

ENTRE O COMPROMISSO PROFISSIONAL E O ENVOLVIMENTO EMOCIONAL NA GESTÃO ESCOLAR REVELADOS PELA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS¹

LUCIANO LUZ GONZAGA²
DENISE ROCHA CORRÊA LANNES³

Resumo: Este artigo revela o processo identitário de gestores escolares acerca do termo indutor 'SER DIRETOR DE ESCOLA' e suas expectativas quanto à práxis. O aporte teórico baseia-se na Teoria das Representações Sociais. Nossos dados demonstraram uma centralidade na representação de gestores de escolas de alto Índice de Desenvolvimento da Educação Básica empenhada no compromisso com a sociabilidade. Enquanto que para os gestores de escolas de baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica observou-se a importância da competência emocional na realização da função. Em relação às expectativas, para os gestores de escolas de alto Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o discurso do sujeito coletivo direciona para uma prática de interação com a comunidade. Enquanto que para os gestores de escolas de baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica informa uma preocupação com a aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Representações Sociais; Índice de Desenvolvimento da Educação Básica; Discurso do Sujeito Coletivo.

BETWEEN PROFESSIONAL COMMITMENT AND EMOTIONAL INVOLVEMENT IN SCHOOL MANAGEMENT REVEALED BY THE THEORY OF SOCIAL REPRESENTATIONS

Abstract: This article reveals the identity process of school managers about the term inductor 'BE DIRECTOR OF SCHOOL' and their expectations regarding praxis. The theoretical contribution is based on the Theory of Social Representations. Our data demonstrated a centrality in the representation of managers of schools of high development Index of Basic Education committed to the commitment to sociability. While for the managers of schools of Low Index of Basic Education the importance of emotional competence in the accomplishment of the function was observed. Regarding the expectations, for managers of schools with a high Basic Education Development Index, the discourse of the collective subject leads to a practice of interaction with the community. While for managers of schools low Basic Education Development Index reports a concern with learning.

Keywords: School Management; Social Representations; Index of Basic Education; Discourse of the Collective Subject.

¹ Agradecimentos: À Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro pela concessão desta pesquisa e Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo fomento.

² Mestre e Doutorando em Educação, Gestão e Difusão em Biociências pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; Especialista em Gestão em Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

³ Professora associada da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Coordenadora do Mestrado Profissional em Educação, Gestão e Difusão Científica; Coordenadora da Especialização em Ensino de Ciências; Chefe do Laboratório de Práticas Pedagógicas, Gestão do Conhecimento e Representações Sociais.

Momento: diálogos em educação, E-ISSN 2316-3100, v. 26, n. 1, p. 177-190, jan./jun. 2017

INTRODUÇÃO

Existe uma premissa suportada por um senso comum, porém muito discutida nos ambientes acadêmicos em que afirma “que a qualidade da escola está diretamente relacionada à qualidade da sua gestão” (SIEGEL-HAWLEY; FRANKENBERG, 2012; DUSI et al, 2014).

Libâneo (2008, p. 10), já afirmara que “[...] o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”. Nessa perspectiva, Libâneo (2013, p. 22) acrescenta que são características organizacionais das escolas; “a capacidade de liderança dos dirigentes, especialmente do diretor; as práticas de gestão participativa; o clima de trabalho da escola; o relacionamento entre os membros da escola”.

Assim, o Ministério da Educação e Cultura – MEC definiu como um dos principais macrotemas, a ser executado nas escolas até 2020, o fortalecimento das lideranças dos gestores educacionais (PARCEIROS DA EDUCAÇÃO, 2010). No entanto, pouco se sabe sobre a forma como tais ações serão realizadas para o fortalecimento dessas lideranças. Visto que, pouco se conhece sobre o processo identitário desses gestores, suas reais expectativas e dificuldades no cotidiano escolar. Portanto, questionamentos nos tornam prementes: se a qualidade da escola está diretamente relacionada à qualidade da sua gestão, escolas com diferentes níveis de qualidade teriam gestores com perfis e crenças diferentes? De que forma o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB⁴ influencia ou é influenciado na prática desses gestores?

As respostas a estas perguntas remetem a um conjunto de ideias que são compartilhadas em um contexto específico. Talvez, há algumas décadas estas respostas fossem diferentes, por isso falamos que estas concepções são construções de um contexto sócio-histórico de uma realidade compartilhada.

