



AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS GESTORES SOBRE SEU PAPEL NA ESCOLA PÚBLICA

SOCIAL REPRESENTATIONS OF MANAGERS ON THEIR ROLE IN PUBLIC SCHOOL

MARIA SUZANA DE STEFANO MENIN¹
sumenin@gmail.com

YOSHIE USSAMI FERRARI LEITE²
yoshie@fct.unesp.br

JULIANA APARECIDA MATIAS ZECHI³
juzechi@hotmail.com

PATRÍCIA CRALCEV AZEVEDO⁴
patricralcev@hotmail.com

RESUMO

Este artigo relata resultados de uma pesquisa realizada com 35 diretores de escola da Diretoria Regional de Ensino de Presidente Prudente – SP. Tem como objetivo analisar as representações sociais desses diretores sobre o que pensam ser o seu papel e sobre as maiores dificuldades que enfrentam no desempenho de sua função. Os dados coletados por meio de questionário indicam que os diretores se sentem sobrecarregados (cansado, desmotivado, desvalorizado) e que exercem o papel de *mediador de conflitos*. Dentre as principais dificuldades, foram citadas o mau preparo dos professores, suas faltas, 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.

Palavras-chave: Representações sociais • Diretor escolar • Escola pública.

ABSTRACT

This paper reports part of a survey of 35 school principals of the Regional Board of Education of Presidente Prudente - SP. It aims to analyze the social representations of these directors on what they think is their role and about the biggest difficulties they face in performing their function. The data collected through the questionnaire indicate that the directors feel overwhelmed (tired, unmotivated, unappreciated) and that they play the role of mediator in conflicts. The main difficulties that were cited were: bad preparation of teachers, their absences, the absence of parents, the devaluation of the school, indiscipline and neglect of students to teaching. These problems seem to be such that overload the principals and make them unable to perform the function that would be ideal: leader and democratic and participative manager.

Key-words: Social representations • School principal • Public school.

- 1 Faculdade de Ciências e Tecnologia UNESP - Campus de Presidente Prudente. Professora Titular e Pesquisadora Associada da Fundação Carlos Chagas, participando do CIERS-ed (Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação).
- 2 Faculdade de Ciências e Tecnologia UNESP - Campus de Presidente Prudente. Professora Adjunta e Pesquisadora Associada da Fundação Carlos Chagas, participando do CIERS-ed (Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação).
- 3 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campus de Paranaíba. Professora Assistente. Doutoranda em Educação pela Faculdade de Ciências e Tecnologia UNESP
- 4 Faculdade de Ciências e Tecnologia UNESP - Campus de Presidente Prudente. Mestranda em Educação.



INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ensino público no Brasil tem passado por mudanças significativas. Houve 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. Segundo Beisiegel (2006), a democratização da escola pública foi uma consequência de reivindicações das “massas populares urbanas”. Em decorrência desses acontecimentos, 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, condições essenciais para a conquista de um ensino de qualidade.

Considerando o contexto educacional complexo da atualidade, devido ao acúmulo de atribuições transferidas hoje à escola, podemos dizer que as mudanças necessárias só acontecerão se tivermos como ponto de partida uma boa formação dos profissionais que nela atuam, incluindo entre eles os gestores (diretores, vice-diretores e professores coordenadores).

Este artigo deriva de uma pesquisa maior sobre “Desenvolvimento Profissional do Gestor Escolar na Perspectiva da Pesquisa-Ação: das representações à reorganização escolar” que é associada ao Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação – CIERS-Ed - da Fundação Carlos Chagas (FCC/SP), juntamente com outras investigações no tema das Políticas Públicas e Formação do Professor. A pesquisa com os gestores se dá junto à Diretoria de Ensino de Presidente Prudente (DE/PP) e tem como objetivo geral aprimorar a formação dos mesmos no sentido

de uma gestão democrática da escola. Neste texto buscamos problematizar os dados levantados durante o estudo, refletindo sobre as representações sociais que esses diretores têm acerca do seu papel e das dificuldades encontradas em sua atuação.

Sabemos que a identidade e a atuação dos gestores são condições essenciais no âmbito dessa escola democratizada, complexa e necessária. Entendemos 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.

Há diferentes posições que se consolidaram historicamente sobre como deve ser a administração escolar. É possível sistematizá-las em dois grandes blocos: de um lado, a concepção de que a administração é 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. Essa discussão 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 JUNIOR, 1990, p. 65, grifos do autor).

Nesse 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 apregoadas por cursos ou métodos de ensino (GILLY, 2001).

No presente estudo, buscamos compreender, com base nessa teoria, como as representações de diretores de escolas públicas da DE/PP se organizam e se isso acontece de modo homogêneo, constituindo representações *sociais*. Talvez, uma pri-

meira 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.

