

## **A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR**

**Christiane Batista Pereira**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciene Pereira da Silva Golçalves**

### **RESUMO**

O presente trabalho do gestor educacional está relacionado à organização e ao funcionamento do ensino nos seus aspectos administrativos, didáticos, financeiros e os respectivos nexos entre a legislação e os planos de educação. O trabalho procura investigar a formação do pedagogo em relação ao quesito 'gestão escolar' a partir de Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC), que são os documentos norteadores das ações dos professores no curso de graduação próprios a cada curso e a cada instituição. Contudo, a gestão escolar faz parte das atribuições do pedagogo, este trabalho justifica-se pela necessidade de se conhecer o que dizem os documentos que norteiam a formação do pedagogo em relação à gestão escolar. Para a seguinte pesquisa, determinou-se como corpus, os Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) de duas (02) Instituições de Ensino Superior (IES) do estado de Goiás, em comparação com outras duas IES de uma pesquisa realizada no Rio Grande do Sul. Estas são IES da Associação de Municípios do Alto Uruguai (AMAU), do estado do Rio Grande do Sul. As duas (02) IES de Goiás são públicas, uma sendo presencial e outra à distância. As outras duas (02) da pesquisa realizada no sul são privadas e à distância. Sendo assim, buscamos reconhecer a presença da Gestão Escolar no PPC ou na matriz curricular dos cursos bem como, na pesquisa realizada em AMAU/RS, analisando se este conceito é um dos elementos abordados na formação do pedagogo.

### **ABSTRACT**

The present work of the educational manager is related to the organization and functioning of teaching in its administrative, didactic, and financial aspects and the respective links between legislation and education plans. The work seeks to investigate the formation of the pedagogue concerning the item 'school management' from Pedagogical Course Projects (PPC), which are the documents that guide the actions of teachers in the undergraduate course specific to each class and each institution. However, school management is part of the pedagogue's attributions, this work is justified by the need to know what the documents that guide the pedagogue's training about school management say. For the following research, the Pedagogical Course Projects (PPC) of two (02) Higher Education Institutions (IES) in the state of Goiás were



determined as corpus, in comparison with two other IES of research carried out in Rio Grande do Sul. South. These are HEIs of the Association of Municipalities of Alto Uruguai (AMAU), in Rio Grande do Sul. The two (02) HEIs in Goiás are public, one being in person and the other at a distance. The other two (02) of the survey carried out in the south were private and at a distance. Therefore, we seek to recognize the presence of School Management in the PPC or the curriculum of the courses, as well as, in the research carried out in AMAU/RS, analyzing whether this concept is one of the elements addressed in the education of the pedagogue.

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho do gestor educacional está relacionado à organização e ao funcionamento do ensino nos seus aspectos administrativos, didáticos, financeiros e os respectivos nexos entre a legislação e os planos de educação. Envolve os mais diversos tipos de processos na instituição escolar, desde o setor administrativo, até o pedagógico, cabendo aos gestores otimizar as atividades diárias e aumentar a eficiência do ensino na instituição, seja no nível federal, estadual ou municipal.

O gestor educacional exerce efetiva ação na organização do trabalho pedagógico, sendo um articulador no processo de formação cultural que se dá no interior da escola. Sua presença é fundamental na organização das práticas pedagógicas e conseqüentemente na efetivação das propostas na instituição de ensino.

Diante de tais pressupostos, as perguntas que nortearam essa pesquisa foram: Qual é o papel do pedagogo na gestão escolar? Quando falamos da formação do pedagogo com ênfase em gestão? Qual a importância da atuação do pedagogo gestor para a organização do trabalho pedagógico na escola? Qual a relação existente entre a formação do pedagogo e a sua atuação no contexto escolar? Quais são as competências que o pedagogo assume como gestor da educação básica? Qual o objetivo do estágio de gestão? Quais são as competências que o pedagogo assume como gestor da educação básica?

Entendemos que toda questão deve ser investigada a partir de sua origem. Dessa forma, este trabalho procura investigar a formação do pedagogo em relação ao quesito 'gestão escolar' a partir de Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC), que são os documentos norteadores das ações dos professores no curso de graduação próprios a cada curso e a cada instituição.

Entendemos como Libâneo (2004) que, o curso de licenciatura em Pedagogia, ao mesmo tempo, em que forma professores, preparar pessoas

capazes de compreender e colaborar para a melhoria da qualidade da educação e, que, após licenciado, o profissional ocupa um amplo espaço na organização do trabalho pedagógico, sendo um articulador no processo de formação cultural que se dá no interior da escola. A sua presença é fundamental na organização das práticas pedagógicas e conseqüentemente na efetivação das propostas. Concordamos com o autor ao afirmar que o papel do pedagogo é: “planejar, coordenar, gerir e acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos” (LIBÂNEO, 2004, p. 221).

Considerando que a gestão escolar faz parte das atribuições do pedagogo, este trabalho justifica-se pela necessidade de se conhecer o que dizem os documentos que norteiam a formação do pedagogo em relação à gestão escolar.

