

doi 10.46943/X.CONEDU.2024.GT01.023

GESTÃO ESCOLAR: POSSIBILIDADES, DESAFIOS E IMPLICAÇÕES NA FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES DE PEDAGOGIA

Jennifer da Silva Azevedo¹
Heloise Generoso Fernandes²

RESUMO

Este artigo resulta de reflexões promovidas pelo Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, parte integrante do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Câmpus de Presidente Prudente. O trabalho objetivou dissertar acerca dos desafios e possibilidades inerentes ao papel da Gestão no contexto escolar, assim como, as implicações e contribuições do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar para a formação inicial de professores de pedagogia e gestores. No tocante ao referencial teórico-metodológico, o trabalho se norteou pelas observações e experiências possibilitadas pelo Estágio Supervisionado, assim como, pela análise de obras voltadas para a gestão e organização escolar, discutindo o pensamento de autores que abordam a importância do Estágio Supervisionado, a complexidade da gestão escolar, a Gestão Democrática e a Cultura Organizacional da escola, tais como: Oliveira e Cunha (2006); Libâneo (2007); Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (2010); Libâneo, Oliveira e Toschi (2012); Libâneo (2013); Placco e Souza (2012); o PPP do curso de Pedagogia da UNESP - Campus de Presidente Prudente (2018) e o documento que regulamenta o Estágio Supervisionado do curso (2017). Os principais resultados apontam para a existência de significativos desafios, fortemente relacionados às concepções de gestão adotadas pelas instituições educacionais. Nesse viés, destaca-se que a superação de tais desafios, implica na promoção de uma formação inicial docente de qualidade,

1 Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Campus de Presidente Prudente, jennifer.azevedo@unesp.br;

2 Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Campus de Presidente Prudente, heloise.generoso@unesp.br.

que aproxime efetivamente a escola e a universidade, a teoria e a prática, propiciando aos futuros professores e gestores, o desenvolvimento de uma visão reflexiva e construtiva acerca da gestão escolar.

Palavras-chave: Formação inicial de professores, Estágio supervisionado, Gestão escolar.

INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado, de acordo com a Lei nº 11.788/2008, é um “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos [...]” (Brasil, 2008). Com a promulgação desta legislação, os estagiários obtiveram melhores condições e oportunidades dentro das instituições educacionais, uma conquista significativamente importante.

Nos cursos de licenciatura, em especial, o estágio supervisionado desempenha um papel fundamental para a formação inicial de professores, uma vez que propicia a oportunidade de os estudantes aplicarem na prática os conceitos e teorias aprendidos ao longo do curso de licenciatura. Além disso, ao ingressar no ambiente escolar, os estagiários vivenciam experiências diretas com o dia a dia da escola, como o planejamento de aulas e a organização da sala de aula e da escola.

O estágio supervisionado também é um momento de contato entre o estagiário e a comunidade escolar em sua totalidade. Os estagiários podem participar de reuniões pedagógicas, observar a relação entre a escola e a família dos estudantes, e compreender a importância da colaboração entre diferentes segmentos da escola para o sucesso do processo educativo. Essas experiências propiciam uma melhor preparação do professor em formação inicial, para lidar com os desafios da escola e do campo educacional como um todo.

A experiência do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar nos revelou inúmeras possibilidades, dado que no contexto escolar observado surgiram inúmeras situações que nos fizeram refletir sobre diferentes aspectos da educação. No entanto, neste artigo, decidimos abordar um tema diretamente ligado à disciplina de Gestão Escolar: Direção e Coordenação, do curso de Pedagogia da Unesp (FCT), a qual foi ministrada em paralelo ao estágio supervisionado. Esse posicionamento ampliou nossas reflexões e discussões acerca do estágio e do tema escolhido.

Nesse sentido, o objetivo principal deste artigo consistiu em dissertar acerca dos desafios e possibilidades inerentes ao papel da Gestão Escolar, assim como, as implicações e contribuições do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar para a formação inicial de professores de pedagogia e gestores, tendo em vista os pressupostos da Gestão Democrática e da Cultura Organizacional

da escola, assim como, as observações e experiências possibilitadas pelo Estágio supervisionado.

