

# A GESTÃO ESCOLAR E AS INTERFACES COM O PENSAMENTO PEDAGÓGICO NACIONAL: UM ESTUDO DA PRÁTICA COTIDIANA.

**Lucrecia Stringheta Mello**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
lucrecia.mello@uol.com.br

**Resumo:** Este trabalho analisa a prática pedagógica de gestores mediante conhecimentos obtidos em três situações; na formação, do senso comum e pedagógico. A análise advém de um projeto de pesquisa/extensão e promove aproximação com os gestores/educadores na convergente ampliação de suas tarefas e nas relações dinâmicas entre a escola e sociedade. A múltipla complementaridade requer a colaboração interdisciplinar entre os gestores e formadores, tanto no plano da elaboração de novos conhecimentos quanto das decisões que forem chamados a tomar. A pesquisa colabora para maior apropriação dos recursos intelectuais postos pelas ciências sociais para enfrentamento da dinâmica da gestão.

**Palavras chave:** gestão educacional; formação continuada; prática pedagógica

## INTRODUÇÃO

Este trabalho destina-se a analisar certos componentes típicos da prática pedagógica de gestores tomados aqui como aqueles que representam uma esfera de conhecimentos obtidos em três situações; em sua formação, aqueles obtidos do senso comum e o conhecimento pedagógico. A formação é conformada pelo pensamento pedagógico “erudito”, expresso na literatura pelos cientistas sociais e teóricos da educação. O senso comum que também exerce influencia recíproca entre os dois outros pensamentos. O pensamento pedagógico tem como referencia os influxos da política educacional e os interferentes do sistema escolar. Os elementos que constituem o pensamento pedagógico correspondem aos tipos ideais extraídos do complexo cultural que configuram estilos de pensamento decorrentes do sistema de relações que educadores e cientistas estabelecem entre si. Segundo Pereira, em artigo escrito em março de 1962 e publicado na revista pedagógica brasileira n 42, o pensamento pedagógico é constituído por forte influencia da sociologia. O traço cultural que se acentua delineia o aparecimento do educador “especialista” que, determinado pelas condições histórico cultural é levado ao conhecimento pragmático sobre a estrutura e o funcionamento das instituições escolares.

Seguindo esse pensamento procura-se estudar as conexões estruturais e funcionais das instituições escolares com o sistema social global sendo que as mesmas determinam e interferem no pensamento pedagógico na fase posterior ao pragmatismo. As diferentes mudanças propostas pelas decisões políticas condicionam e tem afetado os níveis mais profundos da sociedade brasileira redefinindo papéis sociais, reformulando metodologias na área educacional e nos processos de elaboração do pensamento pedagógico.

Depreendendo dos recursos teóricos dos cientistas sociais, um dos traços que marcam os educadores da atualidade é o forte componente de conteúdo ideológico que encontra-se “atrasado” permanecendo “aquém das possibilidades e exigências de interpretação da realidade educacional, abertas pela mudança estrutural da sociedade”(PEREIRA, 1962). Os cientistas sociais têm produzido material que revelam preocupações ao que os atuais “especialistas” revelam de seu de pensamento acerca do papel que exercem diante das situações educacionais.

Tomando-se o conjunto de peças componentes desse conhecimento pedagógico construído segmentaria e cumulativamente, constata-se que embora tenhamos avanços com a estruturação da política de Estado, dispondo de autonomia administrativa e financeira em todo território nacional assegurando metas e objetivos para o desenvolvimento do ensino e seus diversos níveis ainda estamos aquém de avanços necessários no que tange ao pensamento pedagógico.

Pautamos nesse trabalho, a relatar como o grupo de pesquisa “Grupo de Estudo de Formação Interdisciplinar: ênfase às práticas de gestores, docentes e projetos” (GEFI) ocupa-se em estudar juntamente com educadores de uma rede municipal de ensino, recursos teóricos que reelaborados podem conduzir a um novo estilo de pensamento.

