



**MESTRADO PROFISIONAL
PRÁTICAS DOCENTES NO ENSINO FUNDAMENTAL**

2017

GESTÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Liliane Angerami de Souza

**CENTRO DE ESTUDOS UNIFICADOS BANDEIRANTE
MESTRADO PROFISSIONAL DE PRÁTICAS DOCENTES
NO ENSINO FUNDAMENTAL**

LILIANE ANGERAMI DE SOUZA

GESTÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Produto aprovado para obtenção do título de Mestre em Práticas Docentes no Ensino Fundamental e validado pela banca de dissertação composta pelos examinadores Dr. Nildo Alves Batista; Dra Elisabeth dos Santos Tavares e Dra. Renata Barrocas

Orientação: Prof^a Dr^a Luana Carramillo Going

SANTOS

2017

S715g

Souza, Liliane Angerami de.
Gestão na Educação Básica / Liliane Angerami de Souza. –
Santos, 2017.
33 f.

Orientadora : Luana Carramillo Going
Produto Educacional do Mestrado de Práticas Docentes no
Ensino Fundamental – Gestão na Educação Básica

Área de Concentração: Práticas Docentes no Ensino Fundamental

1.Pedagogia 2.Gestão Escolar 3.Gestão Democrática
4.Formação de Professores 5.Formação do Gestor
6.Administração Escolar

CDD 370

SOUZA, Liliane Angerami. **Gestão na Educação Básica.** 2017. 32 p. Plano de Ensino do Produto do Programa de Mestrado Profissional em Práticas Docentes no Ensino Fundamental da Universidade Metropolitana de Santos, Santos, 2017.

RESUMO

A proposta de ensino desenvolvida a partir da dissertação *A Formação do Gestor no Curso de Pedagogia da Universidade Metropolitana de Santos*, no Mestrado Profissional Práticas Docentes no Ensino Fundamental foi estabelecida como um curso de Lato Sensu intitulado Gestão na Educação Básica. Para embasar a construção da proposta de ensino a pesquisa percorreu duas etapas: a) análise do Projeto Pedagógico de Curso na UNIMES no que se refere à matriz curricular, acompanhando as reformas educacionais brasileiras durante o período estudado de 1993 a 2017 e verificou-se que, neste período, a formação do gestor no curso de Pedagogia apresentou uma redução quanto à carga horária; b) análise das respostas dos questionários e entrevistas submetidos a uma amostra de setenta e um sujeitos: gestores, docentes, discentes e egressos do curso de Pedagogia da UNIMES que atuam na Educação Básica, e constatou-se que, para os egressos, foi importante a consolidação dos saberes adquiridos no curso por meio da prática diária, mas que a formação do gestor, respeitando o mínimo das diretrizes curriculares vigentes à época, não se manteve em um patamar elevado em relação ao conteúdo disciplinar como um todo. O conjunto das dificuldades enfrentadas, foram os mais diversos, financeiro, administrativo, pedagógico, relacionamento interpessoal e também administração do tempo. O público alvo é para gestores que atuam na educação básica da Região Metropolitana da Baixada Santista. O objetivo é de consolidar o desenvolvimento de competências do educador, por meio de aprofundar os conhecimentos acadêmicos em gestão, formando profissionais qualificados para atuarem na gestão escolar. Tem como meta formar equipes qualificadas de dirigentes educacionais com conhecimento sobre administração, financeiro, gestão democrática e relacionamentos interpessoais, atendendo às informações coletadas na pesquisa.

Palavras-chave: Pedagogia. Gestão Escolar. Gestão Democrática. Formação de Professores. Formação do Gestor. Administração Escolar.

ABSTRACT

The teaching proposal developed from the dissertation *Management Preparation in the Course of Pedagogy Course at Metropolitan University of Santos*, in the Professional Master's Program Teaching Practices in Elementary School was established as a Lato Sensu course titled Management in Basic Education. In order to base the construction of the teaching proposal, the research covered two stages: a) Analysis of the Pedagogical Course Project at UNIMES regarding the curricular matrix, accompanying the Brazilian educational reforms during the period studied from 1993 to 2017 and it was verified that, in this period, the training of the manager in the Pedagogy course presented a reduction in the workload; b) analysis of the answers of the questionnaires and interviews submitted to a sample of seventy-one subjects: managers, teachers, students and graduates of the UNIMES Pedagogy course that work in Basic Education, and it was found that, for the graduates, it was important the consolidation of the knowledge acquired in the course through daily practice, but that the training of the manager, respecting the minimum of the current curricular guidelines at the time, did not remain at a high level in relation to the disciplinary content as a whole. The set of difficulties faced were the most diverse, financial, administrative, pedagogical, interpersonal relationship and also time management. The target audience is for managers who work in basic education in the Metropolitan Region of Baixada Santista. The objective is to consolidate the development of competencies of the educator, by means of deepening the academic knowledge in management, forming qualified professionals to act in the school management. Its goal is to form qualified teams of educational leaders with knowledge on administration, financial, democratic management and interpersonal relationships, taking into account the information collected in the research.

Key words: Pedagogy. School Management. Democratic Management. Teacher's Preparation. Management's Preparation. School Administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 JUSTIFICATIVA.....	13
3 OBJETIVOS.....	13
4 PÚBLICO ALVO	13
5 CARGA HORÁRIA	14
6 PERÍODO E PERIODICIDADE	14
7 MATRIZ CURRICULAR	14
8 DISCIPLINAS E EMENTÁRIO.....	15
9 DISCUSSÃO	21
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
11 REFERÊNCIAS.....	32

APRESENTAÇÃO

Caro (a) leitor(a)

A proposta de ensino Gestão Básica na Educação é fruto da dissertação intitulada “A Formação do Gestor no Curso de Pedagogia da Universidade Metropolitana de Santos” do Mestrado Profissional em Práticas Docentes no Ensino Fundamental.

A pesquisa base da dissertação teve como objetivo verificar a formação do gestor, no curso de Pedagogia da Universidade Metropolitana de Santos - UNIMES, frente aos desafios administrativos, acadêmicos e financeiros de uma escola de ensino fundamental.

A coleta dos dados foi composta por duas etapas: a) análise do Projeto Pedagógico de Curso, onde foram identificadas as disciplinas e componentes curriculares do curso; e b) análise das respostas dos questionários e entrevistas submetidos a uma amostra de setenta e um sujeitos: gestores, docentes, discentes do curso de Pedagogia da UNIMES.

Adicionalmente, pesquisaram-se, em escolas de Ensino Fundamental de Santos, três diretoras, uma assistente de direção, uma orientadora educacional e quatro coordenadoras pedagógicas, sendo todas egressas do curso de Pedagogia da UNIMES.

Na análise de dados se adotou o delineamento de Análise de Conteúdo que, conforme Bardin (2011, p.45), permite que se possa, de maneira objetiva, sistemática e racional, compreender “aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”.

Para a análise foram desenvolvidos seis grupos de categorias.

Categoria A: Foi denominada de **Projeto Pedagógico do Curso de Pedagogia da UNIMES e a formação das competências e habilidades no discente para a gestão**, e teve como objetivo analisar como se apresenta a distribuição das disciplinas e sua respectiva carga horária dentro das várias matrizes curriculares existentes entre os períodos de 1993 a 2017 do curso de Pedagogia da UNIMES, em especial as disciplinas que compõem a formação do gestor que estavam concentradas no 6º Semestre.

