

# FORMAÇÃO PARA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE CURRICULAR DOS CURSOS DE PEDAGOGIA DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO CEARÁ

Sergio Freitas do Monte <sup>1</sup>  
Edinilza Maria Anastácio Feitosa <sup>2</sup>

## RESUMO

O fator motivador para este trabalho surgiu a partir de uma situação, na qual na disciplina de estágio em gestão escolar em determinada escola, num município do Ceará, um aluno fez uma apresentação à direção e a gestão da escola, indicando pontos de melhoria na forma como a escola estava sendo gerida. Cabe ressaltar que a gestão da referida escola possui anos de experiência no cargo, formação inicial em Pedagogia e especialização em Gestão Escolar e outras formações continuadas na área. O objetivo desse trabalho é analisar se há componentes curriculares nos projetos pedagógicos dos cursos (PPCs) de Pedagogia do estado do Ceará, que permita embasar teoricamente os discentes para exercer a função efetiva de gestor escolar. Para a realização da pesquisa, utilizou-se a abordagem de caráter qualitativo, desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e documental, cujos dados foram coletados nos PPCs das principais universidades públicas do Ceará que ofertam o curso de pedagogia: UECE, UFC, URCA, UFCA, UVA e Unilab. Durante a análise, percebeu-se que existem poucas componentes curriculares teóricas, entre uma e duas e apenas uma disciplina de estágio em gestão escolar o que não parece ser ao suficiente para garantir uma inter-relação teórico-prática em gestão escolar na grade curricular dessas universidades. Esperamos que este trabalho possibilite mais reflexão acerca desta temática de modo a se repensar a formação inicial do pedagogo no aspecto da gestão.

**Palavras-chave:** gestão escolar, componentes curriculares, direção, especialização.

## INTRODUÇÃO

Este texto trata-se de um trabalho de conclusão de curso de especialização em Gestão escolar e Coordenação Pedagógica, cujo tema saiu de um episódio em que um aluno do curso de Pedagogia, durante uma apresentação para gestores escolares com mais de vinte anos de experiência, sugeria a estes gestores quais eram as maneiras corretas de se fazer gestão na escola.

A partir deste episódio surgiu um questionamento sobre a relação entre a formação inicial do pedagogo e as competências e habilidades necessárias à gestão escolar. Deste modo, este trabalho tenta responder a seguinte questão: será que existem

---

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de Especialização Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica da Faculdade Focus-PR, [sergiomonte68@yahoo.com](mailto:sergiomonte68@yahoo.com);

<sup>2</sup> Professora do Curso de Licenciatura em Química da Universidade Estadual do Ceará, [edinilza.feitosa@uece.br](mailto:edinilza.feitosa@uece.br).



componentes curriculares nos currículos dos cursos de Pedagogia das universidades públicas do Ceará para dá suporte aos futuros pedagogos de forma que estes possam fazer colocações profundas sobre gestão à profissionais com anos de experiência e cursos de pós-graduação em gestão?

Para Chiavenato (2010), a gestão é feita por meios de processos como planejar, organizar, dirigir e controlar, conseguir alcançar objetivos e bater metas estabelecidas, mudando a forma como se trata os indivíduos, não como recursos, mas como parceiros. Conforme Souza (2007) nos explica, gestão escolar é um processo político no qual há disputa de poder em que um grupo tenta impor sua maneira de gerir o objeto da gestão, no caso uma escola.

Para Libaneo (2004), a gestão consiste em mobilizar meios e procedimentos para conseguir alcançar os objetivos da organização e o autor ainda nos mostra que existem quatro concepções de gestão escolar descritas a seguir:

Gestão Técnico científica - nessa concepção para racionalizar recursos e eficientizar os serviços escolares, faz-se uso de hierarquias com base em cargos e funções.

Gestão Autogestionária - nessa concepção não existe uma gestão centralizadora, mas sim a coletividade, e esta traz para eles essa responsabilidade. Naturalmente não existe a utilização da autoridade formal, cria-se regras dentro do próprio coletivo.

