

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS GESTORES SOBRE SEU PAPEL NA ESCOLA PÚBLICA

Yoshie Ussami Ferrari Leite, Juliana Aparecida Matias Zechi, Maria Suzana De Stefano Menin, Patrícia Cralcev Azevedo

Eixo 2 - Projetos e práticas de formação continuada
- Relato de Pesquisa - Apresentação Oral

Este artigo apresenta os resultados parciais da pesquisa “Desenvolvimento Profissional do Gestor Escolar na Perspectiva da Pesquisa-Ação: das representações à reorganização escolar”, associada ao Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação, sediada na Fundação Carlos Chagas/SP, cujo objetivo é aprimorar a formação dos gestores escolares da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente/SP. O trabalho busca apresentar as representações sociais de diretores sobre o que pensam ser o seu papel e as maiores dificuldades que enfrentam no desempenho de sua ação no cotidiano escolar, tendo por base a Teoria das representações sociais. O artigo analisa os dados coletados junto a 35 diretores da Diretoria Regional de Ensino de Presidente Prudente - SP, por meio de um questionário, com questões fechadas e abertas, usando também a técnica de associação livre de palavras. Para categorização e análise das questões de associações livres de palavras usamos o software EVOC, e a técnica de análise de conteúdos para as questões abertas. Como resultados parciais, verificamos, primeiramente, que os diretores de escola se sentem sobrecarregados no desempenho de sua função. Quanto às concepções sobre seu papel, elas transitam entre a ideia de liderança democrática e participativa, de um lado e, de outro, a percepção do diretor como um administrador, o que sugere uma visão mais técnica e burocrática, acrescidas, ainda, pelo conceito, fortemente apontado, do diretor como mediador de conflitos. Dentre as principais dificuldades enfrentadas no exercício de sua função, destacam-se a ausência dos pais e da família, o despreparo e a má formação dos docentes, bem como a predominância do trabalho de natureza burocrática, ao qual devem dar encaminhamento.

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS GESTORES SOBRE SEU PAPEL NA ESCOLA PÚBLICA

Yoshie Ussami Ferrari Leite; Maria Suzana De Stefano Menin; Patrícia Cralcev Azevedo;
Juliana Aparecida Matias Zechi. FCT, UNESP.

Introdução

Este artigo apresenta os resultados parciais da pesquisa “Desenvolvimento Profissional do Gestor Escolar na Perspectiva da Pesquisa-Ação: das representações à reorganização escolar”, associada ao Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação – CIERS-Ed- da Fundação Carlos Chagas – FCC/SP, e tem como objetivo geral aprimorar a formação dos gestores escolares da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente (DE/PP). Neste texto buscamos problematizar os dados levantados durante o estudo, refletindo sobre as representações sociais que esses diretores têm acerca do seu papel e as dificuldades encontradas em sua atuação.

Sabemos que, nas últimas décadas, o ensino público no Brasil tem passado por mudanças significativas. Presenciamos a transformação de uma escola excludente e elitizada em uma instituição democrática que se abriu a todos os setores da população, em especial às classes populares, cujo acesso à escola não era então comum. De acordo com Beisiegel (2006), a democratização da escola pública foi uma decorrência de reivindicações das “massas populares urbanas”. Como consequência, o perfil do alunado também mudou, no entanto, essa mudança não foi acompanhada das adequações administrativas e pedagógicas necessárias para a organização dessa nova escola, fatores essenciais para a conquista de um ensino de qualidade.

Considerando o contexto educacional da atualidade, tornado cada vez mais complexo devido ao acúmulo de atribuições transferidas hoje à escola, podemos afirmar que sua transformação só será alcançada se tivermos como ponto de partida a formação dos profissionais que nela atuam, incluindo entre eles os gestores (diretores, vice-diretores e professores coordenadores).