No interior do grupo de estudos procura-se delimitar o montante ou grau de potencialidade dinâmica das instituições escolares e seus protagonistas com os quais dialogamos acerca da sua formação continuada em interface com a formação dos componentes da instituição formadora: a universidade. Desenvolvido nessa linha, o estudo das relações dinâmicas da instituição escolar, por confronto com a de outros setores do sistema educacional, sua política, as estruturas sociais inclusivas, formas de gestão (direção, coordenação pedagógica) e os fatores que merecem ser explorados no processo de intervenção racional da realidade estudada dinamizam a pesquisa do Grupo de Estudos.

## **A escola e a gestão**

Ao empreender conhecimento sobre a escola e sua gestão é preciso reportar às novas regulações da organização e funcionamento da educação básica derivadas das reformas educacionais iniciadas no país nos anos 1990. Algumas questões são colocadas para reflexão, entre elas podemos citar a natureza da gestão democrática e as dificuldades para realizá-la, quais os saberes necessários ao diretor da escola, bem como do supervisor/coordenador de curso para gerir o currículo, orientar a elaboração, avaliar e acompanhar a proposta pedagógica.

As escolas são unidades sociais, organizadas e possuem um sistema de relações humanas e sociais com características interativas para alcançar objetivos educacionais. Com o fechamento da última década de 2010 culminando com a realização da CONAE (Conferência Nacional de Educação) vimos à apresentação de um novo projeto de lei para o Plano Nacional de Educação para os próximos dez anos. No que se refere à gestão, conforme traz o Caderno Cedes, p. 651, assegura-se a forma de gestão democrática a qual será estendida para as instituições privadas, medida que demanda mudanças na Constituição. É preciso assegurar com qualidade a função social da educação e da instituição educativa destacando-se a educação inclusiva, a diversidade cultural, a gestão democrática e o desenvolvimento social.

A organização do Sistema Nacional de Educação, segundo o PNE (Plano Nacional de Educação) deve promover de forma articulada, em todo o país o regime de colaboração, o funcionamento, acompanhamento e o controle social da educação, formação e valorização dos trabalhadores da Educação. Todos esses aspectos remetem à avaliação das ações educacionais, sobretudo do próprio Plano.

Dentre essas finalidades destacamos a concepção político pedagógica com a qual o processo educativo se articula para ampliar e melhorar o acesso e a permanência com qualidade social para todos e a consolidação da gestão democrática como princípio basilar da educação nacional.

A gestão democrática é um princípio da Constituição Federal de 1988 em seu art. 206, assim como a LDB (LEI n 9394 de 1996) em seu Inciso VII do Art. 3 que estabelece a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico e da comunidade escolar em Conselhos Escolares.

O PNE, (LEI n 10.172) que esta no momento sendo reformulado, traz diretrizes para a gestão democrática e participativa por meio do fortalecimento dos colegiados. A gestão democrática em espaço público, de direito e igualdade, a superação da excludência e seletividade passa a exigir a redefinição de papéis para os profissionais que exercem a função de gestão escolar.

Dessa forma a gestão escolar constitui-se como atividade ampla requer a redefinição das tarefas pedagógicas de uns e de outros, pois a instituição escolar possui estrutura e processos organizativos próprios com racionalização de recursos e coordenação de esforços coletivos. Segundo Aguayo, (1966), a organização escolar possui um conjunto de fatores e meios de ação que regulam a obra da educação ou um de seus aspectos que prevêm atividades administrativas e pedagógicas. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidades e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral já dizia Lourenço Filho (1976).

Paro (1986) também se refere a administração como a utilização racional dos recursos para a realização de fins determinados. Os recursos envolvem tanto os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito, como também os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo”.

A direção de unidade escolar é uma atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos. Na prática, os termos organização e administração, podem ser utilizados combinadamente, desde que se explicita o conteúdo de cada um. A definição de Paro, por exemplo, registrada acima, define com muita propriedade os âmbitos de estudo da administração, que poderiam ser incluídos também como campo de estudos da organização. Reforçando essa mesma idéia Chiavenato, (1989), acrescenta que as organizações escolares são unidades sociais e, portanto, constituída de pessoas que trabalham juntas, que existem para alcançar determinados objetivos.

Em um tempo mais presente Ferreira; (2006) se remete a instituição escolar ao referir-se a sua organização e finalidades asseguradas no projeto político pedagógico;

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. (FERREIRA, 2006, p.309).