Para compreender estas concepções, precisamos conhecer o lugar que o indivíduo ocupa em relação aos outros, identificando nas relações a maneira como ele constrói estes discursos e crenças. O estudo dessas concepções remete a “uma categoria transdisciplinar entendida como Representação Social” (ARRUDA, 2002, p. 128).

⁴- Índice criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, em 2007, utilizado para monitorar o sistema de ensino no País. Baseia-se em duas grandezas: a) indicadores de fluxo (promoção, repetência e evasão) e b) pontuações em exames padronizados obtidas por estudantes ao final de determinada etapa do sistema de ensino (5^a e 9^a anos do Ensino Fundamental e 3^o ano do Ensino Médio) (FERNANDES, 2007).

Dessa forma, as Representações Sociais podem ser compreendidas como um conjunto de conceitos, proposições e explicações que são construídos no cotidiano através das comunicações interpessoais (MOSCOVICI, 1981). Sendo, portanto, um excelente aporte teórico que nos ajuda a compreender o processo identitário e interpretar os acontecimentos da realidade cotidiana de pessoas e grupos.

Da teoria proposta por Moscovici surgiram abordagens complementares e, entre estas, a Teoria do Núcleo Central com o propósito de torná-la mais heurística para a prática social e para a pesquisa (SÁ, 2002). Destarte, entender o processo identitário de gestores escolares nos possibilita conhecer a rede de significados que é compartilhada por esses profissionais no cotidiano do ambiente escolar e, por conseguinte, o papel que realizam na contemporaneidade, contribuindo para uma possível intervenção no processo de formação e no fortalecimento dessas lideranças (GONZAGA; LANNES, 2016).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sujeitos da pesquisa

Participaram desta pesquisa somente os gestores gerais⁵ de escolas, de alto e baixo IDEB, dos anos finais do ensino fundamental II, provenientes da 6ª Coordenadoria Regional de Educação do Rio de Janeiro – 6ª CRE

FIGURA 1:



FIGURA 1- Distribuição das CRE pelas regiões do município do Rio de Janeiro.

Fonte: Secretaria Municipal de Urbanismo – Instituto Pereira Passos.

Disponível em: <http://portalgeo.rio.rj.gov.br/avaledu/index.htm>. Acesso em 30/07/2016.

⁵ - em algumas escolas que visitamos havia gestores adjuntos.

A escolha pela 6ª Coordenadoria Regional de Educação do município do Rio de Janeiro deve-se ao fato de abranger escolas com indicações de segregação ou com políticas que intencionalmente agrupam os estudantes em desvantagem potencial, comprometendo, portanto, os níveis de aprendizagem (BRITO; COSTA, 2010; BARTHOLLO, 2014).

Assim, diante da precariedade socioeconômica e cultural da região, nos despertou o interesse em verificar o quanto tais questões sociais efetivamente impactam nas Representações Sociais acerca de ‘ser diretor (a) de escola’ por gestores escolares que atuam nessa região. Para esta pesquisa, analisamos 30 escolas do universo de 69 escolas do Ensino Fundamental II que compõem a 6ª Coordenadoria Regional de Educação – CRE (Tabela 1).

TABELA 1:

- Número de escolas da 6ª CRE, anos finais do Ensino Fundamental II da Educação Básica, em relação ao IDEB.

	Escolas (universo)	IDEB*	Escolas pesquisadas (amostra)
	17	Baixo	15
	21	Médio	---
	31	Alto	15
Total	69		30

* Classificamos de: IDEB baixo (0,0 a 4,0). IDEB médio (4,1 a 4,9); IDEB alto (5,0 a 7,0). Fonte: dos autores.

O grupo de gestores escolares é composto, em sua maioria, pelo sexo feminino (>IDEB=73%; <IDEB= 87%); casado (>IDEB=66%; <IDEB=40%), com uma média de idade de 50 anos (DesvPad= 7,3 anos), com formação acadêmica em Pedagogia (>IDEB=47%; <IDEB= 60%) e, considerando o tempo de mais de dez anos na gestão (>IDEB= 53%;<IDEB= 73%), sugere um grupo experiente na função.