Para a seguinte pesquisa, determinou-se como corpus, os Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) de duas (02) Instituições de Ensino Superior (IES) do estado de Goiás, em comparação com outras duas IES de uma pesquisa realizada no Rio Grande do Sul. Estas são IES da Associação de Municípios do Alto Uruguai (AMAU), do estado do Rio Grande do Sul. As duas (02) IES de Goiás são públicas, uma sendo presencial e outra à distância. As outras duas (02) da pesquisa realizada no sul são privadas e à distância. Sendo assim, buscamos reconhecer a presença da Gestão Escolar no PPC ou na matriz curricular dos cursos bem como, na pesquisa realizada em AMAU/RS, analisando se este conceito é um dos elementos abordados na formação do pedagogo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A concepção de educação adotada neste trabalho coaduna com a de Freire (1992), o qual define educação como processo constante de criação do conhecimento e de busca da transformação da realidade. Ainda, segundo o autor, há duas espécies gerais de educação: a educação dominadora e a educação libertadora.

A dominadora apenas descreveria a realidade e transferiria conhecimento; a libertadora seria ato de criação do conhecimento e método de ação e reflexão para a transformação da realidade.

Tendo como base as ideias de Freire (1996), argumentamos em prol de um modelo de gestão escolar de caráter libertador que promove a educação como ferramenta de transformação social e não apenas para descrever a realidade.

Com intuito de promover essa transformação social na realidade do país, faz-se necessário levar em consideração as quatro áreas principais da gestão escolar. A primeira é a gestão pedagógica, a segunda é a gestão administrativa, a terceira é a gestão financeira e a quarta é a gestão de eficiência. Ambas as áreas precisam estar em constante sintonia para ocorrer um funcionamento de qualidade na instituição (Luck, 2009).

De acordo com Libâneo (2001), a gestão educacional nacional é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado.

Como a gestão escolar está totalmente entrelaçada ao processo de ensino e aprendizagem, entendemos que é uma área que norteia toda a escola, então enfatizamos a necessidade de formar o licenciando em Pedagogia com bases sólidas no sentido de melhorar a capacitação do gestor que é peça chave,

formador de pessoas e de uma instituição.

Esta articulação entre a gestão escolar e o trabalho docente está de acordo com a resolução do CNE/CP n 2/2015, a qual revisa a formação de docentes. Nesse sentido, entendemos ser necessária a implantação de disciplinas de gestão escolar nos cursos de formação inicial em licenciatura em pedagogia.

Esse artigo visa averiguar as ementas do curso de pedagogia de quatro (04) IES com uma abordagem documental, analisando em quais períodos a disciplina de gestão é trabalhada, e qual a carga horária de cada uma das disciplinas de gestão presente no currículo a ser cumprido. Sobre essa ótica, destaca-se a importância da formação do gestor por ser de grande contribuição com a educação e visando que em alguma fase o educador virá a se tornar um administrador da escola, e a prioridade desse gestor é o aluno a ser educado. De acordo com Paro (2015), a função diretiva envolve trabalhar com questões políticas, com caráter de liderança, sendo o nível mais alto de poder na instituição de ensino, e tem papel fundamental de manter a ordem da escola. Aquele que se responsabiliza e determina todas as decisões, mesmo que um processo de construção burocrática. Segundo o autor:

“A falta de compreensão perpassa inclusive pela falta de aproximação da faculdade com a escola, que muitas das vezes ao falar de gestão escolar, ainda fala de uma forma carregada de chavões” (...) que impedem a reflexão isenta sobre democratização da gestão escolar (PARO, 2015, p. 118).

Outro aspecto importante a observar é a presença do tema acerca da gestão pública nas matrizes curriculares dos cursos de licenciatura em pedagogia. O novo modelo de atuação da gestão pública na educação foi implantado no Brasil a partir da década de 1990 com ideias neoliberalistas vinculadas à eficácia da gestão MADEIRA (2014). Questões políticas, com caráter de liderança, sendo o nível mais alto de poder na instituição de ensino, e tem papel fundamental de manter a ordem da escola. Aquele que se

responsabiliza e determina todas as decisões, mesmo que um processo de construção burocrática. Para o autor, “a falta de compreensão perpassa inclusive pela falta de aproximação da faculdade com a escola, que muitas das vezes ao falar de gestão escolar, ainda fala de uma forma carregada de chavões” (...) que impedem a reflexão isenta sobre democratização da gestão escolar (PARO, 2015, p. 118). Entendemos que o sucesso da gestão pública depende muito das pessoas que se inserem como agentes públicos, se dispendo como prestadores de serviços à sociedade, principalmente na atualidade, com tantas inovações sociais, culturais e tecnológicas, necessitam estar qualificados para o exercício da função social e do serviço público.

Os desafios que passam os gestores das instituições públicas de educação, nos últimos anos, estimulam esses agentes, cada vez mais, a buscarem novos conhecimentos com o intuito de oferecerem uma melhor gestão social em suas mais variadas funções (SOUZA, 2018). Para desempenhar tais funções, existem pilares da Gestão Escolar, que serão considerados: Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira, Gestão de Comunicação e Gestão De Eficiência (LUCK, 2009).