É nesta perspectiva, que se tem a compreensão da construção de identidade de educadores, que atuam na gestão escolar diante das novas exigências ao saber e ao saber-fazer e tomar decisões sobre o fazer. Considera-se que gestão escolar vai além dos aspectos gerenciais e técnicos e das ações de planejar, coordenar, dirigir e avaliar, pois implica saberes e conhecimentos individuais e coletivos permanentemente renovados para os enfrentamentos dos desafios cotidianos.

As pesquisas desenvolvidas no Grupo de Estudos (GEFI) evidenciam que os modos como foram impulsionadas as reformas educacionais, especialmente a proposição da gestão democrática tem impactado a constituição dos profissionais que atuam na gestão escolar desenhando um novo perfil decorrente de suas relações com o trabalho na administração/ direção/ coordenação escolar. A atividade gestora é tensionada a mudar devido a um conjunto de interferentes resultantes da formação pessoal, interesses pessoais, das diretrizes políticas educacionais nacionais e locais.

De acordo com as colocações de Pérez Gómez (2001, p. 33) “é preciso elaborar compreensões flexíveis e plásticas deste complexo equilíbrio de interações entre os três níveis fundamentais que envolvem os indivíduos e os grupos”. Na sociedade global da informação, cada indivíduo, cada grupo é factível de influencia para constituição de sua identidade e entre as que apontamos entre os círculos de influencia que moldam sua relativa autonomia estão a própria individualidade, o grupo cultural e a coletividade humana.

Portanto, os influxos que contribuem para formar a identidade de cada indivíduo, a forma como atua e age não se limita ao cenário concreto de suas relações próximas, provêm, segundo o autor já citado, dos inumeráveis intercâmbios na aldeia global, dos estímulos da informação que cada um processa a seu modo, mediado pela cultura de seu grupo e por seus esquemas de compreensão.

Ao empreender o ousado esforço de conhecer o interior da escola, as formas de organização interna, as interações da prática de sua gestão e o modo como potencialmente seus gestores vão constituindo sua identidade almejamos proporcionar ferramentas conceituais ao grupo que tem participado dos estudos e contribuir para que compreendam e expressem seu desempenho na atividade escolar.

A pesquisa qualitativa de cunho colaborativo desenvolve-se num período contínuo de cinco anos, com um número médio anual de setenta participantes da rede pública municipal e aberta aos educadores de outras instituições públicas da rede estadual e privada.

No âmbito da gestão escolar esses profissionais são envolvidos com a proposta pedagógica curricular e trazem para estudo no projeto de formação que encaminha a reorientação da prática em gestão e, conseqüentemente do próprio currículo escolar. Há ênfase em mapear

as imagens e concepções dos educadores para subsidiar os debates sobre gestão colegiada e sua implicação, ressaltando a importância do trabalho coletivo no desenvolvimento curricular, processo esse, que implica na atuação dos diretores, coordenadores/supervisores de curso e docentes.

Através da lente das histórias cotidianas relatadas mediante processo memorístico vão se conformando as formações recebidas, o clima vivido nas organizações escolares, a cultura grupal, as identidades que formam o perfil desses participantes. Revelam também os desafios das tarefas de coordenar pessoas e recursos, a proposta pedagógica, a comunidade escolar com destaque às famílias dos alunos, a avaliação educacional e seus resultados sempre em função de uma educação de qualidade.

O grupo de estudos sabe que não está em seu alcance resolver todos os desafios que permeiam esse contexto. Há um esforço coletivo, uma parceria que tem levado a aproximação em a universidade, especialmente do curso de Pedagogia, professores da linha de pesquisa; “Educação, Psicologia e Prática Docente” do Programa de Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul com a Escola Básica imbuídos em colaborar com a formação continuada de seus educadores. Nessa ação de pesquisa temos também a Extensão garantida por um Programa do MEC –PROEXT que financia parte dos esforços para a execução desse projeto que proporciona a vinda de convidados para palestras, oficinas, e equipamentos para prover os encontros que ocorrem quinzenalmente. Acadêmicas da graduação e mestrandas que participam como pesquisadoras e colaboradoras produzem seus trabalhos de Iniciação Científica, Trabalhos de Conclusão de Curso e Dissertações de Mestrado, cujos resultados são socializados na comunidade escolar, nos encontros regionais e nacionais.