Aos gestores participantes da pesquisa foi aplicado um questionário semiestruturado para a caracterização socioeconômica e cultural, o Teste de Associação Livre de Palavras e uma entrevista gravada sobre os principais objetivos do Plano de Gestão.

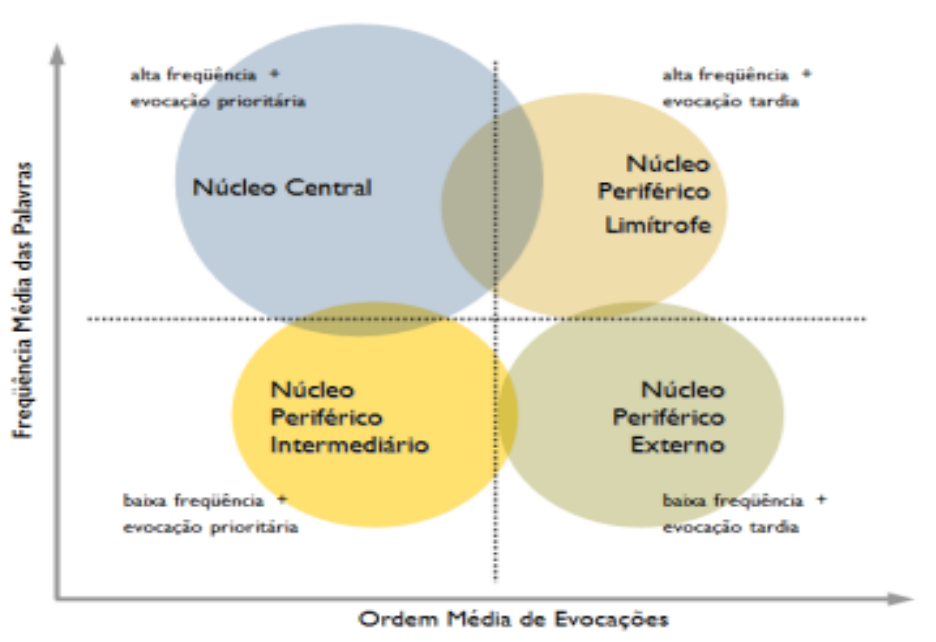
O Teste de Associação Livre de Palavras – TALP

O TALP consiste em uma técnica ao qual permite ao sujeito falar e escrever vocábulos que lhe venham à mente após ouvirem uma palavra ou uma expressão indutora. Dessa forma, solicitamos aos gestores escolares que respondessem, no tempo máximo de cinco minutos, seis palavras que viessem à mente ao ouvirem a expressão indutora ‘SER DIRETOR (A) DE ESCOLA’.

Após a realização do TALP, as palavras que foram evocadas foram colocadas em planilha própria e analisadas pelos programas que compõem o software EVOC 2003® (VERGÈS, SCANO e JUNIQUE, 2002). Para o nosso trabalho utilizamos cinco, dos dezesseis programas que compõem o software:

O primeiro é o Lexique, cuja função é isolar as unidades lexicais do arquivo utilizado; o segundo, Trievoc que realiza uma triagem das evocações, organizando-as por ordem alfabética; o terceiro é o Nettoie que realiza uma limpeza do arquivo, eliminando possíveis erros de digitação, unidades lexicais e ortografia; o quarto é o Rangmot que disponibiliza uma lista de todas as palavras evocadas em ordem alfabética, indicando quantas vezes elas foram evocadas e a ordem de sua evocação. Ainda, o Rangmot fornece: a frequência total de cada palavra; a média ponderada da ordem de evocação de cada palavra; frequência total e média geral das ordens de evocação. E, por fim, o Rangfrq, que organiza num quadro de quatro casas os elementos que compõem o Núcleo Central e a periferia de uma representação.

Portanto, a partir da combinação da frequência e da ordem média de evocação das palavras realizadas pelo software, obtemos a distribuição das mesmas em um diagrama com dois eixos ortogonais, compondo um quadro de quatro casas e que pode ser visualizado na FIGURA 2.



Fonte: VELLOSO, 2009. Diagrama com a disposição dos Núcleos Central e Periféricos, de acordo com a Frequência Média de Palavras e a Ordem Média de Evocações.

Para identificar a centralidade da representação utilizamos o programa AIDECAT que organiza a matriz de coocorrência entre as palavras que compõem a Representação Identitária.