Segundo Adelar Hengemuhle (2004, 41), “gestão pedagógica é a responsável pelo planejamento pedagógico de toda a escola, é quem define quais serão os métodos educacionais utilizados e detalha as metas de desempenho instrutivo a serem atingidas”. Dessa forma a gestão pedagógica é a base que dá a estrutura na parte educativa ao estabelecer as diretrizes de ensino, metas a serem atingidas e o cumprimento das grades curriculares, além disso, o gestor também acompanha o desenvolvimento dos estudantes e dos professores, segue a proposta do plano de ação a ser seguida e também motiva os alunos no aprendizado e ensina na valorização do corpo docente. A fim de acontecer uma gestão administrativa de qualidade, é necessário que o gestor seja comprometido com os custos do processo educacional, garantindo o uso correto dos recursos físicos e das finanças da instituição. Alinhado com a secretaria escolar que relata

os fatos, o gestor escolar é responsável pelo entrelaçamento dos setores estabelecendo mecanismos para que as informações sejam distribuídas para que toda escola cumpra os seus devidos afazeres (MAXIMIANO, 2007).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Com objetivo de trazer esclarecimento em análise de natureza primordial literária e não interventiva, mas reflexiva e visionária, sobre a formação do pedagogo na perspectiva da gestão escolar.

Seu caráter é qualitativo com classificação descritiva, pois será desenvolvida por meio da análise de material bibliográfico (documentos, artigos, revistas, leis e apostilas) que reforça a temática em discussão.

O estudo partiu da junção de artefatos, sendo todos de igual valia, mas as revistas de apoio ao docente e dados da internet sua veiculação são importantes para o profissional se atualizar e ajudar com seu conhecimento à sociedade em geral. A pesquisa será compreendida através de material bibliográfico, sendo estes coletados via internet, livros, revistas, artigos, bem como legislações direcionadas a material.

Segundo Marcon (2010)“a pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas”. A pesquisa documental é muito utilizada, uma modalidade que recorre dados científicos e analíticos, tal investigação se baseia em fontes como (livros e revistas) impressos ou digitais, publicações teóricas, fotos, ou seja, documentos em geral, ela complementa a pesquisa bibliográfica.

Enfim, após seleccionar todo arcabouço proceder-se-á a uma analítica do mesmo seguindo os processos básicos desse tipo de leitura de posse de todo material bibliográfico colhido para a ilustrar o trabalho.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio das análises dos elementos do Quadro 1, procurou-se investigar o espaço da gestão na formação inicial do pedagogo nas IES em Goiás e nas IES abordadas no estudo realizado na região do Rio Grande do Sul. As IES foram numeradas de um (01) a quatro (04), sendo que a de número 01 é presencial e as demais, são de modalidade à distância. As IES 01 e 02 são de Goiás, sendo as duas públicas, 03 e 04 são as IES da pesquisa realizada na região de AMAU/RS. As informações foram obtidas por meio do projeto político pedagógico e ementas das disciplinas disponíveis nas páginas dos cursos, em sites das IES, bem como, do estudo realizado na região do Sul. Primeiramente buscou-se reconhecer a presença da Gestão Escolar tanto no PPC ou na matriz curricular dos cursos, quanto no estudo realizado, tendo por considerar se este conceito é um dos elementos abordados na formação do pedagogo.

Quadro 1: Dados coletados nas IES do Goiás do referente a presença da disciplina de Gestão Escolar/ Educacional nos cursos de Pedagogia.

IES	Pública privada	Presencial/distância	Ano PPC	Carga horária da Disciplina de Gestão Escolar	Fase do curso em que é oferta da
(1)	Pública	Presencial	2017	64h	6º
(2)	Pública	Distância	2022	90h	6º - 8º
(3)	Privada	Distância	2018	100h	7º
(4)	Privada	Distância	2020	70h	6º

Fonte: Autoras (2022).

Em relação a Gestão Escolar, o documento das Diretrizes do curso de Pedagogia apresenta o estudo e aplicação dos princípios da gestão democrática, em prol da avaliação, da observação, da análise e planejamento de processos educativos que contemplem em espaços escolares ou não, com investigação na amplitude da gestão em distintas instituições de ensino com propostas e

vivências práticas (BRASIL, 2006).

Referente a carga horária da disciplina de Gestão Escolar/Educacional em específico, a mesma apresenta grande variação entre instituições, com uma carga horária que vai de 64h (1) até 100h no caso da (3). Na maioria das IES pesquisadas a disciplina possui acima de 60h de carga horária.

Algumas instituições investigadas apresentam a disciplina de Gestão Escolar a partir do 6º semestre, sendo a (1) e (4), já a (2) a disciplina é aplicada no 6º e 8º semestre, a (3) ministra tal disciplina no 7º semestre. Por abranger o planejamento, a organização do trabalho escolar, o monitoramento de processos de avaliação de ensino e aprendizagem de resultados educacionais, assim como, também, a gestão participativa e democrática, seja de pessoas, de administração ou de proposição da cultura da escola (LÜCK, 2009), a disciplina de Gestão Escolar tem grande importância na formação do acadêmico. Porém, ao se apresentar a disciplina no início da graduação, o acadêmico por vezes não está preparado para pensar nos aspectos que versam sobre a gestão, a coordenação dos processos pedagógicos e o planejamento institucional, e nem possui embasamento para compreender o conteúdo. Mas, quando a disciplina faz parte da grade curricular dos semestres finais da graduação, é possível que encontre um acadêmico mais apto a compreender e sequencialmente executar o que foi abordado, visto que o acadêmico pode pôr os conhecimentos em prática no estágio curricular e na profissão em que atuará e com um amplo conhecimento para a articulação da teoria com a prática.

