

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO
DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO ESCOLAR
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

BRASÍLIA

2020

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO
DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO ESCOLAR
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

Elaborado pela equipe de apoio à Diretoria de Educação a Distância

Prof. Dr. Adriano Sérgio Lopes da Gama Cerqueira (UFOP)

Prof. Dr. Helton Cristian de Paula (UFOP)

Prof.^a Dra. Heloisa Candia Hollnagel (Unifesp)

Prof. Dr. Ricardo Hirata Ikeda (Unifesp)

Prof. Dr. Ricardo Luiz Pereira Bueno (Unifesp)

A partir do Projeto original do PNAP elaborado por:

Prof.^a Dra. Ana Maria Ferreira Menezes (Uneb)

Prof. Dr. Ciro Campos Christo Fernandes (Enap)

Prof.^a Dra. Clícia Maria de Jesus Benevides (Uneb)

Prof. Dr. Helton Cristian de Paula (UFOP)

Prof. Dr. Paulo Emílio Matos Martins (UFF)

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira (Ufam)

Prof.^a Dra. Vanessa Costa e Silva (Fiocruz)

APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Escolar, modalidade a distância, no contexto da Universidade Aberta do Brasil (UAB), que ora apresentamos, integra o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

O PNAP nasceu em 2006 a partir da experiência-piloto do curso de Administração, supervisionado pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) do Ministério da Educação (MEC) e coordenadores das Instituições Públicas de Ensino Superior (Ipes). Além do bacharelado em Administração, o PNAP, atualmente, é composto por quatro especializações na área pública, sendo as três iniciais Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde, com o acréscimo, em 2020, da especialização em Gestão Escolar.

Nesse contexto, em 2009, a Universidade Aberta do Brasil (UAB), já integrada à estrutura da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), lançou um edital (Edital UAB/Capes 01/2009, de 27 de abril de 2009) voltado à adesão de instituições públicas de ensino superior para oferta dos referidos cursos. O programa ofereceu um Projeto Pedagógico de Curso (PPC) base que deveria ser analisado e adequado à realidade social de cada Ipes. A matriz curricular do curso e os materiais didáticos foram desenvolvidos por uma rede nacional, sendo utilizados em todos os cursos e em todas as Ipes aprovadas.

O objetivo central do PNAP é formar e qualificar pessoal em nível superior visando o exercício de atividades gerenciais, possibilitando que esses gestores intervenham na realidade social, política e econômica, contribuindo para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro no âmbito federal, estadual e municipal.

O PNAP, assim como outras iniciativas de fortalecimento das capacidades estatais no Brasil, foi impactado por três vetores principais: o processo de descentralização das políticas públicas em direção às administrações subnacionais; o fortalecimento da qualificação como critério para progressão e desenvolvimento nas carreiras da Administração Pública; e o fortalecimento da modalidade de ensino a distância como instrumento dessa qualificação, impulsionada pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

O PNAP continuou com a metodologia de monitoramento por meio da realização de Fóruns Nacionais, os quais visam congregar, coordenar e representar com autonomia os cursos das diversas áreas do programa, de modo a implementar ações de melhoria da qualidade na formação inicial e continuada. Já ocorreram 4 fóruns na área do PNAP.

O primeiro, que aconteceu em Salvador (Bahia) em 2010, teve o papel primordial de implantar o Fórum da Área de Administração Pública com a escolha de sua presidência; o segundo, ocorrido em Brasília (Distrito Federal) em 2012, já discutia propostas de reformulações dos PPCs; o terceiro, acontecido em Belo Horizonte (Minas Gerais) em 2013, deu continuidade às discussões sobre os PPCs; e, o quarto, realizado em Florianópolis (Santa Catarina) em 2014, reuniu cerca de 180 coordenadores dos cursos de especializações em Gestão em Saúde, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal, na modalidade de Educação a Distância (EAD), cujo objetivo principal foi propiciar a interação, a troca de experiências e as discussões sobre os PPCs e a elaboração e atualização de materiais didáticos. Vale ressaltar que todos os fóruns contaram com o apoio da Capes.

Em 2017, foi constituída a Comissão de apoio à gestão do PNAP, que objetivou analisar as sugestões formuladas nesses fóruns à luz das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) de 2014. Desse trabalho resultaram novos PPCs (Bacharelado e Especializações) e a revisão do material didático, adequando-os às especificidades do setor público no Brasil.

Em 2020, mais um curso foi integrado ao PNAP: o curso de Especialização em Gestão Escolar. O objetivo é atender à necessidade de formação de gestores, das áreas federal, estadual e municipal, para que possam lidar com os desafios da educação básica.

Desde a criação do PNAP, vários acadêmicos contribuíram para a consolidação e o amadurecimento do Programa. Destacamos: os(as) professores(as) Alexandre Marino Costa (UFSC), Marcos Tanure Sanábio (UFJF), Teresa Cristina Janes Carneiro (Ufes) e Cledinaldo Aparecido Dias (Unimontes).

1 Dados de Identificação do Curso

a) Nome do curso:

Curso de Especialização de Gestão Escolar

b) Proponente:

(Espaço para texto da Ipes)

c) Público-alvo:

Profissionais que atuam ou venham a atuar na gestão no setor de educação ou em instâncias ligadas à educação em todas as esferas do Estado.

d) Número de vagas:

Serão ofertadas conforme editais públicos ou outros meios de financiamento disponíveis quando da abertura das vagas.

e) Formas de ingresso:

Definido conforme resolução complementar de cada Ipes.

f) Duração do curso:

O curso foi concebido para ser integralizado em 18 meses.