Ao enveredar para estudos na formação de educadores que atuam na gestão escolar, as inquietações mais prementes indicam as temáticas de ensino e aprendizagem na prática docente e de como fazer para orientá-los no enfrentamento dos desafios da prática.

Procura-se constituir as confluências possíveis para organizar os estudos, uma vez que somos conscientes da lógica funcional e racionalista que o poder público e a iniciativa privada utilizam para organizar seus quadros de pessoal técnico e docente e da forma fragmentada como estão estruturados os currículos escolares. Acrescente-se, ainda a resistência dos professores quando questionados sobre os limites, a importância e a relevância da disciplina que ministram ou do trabalho que realizam na instância escolar.

É nesta perspectiva, que se tem a compreensão da construção das identidades de educadores que atuam na gestão escolar nesse novo tempo em que papéis são ampliados na complexa gestão e organização das instituições escolares. Neste sentido, considera-se que gestão escolar vai além das ações de planejar, coordenar, dirigir e avaliar, pois implica saberes e conhecimentos individuais e coletivos permanentemente renovados para os enfrentamentos dos desafios cotidianos.

Alguns autores além dos já citados nesse texto servem de balizadores na condução dos conhecimentos, informações atividades de estudo: Arroyo (1999, 2000, 2004), Sacristan (2003),

Ferreira & Aguiar (2003), Lima (2001), conjugando-se estratégias para a reflexão entre as quais destacamos: seminários, filmes, mesas redondas e oficinas de produção.

### **A escola, a gestão e o currículo**

A instituição escolar foi constituída na história da humanidade como o espaço de socialização do conhecimento formal historicamente construído. O processo de educação formal possibilita novas formas de pensamento e de comportamento: por meio das artes e das ciências o ser humano transforma sua vida e de seus descendentes. Na escola encontramos o espaço para ampliação da experiência humana, devendo, para tanto, não se limitar às experiências cotidianas da criança e do jovem trazendo, conhecimentos novos, metodologias e as áreas de conhecimento contemporâneas.

O currículo é o meio para a formação humana, precisa ser situado historicamente, uma vez que os instrumentos culturais que são utilizados na mediação para o desenvolvimento e na dinâmica das funções psicológicas superiores se modificam com o avanço tecnológico e científico. É importante a elaboração consciente de um currículo que engloba tanto a aplicabilidade do conhecimento à realidade cotidiana, quanto entender que o conhecimento formal traz outras dimensões a esse desenvolvimento.

É nesta perspectiva que as ações em gestão escolar se valorizam, por remeter a uma ampla concepção do currículo, que engloba o que acontece dentro e fora dos muros da escola. A aproximação da escola com os contextos reais consiste em afirmar com Sacristan (2000), que o currículo é um instrumento por meio do qual a escola realiza o seu processo educativo. É resultado de relações de poder, de prioridades e de escolhas articuladas a uma cultura, a uma visão particular de homem e de sociedade.

A gestão escolar tem um papel fundamental na execução do projeto político pedagógico que determina o currículo com qualidade contribuindo com o processo de formação humana e produção do conhecimento escolar. Nesse contexto o diretor e supervisor pedagógico assumem o papel de articuladores para a elaboração, desenvolvimento e avaliação das ações educativas.

A prática da gestão participativa e colegiada é primordial para garantir a construção do projeto político pedagógico como uma obra da comunidade escolar. Mas, o quanto ainda parece ser difícil a realização de tal propósito! A começar pela relação da escola com o local em que está inserida, que hoje se constitui como grande desafio da escola, visto que dela decorre as condições para contextualizar a ação educativa e soluções aos problemas com os quais se confronta.

Como acentua Veiga o projeto político pedagógico deve se constituir como processo participativo; (1998, p.13):

[...] preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mundo pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola. (VEIGA, 1998, p. 13)

Desse modo, as tomadas de decisões e as ações realizadas no cotidiano, aparecem como campo privilegiado de produção de conhecimento, visando ir além do previsto nas propostas oficiais mesmo porque influencia na cultura e representação identitária dos que se envolvem no processo de educação na escola. A tomada de decisão sejam elas individuais e/ou coletivas culminam na dinâmica da gestão e organização escolar.