A disciplina de Gestão Escolar é caracterizada por uma linha teórica que provém da Administração Escolar, sendo este um processo multidimensional que incorpora e contempla conhecimentos administrativos, políticos, pedagógicos e culturais (SANDER, 2007). No entanto, a bibliografia da disciplina de gestão exibida pelas IES sugere a exclusão da área de Administração Escolar como parte dos conhecimentos relativos à gestão. Sendo abordado a atuação do gestor em relação a supervisão e orientação escolar, bem

como nas questões pedagógicas. Conforme a Constituição Federal, em 1988 prescreve que, nas escolas públicas brasileiras a gestão deve seguir os princípios da gestão democrática, na forma que for definida nas leis derivadas e específicas para os sistemas.

Esse fato colocou em evidência movimentos e exercícios nos espaços do ensino e da educação para a implantação de suportes e espaços que contemplem a gestão democrática, como criação de conselhos deliberativos, a construção do projeto político-pedagógico de modo colaborativo, o envolvimento da comunidade nas decisões, bem como a eleição direta para diretores de escola.

Do ponto de vista de estimular que os profissionais da educação possam desenvolver e envolverem-se com práticas democráticas, também foi necessário que além das escolas, as instituições formadoras acenaram para a inclusão desse componente nas matrizes formativas. Foi assim que as Diretrizes Curriculares Nacionais de Pedagogia (DCNP) incorporaram a gestão democrática na grade curricular do curso de Pedagogia (BRASIL, 2006), o que ocorreu em 2015 para as demais licenciaturas.

De acordo com este delineamento da Gestão Escolar, observou-se que os perfis das IES trazem bibliografias voltadas para a gestão democrática, corroborando para a ideia de que na sociedade contemporânea é necessário que o pedagogo tenha conhecimentos de Gestão Educacional. Isso é abordado na DCNP que acorda com a expansão dos conhecimentos pedagógicos além do ambiente da sala de aula.

De modo a estudar mais detalhadamente esta bibliografia, Carraro e Pierozan (2021), no Quadro 2, apresentaram os autores que fazem parte da bibliografia abordada na disciplina de Gestão Escolar das IES da região de AMAU/RS.

Quadro 2: Relação de autores e bibliografia conforme expostas e indicadas pelas IES analisadas.analisadas.

Nome do autor	Obra	Edição	Ano
ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J.C.; MINTO, L.W.	<b>História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor</b>	-	2010
BARROSO, J.	<b>O estudo da escola</b>	-	2002
FERREIRA, Naura S.C.; AGUIAR Márcia Ângela da S.	<b>Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos</b>	-	2000
FERREIRA, Naura S.C.; AGUIAR Márcia Ângela da S.	<b>Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos</b>	-	2000
GADOTTI, M.; ROMÃO, J.	<b>Autonomia da escola: princípios e propostas</b>	4 Ed.	2001
GRINSPUM M.P.	<b>Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola</b>	-	2003
HORA, Dinair L da	<b>Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.</b>	-	2007
LIBÂNEO, José Carlos.	<b>Educação escolar: políticas, estrutura e organização</b>	-	2006
LIBÂNEO, J. C.	<b>Organização e gestão da escola: teoria e prática.</b>	4. Ed.	2001
LIBÂNEO, J.C.	<b>Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.</b>	-	2004

LIBÂNEO J.C.; OLIVEIRA, J.F de; TOSCHI, M.S.	<b>Educação escolar: políticas, estrutura e organização.</b>	10. Ed	2003
LUCK, H.	<b>Gestão da cultura e do clima organizacional da escola</b>	5.Ed.	2010
LUCK, H.	<b>Perspectivas da avaliação institucional da escola.</b>	7.Ed.	2012
OLIVEIRA, D.; DUARTE, M.	<b>Política e Trabalho na Escola: a</b>	-	2003

	administração dos sistemas públicos de educação básica		
OLIVEIRA, M.C. de	<b>Caminhos para a gestão compartilhada da educação escolar.</b>	-	2011
PARO, Vitor Henrique.	<b>Gestão Democrática na Escola Pública.</b>	-	1997
PARO, Vitor Henrique	<b>Gestão democrática da escola pública</b>	3. Ed.	2000
PARO, Vitor Henrique	<b>Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino.</b>	-	2007
PASQUINI, A.S.; SOUZA, M.P. de	<b>Gestão Escolar e Organização do trabalho pedagógico na Educação Básica.</b>	-	2012
TORRES, R.L.	<b>Teoria dos direitos fundamentais</b>	2. Ed.	2001
VEIGA, I.P.A.; FONSECA, M.	<b>As dimensões do projeto político pedagógico.</b>	9. Ed.	2004
VEIGA, I.P.A	<b>Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.</b>	-	1995
VEIGA, Ilma P. A.	<b>As dimensões do Projeto Político-Pedagógico</b>	5 Ed.	2007
VEIGA, I.	<b>Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico.</b>	-	2007
VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.).	<b>Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.</b>	29. Ed.	2011
WITTMANN, L.C.	<b>Práticas em Gestão Escolar.</b>	-	2007
WITTMANN, Lauro.C.; KLIPEEL, S.R.	<b>A prática da gestão democrática no ambiente escolar</b>	-	2010

Fonte: Autoras (2021).