(Espaço para texto da Ipes)

g) Previsão para Início das atividades:

(Espaço para texto da Ipes)

2 Introdução

O Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi criado pelo Ministério da Educação, em 2005, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, para a articulação e integração de um sistema nacional de educação superior a distância, visando sistematizar ações, programas, projetos e atividades pertencentes às

políticas públicas voltadas para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior gratuito e de qualidade no Brasil.

Objetivando a consecução e o fomento dos cursos da UAB e, conseqüentemente, a democratização, a expansão e a interiorização da oferta de ensino superior público, e da formação de gestores públicos, o Ministério da Educação, por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), estimula a oferta do Curso de Especialização em Gestão Escolar e de especializações na modalidade a distância, integrantes do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) e operacionalizados pelas Instituições Públicas de Ensino Superior (Ipes), de acordo com os instrumentos legais emanados pela UAB.

O Curso de Especialização em Gestão Escolar vem ao encontro das necessidades de gestores com visão holística das ações administrativas e políticas governamentais na área de educação, capacitados para exercitar a gestão nos poderes e nas esferas da Administração Pública nacional, regional e local.

Para atender à demanda pela formação de gestores escolares nos entes da federação do Brasil, a Ipes oferece o Curso de Especialização em Gestão Escolar no intuito de ampliar o número de beneficiários da formação superior gratuita e de qualidade, cumprindo, assim, sua missão e colaborando com o desenvolvimento da sociedade brasileira.

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) está pautado na observância aos dispositivos legais, regimentais e institucionais, entre eles:

- Dispositivos da Universidade Aberta do Brasil;
- (Espaço para texto da Ipes, considerando outros dispositivos legais da EAD e da Ipes)

3 Justificativa

Desde meados da década de 1990, a gestão pública no Brasil vem passando por transformações importantes, notadamente no que se refere à redefinição do papel do Estado nacional, em geral, e do papel desempenhado pelas três esferas de governo: União, estados e municípios.

A partir da Constituição Federal (CF) de 1988, os estados e os municípios ganharam mais importância, assumindo diversas atividades antes desempenhadas pela União. Nesse sentido, os dois níveis de governo subnacionais passam a assumir papéis complexos, antes exercidos pela União, que exigem competências específicas e uma nova gestão de atividades essenciais.

Vale destacar que as políticas de saúde pública e de educação, por exemplo, ganham força no município com a organização do Sistema Único de Saúde (SUS) e a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef). Em 2007, esse fundo foi ampliado para incluir a educação infantil e o ensino médio, sendo transformado em Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).

Diante desse cenário, estados e municípios tiveram de redesenhar sua estrutura organizacional para se adequar aos novos papéis que lhes foram impostos. Na realidade, até o presente momento, muitos deles ainda não conseguiram sair do *status quo* anterior e, por isso, encontram dificuldades em se relacionar com os demais níveis de governo, com o mercado e com a sociedade civil organizada. Mesmo aqueles que tiveram um avanço maior, ainda necessitam amadurecer um modelo de gestão que contemple essa nova fase de governança pública.

Um dos pontos que merecem destaque diz respeito à conscientização quanto ao seu verdadeiro papel constitucional. Na Constituição Federal, há funções exclusivas de Estado, funções não exclusivas e funções de mercado (privadas) que devem ser pensadas e assumidas como tal.

Com a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estados e municípios passaram a se preocupar mais com suas finanças, tanto com o lado da receita quanto com o lado da despesa. No entanto, o Poder Público deve estar preparado, do ponto de vista administrativo, para cumprir essa legislação. É razoável afirmar que isso exige quadros de servidores preparados para gerenciar a máquina administrativa responsavelmente.

Nos últimos anos, no entanto, a concepção de Estado e o papel dos governos e da administração pública têm adquirido renovado interesse. Essa situação se particulariza na América Latina, onde se tornou muito evidente a constatação de que a capacidade do Estado é condição para a democracia. Sem uma adequada

capacidade de fazer valer as regras e implementar as decisões tomadas pelos sujeitos políticos, ou sem assegurar o cumprimento dos direitos e deveres associados à cidadania, um regime democrático torna-se inefetivo.

Nesse contexto, a Administração Pública brasileira vem passando por transformações. Assim, a necessidade de qualificação e renovação dos quadros da administração pública passa a demandar ações de capacitação e preparação de força de trabalho para as tarefas da Administração Pública.

Nesse esforço de fortalecimento das capacidades estatais, iniciativas passaram a ser desenhadas, como, por exemplo, o estabelecimento de uma rede nacional de escolas de governo – articulada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – e o lançamento do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), no âmbito da UAB, que nasceu com a expectativa de atender não apenas gestores na esfera federal, mas, sobretudo, gestores nos níveis estadual e municipal.

Dessa forma, tanto no desenho de nova estrutura organizacional quanto na gestão dos processos/atividades, União, estados e municípios necessitam de profissionais qualificados em gestão. Nesse contexto, é importante a oferta de cursos e programas de capacitação que contribuam para a efetivação das políticas públicas.