Uma vez obtida essa matriz, utilizamos o software Cmaptools® (IHMC, Florida) para construção do gráfico de coocorrência das evocações – a árvore de similitude.

Em etapa posterior à aplicação do Teste de Associação Livre de Palavras foi feita uma pergunta aberta sobre quais os principais objetivos do plano de gestão. Para análise desses discursos nos apropriamos da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo.

O Discurso do Sujeito Coletivo- DSC.

A técnica do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC é uma proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos (LEFÈVRE et al., 2000). O DSC é “a reunião em discursos-síntese dos conteúdos e argumentos que conformam opiniões semelhantes” (LEFÈVRE e LEFÈVRE 2010, p. 17) e que deve ser redigido na primeira pessoa do singular, com vistas a produzir no receptor o efeito de uma opinião coletiva.

Tendo como fundamento a teoria da Representação Social e seus pressupostos sociológicos, a proposta consiste basicamente em analisar o material verbal coletado, extraído de cada um dos depoimentos. As respostas foram tabuladas e analisadas com a utilização do software Qualiquantisoft desenvolvido para analisar o material verbal coletado, extraído-se de cada depoimento as Ideias Centrais- IC, Ancoragens- AC e suas respectivas Expressões-Chave- ECH (LEFÈVRE 2003).

Os depoimentos individuais, com ideias semelhantes foram agrupados em um só discurso composto, assim, o Discurso do Sujeito Coletivo. Assim, consideramos o DSC específico para um determinado grupo; aquele que apresentou um percentual igual ou a cima de 50% de respostas que se ancoravam em uma mesma ideia central.

RESULTADOS E DISCUSSÕES: A REPRESENTAÇÃO IDENTITÁRIA

Para a análise dos resultados, nos apropriamos do aporte teórico da Teoria do Núcleo Central de Jean Claude Abric. De acordo com o autor, os elementos do Núcleo Central (Figura 3) “funcionam como esquemas que direcionam comportamentos e práticas” dos indivíduos (ABRIC, 2003, p. 205). Dessa forma, ao analisarmos a representação identitária de gestores que atuam em escolas de alto IDEB (Quadro 1, quadrante superior esquerdo), verificamos um Núcleo Central restrito formado apenas com as evocações ‘compromisso’ e ‘trabalho’. Sugerindo, *a priori*, uma representação na qual informa que, para ‘ser diretor (a) de escola’, basta estar comprometido com o trabalho.

QUADRO 1 - Análise do Núcleo Central à expressão indutora ‘SER DIRETOR (A) DE ESCOLA’, entre gestores educacionais de escolas com **alto** IDEB, da Secretaria Municipal do Rio de Janeiro - SME,RJ

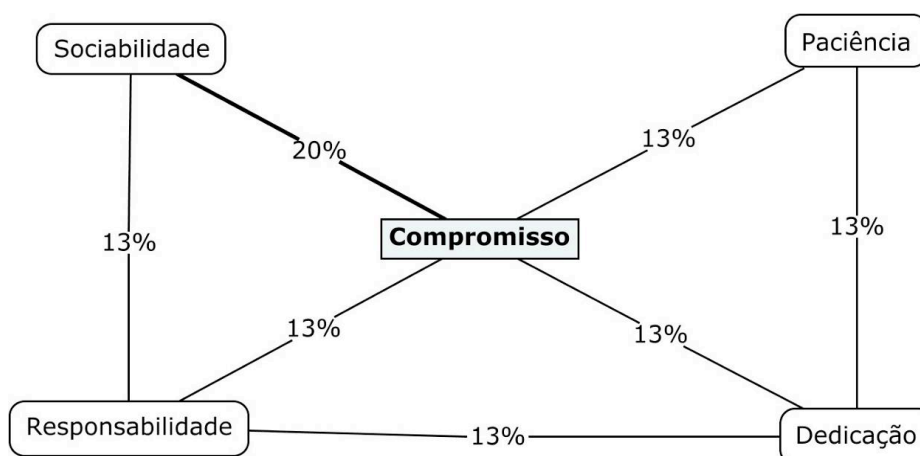
Alta Frequência	f	Grande Força de Evocação			Pequena Força de Evocação		
			f	OME < 3,5		f	OME ≥ 3,5
Alta Frequência	f ≥ 6	Compromisso	6	2,17	Cooperação	5	4,40
		Trabalho	5	1,00	Democracia	5	3,80
					Sociabilidade	5	3,60
Baixa Frequência	f < 6	Dedicação	4	2,00	Paciência	3	4,33
		Responsabilidade	4	3,00	Participação	3	4,67
		Organização	3	1,00			