Para as autoras e de acordo com o Quadro 2, Veiga (5 vezes), Libâneo (4 vezes), Paro (3 vezes), Lück (2 vezes) e Hora (2 vezes) são os autores mais citados, tendo várias de suas obras utilizadas como referencial bibliográfico, e

aparecem na bibliografia de mais de uma IES analisada. Os livros de Ilma Passos Alencastro Veiga, citados no referencial teórico, abordam o projeto político pedagógico da escola como ferramenta de gestão. Tal bibliografia busca a compreensão dos problemas apontados pela prática pedagógica, uma instância da gestão democrática.

Tal importância de abordar o assunto vem de encontro ao PPP ser a identidade da escola, orientando as ações pedagógicas, como a escola organiza e executa o seu projeto. José Carlos Libâneo, que surge em 4 ementas, por sua vez trata da Organização e Gestão Escolar, ou seja, como a escola realiza a organização de seus recursos, na criação e viabilização das condições para executar o planejado. Para o autor o processo de organização educacional designa de elementos que são constitutivos e articulados (organização, avaliação, planejamento, coordenação, direção, avaliação e formação continuada), que são caracterizados como instrumentos de organização do trabalho pedagógico com a finalidade de alcançar os objetivos escolares. É reforçado pelo autor, o envolvimento de todos os profissionais da educação e usuários no processo de tomada de decisão que contemplam um eficaz conhecimento das metas e objetivos, da estrutura e organização da escola e suas dinâmicas internas e com a comunidade escolar (LIBÂNEO, 2004).

Heloísa Lück é uma autora que transitou pela linha da gestão nas escolas públicas, discutindo a perspectiva democrática atrelada ao fator de liderança dos diretores no espaço escolar, e mais atualmente, ela tem apoiado iniciativas de assessorias para os sistemas privados de ensino. Suas obras mantêm a lógica do desafio da liderança nas escolas, defendendo a gestão como um processo que mobiliza e coordena talentos para que estes, em grupo, atinjam o objetivo da escola. Em outras palavras a autora defende a gestão na escola, como um ato de administrar a instituição com a participação de todos os sujeitos envolvidos, desde todos que integram a comunidade escolar em geral, educandos, professores, funcionários, em busca de melhorias na qualidade do processo do

ensino e aprendizagem (LÜCK, 2006).

Por sua vez, Vitor Henrique Paro, apresenta uma perspectiva de que a gestão coaduna-se com a administração escolar. Para o autor, os princípios da gestão democrática não podem ser compreendidos fora da articulação com a autonomia, por exemplo (PARO, 2004).

Dentro do tema “Gestão Democrática”, Vitor Paro é um dos autores mais citados nas teses e dissertações, como relata Pierozan (2019) em seu trabalho. Segundo a autora, Paro é referenciado entre 70 e 100 vezes, nos documentos que analisou, mais de 300 materiais entre teses, dissertações e artigos que abordavam políticas educacionais municipais. Naquele estudo, Paro, foi o autor que mais se destacou, comparando com os demais autores identificados nas ementas aqui estudadas. Outro autor que aparece em mais de uma citação na bibliografia abordada na disciplina de Gestão Escolar é Hora.

A autora defende e caracteriza a gestão democrática e participativa, abordando o processo de democratização das relações administrativas no interior da escola e sua articulação com a comunidade (HORA, 1998). Os autores que são mais citados na bibliografia a ser estudada na disciplina de Gestão Escolar dos cursos de Pedagogia das IES presentes na região da AMAU/RS apresentam, em sua maioria, relação com a gestão democrática e participativa. Os autores mais citados defendem a relação escola e comunidade, trabalhando em prol de melhoria no processo ensino e aprendizagem escolar para resolução de problemas socioculturais do meio social e do cotidiano rotineiro onde as escolas encontram-se.

O que nos leva a acreditar que dentro do curso de Pedagogia, a gestão democrática faz parte da contemplação da caracterização da Gestão Escolar, com enfoque nas disposições de preparo do acadêmico para atuar na rede pública de ensino, considerando que, em sua maioria, os principais autores abordam a democratização da escola pública. Silva e Jacomini (2016) apontam o que chamam de perspectivas epistemológicas, ou seja, que norteiam os

trabalhos, sendo a base teórica na produção de teses e dissertações. As autoras salientam que é necessário que o pesquisador tenha claro, quais os referenciais teóricos que integram a produção científica, quais autores compartilham uma base epistemológica e quais se contrapõem. No entanto, as autoras destacam que não fica clara a adesão aos autores e a compreensão das implicações acadêmicas a serem manifestas, em grande parte dos trabalhos analisados.