Categoria B: Foi denominada de **Desafios e ações dos gestores da UNIMES com a formação de gestor no curso de Pedagogia** e foi desmembrada nas

seguintes subcategorias: B1 Percurso e contexto histórico da instituição e do curso; B.2 Desafios na implantação e manutenção do curso de Pedagogia; B.3 Ações referentes ao Projeto Político. Foram conduzidas entrevistas com os gestores da UNIMES, com o objetivo de verificar como se deu a formação dos alunos, ao longo dos anos, quanto à gestão escolar Pedagógico.

Categoria C: Denominada de **Desafios e ações dos docentes da UNIMES com a formação de gestor no curso de Pedagogia**, com as seguintes sub-categorias: C1 Histórico do Professor; C.2 Desafios do professor frente ao ensino; C.3 Ações para a formação do aluno em gestão teve o objetivo de levantar a situação atual da formação de gestão no curso, por meio de questionários apresentados aos professores que compõem o corpo docente do curso de Pedagogia.

Categoria D: Foi denominada de **Avaliação dos alunos de 1º ao 5º semestres sobre a formação do gestor no curso de Pedagogia da UNIMES**, desmembrada nas seguintes sub-categorias: D.1 Perfil demográfico e socioeducacional dos alunos; D.2 Perspectivas e expectativas dos alunos em relação ao curso de Pedagogia da UNIMES; D.3 Avaliação dos alunos sobre o preparo para a gestão. Teve como intuito a análise de como se dá a percepção de quarenta e três alunos distribuídos nos cinco primeiros semestres do curso de Pedagogia, sendo seis alunos do 1º semestre, vinte e um do 2º semestre, cinco do 3º semestre, oito do 4º semestre e três alunos do 5º Semestre.

Categoria E: Foi denominada de **Avaliação dos alunos do 6º semestre sobre a formação do gestor no curso de Pedagogia da UNIMES**, com as seguintes sub-categorias: E.1 Perfil demográfico e socioeducacional dos alunos; E.2 Perspectivas e expectativas dos alunos em relação ao curso de Pedagogia da UNIMES; E.3 Avaliação dos alunos sobre o preparo para a gestão. Teve como meta a análise de como se dá a percepção de onze alunos do curso de Pedagogia.

Categoria F: Foi denominada de **Gestores egressos formados no curso de Pedagogia da UNIMES frente aos desafios encontrados na administração, no acadêmico e financeiro**, com as sub-categorias: F.1 Histórico do Gestor; F.2 Preparo para a gestão e desafios encontrados na administração; F.3 Formação para a gestão pela UNIMES, na qual foram conduzidas entrevistas com nove gestores egressos da UNIMES, sobre como se deu a formação desses egressos, ao longo dos anos, no aspecto da gestão escolar.

Os resultados das categorias analisadas apresentaram uma transformação contínua do Projeto Pedagógico de Curso no que se refere à matriz curricular, acompanhando as reformas educacionais brasileiras durante o período estudado, de 1993 a 2017. Verificou-se que a formação do gestor no curso apresentou uma redução quanto à carga horária. Em relação às entrevistas, constatou-se que para os egressos foi importante a consolidação dos saberes adquiridos no curso por meio da prática diária. Os discentes entrevistados apontam uma percepção de que a formação em gestão poderia ser mais consistente. Verifica-se, também, no período pesquisado, que a formação do gestor, respeitando o mínimo das diretrizes curriculares vigentes à época, não se manteve em um patamar elevado em relação ao conteúdo disciplinar como um todo. Segundo os egressos pesquisados, o conjunto das dificuldades enfrentadas, desde o início de suas carreiras como gestoras no exercício de sua profissão, até o momento desta pesquisa, foram os mais diversos, incluindo: financeiro, administrativo, pedagógico, relacionamento interpessoal e também administração do tempo.

Especialmente após as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) de 2006, os resultados da pesquisa indicaram que os alunos vivenciaram um currículo que enfatizou a formação para a docência, deixando de abranger com mais consistência outras áreas, como a própria gestão escolar.

O pedagogo se constitui no profissional licenciado para o Magistério. No entanto, a atuação do pedagogo vai além da docência, pois também tem como atribuições o planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas escolares e não escolares, tendo ainda a possibilidade de atuação em atividades relacionadas ao processo de gestão educacional.

Nesse contexto a proposta de ensino *Gestão na Educação Básica* tem como objetivo formar docentes para serem gestores escolares, construindo competências e habilidades para uma gestão escolar e democrática frente aos desafios administrativos, acadêmicos e financeiros da Educação Básica.

1 INTRODUÇÃO

A proposta de um curso de Pós Graduação em Gestão Escolar (Lato Sensu) nasce a partir do desenvolvimento e do amadurecimento da análise realizada nos egressos do curso de Pedagogia da Universidade Metropolitana de Santos, no âmbito do interesse despertado em consolidar seus estudos nos fundamentos administrativos na formação dos gestores escolares, avançando na qualidade do ensino e na realização e fortalecimento da gestão democrática da educação pública, no âmbito regional e nacional.

Após a implementação da Resolução do Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno - CNE/CP nº 01/2006, o perfil profissional para o Pedagogo passa a ter a docência como centro de sua formação. Esse novo perfil profissional sugere um docente polivalente, licenciado para atuar como professor e gestor de maneira integrada, sendo a docência exercida em um sentido ampliado.

Artº 4º. Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

- I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;
- II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;
- III - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares. (BRASIL, 2006).

Porém, esta formação pretensamente generalista coloca a gestão em um segundo plano. Nessa direção a proposta busca colaborar com produção científica de qualidade no desenvolvimento de uma temática fundamental, para o contexto sociopolítico e educacional da nação brasileira, sobre o tema de Gestão Escolar.

Formar profissionais que possam aprofundar seus conhecimentos sobre o tema torna-se relevante para promover mudanças na região, tendo em vista que a Universidade fomenta estudos científicos que viabilizam o avanço das práticas educacionais neste campo do saber. Com a inovação curricular e sua integração com a gestão, subsidia-se o trabalho em uma escola democrática, dinamizando e efetivando programas, projetos e ações que alcancem o maior número possível de gestores escolares e educacionais, tanto em nível da formação inicial quanto em nível da formação continuada.

Conforme Santomé (2006), repensar o currículo e a sua expressividade em uma sociedade das aprendizagens significa, acima de tudo, repensar alguns pressupostos que norteiam a sociedade da informação, do conhecimento e das aprendizagens. Nesse contexto, impõe-se romper com a concepção do currículo isolado, descontextualizado, fragmentado que não propicia a construção e a compressão de nexos que permitam a sua estruturação com base na realidade.

A proposta é de um curso de Pós Graduação em Gestão Escolar (*Lato Sensu*) que tem como objetivo a formação do pesquisador, do profissional e do egresso do ensino superior, com base em um currículo interdisciplinar que possibilite aos estudantes, ao final do curso, a formação de Especialista em Gestão Escolar.

Conforme Santomé (1998), repensar o currículo e a sua expressividade em uma sociedade das aprendizagens significa, acima de tudo, repensar alguns pressupostos que norteiam a sociedade da informação, do conhecimento e das aprendizagens. Nesse contexto, impõe-se romper com a concepção do currículo isolado, descontextualizado, fragmentado que não propicia a construção e a compressão de nexos que permitam a sua estruturação com base na realidade.