Ainda dentro da Teoria das representações sociais, podemos supor que o conhecimento sobre ser diretor, ou sobre o que deve constituir a direção de uma escola, ancorando-se em outras funções, constitui-se mais de saberes “ingênuos” ou de senso comum, como são as representações sociais, que de saberes técnicos obtidos em cursos de formação ou especialização. Esses saberes, no entanto, respondem a práticas imediatas e resistem à transformação ou substituição por conhecimentos mais especializados e de construção mais elaborada.

Para o estudo das representações dos diretores sobre a sua função e dificuldades encontradas fizemos uma análise estrutural das mesmas, apontando seus elementos centrais, e, também, os periféricos que apareceram como resposta às expressões indutoras como “escola pública de hoje”, “alu-



no de hoje”, “professor de hoje”, “diretor” e “gestão democrática” apresentadas aos participantes da pesquisa, embora neste texto mostraremos as associações apenas à palavra “diretor”.

A técnica de investigação por associações a termos indutores tem sido bastante usada em representação social, 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. Consideramos que essa análise é adequada para esta investigação uma vez que é preciso caracterizar o que é comum ao grupo de diretores sobre a sua função, além do que é mais resistente - central - ou permeável à mudança – periférico - em suas 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 e 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 já citados. Para este texto, estaremos descrevendo somente as associações à palavra “diretor”.

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 évocations*, Vergès, (2000), para a categorização das associações livre.

Os respondentes se constituíram de 35 diretores da Diretoria Regional de Ensino de Presidente Prudente-SP, que representa 65% do total da população pesquisada. São predominantemente mulheres (86%). Atuam, em sua maioria (72%), em instituições escolares que oferecem o 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); e 14,3% não fizeram e/ou não relataram uma segunda licenciatura, o que nos leva a deduzir que não buscaram uma segunda formação aqueles diretores que frequentaram a Pedagogia como primeira graduação.

Portanto, 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 diretores, 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. Com o programa *Rangmot* do EVOC, constatamos que 60% das palavras ditas (82) tiveram uma frequência mínima menor que três e, por isso, não foram consideradas para a análise da composição do Núcleo Central (NC) e dos elementos periféricos. Para essa composição, consideramos apenas as palavras que tiveram frequência maior que três e intermediária de seis. A ordem de evocação das palavras também é computada no EVOC. Dessa forma, para o termo DIRETOR, foram consideradas como representações do núcleo central as palavras com 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.

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 diferentes que lhe cabem, 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 também 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, isto é, a falta de clareza que demonstrou esse grupo de diretores, provavelmente pouco homogêneo, para definir o seu papel.

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 à qualidade ou

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

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

Fonte: Pesquisa realizada 2012.



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

Na atual estrutura organizativa das escolas da rede estadual de São Paulo, existe um diretor, um vice-diretor e um coordenador pedagógico, que juntos compõem o denominado "trio gestor" ou "equipe gestora". Esse 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.

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, de-

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.



vido às diversidades. Todos os dias temos conflitos entre alunos, professores e funcionários.” (sujeito 25). Esse dado confirma o que parece ser o núcleo central das representações sociais que os diretores têm sobre si mesmos – mediadores de conflitos - 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 “so-

brecarregados” (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.

De acordo com a Resolução SE nº 70, de 26/10/2010, que normatiza o perfil desejado para os profissionais da educação, as atribuições gerais para os diretores escolares devem ser:

[...] 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).

Podemos perceber que, apesar de o texto da Resolução contemplar preocupações com os aspectos administrativos e com “resultados educacionais do ensino e da aprendizagem”, os diretores pesquisados demonstraram ter 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.

Apesar dessa questão necessitar 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, bem como 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

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

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/

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.



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, tais como Garcia e Corrêa (2009) e Paro (2003 e 2007), que abordam a questão da participação dos pais no processo de tomada de decisões no interior da escola, para concretizar a gestão democrática e participativa da instituição. As dificuldades em torno da formação inicial de professores

foram ressaltados e denunciados em outros estudos, como os realizados por Gatti; Barreto (2009); Gatti; Barreto; André (2011) dentre outros, que apontam a necessidade de uma formação mais adequada a fim de contribuir para a melhoria da 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).

Portanto, acreditamos, 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 sobre a sua função. 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 de licenciatura e passaram a ser di-



retoras 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, tem 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 essas funções aparecem de forma frágil, como que emergindo ago-

ra, a partir de um novo discurso, correto ou necessário. Talvez esta última representação, ainda não suficientemente forte, é que uniria o grupo de diretores 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 baseie 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 a 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.
- 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.** (co-ord.). 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.
- 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, Vitor Henrique.** Gestão democrática na escola pública. 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 évocations. Manuel. EVOC 2000. Version 15 octobre 2003. Aix-en-Provence, France.

Recebido em : 03/03/2014

Aceito em: 17/04/2014

