

A supervisão escolar e as contribuições para uma cultura de gestão democrática nas escolas municipais de São Paulo

School supervision and contributions to a democratic management culture at municipal schools in São Paulo

¹ Flavia Alkimim Fausto da Silva fla_alkimim@hotmail.com

² Paulo Roberto Prado Constantino

¹ Especialista em Gestão da Educação Pública. Secretaria Municipal de Educação de São Paulo

² Doutor em Educação. Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS

Resumo

Esta investigação pretende evidenciar o papel e as contribuições da supervisão escolar como elemento articulador da cultura democrática nas escolas municipais da rede pública de São Paulo, procurando romper com o caráter fiscalizador atribuído historicamente ao supervisor, em direção a uma nova concepção de atuação baseada no acompanhamento, articulação e fortalecimento das ações contidas no Projeto Político-pedagógico das instituições educativas. Baseada em pesquisas documentais e suportada pela literatura especializada, a pesquisa aponta, sobretudo, para as melhorias na qualidade da educação na medida em que se descentraliza o poder e se fortalece o diálogo e participação conjunta da comunidade, na busca de soluções e na responsabilização pelo processo educativo.

Palavras-chave

Supervisão escolar. Gestão democrática. Educação básica. São Paulo [município].

Abstract

This investigation aims to highlight the role and contributions of school supervision as an articulating element of democratic culture at municipal schools in São Paulo county, Brazil, seeking to break with the supervisory bad character historically attributed to the supervisor, towards a new concept of performance based on monitoring, articulating and strengthening of the actions contained in the Political-Pedagogical Project of institutions. Based on documentary research and supported by specialized literature, the research points, above all, to improvements in the quality of education insofar as decentralizes power, strengthens the dialogue and the joint participation of the community, in search for solutions and accountability for educational process.

Keywords

School supervision. Democratic management. Basic education. São Paulo [county].

Como você deve citar?

SILVA, Flavia Alkimim Fausto da; CONSTANTINO, Paulo Roberto Prado. A supervisão escolar e as contribuições para uma cultura de gestão democrática nas escolas municipais de São Paulo. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, n. 44, p. 81-88, dezembro 2020.

1 INTRODUÇÃO

O movimento de democratização da sociedade a partir da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) acarretou várias mudanças no campo educacional e despertou a urgência da participação coletiva nas ações escolares, tentando desconstruir a ideia de autoritarismo e do poder centrado na figura de uma única pessoa, a quem caberia a responsabilidade de gerir a escola.

Ao longo dos anos de serviço público na educação, conhecemos e convivemos com diferentes estilos de gestão e ação supervisora, alguns dotados de um viés democrático e reflexivo, tal como reconhecido por Alarcão e Tavares (2013), outros fundados em modelos centralizadores, de caráter mandatário ou fiscalizatório. Entendemos que isso acabava por refletir no cotidiano da escola, afetando positiva ou negativamente a gestão democrática e o pleno desenvolvimento da proposta educacional contida no Projeto Político-pedagógico.

O presente artigo pretende evidenciar o papel e as contribuições do supervisor escolar como um importante articulador da gestão democrática nas escolas, atuando em parceria com a gestão escolar local. Buscou-se examinar a ação do supervisor sob ótica democrática e seu papel articulador na escola, reconhecendo uma ação supervisora que iria além do caráter fiscalizador da supervisão escolar, pois, como definiu Heloísa Lück (2011),

o papel do supervisor escolar se constitui, em última análise, na somatória de esforços e ações desencadeados com o sentido de promover a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Esse esforço voltou-se constantemente ao professor, num processo de assistência aos mesmos e coordenação de sua ação. (LÜCK, 2011, p.20)