Para alcançar esse objetivo, o artigo foi estruturado em três tópicos: 1) Gestão e Organização da Escola, no qual buscamos explicitar os principais elementos da gestão e da organização escolar; 2) Gestão Democrática, que possui uma relação intrínseca com o primeiro tópico, no qual também são apresentados os princípios da gestão democrática e participativa; 3) Estágio Supervisionado de Gestão: Teoria x Prática, no qual compartilhamos e discutimos nossas experiências vivenciadas no contexto escolar à luz dos fundamentos do Estágio Supervisionado em Gestão, delineados pelo PPP (Projeto Político Pedagógico) do curso de Licenciatura em Pedagogia da FCT/UNESP e, de autores de referência da área da gestão.

METODOLOGIA

O artigo segue uma abordagem qualitativa, centrando-se na observação sistemática e na análise descritiva das atividades realizadas durante o Estágio Supervisionado. O estágio, destinado a oferecer experiências práticas educacionais, ocorreu em duas escolas municipais situadas no município de Presidente Prudente - SP, como parte do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências e Tecnologia.

Os dados foram coletados por meio de observações diretas das atividades do estágio. Essas observações envolveram interações com a equipe gestora, professores, alunos e outros membros da comunidade escolar. Além disso, foram feitas anotações de campo para registrar eventos, processos e situações relevantes ao longo do estágio.

A análise descritiva considerou aspectos como a organização escolar, a gestão, a cultura organizacional, os desafios encontrados e as soluções propostas. A análise foi conduzida de forma sistemática, procurando conexões entre a experiência do estágio e os conceitos teóricos discutidos durante a disciplina de estágio e de outras disciplinas integrantes do curso de pedagogia.

Vale ressaltar que, embora o estágio supervisionado e a redação do artigo não necessitem de aprovação pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), visto que estão inseridos no âmbito da disciplina e do curso, foram seguidas as diretrizes para pesquisas envolvendo pessoas. Nenhuma instituição escolar ou indivíduo

foi identificado, garantindo assim o anonimato e o respeito às normas éticas vigentes.

GESTÃO ESCOLAR E ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

Para discutir sobre a gestão e a organização de uma escola é necessário compreender, primeiramente, quem são as pessoas que constituem a equipe gestora, dado que a gestão de uma escola é um dos pilares que regem o andamento da instituição escolar. Em geral, a equipe gestora é composta por um diretor, um vice-diretor, um coordenador pedagógico e um supervisor de ensino, cada um desempenhando sua função específica.

Dentre os papéis desempenhados pela equipe gestora, é possível destacar as ações e o planejamento, que se relacionam com a organização e a gestão da escola. Segundo Libâneo (2012, p. 437), a organização escolar refere-se a “planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros e intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, visando alcançar os objetivos propostos”. A gestão escolar, por sua vez, trata-se da “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (Libâneo, 2012, p. 438).

Essas ações se configuram como a cultura organizacional de uma escola, a qual além de ser ponto de ligação entre a organização e a gestão escolar, também pode ser entendida a partir de duas vertentes: “cultura instituída” e “cultura instituinte” (Libâneo, 2012).

A cultura instituída corresponde às normas formais e regulamentações oficiais, compreendendo a estrutura organizacional definida, a rotina escolar, a grade curricular, os horários e as normas disciplinares. Já a cultura instituinte representa o processo dinâmico pelo qual os membros da comunidade escolar constroem e reconstroem, em suas interações e na experiência cotidiana, práticas que vão além das imposições formais estabelecidas (Libâneo, 2012).

Ademais, a cultura organizacional explica a resistência presente no ambiente escolar em relação a inovações pedagógicas, aos modos de interação com os estudantes, às estratégias para lidar com questões disciplinares e à aceitação ou rejeição de alterações na rotina de trabalho (Libâneo, 2012). Dessa forma, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no funcionamento das escolas de educação básica, pois cada instituição possui

características culturais próprias que as distinguem, sendo que muitos desses aspectos não são facilmente perceptíveis ou explícitos (Libâneo, 2012, p. 441), constituindo o que se entende como currículo oculto.