Gestão Interpretativa - aqui a escola é construída a partir de subjetividade social, algo naturalmente intrínseca à sociedade onde a escola está fixada.

Gestão Democrático-participativo - existe a participação de todos que fazem parte da equipe da escola em busca dos objetivos comuns, nesse caso a responsabilidade e decisões serão coletivas e não centralizadas.

No entanto, Paro (1988), nos explica que o gestor escolar se divide em dois papéis que as vezes são conflitantes: de um lado tem que atender ou tentar atender aos interessados que participam da vida escolar (professores, funcionários, alunos e pais), que buscam melhorias no ensino e do outro lado tem que atender o Estado que cobra do gestor seguir e cumprir regulamentos, além de gerir as reivindicações do primeiro grupo para que não ameace os interesses dominantes.

A Secretaria de Educação do Estado do Ceará (2012), define o gestor (diretor) como um profissional que deve ter a liderança e organização para gerir todos que fazem parte da escola e cobrar que os trabalhos sejam realizados para buscar a excelência na promoção da aprendizagem e formação dos alunos.



Diante do exposto, objetivo desse trabalho é analisar se há componentes curriculares nos projetos pedagógicos dos cursos (PPCs) de Pedagogia das universidades públicas do estado do Ceará, que permita embasar teoricamente os discentes para exercer a função efetiva de gestor escolar.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, já que estamos interessados em analisar os dados de forma a não utilizar uma análise estatística. A pesquisa foi dividida em duas partes: Na primeira foi feita uma pesquisa documental, nos fluxos dos cursos de licenciatura em Pedagogia nas universidades públicas do Ceará: Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Federal do Ceará(UFC), Universidade Regional do Cariri(UFCA), Universidade Vale do Acaraú(UVA), Universidade Regional do Cariri (URCA) e Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Na segunda parte, foram entrevistados três gestores formados em pedagogia por duas destas universidades.

A pesquisa documental tem referência em materiais em que ainda não foram feitos nenhum tipo de tratamento analítico. Desta forma pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL,2024). Complementado por Lakatos e Marconi (2001), a coleta de dados se baseia em origem primária, como arquivos particulares de instituições, fontes estatísticas e outras formas. Para selecionar as componentes curriculares envolvidas com o tema da pesquisa, gestão escolar, utilizamos os seguintes critérios:

- I. Componentes curriculares cujo a denominação incluía os termos “gestão”, “gestão escolar” e “gestão educacional”
- II. Componentes curriculares cuja ementa incluía os termos “gestão”, “gestão escolar” e “gestão educacional”

Para a segunda parte, os gestores foram convidados a uma entrevista cujo roteiro semiestruturado encontra-se descrito no quadro 1. Gil (2004) define a entrevista como sendo a técnica de coleta de dados para compreender as razões das respostas dadas pelos entrevistados na qual se expressam o seu saber, crença e desejos. Assim, apesar de ter uma estrutura, pode acontecer de surgir outros questionamentos durante a entrevista ou o entrevistado apontar aspectos que não foram previamente pensados pelo entrevistador.



Quadro1 – Questões propostas no roteiro de entrevista aos gestores

|                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Em qual Instituição fez o curso de Pedagogia?                                                                                                                                     |
| Fez algum curso de especialização em gestão escolar? Em qual instituição?                                                                                                         |
| Qual(is) disciplina(s) relacionada(s) a gestão escolar cursou durante sua formação inicial?                                                                                       |
| Você considera que está(s) disciplina(s) trouxe(ram) conceitos e práticas que lhe fizeram desenvolver plenamente as competências para exercer o cargo de coordenador(a)? Por quê? |

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir apresentamos no quadro 2, os resultados da pesquisa documental realizada nos fluxos dos cursos de Pedagogia da UNILAB, UFC, URCA, UVA, UFCA e UECE com recorte para as componentes curriculares que tratam de aspectos diretamente ligados a gestão escolar.

