



O trabalho do gestor escolar dentro de uma prática interdisciplinar

Rita Aparecida dos Reis¹

Rosana Salles Raymundo²

Márcia Maria Dias Reis Pacheco³

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa, qualitativa realizada buscando verificar a existência de uma prática interdisciplinar no trabalho do gestor escolar. Destaca que a interdisciplinaridade provoca uma gestão com consciência. Reconhece também a importância do gestor na educação em participar da elaboração do projeto pedagógico e das escolhas de ações educativas para a consecução de propostas educativas comprometidas com a interdisciplinaridade. Apresenta o “Estado da Arte” e abre espaço para um resumo dos principais achados de teses e artigos, abordando o trabalho do gestor escolar numa concepção interdisciplinar. Pretende-se apresentar o trabalho do gestor escolar com uma visão holística do seu papel a ser desempenhado.

Palavras-chave: Interdisciplinaridade. Gestor. Desenvolvimento Humano.

¹ Professora de História. Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: reis.rita@bol.com.br.

² Pedagoga. Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: rayzana@outlook.com.

³ Doutora em Educação. Docente do Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: mareispacheco@ig.com.br.
Recebimento: 07/10/2012 • Aceite: 10/11/2012

The work of the school manager within an interdisciplinary practice

Abstract

This article aims to present the results of a survey, conducted qualitative seeking to verify the existence of an interdisciplinary practice in the work of the school manager. Highlights the interdisciplinary causes a conscious management. It also recognizes the importance of the manager in education to participate in the elaboration of pedagogical and educational choices for achieving educational proposals committed to interdisciplinarity. Presents the "State of the Art" and opens space for a summary of the main findings of theses and articles, covering the work of the school manager in interdisciplinary design. It seeks to present the work of the school management with a holistic view of their role to be played.

Keywords: Interdisciplinarity. Manager. Human Development.

1 Introdução

O gestor no contexto escolar sofre influências externas para o seu desenvolvimento e acaba ele se tornando formador e articulador de desenvolvimento dentro e fora da instituição escolar. Acreditamos que o mundo precisa mudar desenvolver, então tomamos a atuação profissional do gestor como importante fonte de informação. Pretende-se com esta pesquisa fazer uma abordagem teórica, contribuindo para inserir o trabalho do gestor como formador e articulador do desenvolvimento humano, considerando-se assim a evolução do indivíduo, em seus diferentes aspectos interligados: biológicos, psicológicos, sociais, culturais e históricos, porém, sobretudo dentro de uma perspectiva interdisciplinar. É importante analisar a profissão do gestor/educador na perspectiva da autoprodução na dinâmica social, ou seja, um profissional comprometido com as transformações da sociedade que o cerca e responsável em seu fazer educativo. Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização necessária, caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas entre a gestão e os seus liderados. A mudança de concepção de escola e implicações quanto à gestão, as limitações do modelo estático de escola e de sua direção, a descentralização, a democratização da gestão escolar são fatores fundamentais para a autonomia da escola.

Os responsáveis escolares que queiram encorajar os professores a tornarem-se profissionais reflexivos devem criar espaços, onde a reflexão seja possível (SCHÖN, 2007).

Para Nóvoa (2002) a mudança profissional dos professores faz-se inevitável e as instituições devem acolher os processos advindos dessa nova postura. O papel do Gestor (Diretor de escola) é fundamental nesse contexto de transformação, desempenhando habilidades e competências para facilitar a formação de seus liderados.

Na opinião de Schön (2007) a formação dos futuros professores, pelas instituições de ensino superior, é inadequada, pois nos deparamos com profissionais sentindo-se perdidos e impotentes para resolver os problemas escolares. Deste modo, a intervenção de um líder que saiba lidar com as redes de relações e práticas sociais é fundamental para criar condições de segurança e confiança em sua equipe.