A identidade e a atuação dos gestores, portanto, são elementos essenciais no âmbito dessa escola complexa e necessária. Compreendemos ser papel desses profissionais decidir sobre problemas e dilemas da organização escolar, integrando os membros da equipe escolar num processo de análise e reflexão, em busca de soluções para os desafios com que se deparam em seu trabalho cotidiano.

Diferentes posições sobre como deve ser a administração da escola se consolidaram historicamente. Podemos sistematizá-las em dois grandes blocos: de um lado, a concepção de que a administração constitui um ato político e envolve a luta pelo direito à educação e à cidadania; de outro, a visão de que se trata de uma atividade técnica que, por isso, teria como aspecto central os conhecimentos específicos de sua prática. Esse debate remonta à própria criação de uma área de estudo voltada à administração escolar, conforme destacado por Ribeiro (1968), ao aproximá-la da administração das organizações produtivas.

Silva Júnior (1990) destaca a pertinência desse debate que, embora se atualize constantemente, mantém a tensão original entre os polos opostos.

Como se pode perceber, a discussão sobre o trabalho do diretor de escola não privilegia seu aspecto essencial: a finalidade pedagógica de sua ação. O vínculo necessário ensino/administração é deixado de lado em ambos os pólos do debate. No pólo **“teórico-técnico”**, a busca da identidade própria da administração escolar tende a aproximá-la muito mais da “administração” do que do “escolar”, ou seja, o fato administrativo apresenta-se como substantivo e o fato pedagógico apenas como contingente. [...] No pólo **“prático-político”** o que se contempla é o postulado do “poder” do diretor e o que se busca é influenciar ou dominar o processo de investidura nesse poder. [...]. Em um e outro caso a qualidade do processo de ensino apenas se coloca como uma convenção subjacente. De um lado espera-se que ela aconteça como decorrência da tranquilidade assegurada por uma “administração competente”. De outro, imagina-se que ela acontecerá como fruto da “autonomia” de uma escola protegida das injunções político-partidárias. (SILVA JÚNIOR, 1990, p. 65, grifos do autor).

Neste contexto teórico, propomo-nos a apresentar quem são os diretores da DE/PP e analisar, pela voz dos próprios profissionais, as representações sociais que têm sobre o seu papel e as dificuldades por eles apontadas para o desempenho de sua função.

A Teoria das Representações Sociais, criada por Moscovici (1978), há décadas tem se mostrado útil em estudos sobre educação, pois, além de evidenciar como diferentes saberes podem interferir nas práticas pedagógicas e mesmo nas concepções sobre o ensino, mostra, também, como professores e demais agentes em educação organizam seus saberes na forma de representações, por vezes bastante homogêneas, de modo que suas ações podem ser previstas e até justificadas, e explica, igualmente, a resistência à substituição de práticas tradicionais por novas condutas apreoadas por cursos ou métodos de ensino (GILLY, 2001).

No presente estudo, buscamos compreender, com base nessa teoria, como as representações de gestores de escolas públicas da DE/PP se organizam e se isso acontece de modo homogêneo, constituindo representações *sociais*. Talvez, uma primeira pergunta que se impõe no campo da investigação psicossocial, no qual se insere

esta pesquisa, seja se o grupo de gestores de uma diretoria regional de ensino constitui, de fato, um conjunto que pode gerar representações comuns.

Além disso, a história da constituição da função de diretor e de suas atribuições, como vimos, tem produzido um debate do qual um dos componentes é o que Moscovici (1978) denomina pressão à inferência: referimo-nos à contradição não resolvida entre o aspecto técnico/administrativo e o político/educacional. Desse embate é possível que se produzam representações, as quais tenderiam a resolver dúvidas, a gerar acomodações, ancorando a função de diretor em conhecimentos sobre outras funções e papéis, como os de administrador de empresas, líder motivador e político. Daí a relevância de identificar as possíveis representações dos gestores escolares sobre o papel do diretor.