Quadro 02 – Componentes curriculares que tratam da gestão escolar

| Universidade                             | Componente Curricular                                                                        | Semestre    | Carga Horária |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| Licenciatura em Pedagogia da UNILAB      | Fundamentos da Gestão educacional nos países da integração                                   | 5º semestre | 60            |
|                                          | Políticas educacionais curriculares e descolonização dos currículos nos países da integração | 6º semestre | 60            |
|                                          | Estágio em Gestão educacional nos países da integração                                       | 8º semestre | 105           |
| Licenciatura em Pedagogia - UFC          | Organização social do trabalho escolar                                                       | 5º semestre | 64            |
|                                          | Estrutura e funcionamento da educação básica                                                 | 4º semestre | 64            |
|                                          | Política Educacional                                                                         | 5º semestre | 64            |
|                                          | Org e Gestão de espaços educativos não-escolares                                             | 6º semestre | 32            |
| Curso de Pedagogia – licenciatura - URCA | Gestão da Educação Básica I                                                                  | 6º semestre | 60            |
|                                          | Fundamentos Econômicos da Educação                                                           | 7º semestre | 60            |
|                                          | Gestão da Educação Básica II                                                                 | 7º semestre | 60            |



|                                         |                                                                                     |             |     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
|                                         | Estágio Supervisionado em Gestão da Educação Básica                                 | 8º semestre | 120 |
| Curso de Pedagogia – Licenciatura - UVA | Educação, estado e políticas públicas                                               | 3º semestre | 60  |
|                                         | Fundamentos legais e estruturais da educação brasileira                             | 3º semestre | 60  |
|                                         | Estágio supervisionado I: Gestão dos processos educativos em espaços não escolares. | 4º semestre | 100 |
|                                         | Gestão Democrática e participativa na escola                                        | 5º semestre | 80  |
|                                         | Teorias e Gestão escolar                                                            | 5º semestre | 80  |
|                                         | Gestão do trabalho e das relações humanas nos processos educativos                  | 5º semestre | 60  |
|                                         | Gestão financeira e patrimonial nos processos educativos                            | 5º semestre | 60  |
|                                         | Estágio supervisionado II: Gestão dos processos educativos em espaços escolares.    | 5º semestre | 100 |
| Pedagogia - Licenciatura - UFCA         | Estrutura e organização da educação básica                                          | 3º semestre | 64  |
|                                         | Fundamentos da gestão escolar                                                       | 5º semestre | 64  |
|                                         | Estágio V: Gestão escolar                                                           | 8º semestre | 64  |
| Curso de Pedagogia - UECE               | Economia política e educação                                                        | 1º semestre | 68  |
|                                         | Estrutura e func. Da educação Básica                                                | 3º semestre | 68  |
|                                         | Política e planejamento Educacional                                                 | 4º semestre | 68  |
|                                         | Gestão e avaliação educacional                                                      | 5º semestre | 68  |
|                                         | Estágio supervisionado I                                                            | 6º semestre | 85  |

Analisando os componentes curriculares apresentados nos fluxos dos de Pedagogia das universidades públicas que estão localizadas no estado do Ceará,



percebemos que em todas elas, a questão da gestão escolar é abordada e ocorrem entre 3 a 8 componentes curriculares. Na UNILAB e na URCA, o assunto é abordado a partir da metade do curso, enquanto nas demais, principalmente a UECE, a gestão escolar já é abordada permeada por todo o curso.

Com relação a carga horária total oferecida para abranger gestão, não percebeu-se que a UFCA apresenta uma menor carga-horária (192 h) enquanto UECE (357 h) e UVA (600) apresentam as maiores carga-horárias. Podemos supor que os cursos que apresentam uma carga horária menor não criam condições na prática para que os discentes enquanto futuros profissionais possam assumir integralmente uma direção escolar ou coordenação pedagógica, como mostrado pelas entrevistas em que o egresso tem que fazer uma especialização, uma formação continuada, para exercer a função de acordo. No caso da UVA, que possui a maior carga horária em componentes que tratam da gestão, praticamente o dobro das demais, infere-se que o egresso esteja mais preparado para exercer a função de gestor.