No que tange à gestão e organização interna, toda instituição escolar possui uma estrutura organizacional que, em geral, está delineada no Projeto Político Pedagógico e/ou em documentos e normativas educacionais específicos, aplicáveis em esferas nacional, estadual ou municipal. Segundo Libâneo (2012), as escolas que adotam uma gestão participativa tendem a possuir uma estrutura organizacional com a seguinte composição:

Figura 1: Estrutura organizacional da gestão escolar.



Fonte: Autoras, 2024.

Conforme ilustrado na Figura 1, a estrutura organizacional da gestão escolar é composta pela direção, corpo docente e discente, conselho escolar, setor pedagógico, setor técnico-administrativo e instituições auxiliares. A seguir, serão detalhadas as atribuições de cada grupo mencionado.

A direção e a vice-direção da escola são responsáveis pela organização e gestão de todas as atividades institucionais, com o suporte do corpo técnico-

-administrativo e da equipe especializada. Compete a esses gestores, assegurar o cumprimento das leis, regulamentos e diretrizes emitidos pelos órgãos superiores do sistema de ensino, bem como implementar as decisões coletivas da equipe escolar e da comunidade (Libâneo, 2012).

O corpo docente, por sua vez, engloba todos os professores atuantes na escola, cuja principal função é contribuir para o objetivo prioritário da instituição, logo, para o sucesso dos processos de ensino e de aprendizagem. Além de suas atividades de docência, os professores participam da elaboração do plano escolar e do projeto pedagógico, da realização de atividades escolares, das decisões do conselho escolar, das reuniões com pais — com ênfase na comunicação e interpretação dos resultados de avaliação — e das atividades cívicas, culturais e recreativas junto à comunidade (Libâneo, 2012). O corpo discente, ou seja, os alunos, compõem o público-alvo das atividades educacionais e têm papel ativo, especialmente em instâncias como o grêmio estudantil.

O conselho escolar exerce atribuições consultivas, deliberativas e fiscalizadoras, abrangendo os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, conforme definido pela legislação estadual ou municipal e pelo regimento interno da escola. Sua composição equilibrada para garantir a representatividade de docentes, especialistas em educação, funcionários, alunos e pais, buscando uma paridade entre os membros da escola (50%) e da comunidade (50%) (Libâneo, 2012).

O setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções dos especialistas desse setor podem variar conforme as diretrizes estabelecidas nas esferas estadual e municipal; em muitos casos, suas atribuições são integradas para otimizar o desenvolvimento das ações pedagógicas (Libâneo, 2012).

O setor técnico-administrativo é responsável por manter as condições materiais e operacionais essenciais ao cumprimento dos objetivos da escola. Além disso, coordena os serviços auxiliares, incluindo zeladoria, segurança, atendimento ao público e o setor de multimeios, que abrange a biblioteca, laboratórios e a videoteca, entre outros recursos (Libâneo, 2012).

Finalmente, muitas escolas mantêm instituições auxiliares, como a Associação de Pais e Mestres (APM) e o grêmio estudantil, além de outras entidades como a caixa escolar, que frequentemente atuam em integração com o conselho escolar, onde essa estrutura é presente (Libâneo, 2012).

GESTÃO DEMOCRÁTICA

As Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (DCN), que objetivam estabelecer e assegurar as bases comuns nacionais para a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, tratam de assuntos pertinentes no que diz respeito à educação, sendo um desses assuntos a Gestão democrática.

De acordo com o Art. 4º das DCN, é responsabilidade do poder público, da família, da sociedade e da escola, garantir a todos os educandos um ensino ministrado de acordo com alguns princípios da educação. Um desses princípios, refere-se à Gestão democrática, isto é, “Gestão democrática do ensino público, na forma da legislação e das normas dos respectivos sistemas de ensino” (Brasil, 2010). Em outras palavras, a Gestão democrática como um princípio educacional, pode ser entendida como um elemento fundamental para a garantia de direitos e de uma educação de qualidade no ensino público.