O curso tem como objeto de estudo a educação formal e não formal, e o fomento de pesquisas em ciências humanas e sociais, nas visões ecológica e ética que atentem para a leitura das necessidades reais da nossa sociedade, a partir de práticas que promovam a consolidação dos fundamentos administrativos, financeiros e de relações interpessoais em suas atividades nas escolas da Baixada Santista. O escopo da proposta está relacionado à democratização dos saberes para com a sociedade, e definição de seus significados nas práticas pedagógicas e sua interação com as atribuições da gestão escolar.

Lück (2009) conceitua a gestão escolar como o ato de gerir a dinâmica cultural da escola. Desta maneira, tem um foco bastante efetivo na atuação em educação, onde procura promover a organização, a mobilização e a articulação dos recursos humanos e materiais, necessários a garantir o desenvolvimento dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino.

Importante destacar que a Universidade Metropolitana de Santos ao propor o curso de Pós Graduação em Gestão Escolar (*Lato Sensu*) assume a intenção formal de oferecer à Região Metropolitana da Baixada Santista uma estrutura de qualidade física, financeira e consolidação acadêmica. Outro ponto relevante é a concretização das determinações do Plano de Desenvolvimento Institucional, referente à missão da

UNIMES em produzir, sistematizar e difundir o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para o desenvolvimento do país e principalmente da região onde está inserida, contribuindo para a formação integral do indivíduo, despertando-lhe o senso crítico, o critério ético e a capacidade de julgar e agir corretamente, preparando cidadãos conscientes, capacitados para a vida profissional e cívica, conforme as exigências sociais da modernidade.

Conforme a Resolução nº 1, de 8 de junho de 2007, que estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, em seu § 3º do artigo 1º, já em sua redação atualizada pela Resolução nº 1, de 22 de maio de 2017, define que os cursos de pós-graduação lato sensu são abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação que atendam às exigências das instituições de ensino. Além desse aspecto, no artigo 2º, os cursos de pós-graduação lato sensu, por área, ficam sujeitos à avaliação dos órgãos competentes a ser efetuada por ocasião do recredenciamento da instituição. E no artigo 3º, define-se que as instituições que ofereçam cursos de pós-graduação lato sensu deverão fornecer informações referentes a esses cursos, sempre que solicitadas pelo órgão coordenador do Censo do Ensino Superior, nos prazos e demais condições estabelecidos. Em seu artigo 5º, os cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, têm duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, nestas não computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso. No § 3º do artigo 7º, os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, que se enquadrem nos dispositivos estabelecidos nesta Resolução terão validade nacional.

Frente ao exposto, o curso proposto está alinhado com as necessidades de atendimento da demanda da Região Metropolitana da Baixada Santista, para profissionais comprometidos com a promoção de novos saberes e de novas práticas educacionais, que contemplem a gestão no cotidiano dos espaços escolares.

O curso tem como princípio promover estudos sobre a gestão democrática (artigo 206 ítem IV da Constituição de 1988), nos espaços formais e não formais, que envolvem uma nova lógica do poder com participação democrática dos integrantes.

Essa proposta de curso possibilitará um suporte acadêmico ao currículo do curso de Pedagogia, procurando tornar o egresso um profissional mais completo,

fazendo com que possa dar-lhe um novo sentido, um diferencial.

2 JUSTIFICATIVA

A partir da pesquisa realizada, procurou-se consolidar a formação do egresso do curso de Pedagogia com uma proposta de curso de pós-graduação Lato Sensu em Gestão Escolar, na área de conhecimento do Ensino.

3 OBJETIVOS

Consolidar o desenvolvimento de competências para o exercício da gestão, formando equipes qualificadas de dirigentes educacionais. Esta proposta visa aprofundar os conhecimentos acadêmicos em gestão, promovendo sua educação continuada, formando profissionais qualificados para atuarem na gestão escolar. Como objetivos específicos, destacam-se:

- Aprofundar estudos para a formação de gestores capazes de liderar a proposta pedagógica da escola;
- Promover pesquisas que possam reconhecer os processos importantes que objetivem o bom andamento da escola;
- Fortalecer e interligar com outras áreas afins como instrumentos de promoção de novas pesquisas sobre práticas inovadoras no gerenciamento dos processos administrativos existentes na escola;
- Fomentar estudos que atualizem as questões da legislação educacional;
- Incentivar a pesquisa, discussões com grupos multiprofissionais e estimular a criatividade como forma de promover uma vida profissional compromissada com uma educação mais justa e humana.

4 PÚBLICO ALVO

Este curso destina-se aos profissionais da educação graduados que tenham interesse em aperfeiçoar e aprofundar seus conhecimentos voltados à gestão de instituições de ensino, com formação interdisciplinar que possa analisar criticamente as políticas da formação do profissional de gestão, na sua relação com os diversos saberes no sentido de compreender a importância da construção de sua identidade e de sua autonomia.

- Área de Conhecimento – Ensino (profissionais da área de pedagogia)

- Modalidade: Presencial
- Formulação do Produto/Proposta de Ensino – 2017
- Quantidade de Vagas: 40

5 CARGA HORÁRIA

Com uma carga horária total de 450 horas, sendo 360 teóricas e 90 de estágio supervisionado, contemplando situações ativas de aprendizagem, nas quais o conteúdo será trabalhado de forma contextualizada e significativa, considerando os conhecimentos prévios dos alunos como ponto de partida para a construção de novos conhecimentos.

6 PERÍODO E PERIODICIDADE

O curso está estruturado para ser realizado em três semestres letivos, com aulas as terças e quintas-feiras, das 18h30 às 22h40.

7 MATRIZ CURRICULAR

MATRIZ CURRICULAR						
Componentes Curriculares		Período de oferecimento	Dia da Realização	Carga Horária		
				Teórica	Supervisão	Estágio
1	Planejamento em Gestão Educacional	1	3 ^a	60		
2	Políticas Públicas e Legislação Educacional	1	5 ^a	60		
3	Gestão Escolar: Fundamentos	2	3 ^a	50	10	10
4	Gestão de Processos Administrativos	2	5 ^a	45	15	20
5	Ética e Relações Interpessoais	3	3 ^a	30		
6	Gestão de Recursos Financeiros	3	5 ^a	45	15	30
7	Metodologia de Pesquisa	3	5 ^a	30		
8	Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)					30
TOTAL		450		320	40	90

8 DISCIPLINAS E EMENTÁRIO

Componente Curricular	PLANEJAMENTO EM GESTÃO EDUCACIONAL
Carga Horária	60 HORAS
EMENTA DA DISCIPLINA	
<p>Planejamento Estratégico da Gestão Educacional. Escola, Gestão e Projeto político pedagógico. A organização do trabalho escolar: Indivíduo e Organização. Aspectos gerais do planejamento e planejamento participativo em gestão escolar. Caracterização da Escola. Organização Geral da Unidade Escolar. Atribuições da Secretaria. Instrumentação para Execução e Controle. Função de Supervisão e do Diretor. A gestão escolar como alternativa de escola democrática.</p>	
BIBLIOGRAFIA	
<p>Básica</p> <p>CALEGARI, Diego; PEREIRA, Maurício F. Planejamento e Estratégia das Escolas. São Paulo: Editora Atlas, 2013. 146p.</p> <p>GANDIN, Danilo. A Prática do Planejamento Participativo. 21ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011. 184p.</p> <p>VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 22 ed. – São Paulo: Libertad Editora, 2012 – (Cadernos Pedagógicos do Libertad; v. 1).</p> <p>Complementar</p> <p>GANDIN, Danilo. Soluções de Planejamento para uma Prática Estratégica e Participativa. Petrópolis: Editora Vozes, 2013. 168p.</p> <p>MORETTO, Vasco P. Planejamento: planejando a educação para o desenvolvimento de competências. 9ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011. 136p.</p> <p>SANT'ANNA, Geraldo J. Planejamento, Gestão e Legislação Escolar. São Paulo: Editora Érica, 2014. 128p.</p>	