Para tanto, utilizando a teoria mencionada, faremos uma análise estrutural das representações percebidas entre os gestores, apontando seus elementos centrais, e também os periféricos, que apareceram como resposta à expressão indutora apresentada aos participantes da pesquisa. Essa técnica de investigação tem sido bastante usada, principalmente pela escola de Aix-en-Provence, a partir de estudos de Abric (1994, 2000), Flament (2001) e outros que, utilizando o *software* EVOC (VERGÈS, 2000), descrevem a estrutura interna das representações.

Metodologia

A pesquisa se insere numa abordagem qualitativa, do tipo pesquisa-ação, e utiliza como procedimentos para a coleta de dados a investigação documental (LÜDKE; ANDRÉ; 1986) e a aplicação de questionário. O questionário envolveu, além de perguntas sobre o perfil dos respondentes, questões abertas sobre o papel do diretor e as dificuldades a ele inerentes, bem como itens de associação livre, tendo como termos indutores as expressões “escola pública de hoje”, “aluno de hoje”, “professor de hoje”, “diretor” e “gestão democrática”.

A técnica de análise de conteúdo (FRANCO, 2008) foi utilizada para a categorização e análise das questões abertas, enquanto o *software* SPSS foi a ferramenta para a apreciação das questões fechadas e o EVOC (*Ensemble de programmes permettant l'analyse des evocations*, VERGÈS, 2000), para a categorização das associações livre.

Os respondentes se constituíram de 35 diretores da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente-SP. São predominantemente mulheres (86%). Atuam, em sua maioria (72%), em instituições escolares de Ensino Fundamental (ciclo II) e o Ensino Médio, 14% trabalham em escolas que, além desses níveis, oferecem também a Educação de Jovens e Adultos, 6%, em escolas que mantêm o Ciclo II do Ensino Fundamental e outros 6% apenas o Ensino Médio.

Quanto à formação dos respondentes, o primeiro curso concluído, em sua maioria, não foi o de Pedagogia, pois a soma das diversas licenciaturas atinge 88,6% e a Pedagogia, apenas 11,4%. Na segunda graduação apontada pelos gestores, essa situação se inverte, com um índice de 71,4% dos que cursaram Pedagogia, e de 14,3% dos que frequentaram outros cursos (8,6%, Geografia; 2,9%, Filosofia; 2,9%, Matemática). Do total, 14,3% não fizeram e/ou não relataram uma segunda licenciatura, o que nos leva a deduzir que não buscaram uma segunda formação, aqueles para quem a Pedagogia foi a primeira graduação.

Neste texto, discorreremos sobre parte dos resultados referentes às associações livres a partir do termo indutor DIRETOR e a duas questões abertas sobre o papel e as dificuldades da função de direção escolar.

Associações dos gestores sobre o termo indutor DIRETOR

Nosso objetivo, nessa etapa do estudo, foi identificar as representações dos gestores, verificando se elas indicariam especificidades bem definidas e homogêneas para a função ou, ao contrário, mostrariam os reflexos do debate, em voga, entre as funções técnico/administrativa e político/educativa.

As associações com o termo DIRETOR produziram, entre os 35 respondentes, 137 palavras, das quais, 83 foram diferentes. Para a composição do Núcleo Central (NC) e dos elementos periféricos, consideramos apenas as palavras que tiveram frequência maior que três e intermediária de seis, a ordem de posição das evocações foi de 2,5, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1- Frequência e ordem de evocação das associações à palavra DIRETOR

Cas ou la Fréquence ≥ 6 et le RangMoyen $< 2,5$			Cas ou la Fréquence ≥ 6 et le RangMoyen $\geq 2,5$		
sobrecarregado	17	1,647			
mediador-conflitos	6	2,000			
Cas ou la Fréquence < 6 et le RangMoyen $< 2,5$			Cas ou la Fréquence < 6 et le RangMoyen $\geq 2,5$		
burocracia	5	1,800	comprometido	5	2,600
desvalorizado	5	2,000	líder	4	3,000
cansado	4	1,250	administrador	3	3,333
desmotivado	3	2,000			
mediador	3	2,000			

Fonte: Pesquisa realizada 2012.

