiantes e 71,4% corresponde à falta de acompanhamento das famílias, o que sinaliza a despreocupação desse público em relação à formação dos alunos. Essa situação recai na prerrogativa de que os pais/responsáveis, em sua maioria, não se enxergam como sujeitos responsáveis pela alfabetização e formação dos alunos, atribuindo unicamente essa responsabilidade a escola e invertendo os papéis em relação à educação e a escolarização.

Por fim, suscitamos a discussão acerca do que poderia contribuir positivamente para a atuação do supervisor e 28,6% afirmaram que seria favorável uma melhor remuneração, 57,1% fez menção à disponibilização de mais recursos materiais e 71,4% a necessidade de realizar mais cursos de aperfeiçoamento, visto que manter-se atualizado é prerrogativa para desenvolver um bom trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar no supervisor escolar após esse estudo é pensar em um profissional de ampla atuação que tem o poder de orquestrar o trabalho pedagógico desenvolvido nas Unidades de Ensino, conduzindo habilidosamente a sistematização de todo o processo de ensino-aprendizagem.

Supervisionar nesse contexto, se desprende da fiscalização e se encaminha a ação de encurtar a distância entre o discurso teórico e as circunstâncias concretas do fazer, da realidade que constitui o cotidiano escolar.

Cabe ao supervisor, portanto, desenvolver a assessoria ao professor no planejamento, no desenvolvimento curricular e no processo avaliativo, subsidiada pela ação-reflexão contínua que direciona o fazer consciente e responsável para a construção de novos saberes.

A partir dos dados obtidos com os profissionais que atuam no município de João Pessoa foi possível compreender que a rede possui um quadro de profissionais misto no que se refere à faixa etária, ao tempo de experiência e ao regime de trabalho, dando a muitos profissionais a oportunidade de se efetivar por meio de concurso público o que não é comum para muitos outros municípios.

Também foi constatada autonomia deste profissional no que se refere à organização do processo de trabalho, efetivação dos planejamentos pedagógicos, participação na elaboração/atualização do PPP como exemplo de documento oficial que rege o funcionamento das unidades de ensino.

Há evidências de que o supervisor participa de cursos de aperfeiçoamento e compreendem a sua importância na atualização da equipe pedagógica bem como, atuam ativamente efetivação do processo de ensino-aprendizagem.

Os desafios comuns à rede de ensino dizem respeito à falta de recursos materiais, a superlotação das salas de aulas e, sobretudo, ao alto índice de alunos não alfabetizados e a ausência de assistência das famílias, sendo que estes dois últimos tem relação de causa e consequência. De modo geral, todos os desafios enfrentados podem impulsionar o aperfeiçoamento, pois instiga o profissional e buscar respostas e/ou novos caminhos para conduzir o trabalho e alcançar o êxito.

Ainda foi possível compreender que os supervisores em ação, embora considerem a remuneração atual boa, almejam melhorias salariais. Também, fazem referência a necessidade

da rede disponibilizar mais recursos materiais e de intensificar a formação continuada em serviço.

Sendo assim, o supervisor na rede de ensino de João Pessoa se constitui como um profissional de ampla atuação, com grande influência e significação na efetivação do processo de ensino-aprendizagem, pois estabelece inter-relações com todos os agentes participantes desse processo.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel (Org.). **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ALONSO, Myrtes. **A Supervisão e o desenvolvimento profissional do professor**. In: FERREIRA, Naura Carapeto (org). **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 167-182.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LEI nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 15 de março de 2020.

_____, Decreto nº 19.890, de 18 de Abril de 1931. **A organização do ensino secundário**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19890-18-abril-1931-504631-publicacaooriginal-141245-pe.html>. Acesso em: 13 de março de 2020.

_____. Conselho Federal de Educação. Parecer n. 252/1969. **Estudos pedagógicos superiores. Mínimos de conteúdos e duração para o curso de graduação em pedagogia**. Relator: Valmir Chagas. Documenta, Brasília, n. 100, p. 101-179, 1969 a.

_____. Conselho Federal de Educação. Resolução n. 2, de 11 de abril de 1969. **Fixa os mínimos de conteúdo e duração a serem observados na organização do Curso de Pedagogia**. Documenta, Brasília, n. 100, p. 113-117, 1969b

_____, Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 20 de março de 2020.

BENNIS, Warren et al. **Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1998.

BLANCHARD, Ken. **O coração de um líder: reflexões sobre a arte de influenciar pessoas**. Tradução de Maria Emília de Oliveira. Campinas: United Press, 1999.

DIRETRIZ NORAMATIVA. Resolução nº 019/2019 do Conselho Municipal de Educação. João Pessoa. 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2006.

FREITAS, Kátia Siqueira de et al. **Liderança educacional.** Gerir. Salvador: UFBA, v. 9 n. 33, p. 13-43, set./out. 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade.** São Paulo: Cortez, 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade.** 8ª ed. Cortez Editora. São Paulo, 2010.

GOOGLE FORMULÁRIO. **A atuação do supervisor educacional na rede de ensino do município de João Pessoa – PB.** Disponível em:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKrpjwLZ4YINbKeQthYJjhR7zAQQZMquRLGRgpDaAiAvJ7w/viewform?usp=sf_link. Acesso: 31 de maio de 2020.

HOFFMANN, Jussara. **A avaliação e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação. In pontos e contrapontos: do pensar ao agir em avaliação.** Porto Alegre: mediação, 2005.

LIBANEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos para quê?** 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIMA, Elma Corrêa de. **Um olhar histórico sobre a supervisão.** In: RANGEL, Mary (Org.). **Supervisão pedagógica: princípios e práticas.** Campinas Papirus, 2002. Pág. 69-80.

PARENTE FILHO, José. **Planejamento estratégico na educação.** Brasília: Plano, 2003.

PROJETO DE LEI n.º 4.106-A, de 2012. **Atribuições do supervisor escolar.** Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=B9C806A3F2D2BDD6E9A016381F83D71F.node2?codteor=1174379&filename=Avulso+-PL+4106/2012. Acesso em: 02 de abril de 2020.

RANGEL, Mary; SILVA, Celestino Alves da (Orgs). **Nove olhares sobre a supervisão.** Campinas, SP: Papirus, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. Tradução técnica Reinaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.