Para isso, discutimos pressupostos e possibilidades da ação supervisora nas instituições educativas, com ênfase no contexto das escolas públicas municipais de São Paulo, capital, reforçando assim o princípio da democracia e de como essa relação supervisão-escola poderia reverberar na qualidade dos processos educacionais e gestionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o ocaso do regime militar brasileiro em 1985, após ampla mobilização da sociedade, inclusive pelo professorado, emergiu a necessidade de uma nova ordem política de caráter democrático. Segundo Carlos Roberto Jamil Cury (MEC, 2011),

[...] a ordem constitucional brasileira que nasceu em 1988 consagrou princípios caros à democracia, à cidadania e aos direitos humanos. Nela a educação democrática se tornou consubstancial ao estabelecimento da República Federativa sob o signo do Estado Democrático de Direito. (MEC, 2011, p.16)

A gestão democrática seria um princípio amparado pelo texto da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), especificamente no art. 206, e no art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96 (BRASIL, 1996). Constam ainda na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, art. 14, dois princípios essenciais para a democratização da escola: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico [PPP] e a participação das comunidades escolar e local nos conselhos escolares ou seus equivalentes (BRASIL, 1996).

A gestão democrática, portanto, seria consubstanciada nas práticas escolares intencionais e organizadas para essa finalidade. Para Lück (2009),

dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LUCK, 2009, p.70)

Essa descentralização de poder deve estar articulada a um projeto de gestão escolar que desvincularia a ideia do diretor como autoridade máxima na escola, detentor de todo saber e poder. Segundo Vitor Paro, o diretor não estaria perdendo poder, “mas dividindo responsabilidade. E ao acontecer isso quem está ganhando poder é a própria escola” (PARO, 2017, p.12). De modo análogo ao que ocorreria com a direção, também poderíamos considerar o papel da supervisão.

Historicamente, a supervisão escolar foi compreendida no Brasil como inspeção atrelada ao caráter burocrático de controle e fiscalização dos processos educativos. O inspetor atuava como uma espécie de auditor nas escolas, tendo como objetivo principal fiscalizar o cumprimento das leis. (SÃO PAULO, 2015)

Após a reforma do Ensino Superior ocorrida no final da década de 60 e a criação de cursos com habilitação para Supervisão Escolar, consolidou-se no cenário brasileiro a supervisão como campo educacional, expandindo sua área de atuação baseada no caráter tecnicista da abordagem (SÃO PAULO, 2015). Dentro do período militar, o papel do supervisor escolar foi ainda mais reforçado como fiscalizador, como indica-nos a literatura.

Para Vieira (2008), a Lei no 5.692/71, que fixou diretrizes para o ensino de 1o e 2o grau num contexto de governo militar, demanda da supervisão um papel de controladora das atividades trabalhadas no ensino, visando ao “alcance da qualidade educacional”. Segundo o autor, o profissional Supervisor Escolar está à procura de seu perfil de atuação e dos limites que a caracteriza, buscando efetivamente desvincular-se da inspeção escolar. (SÃO PAULO, 2015, p.50)

Após a Constituição Cidadã de 1988 (BRASIL, 1988), mudanças significativas ocorreriam nesse cenário. Com a criação de concursos públicos para supervisores, foi rompendo-se a lógica da indicação em confiança ao cargo e, em 1995, efetivou-se a realização do primeiro concurso de supervisor escolar na cidade de São Paulo (SÃO PAULO, 2015).

Uma vez instituídos na rede pública municipal, caberia examinar o papel que esses supervisores exerceriam nos anos seguintes. Pistas nos serão oferecidas por pesquisadores como Flávia Vieira (2009), ao defender que o papel da supervisão escolar deveria ser indissociavelmente gestor e pedagógico, pois compreendia que

assim concebidas, as actividades supervisiva e pedagógica são indissociáveis e fazem parte de um mesmo projecto: indagar e melhorar a qualidade da acção educativa. Sempre que um educador regula a sua acção [auto-supervisão], as duas actividades fundem-se numa só, tornando-se praticamente indistinguíveis do ponto de vista epistemológico. Contudo, elas tendem a distinguir-se nos casos da supervisão pedagógica acompanhada, sobretudo quando a função da supervisão é exercida por alguém com um papel relativamente especializado [“supervisor”, “orientador”, “consultor”, “coordenador pedagógico”, “conselheiro crítico” etc.]. (VIEIRA, 2009, p.201)