4 Universidade Aberta do Brasil: objetivos

De acordo com o Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, a UAB é um Programa que tem como objetivo primordial:

- I. ampliar e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior, por meio da educação a distância, priorizando a oferta na formação inicial de professores em efetivo exercício na educação básica pública, porém ainda sem graduação, além de formação continuada àqueles já graduados;
- II. ofertar cursos a dirigentes, gestores e outros profissionais da educação básica da rede pública;

- III. reduzir as desigualdades na oferta de ensino superior e desenvolver um amplo sistema nacional de educação superior a distância;
- IV. formar professores e outros profissionais de educação nas áreas da diversidade, objetivando a disseminação e o desenvolvimento de metodologias educacionais de inserção dos temas de áreas como educação de jovens e adultos, educação ambiental, educação patrimonial, educação para os direitos humanos, educação das relações étnico-raciais, de gênero e orientação sexual e temas da atualidade no cotidiano das práticas das redes de ensino pública e privada de educação básica no Brasil.

5 Diretoria de Educação a Distância da Capes

A Diretoria de Educação a distância (DED) da Capes objetiva fomentar e articular as instituições de ensino superior integrantes do Sistema UAB e seus polos de apoio, subsidiando a formulação de políticas de formação inicial e continuada de professores.

Busca apoiar a formação dos profissionais da educação por meio de concessão de bolsas e auxílios, planejamento, coordenação, fomento e avaliação dos cursos superiores na modalidade a distância pelas instituições integrantes da UAB. Fazem parte dos objetivos da Diretoria de Educação a Distância a formulação, a implementação e a execução de políticas de expansão e interiorização de formação superior pública.

A DED, para consecução dos seus objetivos, irá articular-se com o Conselho Técnico Científico da Educação Básica (CTC-EB) na elaboração das políticas e diretrizes específicas de atuação da Capes no tocante à formação inicial e continuada de profissionais do magistério da educação básica e à construção de um sistema nacional de formação de professores.

Cabe à Diretoria o estabelecimento de diretrizes e normas para programas e cursos no âmbito do Sistema UAB e uma política institucional de estímulo à inovação em EAD; além de firmar acordos de cooperação técnica e instrumentos congêneres com as Ipes e os mantenedores de polos integrantes do Sistema UAB.

6 Caracterização regional

(Espaço para texto da Ipes)

7 Integração e articulação da Educação a Distância da Ipes ao Sistema Universidade Aberta do Brasil

O curso de Especialização em Gestão Escolar a distância está planejado para ser ofertado nos Polos de Apoio Presencial.

(Espaço para texto da Ipes)

8 Aspectos institucionais

(Espaço para texto da Ipes)

8.1 Missão

(Espaço para texto da Ipes)

8.2 Princípios e valores

(Espaço para texto da Ipes)

8.3 Outros aspectos

(Espaço para texto da Ipes – outros aspectos institucionais relevantes)

9 Concepção do Curso de Especialização em Gestão Escolar

(Espaço para texto da Ipes)

9.1 Diretrizes metodológicas para formação do curso

A proposta metodológica adotada neste curso considera as seguintes diretrizes:

- I. temas e conteúdos que reflitam os contextos vivenciados pelos educandos nos diferentes espaços de trabalho e, também, nas esferas local e regional;
- II. enfoque crítico e pluralista no tratamento dos temas e conteúdos;
- III. produção de conhecimento aplicado à solução de problemas no âmbito da gestão escolar, enfatizando o caráter instrumental do curso, em especial com o uso de estudo de casos.

Em síntese, as diretrizes do curso devem oportunizar formação que privilegie competências profissionais, sociais e políticas baseadas nos aspectos:

- ▶ técnico-científico, condizente com as exigências que a gestão pública contemporânea impõe; e
- ▶ ético-humanístico e político-social, que a formação do cidadão e do gestor público requer.

9.2 Concepção pedagógica do curso

A concepção do Curso de Especialização em Gestão Escolar está voltada para a formação de profissionais capazes de atuar no contexto do setor de educação à luz da ética, buscando contribuir para o alcance dos objetivos das organizações, em especial aquelas do setor público, visando ao desenvolvimento socioeconômico.

9.2.1 Objetivo geral

Capacitar os participantes a atuarem como gestores escolares e potencializar a execução de atividades administrativas e de prestação de serviços nas diversas esferas do setor de educação.

9.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste curso:

- Desenvolver competências e habilidades de articulação e negociação com atores sociais e políticos e com dirigentes e técnicos de outras organizações no seu ambiente de atuação;
- Assimilar conhecimento teórico e aplicado atualizado para o diagnóstico e a solução de problemas de política e de gestão das organizações públicas;
- Aplicar os modelos e instrumentos do planejamento estratégico e de gestão no contexto das organizações públicas com vistas à melhoria do seu desempenho, efetividade e legitimidade;
- Desenvolver a sensibilidade e capacidade de incorporação das dimensões e aspectos éticos na atuação como gestor escolar.

9.3 Organização curricular

A organização da Especialização em Gestão Escolar se dará em três módulos, que contemplarão as disciplinas básicas do PNAP, as disciplinas específicas da especialização em gestão escolar e a orientação de TCC.

9.3.1 Módulo I

O módulo I é composto por seis disciplinas/atividades, de 30 horas, perfazendo um total de 180 horas. Dessa forma, ele contemplará as 5 disciplinas básicas do PNAP e a disciplina específica de Projeto Pedagógico.