Um ponto a ser observado nos dados é que com excessão da UFC, todas as outras instituições oferecem estágio supervisionado na área de gestão escolar, a UVA vai mais além e oferece dois tipos de Estágio: a gestão em espaços não escolares e a gestão em espaços escolares. Considerando somente as denominações das componetes curriculares e acarga horária destinada ao tema da gestão, consideramos que o curso de Pedagogia da UVA é o que mais prepara o licenciando para a gestão da escola pois trabalha habilidades como o planejamento, a organização, o controle, não no sentido autoritário, (CHIAVENATO, 2010), e também os conceitos de gestão democrática (LIBÂNEO, 2004) levando em consideração as relações humanas.

Antes de discutir as respostas dos entrevistados, precisamos informar que nenhum dels é egresso do curso de Pedagogia da UVA, nem da UFCA. Todos portanto receberam uma carga-horária de formação inicial em gestão escolar aproximada entre 220 a 350 h.

Ficou claro que as componentes curriculares oferecidas pelos cursos de pedagogia não embasam os egressos plenamente para exercer a função de gestor/diretor escolar. Um dos participantes relata que apesar de toda a base teórica e a experiência prática no estágio, considera que muito da organização da coordenação escolar precisaria ser debatido e compartilhado e ainda que conhecer a gestão é fundamental para compreender a integralidade da escola.



Existem poucas componentes curriculares teóricas sendo uma a duas disciplinas. Percebeu-se que estas não são suficientes para garantir a interrelação teórico-prática em gestão escolar na grade curricular desses cursos. Os três entrevistados sentiram a necessidade de fazer uma formação continuada na área de gestão escolar para exercer melhor suas funções como gestores.

Um dos participantes ainda sugeriu que durante a formação inicial não abordado questões que ele consideram necessárias para quem está na gestão da escola. Para este participante, abordagens técnicas e práticas sobre gestão de pessoas, resolução de conflitos, organização da gestão, liderança de equipes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Análise dos fluxos dos cursos de Pedagogia ofertados pelas universidades públicas do Estado do Ceará: UNILAB, UFC, URCA, UVA, UFCA e UECE, revelou que todas oferecerem componentes curriculares que tratam da gestão escolar e com exceção da UFC, as demais também oferecem pelo menos uma componente de estágio supervisionado na área de gestão. As cargas horárias variam sendo o curso de Pedagogia da Uva o que oferece maior carga-horária de componentes teóricas e práticas o que indica preparar melhor o licenciando para a função de gestão escolar.

Uma limitação desta pesquisa é que não pudemos entrevistar gestores formados em todas as universidades públicas de forma que as respostas dadas por um pequeno grupo de participantes ainda não é suficiente para que possamos afirmar que os demais cursos de Pedagogia não preparam seus egressos para exercerem a função de gestor escolar de forma plena. Podemos apenas sugerir que é necessário rever este aspecto da formação já que muitos gestores escolares precisam completar sua formação inicial com uma pós-graduação em gestão escolar. O episódio que deu origem a esta pesquisa, abre uma outra perspectiva de trabalho que é de analisar como tem ocorrido os estágios supervisionados em gestão nos cursos de pedagogia.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



CEARÁ. Secretaria de Educação do Estado do Ceará. Curso técnico em Secretaria Escolar. Disponível em: < [https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2012/06/tecnica\\_de\\_secretaria\\_escolar\\_1.pdf](https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2012/06/tecnica_de_secretaria_escolar_1.pdf) >. Acesso em: 06 set. 2025.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: **Atlas**, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: **Atlas**, 2001.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática . 5ed. Goiânia: **Alternativa**, 2004.

PARO, V. Administração Escolar: introdução crítica. 3 ed. São Paulo: **Cortez**, 1988.

SOUZA, A. R. Perfil da Gestão Escolar no Brasil. 2007. 333 f. Tese (Doutorado em Educação) – São Paulo: **Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**, 2007

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: **Atlas**, 1987.