De acordo com Silva e Jacomini (2016), a pesquisa na área educacional revela uma pulverização dos autores usados como referência teórica, em que, poucos autores são citados em um grande número de trabalhos sobre o tema, sugerindo que no campo de políticas educacionais não há uma definição clara do posicionamento e da perspectiva epistemológica. O mesmo pode ser observado na composição da base teórica da Gestão Educacional pelas IES de estudo, levando a crer que a falta de um posicionamento singular acarreta as diversas concepções e entendimentos sobre o tema. Muitas vezes não havendo relação entre os autores dentro da grade curricular, ou entre as IES, sugerindo uma pulverização dos autores. A pulverização de autores nas pesquisas conduz ao reflexo de uma fragmentação da base teórica abordada em cada eixo do curso de formação em Pedagogia. Silva e Jacomini (2016), ao analisarem a base teórica do eixo de planejamento e gestão, constataram que autores como Vítor Paro (cinco vezes) e Heloisa Luck (três) são os autores mais citados como base teórica. Tais autores encontram-se entre os mais citados como base teórica da disciplina de Gestão Educacional das IES da região. Contudo, a pouca frequência em que são citados evidencia a ausência de uma base teórica predominante no que diz respeito ao ensino da Gestão Escolar, facultando um vasto diálogo por intermédio de uma vasta quantidade de interlocutores.

Para Charlot (2006), isto indica uma desatenção em relação ao posicionamento e a perspectiva epistemológica a ser repassado para os futuros profissionais que atuarão na área da educação. A ampliação do trabalho do pedagogo com temas sujeitos a gestão torna e revela ser caracterizada como um



desafio bastante complexo na formação e atuação do profissional de educação (BRZEZINSKI, 2007).

Com o aumento de demandas, decorrentes das necessidades atuais, salienta-se que o educador tenha conhecimentos sobre gestão, avaliação e formulação de projetos e políticas educacionais (LIBÂNEO; PIMENTA, 1999). A presença da disciplina de gestão com enfoque na gestão democrática na maioria das IES analisadas evidencia a complexidade do trabalho pedagógico. Em que, nas ementas da disciplina destaca-se a formação do educador em processos educacionais com uma das ênfases na organização curricular, de acordo com a bibliografia abordada. De acordo com Abdian e Barbosa (2013), a Gestão Educacional na perspectiva democrática viabiliza a eficiência de oportunidade ao pedagogo de uma visão ampla de caracterização e organização da escola, dos sistemas educacionais e das responsabilidades gestacionais.

Em algumas das IES pesquisadas nota-se a importância dada para o aspecto da gestão, ofertando a disciplina com maior carga horária da disciplina e nos últimos semestres da graduação. No entanto, em relação a outras IES que ao apresentarem a Gestão Escolar com baixa carga horária, pressupõe-se que estas instituições possuem prioridade em relação aos elementos da docência e /ou da pesquisa na formação do pedagogo. De acordo com Wiebusch e Dalla Corte (2014), em relação ao Curso de Pedagogia, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia foram consentidas no ano de 2006, e passaram então a nortear os cursos de formação de professores nos níveis da educação infantil, anos iniciais e ensino fundamental (BRASIL, 2006).

Wiebusch e Dalla Corte (2014) entendem que a Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) visou priorizar a formação de docentes e gestores escolares, visto devido ao aumento da demanda da atuação do pedagogo na gestão, e as inter relações da gestão com a educação. Diante deste contexto, é relevante compreender a Gestão Escolar como uma importante ferramenta para a eficácia no funcionamento de uma instituição de ensino. Assim, é um tema

relevante que deve ser abordado na formação inicial de professores por meio da proposição de currículos capazes e eficazes na promoção da articulação da Gestão Educacional e da Pedagogia (WIEBUSCH e DALLA CORTE, 2014).

Além do currículo, é válido conhecer e estar presentes com participação nos espaços escolares para de fato compreender a Gestão Educacional em prol de alcance de ideais no processo de ensino e aprendizagem. Nesta perspectiva, diversas pesquisas buscam examinar as Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia, o perfil do pedagogo a partir dos currículos dos cursos de graduação em articulação com a gestão. Vieira (2008 apud WEIBUSH e DALLA CORTE, 2014, p. 219), em sua pesquisa sobre o tema, concluiu que a ligação da Gestão Escolar com a docência em Pedagogia compõe um perfil de educador adaptado para atender demandas sociais que não são diretamente ligadas ao ensino.

A importância da Gestão Escolar democrática e participativa é o caminho apontado por De Marco (2008 apud WEIBUSH e DALLA CORTE, 2014, p. 219) para superar o tecnicismo predominante nos cursos de Pedagogia conforme o Parecer 252/69 que regulamenta o curso de Pedagogia. Portanto, as IES terem dado abertura a inserção desta disciplina durante a formação inicial de pedagogos é um grande avanço para a formação de profissionais com visão pedagógica e administrativa dos problemas da comunidade escolar.