Ord.	Disciplinas / Atividades	C. H.
1	Introdução à EAD	30
2	Política e Sociedade	30
3	Políticas Públicas	30
4	Gestão Pública	30
5	Metodologia da Pesquisa	30
6	Projeto Pedagógico na Gestão Escolar	30
-	TOTAL DE HORAS	180

A função do Módulo I é propiciar ao estudante uma visão abrangente e atualizada das disciplinas que fundamentam a gestão pública contemporânea, contextualizando a sua aplicação na realidade brasileira e internacional. Esse referencial lhe permitirá compreender melhor, ao longo dos Módulos II e III, os problemas e as questões inerentes à atuação do gestor escolar nas unidades escolares ou demais instâncias do setor de educação.

9.3.2 Módulo II

O módulo II será composto por três disciplinas/atividades de 30 horas e duas de 45 horas, perfazendo um total de 180 horas. Este módulo iniciará pelo TCC 1, no qual os alunos já serão alocados e orientados para o desenvolvimento do seu projeto inicial.

Ord.	Disciplina	C. H.
7	TCC 1	30
8	Planejamento financeiro e patrimonial em Organizações de Ensino	45
9	Gestão de Pessoas na Escola	30
10	Elaboração e Avaliação de Projetos na Escola	45
11	Processos Administrativos e Prestação de Contas na Educação	30
-	TOTAL DE HORAS DO MÓDULO	180

9.3.3 Módulo III

O módulo III composto será por duas disciplinas/atividades de 30 horas, perfazendo um total de 60 horas. Este módulo incluirá o TCC 2, no qual os alunos focarão na coleta e análise de dados para entrega do TCC final.

Ord	Disciplina	C. H.
12	Educação Pública no Brasil: Legislação e Sistemas de Avaliação	30
13	TCC 2	30
	TOTAL DE HORAS DO MÓDULO	

9.3.4. Ementário

Disciplina 1 – Introdução à EAD

EMENTA
Dinâmica de Integração em diferentes ambientes. Organização de sistemas de EAD: processos de comunicação, processos de tutoria e avaliação. Relação dos sujeitos da prática pedagógica no contexto da EAD. Ambientes Virtuais de Ensino-Aprendizagem (AVEA): estratégias de interação. Metodologias Digitais.
REFERÊNCIAS BÁSICAS
CORRÊA, Denise Mesquita. Introdução à educação a distância e AVEA . 2. ed. Florianópolis: IFSC, 2014.
HACK, Josias Ricardo. Introdução à educação a distância . Florianópolis: LLV/CCE/UFSC, 2011.
VIDAL, Eloísa Maia; MAIA, José Everardo Bessa. Introdução à educação a distância . Fortaleza: RDS Editora, 2010.
REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos. **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2009.

MACHADO, Dinamara Pereira; MORAES, Márcio Gilberto de Souza. **Educação a Distância**: fundamentos, tecnologias, estrutura e processo de ensino aprendizagem. São Paulo: Saraiva, 2015.

MORAN, José Manuel; VALENTE, José Armando. **Educação a distância**: pontos e contrapontos. São Paulo: SUMMUS, 2011.

SALES, Mary Valda Souza; VALENTE, Vânia Rita; ARAGÃO, Claudia. **Educação e tecnologias da informação e comunicação**. Salvador: UNEB/EAD, 2010.

SIEBRA, Sandra de Albuquerque; MACHIAVELLI, Josiane Lemos. **Introdução à educação a distância e ao ambiente virtual de aprendizagem**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2015.

Disciplina 2 – Política e Sociedade

EMENTA

Formas de governo e regimes políticos. Estado e desenvolvimento. Federalismo.

Estado e sociedade no Brasil: participação social. Representação política e sistemas partidários: processo eleitoral brasileiro. Sistema político e instituições públicas brasileiras: presidencialismo de coalizão; relações entre os poderes; e judicialização da política.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

AVELAR, Lúcia; CINTRA, Antônio Octávio (org.). **Sistema político brasileiro**: uma introdução. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung; São Paulo: Fundação UNESP, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

EVANS, Peter. **Autonomia e parceria**: estados e transformação industrial. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 13. ed. Brasília: UNB, 2010.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 13. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

RIBEIRO, João Ubaldo. **Política**: quem manda, por que manda, como manda. São Paulo: Objetiva, 2010.

SANTOS, Reginaldo Souza. **Administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2010.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 2012.

Disciplina 3 – Políticas Públicas

EMENTA

Modelos de decisão e o papel dos atores políticos: parlamentos, partidos, grupos de interesse, estruturas institucionais e mídia. O ciclo das políticas públicas: formulação, implementação, acompanhamento e avaliação. A participação da sociedade no ciclo das políticas públicas. Globalização e políticas públicas. Tendências e questões atuais neste campo de estudo.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de (org.). **Implementação de Políticas Públicas**. Teoria e Prática. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2012.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Eliane (org.). **Políticas Públicas**. Coletânea. Brasília: ENAP, 2006. v. 1 e v. 2. Parcialmente disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1254/1/cppv1_0101_saravia.pdf. Acesso em: 24 mar. 2020.

WU, Xu; RAMESH, M.; HOWLETT, Michael; FRITZEN, Scott. **Guia de políticas públicas**: gerenciando processos. Brasília: Enap, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2555/1/Guia%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas%20Gerenciando%20Processos.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2020.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: UnB, 2014.

HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo (org.). **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Políticas públicas**: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LUBAMBO, Cátia W.; COÊLHO, Denilson B.; MELO, Marcus André (org.). **Desenho institucional e participação política**: experiências no Brasil contemporâneo. Petrópolis: Vozes, 2005.

SOUZA, Celina; DANTAS NETO, Paulo Fábio (org.). **Governo, Políticas Públicas e Elites Políticas nos Estados Brasileiros**. Rio de Janeiro: Revan, 2015.

Disciplina 4 – Gestão Pública

EMENTA

Gestão pública como campo interdisciplinar. Teorias e modelos da Administração Pública: a visão clássica da dicotomia entre política e administração; as abordagens políticas da administração pública; a “Nova Gestão Pública”; e a abordagem da governança e do setor público não estatal. Transparência, *accountability* e *responsiveness*: as relações entre demandas, políticas, ação governamental, controles e resultados. Experiências de inovação e reforma administrativa na União e nos entes federados brasileiros: desburocratização, regulação, descentralização, parcerias, participação social e governo eletrônico.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2010.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração pública**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (org.). **Administração pública**: Coletânea. São Paulo: UNESP; Brasília: Enap, 2010.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FREDERICKSON, H. George; SMITH, Kevin B.; LARIMER, Christother W.; LICARI, Michael J. **The public administration theory primer**. Oxford: Westview Press, 2011.

JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (org.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

Disciplina 5 – Metodologia da Pesquisa

EMENTA

Ética em pesquisa, comitê de ética e plágio acadêmico. Delimitação do objeto de pesquisa: tema, problema, justificativa e objetivos; Revisão da literatura: estado da arte do problema. Estratégias metodológicas da pesquisa: (i) a complementariedade das abordagens qualitativa e quantitativa; (ii) tipos de pesquisa com ênfase em estudo de casos e projetos de intervenção; (iii) técnicas e instrumentos de levantamento de dados; (iv) tratamento, análise e apresentação dos resultados. Orientações e Normatizações para Redação Científica (uso das normas da ABNT).

REFERÊNCIAS BÁSICAS

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

Disciplina 6 – Projeto Pedagógico na Gestão Escolar

EMENTA

Análise do Projeto Político-Pedagógico: conceitos político administrativos de participação, investigação, identificação e alternativas na solução de problemas administrativos e educacionais. Procedimentos para elaboração e ou revisão de projetos pedagógicos. Debate e discussão de políticas de controle social. Estudos de casos aplicados.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

ARANTES, Rogério Bastos. Direito e Política: o Ministério Público e a defesa dos direitos coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 39, p. 83-102, fev. 1999.

AVRITZER, Leonardo. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião Pública**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 43-64, jun. 2008.

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. *In*: DINIZ, Eli; AZEVEDO, Sérgio de (org.). **Reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: UnB, 1997.

DOMBROWSKI, Osmir. Poder local, hegemonia e disputa: os conselhos municipais em pequenos municípios do interior. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 16, n. 30, p. 269-281, jun. 2008.

LAMOUNIER, Bolivar; SOUZA, Amauri de. Democracia e reforma institucional no Brasil: uma cultura política em mudança. **Dados**, v. 34, n. 3, p. 311-348, 1991.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, 23 mar. 1964.

BRASIL. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 05 maio 2000.

BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 07 fev. 2001.

BRASIL. Lei nº 10.933, de 11 de agosto de 2004. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2004/2007. **Diário Oficial da União**, 12 ago. 2004.

BRASIL. DECRETO Nº 5.790, DE 25 DE MAIO DE 2006. Dispõe sobre a composição, estruturação, competências e funcionamento do Conselho das Cidades - ConCidades, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 26 maio 2006.

GARCIA, Ronaldo C. Subsídios para Organizar as Avaliações da Ação Governamental. **Planejamento e Políticas Públicas – PPP**, Brasília, n. 23, p. 7-70, jun. 2001.

ARRETCHE, Marta. Federalismo e Políticas Fiscais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 2, p. 17-26, 2004.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Conselhos Municipais**. Orientações para a criação dos Conselhos Municipais. Disponível em: <https://www.cidades.gov.br/saneamento/proeesa/biblioteca-virtual/111-conselho-das-cidades/conselhos-municipais/1574-conselhos-municipais>. Acesso em: 26 jun. 2009.

Disciplina 7 – TCC 1

Ementa

(Conforme regulamentação de cada Ipes)

Disciplina 8 – Planejamento financeiro e patrimonial em Organizações de Ensino

EMENTA

Definição de Fundeb e principais fontes de financiamento da educação. Noções de Orçamento e Contabilidade aplicadas a instituições de ensino. Controle de caixa. Controle de materiais. Controle de contas a pagar e a receber. Controle de patrimônio. Execução de recursos associados ao Fundeb (ou outras fontes de financiamento da educação) e prestação de contas. Planejamento Financeiro de Eventos. Noções de projetos de captação de recursos. Estudos de casos aplicados.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

FARENZENA, Nalú. **Fundef e Fundeb no contexto do financiamento da educação pública brasileira**. Porto Alegre: FAGED/UFRGS, 2007.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos *et al.* **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cotez, 2003. (Coleção Docência em Formação).