A Gestão democrática além de ser um dos elementos constitutivos para a operacionalização das DCN (Brasil, 2010), também é um elemento constitutivo do PPP da escola, o qual deve contemplar “os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa (órgãos colegiados e de representação estudantil)” (Brasil, 2010). Ou seja, é a partir da gestão democrática que as tomadas de decisões se concretizam, visto que na Gestão democrática as decisões devem ser tomadas coletivamente, o “[...] que pressupõem participação da comunidade escolar na gestão da escola e a observância dos princípios e finalidades da educação” (Brasil, 2010).

Esse compartilhamento de tomada de decisões e trocas de experiências entre a comunidade e a escola, representa não apenas a garantia de uma educação decente, como também, uma valorização de diferentes pessoas, diferentes culturas, diferentes opiniões, diferentes perspectivas, “[...] cuja meta é a de se fundamentar em princípio educativo emancipador, expresso na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber” (Brasil, 2010).

Portanto, podemos definir a Gestão democrática como uma ferramenta que estreita as relações de vivência, convivência e colegiado, entre escola e comunidade, “[...] superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular, educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta [...]” (Brasil, 2010). Nesta perspectiva, é fundamental

que o Diretor e o Coordenador Pedagógico trabalhem em conjunto, buscando desenvolver os princípios da gestão democrática na escola.

Segundo Libâneo (2007), “a coordenação pedagógica deve ser uma forma de trabalho coletivo, realizado com a participação de todos os professores, em que se discutem as necessidades e os desafios para o desenvolvimento do trabalho escolar”, o gestor por sua vez, “deve garantir a participação ativa da comunidade escolar e a transparência nas decisões, para que todos possam contribuir para a construção de uma escola mais justa e igualitária” (Libâneo, 2012).

Esse trabalho deve acontecer não apenas com a comunidade escolar, como também com a comunidade externa, dado que a presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações.

Libâneo (2012) argumenta que a gestão democrática promove uma maior autonomia da escola, possibilitando que cada equipe gestora possa tomar decisões baseadas nas necessidades específicas de cada contexto, contribuindo para uma maior responsabilidade compartilhada com todos os envolvidos na educação. Além disso, o autor ainda destaca que a gestão democrática favorece um ambiente mais inclusivo e participativo, estimulando o diálogo e a cooperação entre os membros da comunidade escolar, possibilitando uma maior aproximação entre as demandas sociais e práticas pedagógicas.

ESTÁGIO SUPERVISIONADO DE GESTÃO: TEORIA X PRÁTICA

ANÁLISE DA PROPOSTA DO CURSO DE PEDAGOGIA DA FCT/UNESP EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR

Para falar mais profundamente sobre o Estágio Supervisionado em Gestão, faz-se necessário analisar a estrutura curricular do curso de Licenciatura em Pedagogia da FCT/UNESP, a qual pode ser encontrada dentro do PPP do curso. De acordo com o documento (2018), a estrutura curricular do curso de Pedagogia está organizada em 8 (oito) semestres, compreendidos em um período mínimo de 4 (quatro) anos e máximo de 8 (oito) anos.

O PPP do curso de Pedagogia entrou em vigor em 2019, reestruturando o PPP anterior. Tal reestruturação, deve-se à necessidade que a universidade encontrava em solucionar a situação enfrentada naquele momento, isto é, a falta de professores concursados na instituição, o que subsidiou uma das principais

alterações introduzidas no documento: a eliminação do quinto ano opcional, que tinha como foco a formação de gestores educacionais (PPP, 2018).

Entretanto, apesar das mudanças realizadas, o curso de pedagogia tem procurado propiciar “[...] a formação teórico-prática, por meio de disciplinas que desenvolvam diferentes conhecimentos para atuação na gestão educacional como diretor e coordenador pedagógico em instituições escolares da Educação Básica.” (PPP, 2018, p.18), além de promover reflexões acerca dos principais elementos da Gestão Democrática em espaços educacionais, correlacionando os pressupostos administrativos e pedagógicos, o que se configura como “[...] um movimento contínuo entre saber e fazer na busca de significados na gestão, administração e resolução de situações do ambiente da educação escolar.” (Regulamento et.al, 2017 p. 2).