Inerente à prática dos bons profissionais está uma competência artística não no sentido de produção do que normalmente se concebe por obra de arte, mas um profissionalismo eficiente, um saber-fazer que quase se aproxima de uma sensibilidade do artista, o que ele designa de *artistry*. Esta competência, que lhes permite agir no indeterminado, assenta num conhecimento tático que nem sempre são capazes de descrever, mas que está presente na sua actuação mesmo que não tenha sido pensado previamente; é um conhecimento que é inerente e simultâneo às suas acções e completa o conhecimento que vem da ciência e das técnicas que também dominam. Esta competência em si mesma, é criativa porque traz consigo o desenvolvimento de novas formas de utilizar competências que já se possuem e traduz-se na aquisição de novos saberes. (SCHÖN, 2007, p.167).

Entendendo a escola como um espaço de formação e que desempenha uma função social, o seu líder (Gestor) deve ter habilidades e competências específicas para enfrentar os desafios de sua prática, levando sempre em consideração as novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma.

Os projetos interdisciplinares concretizam-se coletivamente, mas pode, muitas vezes, ser desencadeados por proposições de um gestor. É preciso saber muito, ter o gosto pela leitura, pesquisa e buscando sempre mais e melhores conhecimentos. O líder escolar precisa liderar os projetos pedagógicos e incentivar o florescimento da consciência interdisciplinar.

Para Fazenda (1994, p. 135-136),

[...] cultivar o professor num projeto interdisciplinar é, antes de mais nada, ajudá-lo a perceber-se interdisciplinar, pois um educar interdisciplinar não se constrói da noite para o dia; ele já se faz anunciar desde seu primeiro dia contato com o conhecimento [...]. É, principalmente, um trabalho que poderia ser sintetizado num movimento de saída de uma consciência ingênua e ingresso numa consciência reflexiva – tendo o cultivo da erudição como paradigma.

2 Referencial Teórico

Nessa seção apresentaremos os resultados de um levantamento sobre teses, dissertações e artigos, realizado no mês de maio de 2012, sobre o trabalho do Gestor Escolar (Diretor), publicados na base de dados Scielo-Scientific Electronic Library. O objetivo foi buscar artigos publicados nos últimos 02 anos sob o descritor Gestor/Escolar e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações nos anos de 2010 e 2011, procurando assim situar esta pesquisa em um contexto mais amplo da produção científica sobre o tema.

Nos anos de 2010 e 2011, foram encontrados 25 registros enfocando à gestão administrativas de empresas, mas com relação à gestão escolar foram encontrados apenas 02 teses e 03 dissertações.

A tese de doutorado de Lucila de Fátima Melo, do ano de 2010 pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, na linha de pesquisa: “Políticas Públicas e Educação”, com o tema: “Reformas Educacionais e Gestão Democrática no Estado do Acre: repercussões no trabalho do núcleo gestor na escola”. Esta tese buscou compreender o trabalho do Núcleo Gestor das escolas acrianas de educação básica antes das reformas educacionais empreendidas nas últimas décadas pelo estado brasileiro e os desdobramentos da chamada Gestão democrática da Escola. O estudo evidenciou as transformações ocorridas na gestão e organização escolar no contexto acriano, a partir de 1995. O objetivo da investigação foi analisar as repercussões de todo esse processo no dia-a-dia desses sujeitos, examinando a natureza, os sentidos, as transformações na estrutura organizacional das escolas, conhecendo seu perfil, percepções, níveis de satisfação às situações de contradições e estratégias de resistências. O estudo evidenciou

convergências e divergências no que tange às reformas educacionais e às políticas direcionadas à gestão da escola no Acre. Do estudo, pôde-se depreender que o Núcleo Gestor manifesta sua satisfação em relação a vários aspectos da reforma educacional, o que não o impede de empreender ações de resistências em seu cotidiano.