Componente Curricular	POLÍTICAS PÚBLICAS E LEGISLAÇÃO EDUCACIONAL
Carga Horária	60 HORAS
EMENTA DA DISCIPLINA	
<p>Estudo analítico das políticas educacionais no Brasil com destaque para: a política educacional no contexto das políticas públicas; organização dos sistemas de ensino considerando as peculiaridades nacionais e os contextos internacionais; políticas educacionais e legislação de ensino; estrutura e funcionamento da educação básica e do</p>	

ensino superior; impasses e perspectivas das políticas atuais em relação à educação considerando a práxis social e os conceito de cidadania e sua pluralidade interpretativa e política.

BIBLIOGRAFIA

Básica

- CARNEIRO, Moaci A. LDB Fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo. 23^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2015. 848p.
 GENTILI, Pablo A. A.; MCCOWAN, Tristan. Reinventar a Escola Pública: política educacional para um novo Brasil. 2^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010. 272p.
 ROSÁRIO, Maria J. A. do; ARAÚJO, Marcos de L. Políticas Públicas Educacionais. 2^a ed. Campinas: Editora Alínea, 2011. 158p.

Complementar

- REGO, Tereza C. Currículo e Política Educacional. Petrópolis: Editora Vozes, 2011. 176p.
 SILVA, Maria V.; MARQUES, Mara R. A. (Orgs.). LDB: Balanços e Perspectivas para a Educação Brasileira. 2^a ed. Campinas: Editora Alínea, 2012. 352p.
 HORA, Dinair L. da; SANTOS, Terezinha de F. A. M. dos (Orgs.). Políticas Públicas e Gestão Educacional. Campinas: Editora Alínea, 2014. 202p.

Componente Curricular	GESTÃO ESCOLAR: FUNDAMENTOS
Carga Horária	60 horas

EMENTA DA DISCIPLINA

Fundamentos teóricos da Administração. Teorias de Administração e Gestão Educacional. Escola, Gestão e Projeto político da escola. A organização do trabalho escolar: linguagem, tempo, espaço. Indivíduo e Organização. Estudo e discussão dos fundamentos da gestão escolar, conceitos, aspectos teóricos e históricos. Aspectos gerais da administração. Administração Escolar. Administração e legislação. Caracterização da Escola. A administração escolar como eixo do trabalho pedagógico na escola. Histórico e principais teorias da administração. Evolução da administração escolar no Brasil e seus pressupostos teórico-metodológicos. Conceitos de organização, gestão, planejamento, participação e cultura organizacional. Princípios e características da gestão escolar participativa. Ação administrativa colegiada: compromisso político-social e técnico-pedagógico na operacionalização dos projetos das instituições educativas (conselho escolar e associação de pais, professores e funcionários). Conselho de classe. Participação estudantil e grêmio escolar. Papel do gestor escolar na organização do trabalho na escola. Experiências de gestão escolar.

BIBLIOGRAFIA

Básica

LIBÂNEO, José C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6^a ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013. 304p.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 10^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011. 120p.

VIEIRA, Sofia L. Educação Básica - Política e Gestão da Escola. 2^a ed. Brasília: Liber Livro, 2009. 220p.

Complementar

MONTEIRO, Eduardo; MOTTA, Artur. Gestão Escolar: Perspectivas, Desafios e Função Social. São Paulo: LTC Editora, 2013. 328p.

VICENTINI, Almir. Gestão Escolar – Dicas Corporativas. São Paulo: Phorte Editora, 2015. 136p.

BOCCIA, Margarete B.; DABUL, Marie Rose; LACERDA, Sandra da C. (Orgs.).Gestão Escolar em Destaque. São Paulo: Paco Editorial, 2013. 208p.

Componente Curricular	GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS
Carga Horária	60 HORAS
EMENTA DA DISCIPLINA	
A gestão de inovação. A busca do conhecimento e do aprendizado. Gerenciamento estratégico de processos organizacionais: principais características da orientação para processos; identificação e descrição do processo; análise do processo. Capital: bens materiais e imateriais. Excelência em gestão. Liderança estratégica. Gestão por competências. Estrutura de trabalho por processos. Níveis de classificação de processos. Instituições modernas.	
BIBLIOGRAFIA	
Básica MARTINS, José do P. Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 4 ^a ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010. 240p. PARO, Vítor H. Administração Escolar: introdução crítica. 17 ^a ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016. 232p. ROSAR, Maria de F. F. Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial? 5 ^a ed. Campinas: Autores Associados, 2012. 204p.	
Complementar ANTUNES, Celso. 9 Passos para uma escola pública de excelente qualidade. Petrópolis: Editora Vozes, 2013. 200p. OLIVEIRA, Djalma de P. R de. A Moderna Administração Integrada: abordagem estruturada simples e de baixo custo. São Paulo: Atlas, 2013. 368p. MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela F. G. de. Teoria Geral da Administração. 3 ^a ed. São Paulo: Cengage, 2006. 449p.	

Componente Curricular	GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS
Carga Horária	60 HORAS

EMENTA DA DISCIPLINA
Planejamento financeiro. Previsão orçamentária. Terminologia empregada em diferentes momentos da previsão orçamentária. Cultura orçamentária. Base histórica de informações. Tipos de orçamentos. Previsão orçamentária e a gestão escolar. Estrutura do orçamento na gestão administrativa escolar. Formação do preço dos serviços educacionais. Construção de orçamento escolar de curto prazo.
BIBLIOGRAFIA
Básica AMARAL, Nelson C. Para Compreender o Financiamento da Educação Básica no Brasil. Brasília: Editora Liber Livro, 2012. 224p. HOJI, Masakazu. Administração Financeira na Prática. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014. 168p. ROSA, Clóvis. Gestão Estratégica Escolar. 4ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. 320p.
Complementar CHIAVENATO, Idalberto. Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória. 3ª ed. São Paulo: Editora Manole, 2014. 152p. LEMES JÚNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana Paula M. S., Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2016 CARNEIRO, Túlio A. Financiamento, Gestão e Qualidade da Educação Pública. Curitiba: Editora Appris, 2016. 203p.

Componente Curricular	ÉTICA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS
Carga Horária	30 HORAS
EMENTA DA DISCIPLINA	
Estudos do Gerenciamento de Pessoas com base motivacional visando na superação de situações problemas e conflitos. Conceitos de Comunicação Organizacional interna e externa visando processos, barreiras, fluxos formal e informal, redes e meios de comunicação. Gestão de recursos humanos. Reconhecimento do valor e da complexidade do potencial humano. Planejamento estratégico de gestão de pessoas. Sistema de captação e retenção de talentos. Acompanhamento estratégico à performance. Plano estratégico de remuneração. Gestão Humanizada. Liderança estratégica. Gestão por competências. Remuneração estratégica. Estrutura de trabalho por processos. Posturas pessoais e relações interpessoais.	
Competência Interpessoal. Cultura e Clima Organizacional. Comunicação Interpessoal. Inteligência Emocional. Conflitos e Administração de Ética Profissional.	
BIBLIOGRAFIA	

Básica

SCHULZ, Almiro. Ética e Gestão Educacional. Campinas: Alínea, 2008. 130p.