Ademais, acerca do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, o documento define como: “[...] aproximação ao futuro espaço de atuação profissional e momento formativo de articulação teoria e prática, bem como reflexão “sobre” e a “partir” da realidade da escola de Educação Básica.” (PPP, 2018, p. 41). Outrossim, a partir das experiências promovidas pelo Estágio Supervisionado em Gestão, o estudante em formação desenvolve um olhar investigativo, crítico e reflexivo no que concerne às problemáticas e aos conflitos inerentes ao contexto escolar.

OBSERVAÇÕES INERENTES À PRÁTICA DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR

Dirigir uma escola de educação básica é uma tarefa desafiadora que exige da equipe gestora um olhar atento e sensível às necessidades dos alunos e de toda a comunidade escolar. Segundo Libâneo (2007), “a escola é um espaço de construção do conhecimento e da cidadania, e cabe aos gestores pedagógicos promoverem uma educação de qualidade e acessível a todos, independentemente de suas condições sociais e culturais.”

Nesse sentido, as funções de direção e coordenação não se limitam ao gerenciamento isolado de atividades, mas envolvem a articulação e mobilização de esforços coletivos para a realização dos objetivos e metas estabelecidos. Como aponta Libâneo (2013, p. 177), “dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos”,

destacando que as atribuições do diretor e do coordenador são interdependentes das demais funções exercidas pela comunidade escolar.

Além disso, esses papéis demandam competências específicas, como autoridade, responsabilidade, poder de decisão, disciplina e iniciativa (Libâneo, 2013, p. 178), qualidades que nem sempre estão presentes de maneira homogênea nas equipes gestoras das escolas.

Durante o Estágio Supervisionado em Gestão, realizado em duas instituições de educação básica distintas, pudemos vivenciar a realidade prática da gestão escolar e conhecer as dimensões da gestão democrática e participativa. Esse período nos permitiu observar como são tomadas decisões institucionais, participar de reuniões e compreender as interações entre a equipe gestora e os demais membros da comunidade escolar.

Uma das principais vantagens do Estágio em Gestão é a oportunidade de aprendizado direto com os principais atores da área, incluindo a equipe gestora, o que possibilita ao estagiário construir conhecimento e desenvolver uma perspectiva crítico-reflexiva sobre as abordagens da gestão educacional, as dificuldades enfrentadas pelos gestores e suas estratégias para superar tais desafios, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada da educação básica no Brasil.

De acordo com Oliveira e Cunha (2006, p. 7), o estágio objetiva “proporcionar ao aluno a oportunidade de aplicar seus conhecimentos acadêmicos em situações da prática profissional clássica, criando a possibilidade do exercício de suas habilidades.” Dessa forma, o Estágio se torna um importante momento de prática que, através de observações da rotina escolar, permite que os futuros gestores identifiquem as necessidades dos diversos grupos presentes no ambiente escolar e desenvolvam habilidades em liderança, comunicação, gestão e resiliência.

Entretanto, observamos que o tempo dedicado ao Estágio em Gestão nas escolas nem sempre é aproveitado de forma plena, pois muitos gestores encontram dificuldades para integrar o estagiário às dinâmicas da equipe gestora e às atividades concretas do cotidiano escolar. Em alguns casos, o estagiário acaba se encontrando desamparado, dependendo da disponibilidade e boa vontade dos demais funcionários.

É necessário considerar que essa situação pode se originar da rotina sobrecarregada da equipe gestora, constantemente envolvida em reuniões, atendimentos e diversas demandas pedagógicas e administrativas, o que limita o tempo para uma interação mais próxima com o estagiário. Em uma das escolas

onde realizamos o Estágio, por exemplo, a diretora estava de licença, e a orientadora pedagógica, recém retornada de licença-prêmio, assumiu as funções tanto pedagógicas quanto administrativas, demonstrando habilidade e comprometimento, mesmo em condições adversas.

Como exposto anteriormente, tanto o diretor quanto o coordenador desempenham papéis cruciais na instituição escolar. Libâneo (2013, p. 179) afirma que o diretor é “o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula, e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade etc.).”.

Contudo, essa visão ampla nem sempre se concretiza, e muitas vezes as funções do diretor se restringem à burocracia, relegando o aspecto pedagógico ao coordenador pedagógico, que já é sobrecarregado com o planejamento e acompanhamento das atividades didático-pedagógicas e curriculares da escola, visando “atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos” (Libâneo, 2013, p. 181).