A tese de doutorado de Lucila Mara Sbrana Sciotti, de 2010 pela Universidade Católica de São Paulo (USP), Doutorado em Educação, especificamente sobre currículo, com o tema: “Outra consciência à vista: o papel do gestor educacional na construção de currículos para o futuro”. Apresentou- uma investigação com um grupo de gestores do SENAC de São Paulo, em atividade virtual, denominada “Caminhada de Aprendizagem Coletiva”, que buscou compreender como se evidencia o processo reflexivo do gestor educacional, sobre o seu papel na construção de currículos para o futuro. Teve-se como referencial teórico: Pedagogia de Paulo Freire, nos conceitos de Aprendizagem Organizacional de Peter Senge e nas reflexões de Enrique Dussel, Ladislav DaWbor e Manuel Castells. Trabalho que considerou que o principal caminho a trilhar são os processos de reflexão da prática, que necessitam de organização intencional para se constituírem em processos de aprendizagem individual, coletiva e institucional. Propõe a Aprendizagem Coletiva: Reflexão, Mediação e Ação. A partir deles, foram propostos um rumo e três dimensões, como contribuição para a reflexão sobre a formação de gestores educacionais e sobre o seu cotidiano de trabalho.

A dissertação de mestrado de Daniela Carita Gissoni, Mestrado em Educação: Currículo, PUC – São Paulo, ano de 2010, com o tema: “A articulação entre a Formação Continuada dos Professores e o Gestor: uma experiência em processo”. Esta pesquisa apresentou como principal objetivo investigar a articulação que se faz necessária entre a formação dos professores e o gestor escolar contemporaneidade. Analisou como pensam e agem os gestores frente aos Programas de Formação Continuada da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e como viabilizam a formação continuada na unidade escolar. A pesquisa investigou dez gestores das Escolas Públicas da Região de Caieiras, no qual teve como base o programa de Formação Continuada da Secretaria da Educação de São Paulo. A pesquisa demonstrou que o “olhar” do gestor está vinculado às práticas mais reflexivas, às relações de integração no trabalho docente, a importância dos cursos de formação continuada para os professores e gestores, à valorização docente enquanto

agente participativo e reflexivo e a importância do gestor na contemporaneidade enquanto articulador e promotor da ação da prática educativa.

A dissertação de mestrado de Sheila Siqueira Camargo, Mestrado em Educação: Currículo: PUC- São Paulo, ano de 2010, com o tema: “Formação Continuada de Gestores da Educação: Uma perspectiva interdisciplinar”. A pesquisa norteou-se em identificar na formação continuada de Gestores Educacionais aspectos ontológicos, epistemológicos e praxiológicos capazes de subsidiar sua prática interdisciplinar em prol de uma gestão democrática participativa na direção de uma escola de qualidade. A pesquisa contou com teses que relatam processos praxiológicos de gestoras e constituem parte do material para articulação teórica e análise, juntamente com depoimentos de dois supervisores, cinco professores coordenadores da oficina pedagógica e cinco gestores. Como resultado dessa reflexão figura a possibilidade de se construir a noção de uma formação continuada de gestores educacionais em uma perspectiva interdisciplinar. Propõe a articulação de uma perspectiva interdisciplinar na gestão de instituições de ensino da Rede Pública no contexto educacional do início do século XXI.

A dissertação de mestrado de Mirna de Lima Medeiros, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, ano de 2011, com o tema: “Gestores Escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo no estado de São Paulo”. A pesquisadora ressaltou que os esforços empreendidos nos últimos anos pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) para organizar bancos de dados relativos às escolas brasileiras do ensino básico abriram importantes possibilidades de pesquisa na área. A pesquisa buscou identificar as características e práticas dos gestores de escolas com melhor desempenho relativo (condições socioeconômicas versus desempenho dos alunos na Prova Brasil) nas avaliações de conhecimentos dos alunos da rede pública de ensino básico, a partir de experiências identificadas no Estado de São Paulo. Os resultados e discussões da pesquisa contemplaram características e práticas dos gestores, bem como fatores contextuais relevantes, pressões e dificuldades que acabaram por delinear certos tipos de ação ou até limitaram ações pretendidas. Foram abordadas as questões: perfis dos gestores, o contexto interno e externo da escola e por fim a forma de atuação e práticas da gestão.