Diante dessa perspectiva, a supervisão escolar poderia atuar transitando entre as áreas pedagógica e administrativa – daí sua ambivalência relatada em outras investigações sobre o contexto da rede municipal paulistana, como a de Ailton Vieira (2008), ao realizar o elo entre a escola e outros setores da sociedade e as diversas instâncias administrativas das quais a escola necessita para sua organização e funcionamento.

A atuação e assistência sistemática do supervisor, identificada em Lück (2011) como um recurso para a melhoria contínua do trabalho docente, deveria ser estendida aos demais aspectos de gestão democrática. Evidencia-se, de imediato, a necessidade de avançar sobre o discurso democrático para colocá-lo em prática,

O primeiro ponto a ser ressaltado é tão óbvio quanto lembrar que democratização se faz na prática. Não obstante guiada por alguma concepção teórica do real e de suas determinações e potencialidades, a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta. Esta premissa, apesar de sua obviedade, parece permanentemente desconsiderada por educadores escolares que a partir do contato com concepções teóricas que enfatizam a necessidade de uma prática social e escolar pautada por relações não-autoritárias, assimilam o discurso, mas não exercitam a prática democrática correspondente. (PARO, 2017, p.18)

Não há como pensar uma gestão democrática sem o olhar para a efetiva participação da comunidade, pois sem ela “corre-se o risco de se tornar um arranjo entre funcionários do Estado, que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com o da população usuária” (PARO, 2017, p.16). Envolver os diferentes atores seria necessário, pois na constatação de Vieira (2008), ao pesquisar as escolas municipais da cidade de São Paulo,

[...] a maioria dos professores deseja contribuir efetiva e criativamente para a consecução dos objetivos da escola. E, se não o fazem, é em consequência de experiências negativas vividas anteriormente, na faculdade ou em escolas em que trabalharam. A maioria dos professores é capaz de ter mais iniciativa, responsabilidade e criatividade do que exigem ou permitem as atuais condições de trabalho nas escolas. (VIEIRA, 2008, p. 110)

Após esse breve percurso, identificam-se em estudos anteriores três dimensões que caracterizam a especificidade da supervisão escolar no município de São Paulo: a pedagógica, a administrativa e a política. Seria pedagógica ao contribuir para a melhoria do processo de ensino e da aprendizagem, por meio de ações de planejamento, orientação, acompanhamento, execução e avaliação; administrativa, quando viabilizaria esse processo por meio de ações de coordenação e articulação de atitudes e conhecimentos que integrariam professores, alunos e as famílias; e política, quando elegeria e privilegiaria valores e objetos que fundamentam as ações de reflexão, orientação, coordenação, acompanhamento e articulação da comunidade escolar, para mudanças na escola e na sociedade (VIEIRA, 2008).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa insere-se numa abordagem qualitativa, sobre as temáticas da supervisão e gestão democrática das escolas. Foi desenvolvida como uma pesquisa documental (SÁ-SILVA et al., 2009) entre os meses de dezembro de 2018 e maio de 2019, sobre fontes de acesso aberto da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, como indicações e subsídios para atuação da supervisão escolar (SÃO PAULO, 2000; 2015).