SANTOS, Clóvis Roberto. Ética, Moral e Competência dos Profissionais da Educação. São Paulo: Avercamp, 2004. 120p.

LÜCK, Heloísa. Liderança em Gestão Escolar. 8^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011. 168p.

Complementar

DUTRA, Joel de S.; DUTRA, Tatiana A.; ALMENDRA, Gabriela. Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros. São Paulo: Atlas, 2017. 496p.

MINICUCCI, Agostinho. Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2001. 240p.

SANDRINI, Marcos. Para Sempre! O Compromisso Ético do Educador. 2^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007. 144p.

Componente Curricular	METODOLOGIA DA PESQUISA
Carga Horária	30 HORAS
EMENTA DA DISCIPLINA	
Estuda questões voltadas para o conhecimento do método e dos procedimentos teórico-metodológicos para a realização da pesquisa, além de questões voltadas para a construção do texto científico e o significado da teoria e da metodologia na pesquisa. O texto científico: resumo, estrutura, normas de citação e referência. Abordagens metodológicas: pesquisa quantitativa e qualitativa: abordagens de pesquisa. Procedimentos teórico-metodológicos da pesquisa. O problema e os objetivos da pesquisa. Elaboração do Pré-Projeto de Pesquisa.	
BIBLIOGRAFIA	
Básica CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 12 ^a ed. São Paulo: Cortez, 2017. 208p. COSTA, Marco A. F. da; COSTA, Maria de F. B. da. Projeto de Pesquisa: entenda e faça. 4 ^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2012. 144p. SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 24 ^a ed. São Paulo: Cortez, 2016. 320p.	
Complementar PÁDUA, Elisabete M. M. de. Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática. 18 ^a ed. Campinas: Papirus Editora, 2016. 144p. SOUZA, Donaldo de; SILVA, Mônica F. da. Como Escrever uma Monografia: Manual de Elaboração com Exemplos e Exercícios. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 168 p. NÓBREGA, Ana Maria; GONSALVES, Elisa Pereira. Fazendo uma Monografia em Educação. 2 ^a ed. Campinas: Alínea, 2014. 84p.	

NOTAS EXPLICATIVAS:

1. O Estágio Curricular Supervisionado (ECS) oferece uma visão geral da ação pedagógica desenvolvida nos aspectos de gestão escolar e nos fundamentos administrativos e financeiros, tendo a observação e a intervenção como formas de conhecer e transformar a realidade escolar. Envolve a observação, a participação e a intervenção fundamentadas. “Um saber fazer” que busca orientação nas teorias pedagógicas estudadas e que respondam às demandas provocadas na prática.

O ECS é uma atividade individual do aluno e requisito obrigatório para a conclusão do curso. Tem duração de 60 horas e se desenvolve ao longo dos 2º e 3º semestres do curso. Organiza-se em uma estrutura composta pelos seguintes componentes:

- ECS em Gestão Escolar: Fundamentos – 10 horas (2º semestre)
- ECS em Gestão de Processos Administrativos – 20 horas (2º semestre)
- ECS em Gestão de Recursos Financeiros – 30 horas (3º semestre)

2. O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) representa, além do momento de aprofundamento dos estudos acadêmicos, o processo de formação do aluno. Durante a realização de seu trabalho, o aluno contará com o suporte de um professor orientador e, no término de sua pesquisa, o trabalho será apresentado.

Constitui-se em atividade acadêmica que, guiada pelos princípios da relevância científica, tecnológica, cultural e social, tem como objeto de estudo a área de conhecimento relacionada ao curso realizado, devendo ser desenvolvido com orientação, acompanhamento e avaliação docentes.

São objetivos do TCC promover o aprofundamento e a consolidação dos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos durante o Curso de Pós- Graduação, de forma ética, crítica e reflexiva, estimular a produção e a disseminação do conhecimento, através de desenvolvimento de pesquisa científica e desenvolver a capacidade de criação, inovação e produção.

9 DISCUSSÃO

A partir dos resultados apresentados e com o objetivo de identificar a formação das competências e habilidades no discente para a gestão, no curso de Pedagogia da UNIMES, foi analisada a distribuição das disciplinas e sua respectiva carga horária dentro das várias matrizes curriculares existentes entre os períodos de 1993 a 2017, em seus conteúdos programáticos teórico-práticos, sendo importante para a pesquisa apresentar o currículo como protagonista do projeto pedagógico, no qual viabiliza o processo de ensino e aprendizagem. Gimeno (1999) afirma que:

O currículo é a ligação entre a cultura e a sociedade exterior à escola e à educação; entre o conhecimento e cultura herdados e a aprendizagem dos alunos; entre a teoria (idéias, suposições e aspirações) e a prática possível, dadas determinadas condições. (p. 61)

Observou-se que a matriz curricular foi se adequando ao longo do período pesquisado, acompanhando as reformas educacionais ocorridas no Brasil. No início havia uma configuração da formação do pedagogo como especialistas em docência, gestão e orientação educacional. Com a implementação da Resolução CNE/CP nº 01/2006, o perfil profissional para o Pedagogo passa a ter a docência como centro de sua formação. Com essa concepção, o curso de Pedagogia não se restringiria à formação de professores, nem à formação de especialistas (gestão), pois a nova configuração do curso abrange essas duas áreas em uma formação única. Esse novo perfil do pedagogo procura apresentar um docente polivalente, capacitado para atuar como professor e gestor.

A docência analisada em um sentido mais amplo, envolvendo a gestão, exige uma formação que agregue inúmeros conhecimentos, sendo difícil ministrá-los no curso de graduação de Pedagogia com carga horária de 3200 horas.

Segundo Lord (2014), a matriz curricular expressa os conteúdos tratados na formação educacional. Como os contextos socioeconômicos e tecnológicos mudam, mudam também os currículos dados nos processos de escolarização e formação dos indivíduos. Isso faz com que a matriz curricular seja um aspecto dinâmico do processo educacional.

No Projeto Pedagógico de Curso (PPC) vigente, considerando-se até o início de 2017, a formação do gestor está concentrada no 6º semestre. Observou-se uma maior carga horária nas disciplinas voltadas para a docência em relação às da gestão,

ao longo de todo o período pesquisado. O período entre 2003 e 2005 foi identificado com a maior quantidade de horas destinadas à gestão em todas as matrizes curriculares analisadas, justamente o período no qual se enfatizaram as habilitações, suprimidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) de 2006.

Todas as instituições de ensino superior, públicas ou privadas foram afetadas pelas mudanças que vieram para ficar. Desses mudanças, algumas foram de caráter estrutural, organizacional e cada uma das instituições, a seu tempo, foi procurando cumprir os rituais a se adaptar. (CARDIM, 2004, p.233)

Em relação ao fato de como se dá a formação dos alunos, ao longo dos anos, no aspecto da gestão escolar, foram analisados o percurso e contexto histórico da instituição e do curso, avaliando os desafios na implantação e manutenção do curso de Pedagogia e ações referentes ao PPC. Participaram desse levantamento uma ex-diretora e uma coordenadora, ambas do curso de Pedagogia da UNIMES.