As questões foram apresentadas de maneira comparada, par a par, e em seguida, foram realizados apontamentos com relação ao que poderiam ser diferenciais para um melhor desempenho e assim contribuir para a definição de políticas de disseminação de boas práticas de gestão, bem como programas de capacitação de gestores escolares.

A maioria dos títulos dos artigos encontrados apresentava de forma clara a natureza da abordagem. Naqueles que não se enunciavam com clareza, procedeu-se à leitura dos resumos. O objetivo desse levantamento foi buscar junto aos artigos as características do trabalho do gestor escolar. Foram encontrados 05 artigos utilizando os descritores gestor/escolar entre os anos de 2010 e 2011.

O artigo de Claudia Serrano e Janette Brunstein (2011) teve como tema: “O gestor e a PcD (Pessoa com Deficiência): reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. Objetivo: estudar a experiência de gestores na inclusão de pessoas com deficiências PcDs em suas equipes. A intenção do artigo foi de identificar e analisar os processos de aprendizagens e as competências desenvolvidas pelos gestores para lidar com o universo da PcD, a partir dos modelos teóricos de Sandberg 2000; Cheetham e Chives 1996,2005 e Coex e Baele 1997. Revelou que para os gestores o ato de incluir está mais relacionado à questão da justiça social do que à idéia de empoderamento da PcD. Levou a priorizar dois tipos de competências: comportamentais e de éticas e de valores. Como resultados pretendem contribuir para a discussão sobre o tema a partir de uma nova perspectiva: o gestor como agente de inclusão.

O artigo de Gabriel Sperandio Milan e Deonir de Toni (2010) teve como tema: “A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia. Objetivo: identificar as imagens de estratégia na percepção dos gestores. As imagens também se organizam em torno de alguns elementos centrais, que são socialmente aceitos e compartilhados. A identificação das imagens mentais que os gestores têm a respeito de estratégia é relevante para aprofundar a compreensão das práticas organizacionais adotadas em um determinado ambiente competitivo. Com base nas cinco dimensões propostas por Mintzberg (1987) e no método de configuração da imagem (MCI), procurou-se identificar em uma amostra de 46 gestores, qual a imagem coletiva de estratégia destes. Como resultado houve um esforço da pesquisa para gerar uma técnica

de configuração de imagens de objetos puramente ideativos, tal como conceitos. Assim a identificação das imagens de conceitos, como o de estratégia organizacional, constitui uma excelente oportunidade para melhor compreender determinados comportamentos no ambiente de trabalho, possibilitando a implementação de ações para manter ou modificar a imagem existente e seus respectivos efeitos e resultados.

O artigo de Preciosa Teixeira Fernandes (2011) teve como tema: “Inovações Curriculares: o ponto de vista de gestores de escolas do ensino básico de Portugal. Objetivo: Situar o debate do lado micro da política curricular. A autora coloca que na última década em Portugal observou alterações nas políticas curriculares para o ensino básico contribuindo para uma instabilidade no “terreno da ação” dos professores daquele país. Essas alterações ocorreram, sobretudo desde o final da década de 1990, com o “Projeto de Gestão Flexível do Currículo” e com a medida “Escola a tempo inteiro”. A luz destas alterações/reformas analisou os discursos de professores em exercício de gestão. Os discursos evidenciaram registros que revelaram que as reformas criaram condições nas escolas para o trabalho conjunto entre os professores e para práticas curriculares com caráter interdisciplinar, todavia eles manifestaram que esse não foi um resultado com sustentabilidade, fato que justifica também a ainda não existência uma cultura profissional colaborativa nas escolas portuguesas. Resumindo a pesquisa revelou que o “lado micro” da política curricular espelha bem os impactos da macro política “no terreno da prática”, pelo que importará que os “atores do terreno” sejam reconhecidos como sujeitos centrais nas decisões da política curricular e nelas seja incorporado o conhecimento que têm das realidades concretas.