A diversidade de conhecimento que os professores/gestores possuem é de suma importância para a compreensão da relação íntima, que este profissional estabelece com o seu ofício, uma vez que suas experiências exteriores ao âmbito escolar são projetadas e incorporadas ao seu trabalho.

Segundo Tardif (2007, p.23):

[...] o conhecimento do trabalho dos professores e o fato de levar em consideração os seus saberes cotidianos permite renovar nossa concepção não só a respeito da formação deles, mas também de suas identidades, contribuições e papéis profissionais. (TARDIF, 2007, p.23).

Em função dos elementos que vão sendo colocados pelos participantes, relatos de suas vivências, representações, conceitos e categorias depreende-se o arcabouço teórico que dirige e conforma suas atitudes e procedimentos no trabalho. Para que compreendam e deixem vir à tona as representações e ideologias, as tendências pedagógicas que norteiam seu fazer há que se partir do próprio resgate de memória e história de vida de como se constituíram professor ou diretor.

Goodson (2007, p.21) esclarece que: “A história de vida busca incluir a formação, história e política [...] como parte do entendimento que temos deles”. Analisando essas histórias podemos apontar determinadas mudanças educacionais, incluindo as reformas na educação que influenciam a vida deste profissional e a maneira como este trabalha e vê a educação.

Como ressalta o autor nesse mesmo texto “[...] uma compreensão mais apurada da história de vida do professor tornará a mudança e a reforma educacional uma arte muito mais sofisticada e com muito mais chances de êxito”. (ibid, 2007)

Essa memória marcada pelas experiências coletivas pode ajudar a compreender porque o arcabouço teórico é insuficiente para dar conta de uma prática transformada e transformadora. O sujeito passa então a conhecer-se e com isso também identificar-se na cultura escolar, pois também é constituído por ela e, com ela. Quando procuram o diálogo com os saberes científicos para as questões sociais, políticas e econômicas é possível desvelar os condicionantes do contexto, da interação humana e da restrição das possibilidades de ação e os precários cenários vulneráveis e do coletivo da escola

Nesse mesmo sentido Christov (2001, p.09), afirma: “A educação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humano, como práticas que se transformam constantemente”. A interdisciplinaridade traz a imprescindível complementaridade para desvelar as diversas práticas pedagógicas presentes no trabalho dos especialistas e docentes.

No processo de pesquisa e extensão é necessário estabelecer parcerias entre práticas e saberes diferenciados cujos campos epistemológicos exigem interfaces com algumas fronteiras de saber que os aproximem. Sobretudo nas discussões sobre o projeto pedagógico, os desafios para a superação do referencial dicotomizador e parcelado que ainda são enormes é preciso a reconstrução e socialização do conhecimento que orienta a prática dos educadores. (THIESEN, 2008).

Se o trabalho dos professores exige conhecimentos específicos à sua formação e dela oriundos, então a formação de professores deveria, em boa parte, basear-se nesses conhecimentos para repensar a

sua formação. Quanto ao currículo dos cursos sabe-se que ainda são organizados em torno das lógicas disciplinares e funciona por especialização e fragmentação conforme assinala Tardif (2007), sendo mais um dos desafios da formação e de um currículo para o desenvolvimento humano.

As organizações escolares não podem ser entendidas como uma organização estritamente instrumental e burocrática, pois os fatores humanos predominam nela, constituem, com efeito, o material básico dessas organizações, seja no plano pessoal, tecnológico, ou nos 'produtos' resultantes dos serviços prestados pelo pessoal.

Esta e outras questões remetem-nos a discutir, constantemente com o grupo, os modelos e a institucionalização dos papéis que cada um exerce em seu campo de atuação.

### **Considerações acerca do processo formativo e da pesquisa interdisciplinar.**

Há então de se considerar que, os profissionais da educação buscam um curso de formação continuada não somente para a sua atualização perante as mudanças educacionais que ocorrem constantemente, mas também para acompanharem essas modificações mutáveis da educação, qualificando-se mais para melhor atender as necessidades das instituições em que atuam.

O resultado do trabalho desse educador é um reflexo direto de sua identidade, uma vez que esta tem influência na sua prática diária. No entanto, é preciso repensar essas influências tendo em vista as constantes mudanças que ocorrem na sociedade. Identidade é uma questão política, a pessoa interage mediante o contexto social e, em nesse meio transforma-se e recria sua prática.