Apenas duas expressões compuseram o núcleo central de DIRETOR: *sobrecarregado* e *mediador de conflitos*. A primeira refere-se claramente a um sentimento negativo em relação à profissão, devido ao excesso de atribuições, e se destaca pela frequência com que compareceu. Acreditamos ser possível estabelecer uma ligação

entre os dois termos, pois a sobrecarga pode estar relacionada à demanda desse profissional como *mediador dos conflitos* que surgem nas escolas.

O segundo quadrante aparece vazio o que revela o número pequeno de palavras repetidas e frequência insuficiente para compor os elementos centrais e periféricos das representações do termo indutor DIRETOR. Esse dado pode ilustrar a fragilidade da constituição das representações, em outras palavras, a falta de clareza que demonstrou esse grupo de gestores, provavelmente pouco homogêneo, para definir o papel do diretor.

No terceiro quadrante aparecem palavras que denotam, de um lado, a natureza técnica da função (*burocracia*) e, de outro, um sentimento de desvalorização (*desvalorizado*) percebido pelo profissional, que se encontra *cansado* e *desmotivado*. Surge aqui novamente o termo *mediador*, que pode estar ligado ao *mediador de conflitos* do primeiro quadrante. Agrupando as expressões evocadas, podemos dizer, como hipótese, que elas sugerem estar o diretor *sobrecarregado*, *cansado*, *desmotivado* e *desvalorizado*, por desempenhar funções meramente burocráticas ou, principalmente, o papel de *mediador de conflitos*.

Finalmente no último quadrante apresentam-se termos ligados a qualidade ou característica necessárias para o desempenho dessa profissão: *comprometido*, *líder* e *administrador*. É significativo observarmos que essas palavras apareçam entre os elementos considerados periféricos das representações, muito pouco frequentes, ou seja, fragilmente citadas pelo grupo de gestores questionados. E seus sentidos também precisam ser mais investigados, para verificarmos quanto de conotação positiva ou negativa elas carregam. O termo *administrador*, por exemplo, pode ligar-se a *burocrático*, confirmando a tendência em considerar a função de direção um trabalho técnico e cansativo. Já a expressão *líder* poderia relacionar-se a *comprometido* e abrir espaço para novas funções do diretor, mais valorizadas. Flament (2001) ressalta que na periferia estão os elementos das representações que protegem os elementos centrais de mudança, mas que, ao mesmo tempo, anunciam as influências externas e possibilidades de transformações. É intrigante que apenas no último quadrante do EVOC tenhamos obtido um termo claramente positivo ligado à função de diretor: *comprometido*. Seria isso o prenúncio de uma mudança sobre a visão do seu papel na escola? Ou um elemento normativo que, juntamente com o termo *líder*, indicaria o que deva ser esse profissional?

O que pensam os diretores sobre seu papel

A estrutura organizativa das escolas da rede estadual de São Paulo comporta um diretor, um vice-diretor e um coordenador pedagógico, que juntos compõem o denominado “trio gestor” ou “equipe gestora”. Este quadro pode ser ampliado, em função

do tamanho e do perfil da escola, sendo comum a presença de mais de um coordenador pedagógico. O diretor de escola, especificamente, é o profissional que se ocupa da direção, administração, supervisão e coordenação da educação na escola, tendo como principal função “gerenciar” todo o processo educativo.