O artigo de Ângelo Ricardo de Souza e Andréa Barbosa Gouveia (2010) teve como tema: “Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente”. Objetivo: apresentou uma discussão sobre alguns aspectos do trabalho docente concernente à função de diretor escolar na educação pública brasileira. Considerou alguns elementos conceituais como a definição da função dirigente escolar e as respectivas noções da carreira. Mostrou uma análise sobre os diretores escolares no Brasil e no Paraná, toma como base os dados do SAEB- 2007- Sistema de Avaliação de Educação Básica e que participaram do programa de formação Escola de Gestores, na modalidade EAD, entre 2008 e 2009, na Universidade Federal do Paraná. Definiu que a função do diretor é composta por diferentes faces do

trabalho docente. Concernente às faces técnico-administrativo, político e pedagógico requer-se uma ampliação na noção de formação continuada. O Programa Escola de Gestores contribuiu para a ampliação do conhecimento dos gestores escolares, mas focalizou suas atenções na face política e em menor medida, na face pedagógica.

O artigo de Márcia Angela da S. Aguiar (2010) teve como tema: “A política nacional de formação docente, o programa escolas de gestores e o trabalho docente”. Objetivo: abordou a política nacional de formação de docentes da Educação Básica, focalizou o curso de especialização em gestão escolar oferecido pelas universidades federais, no âmbito do programa nacional Escolas de Gestores, promovido pelo governo federal em articulação com as secretarias estaduais de educação. Destacou a ação dos atores envolvidos no programa e problematizou as condições de oferta do curso nas IFES e as repercussões no trabalho desses profissionais. Como resultado apontou que a experiência do Programa Nacional Escola de Gestores mostrou que o êxito de uma política de formação continuada dos docentes está condicionado a vários fatores, sobretudo, aqueles atinentes ao modo como as secretarias de educação tratam essa formação. Ou seja, depende, sobretudo, da prioridade que esta atribui à formação pós-graduada dos docentes ao considerar que o respeito ao direito de aperfeiçoamento permanente do docente e do gestor constitui um requisito fundamental para a construção de uma educação de qualidade capazes de favorecer a formação cidadã.

Como resultados dos estudos dos artigos citados, percebe-se que ainda na área de gestão escolar é necessário que se atentem à novos conhecimentos acadêmicos. Os artigos relatam desde a competência do gestor em lidar com pessoas com deficiências, como também a forma dos gestores conceituarem o termo estratégia para lidar em seu cotidiano; como a visão dos gestores de Portugal analisando e percebendo as alterações curriculares no Ensino Básico; como o estudo do Programa de Escola de Gestores tem contribuído para a ampliação dos conhecimentos dos gestores e como o resultado positivo desde programa esta condicionado a vários fatores, sobretudo como as secretarias da educação tratam essa formação.

Estudar a gestão escolar se faz pertinente, visto que o gestor é um agente de formação e também de desenvolvimento dentro e fora da instituição escolar e que a escola é um espaço de desenvolvimento humano. Pretende-se com esta pesquisa

enriquecer os estudos acadêmicos na área da gestão escolar, abordando a prática do gestor com uma competência interdisciplinar.

3 Métodos e Procedimentos

A pesquisa classifica-se do ponto de vista da natureza como básica porque se destina a gerar conhecimentos atualizados e relevantes quanto à atuação (trabalho) do Gestor Escolar (Diretor) e sua importância dentro de uma perspectiva interdisciplinar.

A pesquisa pura ou básica se torna pertinente neste caso, pois a busca pelo conhecimento em si, ou seja, existe um esforço de investigação sobre temas ainda não suficientemente investigados, com o objetivo de aplicação de fenômenos. Sua meta é a busca do saber, satisfação de uma necessidade intelectual pelo conhecimento e a busca pela atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição.