As principais referências ao estudo foram artigos, livros e publicações acadêmicas de matizes políticas e abordagens distintas, mas convergentes nos aspectos abordados, como, por exemplo, Alarcão; Tavares (2013); Lück (2011); Paro (2017), além dos documentos institucionais do Governo Federal (BRASIL, 1988; 1996; 2014) e Estadual paulista (ALESP, 2016), Conselho Municipal de Educação (SÃO PAULO, 2000) e da Secretaria Municipal de Educação da Cidade de São Paulo (SÃO PAULO, 2015).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A partir da análise das atribuições dispostas aos supervisores escolares municipais, podemos estabelecer algumas conexões com a literatura especializada sobre a perspectiva da gestão democrática presumida na atuação desses profissionais, as quais indicaremos mais adiante de modo pormenorizado,

como eixos possíveis de atuação. A Indicação CME nº 01/2000, documento publicado pelo Conselho Municipal de Educação (SÃO PAULO, 2000) recomendava aos supervisores que atuassem:

a) junto à Escola: através da participação nas atividades da equipe escolar e da comunidade local, orientando e acompanhando a implementação das normas emanadas das instâncias superiores, a elaboração e execução do projeto pedagógico, a avaliação da escola, apontando desvios e contribuindo para sua correção;

b) junto à Delegacia Regional de Educação: participando de reuniões com a equipe supervisora para discutir estratégias de ação e definir parâmetros de atuação, mantendo a DREM informada sobre os resultados de sua atuação junto às escolas;

c) junto aos órgãos superiores do sistema: realimentando-os com informações sobre as necessidades das escolas para a consecução dos projetos pedagógicos; propondo inovações na forma de gerenciamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras.

Portanto, podemos afirmar que o Supervisor Escolar se constitui em um articulador das diversas decisões e ações educacionais, razão pela qual ele deve atuar no centro de toda ação supervisora do sistema municipal de ensino. (SÃO PAULO, 2000, p. 04)

O texto ainda reafirmava o papel compartilhado entre o supervisor escolar e a equipe gestora da unidade, quando explicitava que,

por sua vez, o crescimento do sistema educacional e sua complexidade exigiram que a ação supervisora extrapolasse o campo de atuação do Supervisor Escolar, passando a ser vista como ação compartilhada entre todos os profissionais de educação. Assim, é pacífico o entendimento contemporâneo de que não é somente o Supervisor Escolar que "faz supervisão", mas de que a ação supervisora ocorre em todos os níveis do sistema e por todos os educadores que nela atuam. (SÃO PAULO, 2000, p.02)

Segundo esse documento, o papel do supervisor derivaria de uma concepção de gestão não centralizada e que buscava o trabalho em conjunto. Nessa perspectiva, todos teriam a oportunidade de participar, avaliar as ações educativas, conduzindo uma certa "co-responsabilidade pelas ações, o que vale dizer que a responsabilidade da supervisão não se restringe mais à figura do Supervisor Escolar, passando a ser tarefa de todos". (SÃO PAULO, 2000, p.02).

O documento do Conselho Municipal de Educação (SÃO PAULO, 2000) seguiria esclarecendo que,

neste contexto, o Supervisor Escolar deve atuar em parceria com todos os profissionais da escola, participando das ações educativas nela desenvolvidas e atuando de forma a incentivar e fortalecer a participação coletiva da comunidade escolar nas decisões da escola. Respeitando o papel do Diretor de Escola, o Supervisor Escolar deve ser um articulador entre as decisões da escola e dos diversos órgãos do sistema. Por isso, considerando que o sistema não é estático, é preciso que ele reflita sistematicamente sobre suas ações, redimensionando-as, o que também deve ser feito em nível de DREM com o grupo de Supervisores e demais profissionais. (SÃO PAULO, 2000, p.02-03)

Nesses documentos, poderíamos identificar e desdobrar eixos de atuação supervisora análogos aos dispostos na literatura, como destacado a seguir:

a) Escuta sensível e articulação das equipes

O trabalho de escuta e articulação é entendido nos subsídios à supervisão escolar da rede municipal como um "produtor de sínteses e encaminhamentos e deve marcar a atuação do Supervisor Escolar nas unidades educacionais, contribuindo para dar visibilidade às questões que brotam deste espaço". (SÃO PAULO, 2015, p.58)