De acordo com Pineau, citado por Bolívar (2007, p 13) “na história de vida, relata-se a trajetória de vida pessoal e profissional, com as múltiplas experiências que em seus tempos e contratempos balizaram e configuraram o itinerário de vida”. Os relatos destes educadores são os alicerces para a construção de uma educação melhor, pois por intermédio dele é possível identificarmos e auxiliarmos as dificuldades que surgem no contexto escolar.

A construção de uma história de vida é feita pela incorporação de todos os elementos vividos pelo sujeito que são considerados importantes para entender ou representar a sua atual situação e dar condições para o enfrentamento e planejamento do futuro. Essas histórias tornam claras e visíveis tanto para si como para os outros, as percepções, interesses, dúvidas, orientações e as circunstâncias que de modo significativo tiveram influência na sua maneira de ser e agir.

As ações e atitudes desencadeadas são resultantes de suas vivências, aprendizagens que vão delineando uma nova identidade. Dar voz a esse educador/gestor como mecanismo para uma representação dos seus saberes acumulados, suas preocupações e experiências de vida, proporciona um eficaz instrumento para a autoformação, pois a reapropriação de saberes lhe fornece um sentido de vida e identidade.

A experiência diária na complexa rede de interações no contexto escolar propicia a eles um amadurecimento e habilidades que os ajudam a refletir sobre atividades rotineiras,

gestos e atitudes, fluindo entre o fictício e o real, entre o abstrato e o concreto, o homogêneo e o heterogêneo (HELLER, 1972). São determinantes constituídos pelos avanços da ciência, concepções e paradigmas em curso, pelas relações do mundo do trabalho e pelas transformações sociais, que em última instância determinam os elementos da formação e atuação pessoal e profissional.

Defendemos que os sujeitos em formação compreendam aquilo que faz e porque o faz, captando as contradições da realidade em que vive para enfrentá-las e tomar decisões coerentes com os princípios que norteiam a sua vida. Como diz Saviani (1980, p. 120) “[...] as manifestações fundamentais e derivadas, as contradições principais e secundárias” agem e manifestam-se e, em face a elas, o ser humano incorpora, negando-se e superando-se continuamente numa unidade dialética. Esse movimento implica em constante formação intelectual e moral na produção da existência e intervém em situações que vão se estabelecendo entre o mundo societário, os grupos e as pessoas.

O grupo torna-se o contexto que dinamiza a formação dos profissionais e a formação necessária para dar ao educando e educadores, a partir do que se é, do que se pensa e se vive, é possível acontecer, agindo num movimento formador, ininterrupto, de adentramento e intervenção na realidade em contínua construção e transformação. (FERREIRA, 2002, p. 17).

Nesse sentido examinar, rever e tomar decisões sobre o prioritário quanto à formação dos profissionais é um valor significativo e histórico. Exige compromisso com a própria formação e com a educação, levando outros sujeitos a alcançar a autonomia, o senso crítico, responsabilidade dos atores sociais. Um dos desafios consiste em promover a reflexão posta por Gramsci (1976), em que “o sentimento sem o saber é cego, é desorganizado; mas o saber sem o sentimento é mero pedantismo”.

Passamos então, a considerar os fundamentos da interdisciplinaridade nos trabalhos desenvolvidos de forma a conduzir uma prática reflexiva, pois a capacidade de inovar, negociar e regular a prática é decisiva e favorece a construção de novos saberes. Neste aspecto, os “campos de saber/fazer” que tratam de categorias humanas como campos epistemológicos e profissões, são fundamentais na estratégia de refletir a formação, os projetos pedagógicos e as concepções sobre o currículo.

Como nos lembra Fazenda (1991, p. 109) “a interdisciplinaridade é um projeto em parceria”, sendo esta necessária quando se privilegia não as formas, mas as finalidades, uma formação intelectual e técnica que tem como princípio fundamental a formação humana integral dos profissionais que interagem com as políticas e a gestão da educação.