Quanto à forma de abordagem da problemática caracteriza-se como qualitativa, pois segundo Minayo (2008) este é o tipo de pesquisa em que a realidade é constituída de fenômenos socialmente construídos, tendo como objetivo compreendê-los melhor.

4 Resultados e Discussão

A gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns. No que diz respeito ao papel do diretor, este deixa de ser alguém que tem a função de fiscalizar e controlar, que centraliza em si as decisões, para ser

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p.16).

Ou ainda,

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o

desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNIO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p.335).

Para Schön (2000), se faz necessário formar este profissional reflexivo e esta reflexão gera o experimento imediato. Pensamos e experimentamos novas ações com o objetivo de explorar os fenômenos recém-observados, testar nossas compreensões experimentais acerca deles, ou afirmar as ações que tenhamos inventado para mudar as coisas para melhor.

Estudar o contexto escolar se faz relevante num ensino público que está experimentando transformações profundas. É necessário identificar este gestor escolar com iniciativas reflexivas, capazes de alterar as práticas pedagógicas, com uma visão interdisciplinar, formar e desenvolver seus liderados. E, neste contexto deve-se reconhecer a educação como um elemento fundamental no desenvolvimento humano, tendo como agente principal o Gestor escolar.

Destaca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtivista conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2000).

[...] toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participação que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar (LÜCK, 2000, p19).

Existe uma abordagem para a teoria das relações humanas ou modelo afetivo, onde o gestor procura trabalhar em um clima participativo, que conseqüentemente reduz a resistência a mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do funcionário, por meio da satisfação de expectativas mais altas (LÜCK, 2000).

O Gestor Escolar com uma visão ação reflexiva, para sua prática de formação e desenvolvimento de seus liderados baseia-se também no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é dividido com representantes da comunidade escolar e local e as responsabilidades são assumidas em conjunto. Faz sentido, portanto, buscarmos aprofundamento sobre este sujeito enquanto sujeito ativo, que pode identificar-se ou não como o novo movimento, impulsionando novas formas do pensar a escola, na busca da autonomia e de novos referenciais.

Para Nóvoa (2002), este gestor profissional competente, domina conteúdos, técnicas, capazes de traduzir seu compromisso ético e político, capaz de atuar como agente de transformação da realidade em que se insere, assumindo, assim, seu compromisso histórico. O gestor ao realizar as suas tarefas deve pautar-se nos objetivos coletivos, nas funções de socialização e promoção da cidadania, de instrução, de estimulação, de integração, de formação e de desenvolvimento humano, mesmo confrontando-se ainda com os dilemas que advêm de mandatos sociais, políticos, pedagógicos que apontam na contramão dos objetivos.

É necessário, considerar a escola como espaço de cultura, conhecimento, formação e desenvolvimento, onde seu líder (Gestor) será também responsável pela mudança de seus liderados.

Após o reconhecimento da complexidade da prática do gestor escolar e levando em consideração que é um formador e a dimensão dos diferentes desafios colocados diariamente, a motivação ocorria no sentido de leva-lo a reescrever sua atitude, escolhas e estratégias.

Para Fazenda (2003, p.58),

[...] a atitude que adotamos frente às questões da interdisciplinaridade tem sido de respeito às práticas cotidianas dos professores, às suas rotinas. Porém esse respeito impele-nos a fazê-los acreditar e conhecer novos saberes, novas técnicas, novos procedimentos. Nosso trabalho partiu do pressuposto de que as práticas dos professores não se modificam a partir de imposições, mas exige um preparo especial no qual os mesmos sintam-se participantes comprometidos. Trabalhamos a partir da descoberta e valorização de quem são os professores, de como atuam, indicando caminhos alternativos para seus fazeres.

Para Fazenda (1979, p. 8),

[...] a primeira condição de efetivação da interdisciplinaridade é o desenvolvimento da sensibilidade, neste sentido, tornando-se particularmente necessária uma formação adequada que pressuponha um treino na arte de entender e esperar, um desenvolvimento no sentido da criação e da imaginação.