Na implantação do curso de Pedagogia houve dificuldade no próprio entendimento em relação aos limites do texto legal, que definia as bases da Licenciatura, a partir do momento em que o curso de Pedagogia possibilitava não só formar o professor de nível superior, mas também atender à demanda do ensino nas séries iniciais do primário, conforme era contemplado na Lei N° 5540/68 e no Parecer do Conselho Federal de Educação (CFE) N° 252/69.

Após a implantação dos tópicos da Lei nº 9394/96, passou a haver o entendimento de que o professor deveria ser graduado em Pedagogia. Ocorreu, então, um aumento no número de instituições de ensino oferecendo o curso, bem como em relação ao número de alunos matriculados.

Essas mudanças aconteceram para adaptação à nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases – e cumprimento aos novos rituais de credenciamento, recredenciamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e programas e para atender aos novos padrões de qualidade. (BRASIL, 1996).

O curso de Pedagogia da UNIMES pela visão das gestoras, era bem estruturado e tinha muitos alunos. No período entre 2001 e 2003, havia duas salas com cerca de 70 alunos, em cada ano letivo. Entre 2005 e 2010, anualmente ingressavam no curso de Pedagogia da UNIMES cerca de 300 alunos.

Segundo elas, o número de alunos começou a diminuir devido à maior oferta de cursos similares na região da Baixada Santista e pelo fato da UNIMES passar a oferecer o curso de Pedagogia por meio do ensino à distância, a partir de 2006. Nesse

período, ao invés de ingressarem três salas, começam a ingressar alunos para apenas uma sala.

As instituições se deram conta de que há concorrência.

Cada instituição foi obrigada a uma rápida adaptação estrutural e infraestrutural em termos de instalações, laboratórios, bibliotecas para responder não somente às exigências formais, mas, e principalmente, para propiciar melhores condições de oferecimento de serviços de qualidade. (CARDIM, 2004, p.233)

As adequações do curso ocorreram seguindo a legislação vigente. A UNIMES sempre ofereceu o curso de Pedagogia em três anos, com a carga horária prevista nas diretrizes.

As opiniões obtidas afirmaram que o PPC contempla a gestão. Foi informado pela coordenadora do curso de Pedagogia, que o preparo e a formação do aluno ocorrem no 6º semestre. Há quatro componentes curriculares que atendem especificamente à gestão: coordenação do trabalho pedagógico, gestão educacional e escolar, avaliação educacional e planejamento educacional.

Um fato ocorrido ao longo do curso de Pedagogia foi sua suspensão, pelo período de um ano, por decisão da própria instituição, em 2012. Foi elaborado, então, um novo Plano de Ensino, para tornar o curso sustentável. Embora a coordenação do curso entenda que o objetivo de torná-lo sustentável tenha sido bem sucedido, ela interpreta que não há uma formação consolidada tanto na docência quanto na gestão, relacionada à carga horária desenvolvida.

Conforme Colombo (2004), as instituições de ensino devem identificar e atender as necessidades e as expectativas de todas as partes interessadas, sejam alunos ou mantenedores, fazendo com que a melhoria dos padrões de qualidade dependam da flexibilidade para a mudança.

A instituição de ensino deve ter definida sua missão e seus princípios. A UNIMES se propõe a contribuir para a formação integral do indivíduo, despertando-lhe o senso crítico, o critério ético e a capacidade de julgar e agir corretamente, preparando cidadãos conscientes, capacitados para a vida profissional e cívica, conforme as exigências sociais da modernidade.

Com o advento de o novo Parecer Conselho Nacional de Educação (CNE)/Conselho Pleno (CP) nº 02, de 1º de julho de 2015, torna-se importante repensar a matriz curricular procurando atender a sustentabilidade do curso de

Pedagogia e, no entanto, torná-lo mais completo, amplo e atrativo junto aos potenciais alunos, fazendo com que a inovação possa dar um novo sentido, trazendo à UNIMES um diferencial.

Para Coll (2000), a busca por formação e desenvolvimento humano está na intenção de que o currículo possa garantir ao aluno seu crescimento social e intelectual, e deve ser iniciada por uma seleção e organização de conteúdos com a devida sistemática e aplicação prática desses componentes.

Isso nos conscientiza da importância do currículo, e nos leva a elaborar propostas de orientação curricular coerentes ao que se deseja construir no processo formativo, levando-se em consideração a complexidade do curso e sua essencial condição humana, em sua identidade, servindo de guia para os professores, que são diretamente responsáveis pela sua execução.

Silva (2009) comenta que os estudos curriculares, ao deslocar a ênfase dos conceitos simplesmente pedagógicos de ensino e aprendizagem para outros conceitos, nos permitem ver a educação de uma nova perspectiva.

A partir de uma perspectiva integradora, podemos considerar que o currículo assume, de maneira enfática, sua função orientadora da prática pedagógica.

O currículo torna-se um elo entre a declaração de princípios gerais e sua tradução operacional, entre a teoria educacional e a prática pedagógica, entre o planejamento e a ação, entre o que é prescrito e o que realmente sucede nas salas de aula. (COLL, 2000, p. 33).

Para estabelecer a situação da formação durante o curso, seis professores que compõem o corpo docente do curso de Pedagogia foram abordados por meio de questionários sobre o histórico do professor, seus desafios frente ao ensino de gestão e as ações para a formação.

Os professores do curso de Pedagogia da UNIMES, em sua maioria, possuem experiência, com uma média superior a 10 anos na Universidade e 15 anos na docência em geral. Essa característica da amostra pesquisada dá consistência aos resultados referentes à docência na gestão, frente aos desafios enfrentados ao longo da formação do pedagogo.

Constatou-se que os desafios do professor do curso de Pedagogia da UNIMES frente ao ensino vão da abordagem didática até a capacidade cognitiva dos alunos, o interesse despertado e a infraestrutura da universidade.

Quanto ao aspecto didático, verificou-se problemas de aprendizagem devido à

falta de uma boa formação anterior, pouco compromisso, falta de aprofundamento nos estudos indicados, resultando mais em desejo de concluir o curso do que em ter uma boa formação educacional.

Na visão dos docentes, há três elementos fundamentais que precisam ser articulados para que ocorra a aprendizagem: o conhecimento prévio, a capacidade de aprender e a necessidade de querer aprender.

O educador passa a ser um articulador, facilitador das relações, um promotor da participação ativa, um educador em que sua formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças. (SANTOS, 2014 p.16).

No que tange a infraestrutura da universidade, ela foi considerada satisfatória pela maioria dos docentes pesquisados, condizente com as necessidades do curso. No entanto, poderia ser aprimorada com melhores recursos tecnológicos, tornando o aprendizado mais atraente.

O corpo docente da universidade constrói seu planejamento de ensino considerando, prioritariamente, o conhecimento prévio dos alunos aliado ao projeto pedagógico, incluindo-se a carga horária da disciplina, as diretrizes curriculares, relato das próprias experiências e os recursos disponíveis. Uma professora comentou:

Muitos docentes já atuaram como gestores de escolas públicas e particulares, certamente estas experiências são relatadas nas aulas e colaboram na formação do futuro egresso. (Professor 03).

Conforme Cortesão (2011), os docentes universitários ensinam geralmente como foram ensinados, garantindo, pela sua prática, uma transmissão de saberes e uma socialização idêntica àquela que eles próprios foram objetos.