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 22, n. 75, p. 84-108, agosto de 2001.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

Disciplina 9 – Gestão de Pessoas na Escola

EMENTA

Abordagens e modelos de gestão de pessoas. Liderança e motivação: teorias e críticas. Políticas e gestão estratégica de pessoas na Administração Pública. Gestão de competências e desenvolvimento de pessoas. Gestão de pessoas no contexto da organização moderna. Tendências da área de gestão de pessoas no serviço público. Estudos de casos aplicados.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em Gestão Pública**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. (Cadernos de gestão, v. 4).

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar: uma Gestão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão, v. 1).

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar: Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão, v. 2).

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ARAÚJO, Luís Cesar G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Caxias do Sul: Editora da UCS, 2012.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Disciplina 10 – Elaboração e Avaliação de Projetos na Escola

EMENTA

Conceitos básicos sobre projetos na escola. Tipologia, políticas públicas e estruturação de projetos. Técnicas de elaboração e avaliação de projetos. Abordagens tradicionais *versus* princípios ágeis. Técnicas e ferramentas ágeis. Planos auxiliares: comunicação, risco e responsabilidades. Aspectos administrativos e legais. O papel do gestor escolar no delineamento, na execução e na finalização do projeto.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

CRUZ, Fábio. **Scrum e Guia PMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DATE, Roberta Naia; PINOCHET, Luis Hernan Contreras; BUENO, Ricardo Luiz Pereira; NEMOTO, Miriam Christi Midori Oishi. Aplicação do método ágil scrum em uma fundação educacional do setor público. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 7, n. 2, maio/ago. 2016.

MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. Uma proposta de tipologia para projetos educacionais. *In*: MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com Projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

RIBEIRO, Waldelino Duarte; MONTENEGRO, Luana Fernandes dos Santos; Neto, Manoel Veras de Sousa. Gestão inovadora e dinâmica de projetos: uma abordagem sobre gamificação. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, p. 107-119, maio/ago. 2019.

WOILER, Samsao; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SIMOYAMA, Felipe de Oliveira; BUENO, Ricardo Luiz Pereira; BATTISTI, Mario Cesar Guimarães. Adaptação e implantação da metodologia Scrum para projetos ágeis numa Autarquia Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 260-276, maio/ago. 2016.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ARMANI, Domingos. **Como Elaborar Projetos?** Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CONTADOR, Claudio Roberto. **Projetos sociais**: benefícios e custos sociais, valor dos recursos naturais, impacto ambiental, externalidades. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KISIL, Rosana. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. 3. ed. São Paulo: Global, 2004.

PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano (org.). **Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (coord.). **Elaboração de projetos comunitários**: abordagem prática. São Paulo: Loyola, 1995.

Disciplina 11 – Processos Administrativos e Prestação de Contas na Educação

EMENTA

Abordagens conceituais sobre processos; organizações educacionais e fomento e suas múltiplas configurações; Direito Administrativo e respectivas orientações; critérios de responsabilização; características da responsabilização; parcerias, fomentos e suas configurações; fases de instrução, defesa, julgamento e prescrição; padrões para prestação de contas; necessidade da capacitação e qualificação das pessoas; e necessidade legal e formas de prestação de contas no setor da Educação.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

BRASIL. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar**. Brasília: CGU, 2016.

CARVALHO, Antônio Carlos Alencar de. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância**: à luz da jurisprudência dos tribunais e da casuística da Administração Pública. 3. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

COSTA, José Armando da. **Teoria e Prática do Processo Administrativo Disciplinar**. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2011.

BRAZ, Petrônio. **Processo de Licitação - Contrato Administrativo e Sanções Penais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mizuno, 2007.

CRETELLA JUNIOR, José. **Prática do Processo Administrativo**. 6. ed. São Paulo: RT, 2008.

GONZALEZ, Atila J.; OCTAVIANO, Ernomar. **Sindicância e processo Administrativo**. 11. ed. São Paulo: Leud, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2008.

MOREIRA, Egon Bockmann. **Processo Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BRASIL. **Manual Prático de Processo Administrativo Disciplinar**. Brasília: CGU, 2016.

BALTAR NETO, Fernando Ferreira; TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Direito Administrativo**. 5. ed. rev. e atual. Salvador: Editora Juspodivm, 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização: Odete Medeuar. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009. (Coletânea da Legislação de Direito Ambiental).

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA, Nelson Nery. **Processo Administrativo e suas Espécies**. Rio de Janeiro. Forense, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERRAZ, Sergio; DALLARI, Adilson Abreu. **Processo Administrativo**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Malheiros, 2012.

SOUSA, Alice Ribeiro de. **Processo Administrativo do Concurso Público**. Leme-SP: Mizuno, 2012.

Disciplina 12 - Educação Pública no Brasil: Legislação e Sistemas de Avaliação

EMENTA

Histórico da Educação no Brasil. Reforma do Estado e políticas educacionais
Legislação Educacional. Constituição Federal de 1988. Lei de Diretrizes e Bases da
Educação (LDB) e Parâmetros Curriculares. Planos Nacionais de Educação. Novas
tecnologias e currículo. Globalização, Políticas educacionais e Diagnóstico da
educação no Brasil: sistemas nacionais e internacionais de Avaliação da Educação.
Dimensões, indicadores e índices de avaliação da qualidade em educação.
Qualidade da educação pública como promotora do desenvolvimento e de reduções
de iniquidade sociais: experiências internacionais.