5 CONCLUSÃO

Discutir o papel do diretor escolar nas políticas públicas de educação implica em ter consciência de que o seu papel constitui e é constituído na relação entre o contexto social e ação das pessoas que atuam nos ambientes escolares: professores, pais, alunos, funcionários e comunidade em geral.

O gestor escolar hoje necessita de atitudes e práticas interdisciplinares voltando sua atenção às demandas sociais, e com o objetivo de redimensionar sua função e contribuir para a eficácia do ensino brasileiro de qualidade.

Referências

AGUIAR, M. A. da S. A política nacional de formação docente, o Programa Escola de Gestores e o trabalho docente. **Educ. rev.**, Curitiba, n. sped 1, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s01044060f2010000400008&Ing=pt&nrm=iso>. Acesso em: 31 mai. 2012.

CAMARGO, S. S. **Formação Continuada de Gestores da Educação**: Uma perspectiva interdisciplinar, PUC, SP, 2010. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=11933>. Acesso em: 31 mai. 2012

FAZENDA, I. (Org.). **Práticas interdisciplinares na escola**. São Paulo: Cortez, 1991.

FERNANDES, P. T. **Inovações curriculares**: o ponto de vista de gestores de escolas do ensino básico de Portugal. *Edu. Ver.*, Belo Horizonte, v. 27, n.1, abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0102> e <<http://dx.doi.org/10.1590/s0102-46982011000100009>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

GISSONI, D. C. **A articulação entre a formação continuada dos professores e o gestor**: uma experiência em processo, PUC, SP, 2010. Disponível em:

<http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=11083>. Acesso em: 31 mai. 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005. 408 p. (Docência em formação). ISBN 85-249-0944-7.

LÜCK, H. **Ação integrada**: Administração, supervisão e orientação educacional. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 66 p. 371.2 L941a.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 159 p., il. ISBN 85-326-3121-5.

MELO, L. de F. **Reformas Educacionais e Gestão Democrática no Estado do Acre**: repercussões no trabalho do núcleo gestor na escola. FEUFMG, 2010. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/FAEC-8M4NFP/tese_revisada_apos_a_defesa_lucia_1.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 mai. 2012.

MEDEIROS, M. de L. **Gestores Escolares**: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo no estado de São Paulo, USP, SP, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-18102011-162352/pt-br.php>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

MILAN, G. S.; TONI, D. de. **A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia**. RAM, Ver. Adm. Mackenzie (online), São Paulo, v9, nº 06, out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1678-69712008000600006&lng=pt&nrm=iso> e <<http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712008000600006>>. Acessos em: 31 mai. 2012.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio da pesquisa social**. 27 ed. Petrópolis: Vozes. 2008.

NOVOA, A. Os professores na virada do milênio: do excesso dos discursos à pobreza das práticas. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 25, n. 1, p.11-20, jan./jun. 1999.

SCIOTTI, L. M. S. **Outra consciência à vista**: o papel do gestor educacional, na construção de currículos para o futuro. USP, 2010. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/11/TDE-2010-07-21T12:57:03Z-9574/Publico/Lucila%20Mara%20Sbrana%20Sciotti.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2012

SCHÖN, D. A.; COSTA, R. C. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000. 256 p. ISBN 8573076380.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. **O gestor e a PCD**: reflexos sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. READ. Ver. Eletrôn. Adm. (Porto Alegre) (online). 2011, vol. 17, nº 2 [citado 2012-05-31], pp. 360-395. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1413-2311201100003&lng=pt&nrm=iso> e <<http://dx.doi.org/10.1590/s1413-23112011000200003>>. Acessos: 31 mai. 2012.

SOUZA, A. R. de; GOUVEIA, A. B .Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educ. ver.** Curitiba, n. sped 1, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0104-40602010000400009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso: 31 mai. 2012.