No que diz respeito à formação do aluno para a gestão, há um consenso de que a abordagem se dá no 6º semestre, aliada ao período do estágio supervisionado. Fica evidenciado que o curso tem um viés mais acentuado na formação do profissional em docência do que na gestão.

A formação do professor pode estar atrelada à aquisição de técnicas, conhecimento, estratégias e procedimentos conciliados e relacionados ao contexto social e histórico e ao tipo de cidadão que buscamos formar, visando sua atuação transformadora na sociedade. (BARBOSA e AMARAL, 2009, p.3673).

Segundo as autoras (2009), "[...] precisamos de professores com fundamentação teórica, compromissados, responsáveis e críticos, capazes de

conhecer a sua disciplina e seus alunos, refletindo sobre a sua prática." (p. 3683).

Com o intuito de analisar a percepção do ensino de gestão nos cinquenta e quatro alunos distribuídos nos seis semestres do curso, foram abordados os aspectos do perfil demográfico e socioeducacional dos alunos, perspectivas e expectativas dos alunos em relação ao curso de Pedagogia da UNIMES e sua avaliação sobre o preparo para a gestão.

O corpo discente objeto da pesquisa foi predominantemente oriundo de escolas públicas, sem outra graduação. A amostra analisada considerou que o curso de Pedagogia atende às expectativas, com os alunos satisfeitos. Entretanto, pontuaram a falta de organização, comunicação e valorização como alguns problemas encontrados no curso. A maioria aprova o curso de Pedagogia oferecido pela UNIMES. Os alunos, pretendem atuar na área de educação em seus diversos segmentos, como pós-graduação, concurso público, ou outra graduação, sendo que alguns ainda não se definiram em relação ao seu futuro ou apenas não responderam. Os alunos reconhecem a importância de serem preparados para assumir uma posição de gestão ainda no curso de Pedagogia. Quanto à formação em gestão, entendem como insuficiente, havendo uma certa dissonância em seus comentários, ou seja, alguns acham satisfatória, mesmo sem ter cursado as disciplinas de gestão. Conforme Santos (2014), a gestão escolar não deve ter como foco apenas a dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do ensino-aprendizagem.

A autora afirma que o pedagógico é a razão de ser de uma escola. A organização pedagógica bem gerenciada é a que direciona e dá qualidade ao ensino por meio de planejamento, acompanhamento e avaliação do rendimento da proposta pedagógica.

Torna-se importante, no entanto, que a formação para a gestão seja consolidada no curso de Pedagogia pois, embora os alunos construam sua vida profissional priorizando a docência, leva-se algum tempo antes de se tornarem gestores nos cargos de direção, coordenação e supervisão. Desta maneira, a visão administrativa do processo, suas relações interpessoais e as habilidades necessárias à interação com todo o processo pedagógico é fundamental.

Segundo Santos, Guiselini e Marques (2003), é necessário entender que a formação do gestor escolar consiste em sólidos conhecimentos na área da educação e gestão, pois essa atividade é executada num ambiente escolar, com a intenção

educacional.

Visando saber como os egressos se sentiam preparados no curso de Pedagogia da UNIMES, considerando-se prontos para exercer a função de gestores, foram analisados o histórico do gestor, seu preparo para a gestão e desafios encontrados na administração, no acadêmico e financeiro e sua formação para a gestão pela UNIMES.

A amostra dessa pesquisa foi composta por nove egressos que atuam em Escolas de Ensino Fundamental na cidade de Santos, sendo três diretoras, uma assistente de direção, uma orientadora educacional e quatro coordenadoras educacionais.

Constatou-se que as gestoras entrevistadas chegaram aos seus cargos após, no mínimo, 8 anos na função de professora. Já para o acesso à direção, foi verificado que essa trajetória compreendeu até 20 anos na função de professora, dando sequência à coordenação, orientação ou assistência de direção.

As gestoras pesquisadas trabalham no Ensino Fundamental entre 6 e 15 anos possuindo experiência na educação. Todas exerceiram a função de professora antes de assumir cargos da equipe gestora, sendo que duas ainda continuam exercendo a função de docência, além de ocuparem cargos de gestão. Observou-se uma contínua construção de carreira.

O conjunto de dificuldades enfrentadas pelas gestoras no início de suas carreiras foram os mais diversos, incluindo: financeiro, administrativo, pedagógico, relacionamento interpessoal e também administração do tempo. Já em relação às dificuldades enfrentadas atualmente no exercício de sua profissão citaram a burocracia do serviço, o financeiro, a falta de infraestrutura, a carga de trabalho, a desestruturação familiar do aluno, a falta de atratividade da escola e a consequente desmotivação do aluno, equilíbrio entre o pedagógico e administrativo, relacionamento interpessoal, otimização do tempo, foco e prioridades.

Os egressos pesquisados perceberam a importância do aprofundamento de estudos relativos às práticas e teorias de gestão escolar, frente aos desafios administrativos, acadêmicos e financeiros de uma escola. Entenderam, portanto, que é necessário estar preparado para a gestão, incluindo um maior conhecimento sobre administração, financeiro, gestão democrática, administração do tempo e de relacionamentos interpessoais.

A equipe gestora sentia-se preparada para a gestão, mas este preparo

consolidou-se com a prática e, especialmente, pela formação continuada e afirmam que o gestor escolar é o maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino.

Porém, em determinadas situações do cotidiano escolar, a junção das perspectivas educacional e de gestão é posta em conflito.[...] Nesse sentido, a formação acadêmica que estabeleceu a necessidade de unir os princípios norteadores da educação e da gestão como forças motrizes na superação dos problemas educacionais [...] como elementos das divergências de objetivos, concepção e ação pedagógica. [...] O resultado dos conflitos entre a perspectiva pedagógica e a administrativa compromete o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, especialmente nas escolas públicas, por organizarem-se de acordo com a situação profissional do funcionalismo e das exigências da estrutura burocrático-administrativa, criando, dessa forma, a cisão entre o processo ensino-aprendizagem e a gestão da escola. (SANTOS; GUISELINI; MARQUES, 2003, p.131).

Com as informações coletadas fica claro o quanto é reconhecida a importância da gestão, mas que esta poderia ser mais enfatizada e aprofundada.

Quanto ao curso de Pedagogia da UNIMES, ao serem questionadas se ele possibilitou uma vivência acadêmica para a gestão escolar, a maioria se posicionou afirmativamente, mas perceberam fragilidades que poderiam ser superadas. Observou-se que mesmo quem se sentiu preparado para o exercício de sua profissão constatou uma maior necessidade de atividades que englobassem a prática.

Apesar da maioria dessa amostra apresentar uma experiência razoável, com muito tempo dedicado à gestão, ela aponta a necessidade de cursos complementares relacionados às áreas de Recursos Humanos, Financeira e de Administração propriamente dita, além da Psicologia e, especificamente, Supervisão de Ensino.

Foi demonstrado que, apesar da percepção de que o ensino de gestão é contemplado durante o curso de Pedagogia, há necessidade de uma complementação nas técnicas de gestão, por meio de uma maior oferta de disciplinas relacionadas a essa área de estudos.

Conforme Santos, Guiselini e Marques (2003), as atividades desenvolvidas no curso e nos estágios curriculares podem proporcionar as experiências necessárias ao entendimento da realidade escolar e à elaboração das possíveis estratégias para o processo de ensino-aprendizagem e gestão, pois esse será o conflito cotidiano do futuro gestor escolar da educação básica. Nesse sentido, as atividades desenvolvidas no curso, em especial nos estágios curriculares, podem proporcionar as experiências necessárias ao entendimento da realidade escolar e à elaboração das possíveis

estratégias de superação desses conflitos.