Diante disso, o supervisor deveria assumir o papel de articulador, incentivando, coordenando e fortalecendo o que vem sendo produzido nas instituições, mas, sobretudo, acompanhando o envolvimento dos gestores, professores, funcionários, alunos e a comunidade. Trata-se de uma perspectiva

muito semelhante àquela apontada por Alarcão e Tavares (2013), que solicitava dinamizar as comunidades educativas; privilegiar culturas de formação centradas na identificação e resolução de problemas específicos da escola, numa atitude de aprendizagem experiencial; bem como fomentar a auto e heterosupervisão. (ALARCÃO; TAVARES, 2013).

b) Envolvimento da comunidade escolar na gestão compartilhada

Como se verificou nas diretrizes emanadas do CME em sua referida indicação, a prática de supervisão em gerar envolvimento progressivo da comunidade na escola seria estimulada, pois, é

importante destacar que o princípio da gestão democrática do ensino só se concretiza quando a prática se realiza com o envolvimento de todos, respeitando-se as funções específicas de cada profissional. Por isso, em nível local, ou seja, escola, é necessário que sejam claramente definidas as atribuições e responsabilidades do Diretor de Escola, do Coordenador Pedagógico e dos demais profissionais que nela atuam, para que todos façam em conjunto o que cabe a cada um, respeitando-se os diversos níveis de competência. (SÃO PAULO, 2000, p. 02)

Relevando o papel dos vários atores envolvidos no processo educativo, Lück (2008) apontava a liderança compartilhada como grande aliada à prática educativa. Tanto poderia indicar caminhos na busca de solução de problemas como também aproximar e articular os membros da equipe. Nesse sentido, a gestão democrática nos orientaria para uma ação compartilhada, com foco no aprimoramento do Projeto Político-pedagógico das unidades e no fortalecimento dos órgãos colegiados e instâncias de participação coletiva possíveis nos diferentes níveis de ensino.

c) Fortalecimento das instâncias de participação coletiva

O supervisor poderá colaborar para que a direção da unidade "garanta a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares" (LÜCK, 2009, p.69), o que também é reforçado nos subsídios aos supervisores (SÃO PAULO, 2015).

Essa atuação estaria em consonância com as estratégias adotadas em nível nacional, como preconizava o Plano Nacional de Educação 2014-2024³ (BRASIL, 2014); e também em nível estadual, pelo Plano Estadual de Educação de São Paulo⁴ (ALESP, 2016).

3 Lê no PNE: "[...] 19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo". (BRASIL, 2014, sn.)

4 O PEE apresenta as seguintes estratégias sobre as instâncias representativas dentro e ao redor da escola:

"19.4. Fomentar a expansão da oferta dos programas de apoio e formação aos conselheiros dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, conselhos de alimentação escolar, conselhos regionais, conselhos municipais e outros, e aos representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo apoio administrativo, técnico, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções.

19.5. Fomentar a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares.

19.6. Promover a participação dos profissionais da educação e demais segmentos na elaboração e no planejamento, execução e avaliação do projeto político-pedagógico da escola e da rede de ensino pública.

19.7. Estimular, em todas as escolas, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais e mestres, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações.

19.8. Estimular, aperfeiçoar e fortalecer espaços de participação na gestão democrática da educação, assegurando a representação de professores, pais, estudantes, funcionários e sociedade civil organizada". (ALESP, 2016, sn.)

d) Constituição e acompanhamento coletivo do Projeto Político-pedagógico

Uma importante atribuição dos supervisores escolares seria apoiar as unidades educacionais na constante revisitação e [re]construção contínua do seu Projeto Político-pedagógico, como instrumento coletivo que organiza os desafios e mobiliza os profissionais a alcançarem as metas de aprendizagem e desenvolvimento individual e institucional. (SÃO PAULO, 2015)