As Diretrizes Curriculares do curso de Pedagogia destacam a formação do pedagogo em torno de dois eixos: docência e gestão. Logo, espera-se que o professor além da prática em sala de aula, atue na gestão, na prática e no ensino. Embora as Diretrizes apontem para a reestruturação dos currículos para ampliar as competências de formação, como é o caso da inserção da disciplina de Gestão Escolar, as Diretrizes não obrigam os cursos a ofertarem as disciplinas no currículo e, se quer citam quais as ementas dos cursos que oferecem a disciplina devam obedecer a uma bibliografia em comum, ou seja, que direcione para algum tipo de gestão específico. Podendo ser um dos motivos para se encontrar diferenças significativas na grade curricular, carga horária e bibliografia de

apoio nas IES pesquisadas. Analisando a bibliografia percebe-se a presença de uma gestão mais administrativa em algumas IES, mas em grande maioria a gestão tem um caráter democrático.

Isto pode acarretar formação de profissionais com diferentes visões a respeito da Gestão Escolar. Em relação a Resolução CNE/CP nº 2/2015, que institui que os cursos devem ofertar propostas e atividades que proporcionem e contemplem o aprofundamento das atividades teóricas-práticas em consonância com as áreas de interesse estudantil e do curso ofertado pela instituição (BRASIL, 2015), e como a Gestão Educacional é um dos três eixos que norteiam as novas DCNP, evidencia-se estar de extremo interesse dos graduandos em Pedagogia. Diante desta lógica, manifesta-se obrigatório a oferta de disciplinas específicas sobre gestão da educação. No que diz respeito ao cumprimento da Resolução CNE/CP nº 2/2015, identifica-se que apesar das diferentes grades curriculares da disciplina, a gestão está presente na graduação em Pedagogia das IES analisadas, de modo geral, visto que duas não apresentaram dados para o estudo.

E, de modo geral, o caráter democrático é o contraponto a ser debatido na disciplina de Gestão Educacional das IES estudadas. Wiebusch e Dalla Corte (2014) apontam a importância de um perfil de formação que associa: gestão, organização e interligação dos aspectos pedagógicos com os demais setores e a comunidade. O Projeto Pedagógico de Curso atribui às Instituições de Ensino Superior um plano pedagógico que permite o desenvolvimento da Gestão da atividade do curso escolhido pelo discente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo primordial do trabalho e focado no estudo de Política e Gestão Educacional na licenciatura tem como objetivo geral, analisar o papel do Estado na formulação das políticas educacionais, na organização, no funcionamento do ensino em seus aspectos administrativos, didáticos, financeiros e os respectivos nexos entre a legislação e os planos de educação. Estes envolvem todos os processos de uma instituição escolar. Desde o setor administrativo, até o pedagógico, cabendo aos gestores otimizar as atividades diárias e aumentar a eficiência do ensino na instituição. No entanto, a proposta tem um amplo espaço na organização do trabalho pedagógico, sendo um articulador no processo de formação cultural que se dá no interior da escola. Sua presença é fundamental na organização das práticas pedagógicas e conseqüentemente na efetivação das propostas.

Diante dessa toada, curso de licenciatura em Pedagogia, ao mesmo tempo em que forma professores, preparar pessoas capazes de compreender e colaborar para a melhoria da qualidade em que se desenvolve a educação na realidade brasileira, envolvidos e compromissados com uma formação da ideia de transformação social.

Logo, a área da gestão, o pedagogo vai atuar como um articulador com professores, projetos envolvidos, organização do tempo e do espaço, rotinas pedagógicas, promovendo formação continuada para pais e professores, fazendo uma ponte família escola, trabalhando com os docentes em horas-atividade com estudos e planejamentos. Ele tira dúvidas, contribui com sugestões e ideias para facilitar o processo educacional, ajuda o professor a identificar dificuldades de aprendizagem dos alunos e realiza outras atividades em conjunto para melhorar a qualidade da educação oferecida aos estudantes.

Dessa maneira visível que a profissão de pedagogia, como a de professor, tem sido abalada por todos os lados: baixos salários, deficiências de formação,



desvalorização profissional implicando baixos status social e profissional, falta de condição de trabalho, falta de profissionalismo, etc. É crescente a preocupação das faculdades do curso ora estudado com aspectos como incorporação de novas tecnologias, diversidade, inclusão social, sustentabilidade e Meio Ambiente, o que torna os futuros profissionais aptos a atuar em diferentes ambientes e situações.

A Educação é vista como ato de conhecimento e transformação social, tendo um certo cunho político. Educação escolar é o processo de educação realizado em um sistema escolar de ensino, podendo ser desenvolvido em institutos e demais instituições legitimadas a exercer.

Visto que, as tendências pedagógicas são um conjunto de pensamentos de filósofos e autores que falam de como a educação é compartilhada. Existem dois modelos: o liberal e o progressista. Enquanto o primeiro quer manter a sociedade do jeito que ela está, o segundo coloca a educação como ferramenta transformadora na nossa sociedade. As tendências pedagógicas são de extrema relevância para a Educação, principalmente as mais recentes, pois contribuem para a condução de um trabalho docente mais consciente, baseado nas demandas atuais da clientela em questão.

De acordo com a especialista em gestão escolar os setores que envolvem a gestão escolar, entre eles podemos citar quatro áreas principais, tais como uma delas a primeira é a gestão pedagógica, a segunda é a gestão administrativa, a terceira é a gestão financeira e a quarta é a gestão de eficiência. Ambas as áreas precisam estar em constante sintonia com intuito de um funcionamento qualificado na instituição.