Placco e Souza (2013) apontam que essa sobrecarga pode causar dois problemas sérios: o afastamento entre o coordenador e os demais membros da equipe, devido à percepção de autoridade centralizada nas funções de direção, e o prejuízo para as atividades pedagógicas do coordenador, já que ele se vê obrigado a assumir funções administrativas. Assim, ao ser afastado das atividades pedagógicas essenciais para sua função mediadora, o coordenador perde a oportunidade de focar na melhoria contínua das aprendizagens dos alunos, objetivo fundamental de sua atuação (Placco e Souza, 2013, p. 11).

Embora o Estágio Supervisionado em Gestão revele inúmeros desafios, tanto para a organização do estágio quanto para a gestão escolar, essa experiência se mostrou profundamente enriquecedora para nossa formação como futuros gestores. Vivenciar o cotidiano da gestão escolar e observar de perto as medidas tomadas para solucionar problemas fortaleceu nossa compreensão dos múltiplos aspectos da gestão educacional, destacando a importância dos diferentes papéis desempenhados pelos membros da equipe escolar, inclusive da secretaria, cuja atuação prática é fundamental para a organização da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscamos destacar os desafios e as possibilidades que permeiam a prática do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar. Nesse contexto,

identificamos que os desafios enfrentados pela equipe gestora de uma escola são amplos, visto que a gestão escolar exige ações e esforços colaborativos, refletindo as concepções de gestão adotadas pela instituição.

Apesar dessas dificuldades, há caminhos para superá-las, especialmente por meio da promoção de uma formação sólida — inicial, continuada e específica na área de gestão. O Estágio Supervisionado em Gestão representa uma oportunidade crucial, pois nele os futuros professores e gestores podem desenvolver uma perspectiva reflexiva e construtiva sobre as diversas abordagens da gestão escolar.

Além disso, com base em nossas experiências no estágio e nas disciplinas voltadas para gestão, cursadas na faculdade, defendemos a implementação de uma gestão democrática e participativa nas escolas. Essa abordagem favorece a valorização da equipe escolar, reconhecendo tanto suas funções específicas quanto as ações coletivas, e contribui para o fortalecimento e desenvolvimento contínuo da própria instituição escolar.

REFERÊNCIAS

CNE. **Resolução CNE/CEB nº 4/2010**, aprovado em 13 de julho de 2010. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Diário Oficial da União, Brasília, Seção 1, p. 824, 14 jul. 2010.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. Desenvolvendo ações e competências profissionais para as práticas de gestão participativa e de gestão da participação. In:_____. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. ver. ampl. São Paulo: Cortez, 2012.p. 435- 468.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. O Sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In:_____. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. ver. ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. As atividades de direção e coordenação. In: LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6.ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2013.

OLIVEIRA, E. S. G.; CUNHA, V. L. O estágio supervisionado na formação continuada docente a distância: desafios a vencer e construção de novas subjetividades. RED. **Revista de Educación a Distancia**, 2006. Disponível em: <http://www.um.es/ead/red/14/>. Acesso em: 04 de nov. 2023.

PLACCO, V. M. N. S.; SOUZA, V. L. T. O trabalho do coordenador pedagógico na visão de professores e diretores: contribuições à compreensão de sua identidade profissional. In _____. PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. (Orgs.). **O Coordenador Pedagógico**: provocações e possibilidades de atuação. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p. 9-20.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO do Curso de Pedagogia, Faculdade de Ciências e Tecnologia- **FCT/UNESP**, Presidente Prudente, fev. 2018. Disponível em: <https://www.fct.unesp.br/#!/graduacao/pedagogia/projeto-politico-pedagogico/>. Acesso em: 01 de nov. de 2023.

REGULAMENTO do estágio curricular supervisionado do curso de pedagogia de docência da Faculdade de Ciências e Tecnologia - **FCT/UNESP**, Presidente Prudente, jul. 2017. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/12nkHpVmY-kx4hLKHoE8vamgJJ_jUF87O-/view>. Acesso em: 01 de nov. de 2023.