Indagados sobre o papel que desempenham, os diretores envolvidos na pesquisa apresentaram 54 respostas, uma vez que cada sujeito poderia mencionar mais de uma ideia. Os dados coletados foram categorizados e dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Compreensão dos diretores sobre seu papel

CATEGORIAS	FREQ.	%
Mediador de conflitos	10	18,5
Orientador da equipe e das ações da escola	9	16,6
Papel de muita responsabilidade e importância na escola	9	16,6
Administrador da escola	8	14,8
Líder	4	7,5
Sobrecarregado	2	3,8
Outros	11	20,3
Não respondeu	1	1,9
TOTAL	54	100

Fonte: Pesquisa realizada 2012.

A fala de um dos entrevistados ilustra a compreensão do papel do diretor como o “mediador de conflitos” no contexto escolar, apontada em 18,5% das respostas: *“Hoje vejo meu papel como mediador, devido às diversidades. Todos os dias temos conflitos entre alunos, professores e funcionários.”* (sujeito 25). Esse dado confirma o núcleo central das representações sociais que os diretores têm sobre si mesmos, coincidindo com o que pensam ser o seu papel.

Logo em seguida, com 16,6% das respostas aparece a categoria “orientador da equipe escolar e das ações na escola”. Conforme o sujeito 10: *“O diretor hoje é alguém que procura com bom senso e paciência orientar todos os segmentos da escola ficando por último o pedagógico, que se ele não estiver junto do professor coordenador também pouco é produzido.”* Também com 16,6%, as respostas que compõem a categoria “papel de muita responsabilidade e importância na escola” revelam que os diretores compreendem o encargo de sua função como *“Papel de grande responsabilidade para quem dirige a instituição...”* (sujeito 7).

O papel de “administrador da escola” é citado por quase o mesmo número de diretores (14,8%), como confirmam os discursos dos entrevistados: *“Ao diretor cabe administrar a escola da forma mais democrática possível, mediando os objetivos e conflitos de todos, buscando o bem comum”* (sujeito 13); *“[...] estamos administrando uma empresa pública e participando da vida, de sonhos da individualidade de seres*

humanos” (sujeito 31). Estas duas respostas sugerem um conflito em relação à concepção que o diretor tem sobre seu papel de administrador expresso, na primeira fala, por um viés democrático e, na segunda, por uma visão mais produtivista e tradicional.

Complementando a Tabela 1, temos as categorias “líder” (7% das respostas) e “sobrecarregados” (3,7%), as quais são assim exemplificadas pelos sujeitos 11 e 3, respectivamente: *“Como líder democrático de uma gestão participativa em que cada um tenha voz e vez”*; *“Costumo gerenciar a escola com todas as dificuldades que ela tem, mas acabo sobrecarregada, exercendo funções que não são pertinentes ao meu cargo.”* Reafirmando a questão da sobrecarga de trabalho, a segunda fala demonstra que o diretor não realiza apenas as tarefas da sua competência, pois acaba tendo que resolver os diferentes problemas que surgem no dia a dia.

Por fim, agrupadas na categoria “outros”, estão as respostas que foram citadas apenas uma vez, atribuindo à função de diretor papéis como de “psicólogo e médico”, “prestador de contas”, etc.

A Resolução SE nº 70, de 26/10/2010, que normatiza o perfil desejado para os profissionais da educação, destaca, dentre as atribuições gerais para os diretores escolares, o dever de, “[...] em sua esfera de competência, garantir, a concretização da função social da escola, liderando o processo de construção de identidade de sua instituição, por meio de uma eficiente gestão, nas seguintes dimensões: de resultados educacionais do ensino e da aprendizagem; participativa; pedagógica; dos recursos humanos; dos recursos físicos e financeiros” (SÃO PAULO, 2010). Apesar de o texto da Resolução contemplar preocupações com os aspectos administrativos e com “resultados educacionais do ensino e da aprendizagem”, os diretores pesquisados apresentaram visões bastante heterogêneas sobre sua função. Sem uma percepção clara e definida de seu papel, suas concepções parecem transitar entre a ideia de liderança democrática e participativa, de um lado e, de outro, a percepção de si mesmo como um administrador responsável pela escola, uma visão mais técnica e burocrática de sua atuação, passando pelo viés fortemente indicado de mediador de conflitos.