REFERÊNCIAS BÁSICAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**.
Brasília: Senado Federal, 2012.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e
do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 27 set. 1990.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e
bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de
Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 10 jan. 2001.

BRASIL. Projeto de Lei 8.035, de 20 de dezembro de 2010. Aprova o Plano
Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Brasília:
Câmara dos Deputados, 2010.

BRASIL. **O Plano de Desenvolvimento da Educação**. Brasília: MEC, 2007.

PISA 2018 – MATRIZ DE LETRAMENTO EM LEITURA – versão preliminar
Disponível em:

http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/marcos_referenciais/2018/pisa2018-matriz_referencia_leitura_traduzida.pdf. Acesso em: 24 mar. 2020.

OECD. PISA 2018 Assessment and Analytical Framework. Paris: PISA, OECD
Publishing, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/b25efab8-en>. Acesso em:
24 mar. 2020.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2012.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 27 set. 1990.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 10 jan. 2001.

BRASIL. Projeto de Lei 8.035, de 20 de dezembro de 2010. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2010.

BRASIL. **O Plano de Desenvolvimento da Educação**. Brasília: MEC, 2007.

PISA 2018 – MATRIZ DE LETRAMENTO EM LEITURA – versão preliminar
Disponível em: http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/marcos_referenciais/2018/pisa2018-matriz_referencia_leitura_traduzida.pdf. Acesso em: 24 mar. 2020.

OECD. PISA 2018 Assessment and Analytical Framework. Paris: PISA, OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/b25efab8-en>. Acesso em: 24 mar. 2020.

Disciplina 13 – TCC 2

Ementa

(Conforme regulamentação de cada Ipes)

10 Estrutura administrativo-pedagógica

O Curso de Especialização em Gestão Escolar a distância possui o envolvimento dos seguintes atores:

- **aluno** matriculado no curso;

- **professores autores**, responsáveis pela produção dos materiais didáticos (impressos e/ou em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA));
- **professores formadores**, responsáveis pela oferta das disciplinas;
- **professores pesquisadores**, vinculados a programas de pós-graduação da Ipes, ou a projetos de pesquisa;
- **tutores**, responsáveis por acompanhar, apoiar e avaliar os estudantes em sua caminhada; e
- **equipe de apoio**, responsável pela operacionalização da infraestrutura tecnológica e logística.

(Espaço para texto da Ipes)

10.1 Equipe multidisciplinar

(Espaço para texto da Ipes)

10.2 Programa de capacitação e atualização da equipe multidisciplinar

(Espaço para texto da Ipes)

10.3 Docentes que participam da gestão do curso

(Espaço para texto da Ipes)

11 Infraestrutura e processo de gestão acadêmico-administrativa

A Educação a Distância, embora prescindida da relação face a face em todos os momentos do processo de ensino e aprendizagem, exige relação dialógica efetiva entre estudantes, professores formadores e orientadores. Por isso, impõe uma

organização de sistema que possibilite o processo de interlocução permanente entre os sujeitos da ação pedagógica.

Entre os elementos imprescindíveis ao sistema estão:

- ▶ implementação de uma rede que garanta a comunicação entre os sujeitos do processo educativo;
- ▶ produção e organização do material didático apropriado à modalidade;
- ▶ processos próprios de orientação e avaliação;
- ▶ monitoramento do percurso do estudante; e
- ▶ criação de ambientes virtuais que favoreçam o processo de ensino aprendizagem.

Para este curso, a estrutura e a organização do sistema que dá suporte à ação educativa preveem a organização de uma rede comunicacional e de produção do material didático.

Rede comunicacional

Torna-se necessário o estabelecimento de uma rede comunicacional que possibilite a ligação dos vários Polos com a Ipes e entre eles. Para tanto, é imprescindível a organização de estruturas física e acadêmica na Ipes, com a garantia de:

- ▶ manutenção de equipe multidisciplinar para orientação nas diferentes disciplinas/áreas do saber que compõem o curso;
- ▶ designação de coordenador que se responsabilize pelo acompanhamento acadêmico e administrativo do curso;
- ▶ manutenção dos núcleos tecnológicos na Ipes e nos Polos, que deem suporte à rede comunicacional prevista para o curso; e
- ▶ organização de um sistema comunicacional entre os diferentes Polos e a Ipes.

Produção de material didático

O material didático configura-se como dinamizador da construção curricular e balizador metodológico. O material didático do curso de Especialização em Gestão Escolar encontra-se disponível no repositório indicado pela Capes, acessível a todas as Ipes participantes do programa.

11.1 Sistema de tutoria

A tutoria no curso de Especialização em Gestão Escolar, como componente fundamental do sistema, tem a função de realizar a mediação entre o estudante e o material didático de curso. Nesse sentido, o tutor não deve ser concebido como sendo um “facilitador” da aprendizagem, ou um animador, ou um monitor.

A tutoria é um dos elementos do processo educativo que possibilitam a ressignificação da educação a distância por possibilitar o rompimento da noção de tempo/espço da escola tradicional. O processo dialógico que se estabelece entre estudante e tutor deve ser único, e o tutor, paradoxalmente ao sentido atribuído ao termo “distância”, deve estar permanentemente em contato com o estudante, mediante a manutenção do processo dialógico, em que o entorno, o percurso, as expectativas, as realizações, as dúvidas e as dificuldades sejam elementos dinamizadores desse processo.