Tendo em vista a ressignificação da função do supervisor escolar em virtude do princípio da gestão democrática, entende-se que esse profissional deve ancorar-se nos princípios éticos de respeito e diálogo, subvertendo paradigmas autoritários e sumariamente fiscalizadores, em favor de uma realização democrática e reflexiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final, reconhece-se benefícios ao se modificarem lógicas autoritárias de gestão por práticas democráticas no contexto escolar. Entretanto, possíveis resquícios de práticas centralizadoras ainda devem de ser combatidos no interior das instituições, prevenindo o enfraquecimento da gestão democrática e dos espaços de decisão coletiva. Financiamento e alocação de recursos materiais, oportunidades de participação aos diferentes atores e publicidade dos atos são alguns dos desafios a serem enfrentados nestas instâncias participativas das escolas.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma apreciação da atuação do supervisor escolar do município de São Paulo como importante agente articulador da gestão democrática nas escolas que está posta nos documentos oficiais. Para a avançar sobre a efetivação das práticas, torna-se necessária a ruptura com uma atuação fiscalizadora das unidades para um outro modelo, baseado na supervisão propositiva, de acompanhamento e compartilhamento de decisões, bem como de possíveis correções de trajetórias e constantes inovações, como nos modelos reflexivos propostos por Alarcão e Tavares (2013).

Esses modelos reflexivos de supervisão supõem a implicação dos sujeitos nas decisões gestórias do cotidiano, no planejamento educacional, na formação continuada, nas escolhas relacionadas aos aspectos administrativos e financeiros das escolas. Se o supervisor escolar é um promotor dessa emancipação e transformação entre as escolas que atua, ao ocupar-se da melhoria da qualidade da educação em uma ação conjunta com as unidades, ele reduz as resistências eventuais e pode integrar-se efetivamente a equipe gestora da escola, dialogando com as figuras reconhecidas de direção e coordenação pedagógica, por exemplo. A avaliação dos PPP, a formação continuada em serviço, as orientações durante visitas técnicas e outros momentos de consultoria são outros caminhos possíveis.

Além da premente necessidade do desenvolvimento de uma consciência emancipatória e transformadora dos sujeitos, a supervisão escolar deverá atuar como fortalecedora das instâncias deliberativas existentes nas unidades, tais como Conselhos de Escola e de Classes, Associações de Pais e Mestres, Grêmios estudantis [quando existirem, adequados à faixa etária], entre outras, de modo que possam posicionar-se e atuar de fato, superando o discurso esvaziado da participação popular na escola, quando este não é acompanhado das ações correspondentes.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I; TAVARES, J. **Supervisão da prática pedagógica**: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem. 2 ed. Coimbra: Almedina, 2013.
- ALESP. **Lei 16.279**, de 08 de julho de 2016. Plano Estadual de Educação de S. Paulo e dá outras providências. 8 de julho de 2016. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2016/lei-16279-08.07.2016.html>. Acesso em: 22 mar. 2020.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 22 mar. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 22 mar. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Brasília, 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 22 mar. 2020.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, H. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 2011.
- MEC. Ministério da Educação. **Fórum Nacional de Educação**: textos para subsidiar agenda temática. MEC: Brasília, 2011.
- PARO, V. H. **A gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2017.
- SÁ SILVA, J. R. et. al. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. v.1, n.1, p.01-15, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/download/10351/pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.
- SÃO PAULO. (CME). **Indicação CME Nº 01/2000**, aprovada em 05/10/2000. Ação supervisora e o papel do Supervisor Escolar. São Paulo: CME, 2000. Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/indicacao_01_00_1251403850.doc. Acesso em: 12 abr. 2020.
- SÃO PAULO. (Município). **Programa Mais Educação São Paulo**. Subsídios 5: A Supervisão Escolar na Rede Municipal de Ensino de São Paulo - a gestão educacional em uma perspectiva sistêmica. São Paulo: SME/DOT, 2015.
- VIEIRA, A. S. **A ambivalência presente na ação supervisora e no papel do supervisor escolar no ensino municipal da cidade de São Paulo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação). 182 fls. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, São Paulo, 2008.
- VIEIRA, F. Para uma visão transformadora da supervisão pedagógica. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 29, n. 105, p. 197-217, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n106/v30n106a10.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.