Embora essa questão ainda careça de maior aprofundamento, entendemos que esse movimento pode representar tanto um processo de resistência às mudanças, como também falta de compreensão, por parte dos diretores, acerca de seu papel, a falta de clareza da própria SEE/SP sobre a expectativa que tem acerca do trabalho do diretor ou, ainda, a complexidade e os problemas que hoje caracterizam o cotidiano da realidade escolar.

As dificuldades enfrentadas pelos diretores no desempenho da sua ação

Com o intuito de melhor compreender a realidade dos diretores, procuramos investigar também quais são as maiores dificuldades que eles encontram no desempenho da sua ação. As 64 respostas que obtivemos foram categorizadas conforme o disposto na Tabela 2.

Tabela 2 - Dificuldades no desempenho de seu papel como diretor

CATEGORIAS	FREQ.	%
Despreparo e má formação dos professores e profissionais da escola	16	25
Sobrecarga de trabalho	12	18,7
Pais/famílias ausentes no âmbito escolar	11	17,1
Políticas públicas e a legislação	6	9,3
Ausência/faltas de professores e funcionários	5	8,2
Indisciplina e desinteresse por parte dos alunos	4	7,8
Necessidade de estimular todos na escola	3	4,6
Aprendizagem dos alunos	2	3,1
Rotatividade dos professores	2	3,1
Pouco espaço físico	1	1,5
Ausência do aluno ideal	1	1,5
TOTAL	64	100

Fonte: Pesquisa realizada 2012.

Apresentados como a maior dificuldade enfrentada pelos diretores, o “despreparo e a má formação dos professores e profissionais da escola” foram apontados em 25% das respostas. Em seguida, com 18,7% das respostas, foi apontada a “sobrecarga de trabalho”, como relata o sujeito 11: *“A complexidade das funções e as cobranças acumuladas pelos diversos setores e órgãos que não trabalham com um planejamento estratégico e o trabalho coletivo, sobrecarregando o papel do diretor.”* Esses dados confirmam as representações sociais que os diretores têm sobre o seu papel, já analisados anteriormente. Praticamente com o mesmo índice, aparece a categoria “pais/famílias ausentes no âmbito escolar”, com 17,1% das respostas, indicando a falta de participação e envolvimento da família na vida escolar dos seus filhos, como explicita o sujeito 3: *“Os principais obstáculos que encontramos são: (...) pouca participação dos pais.”*

Numa faixa de menor frequência, surgem as categorias “políticas públicas e legislação” (9,3 % de respostas) e “ausência/faltas de professores e funcionários” (8,2%). As seguintes falas ilustram respectivamente essas respostas: *“Falta de políticas públicas que valorizem o diretor, lhe atribuindo mais respeito perante a comunidade (pais) respeito este que coloque a escola no centro das atenções no nosso país e no grau de importância que ela merece”* (sujeito 4); *Dificuldades com os professores e funcionários,*

no sentido de muitas faltas (ausências) e do problema em conseguir um professor substituto” (sujeito 14).

Outras dificuldades apontadas pelos diretores se referem aos alunos, destacando sua “indisciplina e desinteresse” (7,8% das respostas), a “aprendizagem dos alunos” (3,1%), e “ausência do aluno ideal” (1,5%).

Três respostas (4,6%) reportaram à “necessidade de estimular todos na escola”, como relata o sujeito 23: *“Conquistar as pessoas para atingirem e trabalharem para um mesmo ideal.”* Ligada a esta, pode estar a dificuldade representada pela “rotatividade dos professores”, com 3,1% das respostas. No que se refere à estrutura da escola, enfim, aparece em 1,5 % a categoria “pouco espaço físico”.