Como a gestão escolar está totalmente entrelaçada ao processo de ensino e aprendizagem, vimos que é uma área que norteia toda a escola, então frisamos a necessidade de formar esse profissional com cursos aprofundados para melhorar a capacitação do gestor que é peça chave, sendo formador de pessoas e de uma instituição onde tudo depende do olhar do gestor, ativando os seus



saberes e os preparando para os desafios diários.

A gestão pública e o seu novo modelo de atuação na educação, foram implantadas no Brasil a partir da década de 1990 que trouxe o alastramento através de um resultado de ideias liberalistas pelo mundo, para o processo de e melhorias da governança social criada para vincular à eficácia da gestão.

Contudo, para estes males o antídoto estaria numa combinação de introdução de mecanismos de competição, redimensionamento das burocracias educacionais nos níveis intermediários e centrais, deslocamento de parte das decisões e da gestão em direção às pontas do sistema e na busca de parcerias com organizações da sociedade civil.

Enfim, objetivo da gestão é orientar a busca de resultados e o fortalecimento da liderança, fazendo com que a motivação da equipe seja alcançada para obter retornos satisfatórios tendo em vista que o gestor não faz nada sozinho, e sim precisa que todo o corpo escolar esteja sintonizado em prol do ensino e a aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

ALFERES, M. A.; MAINARDES, J. O Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa em ação: revisão de literatura. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 102, jan./mar. 2019.

ALMEIDA, C. Ninguém chega lá, partindo de lá, mas daqui: uma crítica ao conceito de alfabetização na PNA, à luz de algumas contribuições de Paulo Freire. **Revista Brasileira de Alfabetização – ABAIf**, Belo Horizonte, v. 1, n. 10, jul./dez. 2019.

ALMENARA, G. V. R.; LIMA, P. G. A qualidade socialmente referenciada e a gestão democrática. **Ensaio Pedagógico**, Sorocaba (SP), v. 1, n. 1, jan./abr. 2017.

BECHER, P. R. S.; POMMER, R. M. G. Formação de Jovens e Adultos trabalhadores no sistema educacional brasileiro: percursos da EPT e da EJA. **Crítica Educativa**, Sorocaba-SP, v. 3, n. 3, ago./dez. 2017.

**BRASIL, Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988.**

CAMPOS, R. F. SHIROMA, E. O. O resgate da Escola Nova pelas reformas educacionais contemporâneas. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília (DF), v. 80, n. 196, set./dez. 1999.

COSTA, Cláudia Borges; MACHADO, Maria Margarida. **Políticas Públicas e Educação de Jovens e Adultos no Brasil**. 1. ed.- São Paulo: Cortez, 2017.

CARRARO. MORGANE; PIEROZAN, S. S.H. **O ensino de Gestão Escolar nos Cursos de Pedagogia**: Estudado na Região da AMAU-RS, 2021.

DOURADO, Alex da Silva. Fatores estruturais das políticas de EJA que impactam na permanência e nas interrupções do percurso escolar dos alunos de EJA. 2013. 83 f. **Monografia** (Licenciatura em Pedagogia) —Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Carinhanha-BA, 2013.

FREIRE, Paulo. **Educação Como Prática da Liberdade**. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra,

1967. FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 32 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. Educação e mudança. Tradução de Moacir Gadotti e Lillian Lopes Martins. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREIRE, Paulo. **A Importância do Ato de Ler em Três Artigos Que Se Completam**. 25ª ed. SP: Cortez Editora, 1991.

FREIRE, Paulo. **Professora, sim; tia não: cartas a quem ousa ensinar**. 24. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 11/2022 - UE-CB/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

### **ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO**

Ao(s) cinco dia(s) do mês de novembro de 2022, às 13 horas e 30 minutos, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Profª Dra. Luciene Pereira da Silva Gonçalves (orientadora), Profª Ma. Samara Gonçalves Lima (membro), Profº Dr. Sidney de Souza Silva (membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado "A formação do pedagogo na perspectiva da gestão escolar" do(a) estudante Christiane Batista Pereira, Matrícula nº 2018211221350146 do Curso de Licenciatura em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica na Modalidade a Distância. A palavra foi concedida ao(a) estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição do(a) candidato pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela APROVAÇÃO do(a) estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

*(Assinado Eletronicamente)*

Profª Dra. Luciene Pereira da Silva Gonçalves

Orientadora/Presidente da Banca

*(Assinado Eletronicamente)*

Profª Ma. Samara Gonçalves Lima

Membro

*(Assinado Eletronicamente)*

Profº Dr. Sidney de Souza Silva

Membro



Christiane B. Pereira.

Acadêmico

Documento assinado eletronicamente por:

- Sidney de Souza Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 14/11/2022 13:00:03.
- Samara Goncalves Lima, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 13/11/2022 11:32:21.
- Luciene Pereira da Silva Goncalves, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 12/11/2022 17:57:13.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 12/11/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 443521  
Código de Autenticação: ce94c16e38



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Campos Belos

Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal nº 614, None, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000

(62) 3451-3386