O status de interdisciplinaridade concretiza-se no momento em que obriga o educador a rever suas práticas e a descobrir seus talentos. Neste contexto, uma nova atitude é introduzida diante da questão do conhecimento, de abertura à compreensão de aspectos ocultos do ato de aprender e dos aparentes expressos, colocando-os em questão. Exige, portanto, a imersão no trabalho cotidiano e, possivelmente, a metáfora que subsidia, determina e auxilia sua efetivação é a do olhar, que perscruta, interroga e vê além dos atos aparentes

A valorização dessa reflexão como exercício potencializador da prática possibilitou buscar maiores estudos que contemplam uma interface entre a formação continuada e o currículo.

### **A interface entre a formação e o currículo**

A profissão de professor, como as demais áreas que podem atuar como diretor de escola, supervisor ou coordenador pedagógico, emerge em dado contexto e momentos históricos, como respostas a necessidades postas pelas sociedades, adquirindo estatuto de legalidade. Assim algumas profissões deixaram de existir e outras surgiram nos tempos atuais. (PIMENTA, 1998).

No caso da profissão do docente, que atua na gestão escolar consideramos que a mesma vem adquirindo novas características para responder as novas demandas da educação e sociedade. Observa-se, que a identidade profissional vai adequando-se conforme as necessidades formativas da escola e a forma como esta organiza seu currículo. Com isso queremos afirmar que a organização curricular afeta a organização do trabalho do gestor, do docente e dos próprios educandos.

A nova consciência sobre a identidade profissional nos leva a repensar as lógicas e valores, que estruturam a organização curricular e como ela condiciona o trabalho do gestor mediante um sistema que já possui uma estrutura rígida, disciplinada, normatizada, segmentada em níveis, séries e hierarquias.

Esta e outras questões remetem-nos a discutir, constantemente com o grupo, os modelos e a institucionalização dos papéis que cada um exerce em seu campo de atuação.

As reflexões realizadas pelo grupo de estudo revelam o condicionamento dos supervisores/coordenadores aos procedimentos curriculares, quando tratam dos conhecimentos, conteúdos, matérias e disciplinas, trabalho dos professores como estruturante de seu trabalho. No entorno do currículo, sua organização e diretrizes foi conveniente compreender quais as mudanças ocorridas no contexto escolar.

Com base nessas questões, algumas outras se tornaram inevitáveis para novas discussões e estudos, entre elas a reivindicação de horários de estudo, tempo para o planejamento. Neste contexto, surgiram novas colocações como as dificuldades em reinventar formas de organizar o trabalho e proposta de mudança de condição de aulistas para a autoria de sua prática.

Tais ideais intensificaram a busca de reflexões sobre “como fazer” do currículo a condição para a formação de novas identidades no contexto da sala de aula, espaço onde se desenvolve o processo ensino e aprendizagem. Nesse propósito, surge o respeito a diversidade, a linguagem da inclusão, a disposição de dialogar com o “outro” e as novas tecnologias como componentes do currículo que são dimensões estruturantes do desenvolvimento profissional numa lógica de reflexão sobre a ação.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os estudos, tanto nos encontros presenciais com as oficinas de produção, filmes e debates têm como foco a formação para que e buscam reverem e reformularem suas práticas peda-

gógicas. Tal mudança já é percebida nos participantes, entre elas a da leitura, agora vista como essencial da vida profissional dos envolvidos, sob a caracterização de uma mola propulsora para alcançar novos objetivos e ampliando conhecimento sobre a sua prática.

Espera-se intensificar o projeto a partir de uma maior investigação nos documentos das escolas, entre os sujeitos educadores, sejam os que exercem a direção, a coordenação/supervisão, os docentes que participam da gestão escolar, como vem se desenvolvendo a gestão democrática e com ela, o pensamento pedagógico. Se existem discussões sobre as mesmas, sobre a qualidade do ensino, a autonomia e autonomia escolar.

O senso comum tem primazia sobre o pensamento pedagógico “erudito”, expresso na literatura pelos cientistas sociais e teóricos da educação. O pensamento pedagógico determinado pelos influxos da política educacional e os interferentes do sistema escolar constituem com os tipos ideais e configuram o discurso presente entre os educadores com os quais interagimos. Os elementos que constituem o pensamento pedagógico correspondem aos tipos ideais extraídos do complexo cultural que configuram estilos de pensamento decorrentes do sistema de relações que educadores e cientistas estabelecem entre si.