Em suma, podemos afirmar que, dentre as dificuldades enfrentadas no exercício da direção escolar, sobressaem o despreparo e a má formação dos docentes, a predominância da sobrecarga de trabalho e a ausência dos pais e da família. Todos esses fatores, presentes na fala dos diretores investigados, já foram observados por outras pesquisas que abordam a participação dos pais no processo de tomada de decisões no interior da escola, no sentido de sua democratização (GARCIA; CORRÊA, 2009; PARO, 2003, 2007). Problemas em torno da formação inicial de professores já foram identificados em outros estudos (GATTI; BARRETO, 2009; GATTI; BARRETO; ANDRÉ, 2011) e apontam que uma formação adequada pode contribuir para melhorar a qualidade da escola pública.

O enfrentamento de algumas dessas dificuldades, no entanto, como a “ausência/faltas de professores e funcionários”, foge do âmbito de ação do diretor, pois trata-se de uma questão que vem ocorrendo com frequência no âmbito educacional em nível nacional, devido a fatores que se relacionam, por sua vez, com outra dificuldade apontada pelos diretores, a “desvalorização profissional”, como mostra estudo de Freitas (2012).

Acreditamos, portanto, que seja qual for o caminho que a educação siga, é preciso ter como horizonte “uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política” (PARO, 2010, p. 777).

Considerações Finais

Talvez, uma primeira pergunta que poderíamos fazer no campo da investigação psicossocial, no qual se insere a pesquisa em representações sociais, é se os gestores numa diretoria regional de ensino são de fato um grupo que pode gerar representações comuns. Ou melhor, o que os une como grupo? Os respondentes são

predominantemente mulheres, que não cursaram Pedagogia como primeira licenciatura, mas como segunda formação, e em instituições privadas, que eram professoras graduadas em diferentes cursos e passaram a ser diretoras em função de um concurso. Ora, é muito interessante – e esse é um fenômeno tipicamente psicossocial (DOISE, 1999) – ver como pessoas, que antes eram professoras de diferentes disciplinas, passam a enxergar essa mesma função de outra posição: como diretoras daquelas professoras, naquelas escolas, daqueles alunos.

Os dados do EVOC não mostraram, ao contrário do esperado, uma polarização entre as funções técnica/administrativa e político/educativa. Como um pequeno conjunto de elementos centrais, surgiu a constituição de uma representação, pouco definida ainda para o grupo investigado, da figura de um diretor *sobrecarregado* (cansado, desmotivado, desvalorizado) que exerce, sobretudo, o papel de *mediador de conflitos*. Além disso, por vezes, têm tarefas burocráticas. Os elementos da periferia nos permitem levantar a hipótese de que parece surgir uma representação normativa de que o diretor deveria ser um *administrador, líder, comprometido*.

As questões abertas parecem mostrar que os conflitos a que os diretores se referem quando se colocam como mediadores são relativos às dificuldades provocadas pelo mau preparo dos professores, suas faltas e desmotivação, a ausência dos pais, a desvalorização da escola, a indisciplina e o descaso dos alunos com o ensino. Esses problemas parecem ser de tal ordem que sobrecarregam o diretor e o deixam sem poder exercer a função que seria a ideal: líder e gestor democrático e participativo. Ressaltamos que estas funções aparecem de forma frágil, como que emergindo agora, a partir de um novo discurso, correto ou necessário. Talvez esta última representação, ainda não suficientemente forte, é que uniria o grupo de gestores dando-lhes homogeneidade ou identidade na função.

Concordamos como prevê a Resolução SE 70, de 2010, que o diretor de escola é o profissional que se ocupa da direção, administração, supervisão e coordenação da educação, tendo como principal função o gerenciamento de todo o processo educativo na escola. No entanto, é necessário que o diretor supere a concepção conservadora de gestão educacional, baseado em métodos e princípios aplicados na administração empresarial capitalista, e assuma uma concepção de gestão progressista, que se baseia numa relação democrática, entendida como convivência pacífica e livre entre os profissionais que atuam na instituição escolar e a comunidade em torno (PARO, 2010).