Para o curso de Pedagogia foi necessário um olhar analítico e crítico em seu aspecto curricular, buscando uma formação do pedagogo mais ampla, contemplando uma maneira de integrar a docência e a gestão.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de ensino buscou contemplar uma análise realizada no curso de Pedagogia da Universidade Metropolitana de Santos - UNIMES, trilhando o percurso histórico desde sua criação, avaliando a matriz curricular das últimas décadas em relação aos componentes específicos à formação do gestor, para que o egresso possa se qualificar, não só para assumir a docência, mas também a gestão escolar com uma abordagem democrática.

Percebeu-se, ao longo deste percurso, que o curso de Pedagogia e, consequentemente, seu corpo discente e docente, interage diferentemente em relação aos aspectos administrativos. Isso foi percebido quando se avalia a escola como possuidora de uma estrutura diferenciada em relação a uma empresa.

Toda instituição de ensino tem, em seu cotidiano, inúmeras ações relacionadas à utilização de ferramentas administrativas, em maior ou menor grau. O foco da pesquisa, portanto, foi na análise da formação do aluno no curso de Pedagogia como gestor, avaliando a possibilidade de integrar os métodos e teorias administrativas à sua formação. Uma escola melhor administrada proverá aos docentes um ambiente mais apropriado à transmissão do ensino, formando uma sociedade cada vez mais plural, preparada e sem preconceitos.

A pesquisa demonstrou que o curso de Pedagogia possui uma estrutura curricular volátil, ou seja, a matriz curricular acaba traduzindo as mudanças sociais e comportamentais de maneira mais rápida do que outras carreiras acadêmicas. Para o meio acadêmico, ousa-se afirmar que esse efeito social é quase imediato.

Nas matrizes curriculares foram identificados e trabalhados os últimos cinco padrões propostos no curso de Pedagogia da UNIMES, que embasaram essa percepção de volatilidade. Em linhas gerais, a docência permanece sendo o cerne do curso de Pedagogia. Os aspectos de gestão e supervisão, em relação à carga horária destinada para formação do gestor, não se manteve em um patamar elevado quanto ao conteúdo disciplinar como um todo.

A escola é o lugar da concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, por isso é mister que ela assuma essa responsabilidade e, também, reivindique das instâncias superiores as condições necessárias para seu desenvolvimento. Este projeto é que confere consistência, amplitude e sentido à prática pedagógica, porque é através dele que se congregam as energias, se traçam

perspectivas e se organiza o processo de trabalho da escola.

O curso de Pedagogia, portanto, poderia ser o momento de se concretizar o preparo para a gestão, além da formação em docência. As instituições de ensino podem, e devem, identificar as demandas necessárias para que isso se efetive na busca de uma melhoria nos padrões de qualidade.

A formação do gestor escolar consiste em sólidos conhecimentos na área da educação e gestão pois, sendo essa atividade realizada em um ambiente escolar, consolida-se sua intenção educacional. Por isso, a gestão não deve ter como foco apenas a dimensão administrativa da escola, mas também a pedagógica, cujo resultado passa a ser a qualidade do ensino através de planejamento, acompanhamento e avaliação, atividades consolidadas com uma boa formação para gestão.

O conjunto de dificuldades enfrentadas pelas gestoras no início de suas carreiras, segundo os egressos pesquisados, foram os mais diversos, incluindo: financeiro, administrativo, pedagógico, relacionamento interpessoal e também administração do tempo. Já em relação às dificuldades enfrentadas atualmente no exercício de sua profissão citaram a burocracia do serviço, o financeiro, a falta de infraestrutura, a carga de trabalho, a desestruturação familiar do aluno, a falta de atratividade da escola e a consequente desmotivação do aluno, equilíbrio entre o pedagógico e administrativo, relacionamento interpessoal, otimização do tempo, foco e prioridades.

Entenderam, portanto, que é necessário estar preparado para a gestão, incluindo um maior conhecimento sobre administração, financeiro, gestão democrática e relacionamentos interpessoais. Com as informações coletadas ficou claro o quanto é reconhecida a importância da gestão, mas que poderia ser mais enfatizado e aprofundado.

Quanto ao curso de Pedagogia da UNIMES, encontraram-se fragilidades no preparo para a gestão que podem ser superadas. Observou-se nesta pesquisa uma necessidade de atividades que englobassem a prática gestora, através de um maior equilíbrio entre docência e gestão. Ficou demonstrado que, apesar da percepção de que o ensino de gestão seja contemplado, há uma necessidade de complementação nas técnicas de gestão, por meio de uma maior oferta de disciplinas relacionadas à esta área de estudos.

11 REFERÊNCIAS

BARBOSA, Angela Maria; AMARAL, Telma. A Contribuição do Estágio Supervisionado na Formação do Pedagogo. In: Congresso Nacional de Educação (9, out. 2009, p. 26-29 : Curitiba, PR). **Anais** do IX Congresso Nacional de Educação- EDUCERE [recurso eletrônico] : (3672-3685).

BRASIL. Lei nº 5540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Lex:** coletânea de legislação: edição federal. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Lex:** coletânea de legislação: edição federal. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-norma-pl.html>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - CONSELHO PLENO RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006. portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em 10.08.2017.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. Resolução n.2, de 1 de julho de 2015. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. **Conselho Nacional de Educação do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://pronacampo.mec.gov.br/images/pdf/res_cne_cp_02_03072015.pdf>. Acesso em 06 jun. 2017.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo: A visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos (SP), v. 6, n. 1, p. 383-387, mai. 2012. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

CARDIM, Paulo Antonio G. Gestão universitária em tempos de mudança (223-237). In COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão educacional uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões (Org.). (et al). **Gestão educacional uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COLL, César. **Psicologia e Currículo:** uma aproximação psicopedagógica à elaboração do currículo escolar. Tradução Cláudia Schilling. 5. ed. São Paulo: Editora Ática, 2000.

CORTESÃO, Luíza. **Ser professor: um ofício em risco de extinção?** 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

GIMENO, José. **El curriculum: una reflexión sobre la práctica.** Madrid: 10. ed. Morata, 1999.

LORD, Lúcio J. D. Análises Sociológicas da Matriz Curricular. **Revista Eventos Pedagógicos**, v. 5, n.4, 13. ed. n. regular, p. 78-80, 2014

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SANTOMÉ, Jurgo Torres. **Globalización e interdisciplinaridad: el curriculum integrado.** 6^a ed. Madrid: Editora Morata, 2006.

SANTOS, Alfredo Sérgio R.; GUISELIINI, Maria E. R.; MARQUES, Oswaldo. A formação de Professores e de Gestores Escolares nos Cursos de Pedagogia e Normal Superior. **Dialogia, Revista do Departamento de Educação** - Centro Universitário 9 de julho – UNINOVE, São Paulo, v. 2, p. 119-136, out., 2003.

SANTOS, Elinaldo Leal; SANTOS, Reginaldo Souza; BRAGA, Vítor Lélio. O campo científico da administração: percursos e percalços. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, Florianópolis, SC, 2014.

SANTOS, Gizelle A. X. dos. **A Importância do Gestor Escolar na Qualidade do Ensino Ofertado.** 2014. 42f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo.** 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.