É nesse movimento que se percebe a relevância da formação contínua porque é por meio dela que se os educadores se aproximam dos seus problemas, do pensamento pedagógico recorrente à gestão escolar e planejam modos de conduzi-la para torná-la mais democrática e participativa. No contexto em estudo, restrito a um município, a escolha dos gestores é realizada por meio de eleições periódicas, porém, essa medida não é solução para que a gestão democrática aconteça. Ainda prevalecem os mesmos problemas no seio da gestão: a falta de participação nas decisões coletivas, a inércia dos Conselhos Escolares, diretores envolvidos com questões administrativas em detrimento das pedagógicas para que a escola seja um espaço democrático.

Dessa maneira, enfatizamos a importância das diferentes leituras e a contribuição que estas têm proporcionado na formação continuada destes profissionais. O referencial teórico não familiar a eles foram importantes para o conhecimento de modo a guiar seus olhares, para irem, por meio da reflexão, elaborando novos conceitos e categorias mais amplas sobre o seu fazer

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Ângela da Silva; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (ORG). **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** 2 ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 2003.
- AGUAYO, A. M. **Didática da escola nova**. 13 ed. São Paulo: Ed.Nacional 1966.
- ARROYO Miguel G. **“Experiências de inovação educativa: o currículo na prática da escola”**. In: Moreira, Antonio Flavio B. (ORG) **Currículo: políticas e práticas**. Campinas: Papirus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Ofício de mestre: imagens e auto imagens**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Imagens quebradas- trajetória e tempos de alunos e mestres** Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOLÍVAR, Antonio. **O esforço reflexivo de fazer da vida uma história**. **Revista Pátio**: revista pedagógica, Porto Alegre, RS, ano XI nº 43 ago/out 2007.

BRASIL. **Lei n 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL **Lei n 10.172** de 9 janeiro de 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHRISTOV L. H. S. “**Educação continuada**”: função essencial do coordenador pedagógico. *In: O coordenador pedagógico e a educação continuada*. São Paulo: Loyola, 2001.

FAZENDA I. C. A. **Interdisciplinaridade**: um projeto em parceria. São Paulo, edições Loyola, 1991.

\_\_\_\_\_. *Dicionário em construção: interdisciplinaridade*. Cortez, São Paulo, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. *Em Aberto*. Gestão escolar e formação de gestores. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Brasília, v. 17, n. 72, jun. 2000.

FERREIRA, N.S.C (ORG) *Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez ed , 2006.

\_\_\_\_\_; AGUIAR, Marcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 4ªed. São Paulo. Cortez, 2004

GOODSON, Ivor F. **Dar voz ao professor**: as histórias de vida dos professores e o seu desenvolvimento profissional. **Revista Pátio**: revista pedagógica, Porto Alegre, RS, ano XII nº 45 fev/abr 2008.

GRAMSCI, A. **Escritos políticos**. Lisboa: Seara Nova, 1976.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1972.

LIMA Licínio. **A Escola Como Organização Educativa** São Paulo: Cortez, 2001.

LOURENÇO Filho. **Organização e Administração Escolar**, 7ª ed São Paulo: Melhoramentos, 1976.

PARO, Vitor H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

PÉREZ GÓMEZ A. L. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2001.

PEREIRA, Luiz. **Nota Crítica sobre o pensamento pedagógico brasileiro**. Comunicação ao II Congresso Brasileiro de Sociologia Belo Horizonte. Publicado na Revista Brasiliense, número 43, setembro-outubro de 1962.

SACRISTAN, José Gimeno. **O currículo: Uma reflexão sobre a prática**. 3ª ed. Trad. De Ernani F.Fonseca Rosa. Porto Alegre: ARTMED. 2003.

SAVIANI, Demerval. **Educação brasileira: estrutura e sistema**, São Paulo, Saraiva, 4.ed.,1983.

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

THIESEN J S. “**A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino aprendizagem**”. *In Revista Brasileira de Educação* , set./dez. 2008v.13 n. 39.

VEIGA, Ilma Passos A. **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papi-rus, 1998.

PIMENTA, Selma Garrido. *In: FAZENDA, Ivani C. (ORG), Didática e interdisciplinaridade*. Campinas, SP, Papirus, 1998.