Por fim, concordamos com Paro (2001) que o papel do diretor deva ser o de coordenar o trabalho humano coletivo que se desenvolve em todas as esferas da escola. No entanto, para que esse trabalho não se realize numa práxis meramente burocrática, é preciso que tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim estejam a serviço dos fins

educativos que se buscam com ação escolar. O diretor escolar deve cuidar para que, no desempenho de suas atribuições, as ações se realizem da forma mais eficaz possível, tendo presentes às condições objetivas, bem como os indivíduos e grupos mediante os quais, e em benefício dos quais, se realiza a educação.

REFERÊNCIAS

ABRIC, J. L'organisation interne des représentations sociales: système central et système périphérique. In: GUIMELLI, C. **Structures et transformations des représentations sociales**. Lausanne: Delachaux et Niestlé. 1994. p. 73-83.

ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. de (Orgs.). **Estudos Interdisciplinares de Representação Social**. 2 ed. Goiânia: AB, 2000. p. 27-38.

BEISIEGEL, C. R. **A qualidade do ensino a escola pública**. Brasília: Líber Livro, 2006.

DI GIORGI, C. A. G; LEITE, Y. U. F. A qualidade da escola pública na perspectiva democrática e popular. **Série-Estudos (UCDB)**, v. 30, p. 305-323, 2010.

DOISE, W. Representações sociais sobre a identidade pessoal. Em Beauvois, J-L; Dubois, N.; Doise, W.; **La construction sociale de la personne**. Saint-Martin-d'Hères (Isère). Presses Universitaires de Grenoble, 1999.

FLAMENT, C. Estrutura e dinâmica das representações sociais. In: JODELET, D. (Org). **As representações sociais**. Tradução: Lilian Ulup. Rio de Janeiro EdUERJ, 2001, p.173-186.

FRANCO, M. L. P. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREITAS, Luís Carlos. Os novos reformadores: o impacto da lógica empresarial na organização escolar. In: XVI ENDIPE-Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino, Livro1, 2012, Campinas. **Anais**: Junqueira&Marin Editores, 2012. p. 52-65.

GARCIA, T. de O.; CORREA, B. C. Desafios à democratização da gestão escolar e a atuação dos professores na escola pública. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 04, p. 225-237, jan./jun. 2009.

GATTI, B. A.; BARRETO, E. de S. (coord.). **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília: UNESCO, 2009.

GATTI, B. A.; BARRETO, E. de S.; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Políticas docentes no Brasil: um estado da arte**. Brasília: UNESCO, 2011.

GILLY, M. As representações sociais no campo da educação. In: JODELE, D. (Org). **As representações sociais**. Tradução: Lilian Ulup. Rio de Janeiro EdUERJ, 2001, p.17-44.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MOSCOVICI, S. **A representação social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

OLIVEIRA, R. P. O Direito à Educação. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão, financiamento e direito à educação: Análise da Constituição Federal e da LDB**. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007, v. 1, p. 15-41.

PARO, V. H. Educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, V. H. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã. 2007.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

RIBEIRO, J. Q. Introdução à administração escolar. In: TEIXEIRA, A. S.; RIBEIRO, J. Q.; BREJON, M.; MASCARO, C. C. **Administração escolar**. Salvador: ANPAE, 1968.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. Resolução SE nº 70/2010. Dispõe sobre os perfis profissionais, competências e habilidades requeridos dos educadores da rede pública estadual e os referenciais bibliográficos que fundamentam os exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas. São Paulo: SEE, 2010. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SE%20N%C2%BA%2070_10.HTM>. Acesso em: 10 fev. 2013.

SILVA JUNIOR, C. A. da. **A escola pública como local de trabalho**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1990.

VERGÈS, P. **Ensemble de programmes permettant l'analyse des evocations**. Manuel. EVOC 2000. Version 15 octobre 2003. Aix em Provence, France.