Na fase de planejamento, o tutor deve participar da discussão com os professores formadores a respeito dos conteúdos a serem trabalhados, do material didático a ser utilizado, da proposta metodológica, do processo de acompanhamento e da avaliação de aprendizagem.

No desenvolvimento do curso, o tutor é responsável pelo acompanhamento e pela avaliação do percurso de cada estudante sob sua orientação: em que nível cognitivo se encontra, que dificuldades apresenta, se ele se coloca em atitude de questionamento reconstrutivo, se reproduz o conhecimento socialmente produzido necessário para compreensão da realidade, se reconstrói conhecimentos, se é capaz de relacionar teoria e prática, se consulta bibliografia de apoio, se realiza as tarefas e exercícios propostos, como estuda, quando busca orientação, se ele se

relaciona com outros estudantes e se participa de organizações ligadas à sua formação profissional ou a movimentos sociais locais.

Além disso, o tutor deve, nesse processo de acompanhamento, estimular, motivar e, sobretudo, contribuir para o desenvolvimento da capacidade de organização das atividades acadêmicas e de aprendizagem.

Por todas essas responsabilidades, torna-se imprescindível que o tutor tenha formação específica, em termos de aspectos político-pedagógicos da educação a distância e da proposta teórico metodológica do curso. Essa formação deve ser oportunizada pela Ipes antes do início e ao longo do curso.

(Espaço para texto da Ipes)

Como meios para interlocução, poderão ser utilizados:

- ambiente virtual, com recursos de fórum, *chat*, biblioteca virtual, agenda, repositório de tarefas, questionários, recursos de acompanhamento e controle de cada estudante, entre outros;
- videoaulas;
- telefone;
- redes sociais;
- aplicativos de troca de mensagens instantâneas;
- *e-mail*; e
- (Espaço para texto da Ipes – outros recursos).

11.2 Encontros presenciais

(Espaço para texto das Ipes)

12 Diretrizes de avaliação

A avaliação é entendida como atividade que tem por função básica subsidiar tomadas de decisão. Nesse sentido, pressupõe não apenas análises e reflexões relativas a dimensões estruturais e organizacionais do curso, numa abordagem

didático-pedagógica, como também dimensões relativas aos aspectos políticos do processo de formação de profissionais no campo da Administração Pública.

Entre os aspectos de maior significação para o processo de tomada de decisões relativas ao curso, destacam-se: a avaliação da proposta curricular; a avaliação da aprendizagem; a avaliação do material didático; a avaliação da orientação; a avaliação do sistema comunicacional da EAD; e a avaliação do impacto do curso na formação de profissionais no campo da Administração Pública.

O processo de avaliação de aprendizagem na EAD, embora se sustente em princípios análogos aos da educação presencial, requer tratamento e considerações especiais em alguns aspectos.

No contexto da EAD, o estudante não conta, comumente, com a presença física do professor. Por esse motivo, é necessário desenvolver métodos de estudo individual e em grupo, para que o acadêmico possa:

- buscar interação permanente com os colegas, os professores formadores e os orientadores todas as vezes que sentir necessidade;
- obter confiança e autoestima frente ao trabalho realizado; e
- desenvolver a capacidade de análise e elaboração de juízos próprios.

Um aspecto relevante no processo de avaliação de aprendizagem é analisar a capacidade de reflexão crítica do aluno frente a suas próprias experiências, a fim de que possa atuar dentro de seus limites sobre o que o impede de agir para transformar aquilo que julga limitado no campo da Gestão Municipal. █

É importante desencadear um processo de avaliação que possibilite analisar como se realiza não apenas o envolvimento do estudante no seu cotidiano, mas também o surgimento de outras formas de conhecimento, obtidas de sua prática e de sua experiência, a partir dos referenciais teóricos trabalhados no curso.

12.1 Avaliação institucional

(Espaço para texto da Ipes)

12.2 Avaliação dos subsistemas de EAD

(Espaço para texto da Ipes)

12.3 Avaliação de aprendizagem

(Espaço para texto da Ipes).

13 Processo de comunicação-interação entre os participantes

Em razão de uma das principais características da EAD, a dupla relatividade do espaço e do tempo, é importante o uso de ferramentas que operacionalizem o processo de comunicação e a troca de informação nas suas formas sincrônica e diacrônica.

As ferramentas utilizadas nos processos de comunicação sincrônica serão:

(Espaço para texto da Ipes – instrumentos da Ipes – sugestão: telefone, *chat*, *webconferência* etc.).

Como processos de comunicação diacrônicos, serão utilizados:

(Espaço para texto da Ipes – instrumentos da Ipes – sugestão: fóruns, *e-mails* etc.).

Cada turma terá acesso à estrutura de comunicação sincrônica e diacrônica e será orientada pelo tutor sobre a forma e os momentos de uso de cada uma delas.

Como sujeito que participa ativamente do processo avaliativo, o estudante será informado pelo seu tutor e pelo professor formador sobre o que está sendo avaliado, a partir de que critérios, se a atividade que lhe é proposta é objeto de avaliação formal, o que se espera dele naquela atividade etc.

Em outras palavras, a postura de avaliação assumida no processo de ensino-aprendizagem do curso pressupõe, por um lado, a compreensão do processo

epistêmico de construção do conhecimento e, por outro, a compreensão da ação de avaliar como processo eminentemente pedagógico de interação contínua entre estudante-conhecimento-tutor-professor formador.