No quadro: f é a frequência simples de evocação; A mediana da Frequência de Evocações é igual a 6. A média da Ordem Média de Evocações (OME) é igual a 3.5. As evocações com frequência menor que 3 (três) foram desprezadas. No quadro, força está associada à prevalência na evocação, onde a palavra citada na primeira posição tem força maior (igual a um) do que a citada na segunda posição (força igual a dois) e assim sucessivamente. Portanto, quanto menor o valor da OME maior a força de evocação.

Fonte: dos autores

No entanto, quando identificamos a centralidade da representação constatamos que o comprometimento está intensamente associado à convivência com a comunidade escolar (‘sociabilidade’) e, para tal, deve ser feito com ‘responsabilidade’, ‘paciência’ e ‘dedicação’

FIGURA 3:



Árvore máxima de similitude da Representação Identitária acerca do termo indutor ‘SER DIRETOR (A) DE ESCOLA’, por gestores educacionais de escolas de alto IDEB, da Secretaria municipal de Educação do Rio de Janeiro – SME.

Na Figura: A palavra destacada em negrito pertence ao Núcleo Central da Representação Identitária dos gestores de alto IDEB. A espessura das arestas reflete a porcentagem de gestores que citaram duas palavras ao mesmo tempo. Fonte: dos autores

Quanto à representação identitária dos gestores que atuam em escolas de baixo IDEB, observamos, no Núcleo Central da representação (Quadro 2 - quadrante superior direito), uma representação na qual sugere que, para ‘SER DIRETOR (A) DE ESCOLA’, importa ser apenas comprometido e responsável.

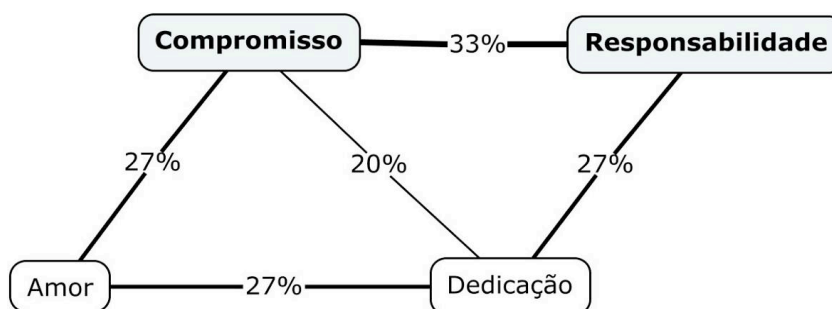
QUADRO 2 - Análise do Núcleo Central à expressão indutora ‘SER DIRETOR (A) DE ESCOLA’, entre gestores educacionais de escolas com **baixo** IDEB, da Secretaria Municipal do Rio de Janeiro- SME, RJ

		Grande Força de Evocação			Pequena Força de Evocação		
			f	OME < 3,5		f	OME ≥ 3,5
Alta Frequência	f ≥ 5	Compromisso	9	1,56	Amor	5	5,60
		Responsabilidade	6	2,00	Dedicação	5	3,60
Baixa Frequência	f < 5	Envolvimento	4	3,00	Trabalho	4	3,75
		Desafio	3	3,33	Participação	3	5,00
		Organização	3	2,00	Coragem	3	5,00

No quadro: f é a frequência simples de evocação; A mediana da Frequência de Evocações é igual a 5. A média da Ordem Média de Evocações (OME) é igual a 3.5. As evocações com frequência menor que 3 (três) foram desprezadas. No quadro, força está associada à prevalência na evocação, onde a palavra citada na primeira posição tem força maior (igual a um) do que a citada na segunda posição (força igual a dois) e assim sucessivamente. Portanto, quanto menor o valor da OME maior a força de evocação. Fonte: dos autores

Contudo, ao analisarmos a ocorrência das evocações em busca da centralidade da representação (Figura 5) verificamos que, para esse grupo de gestores, ser comprometido e responsável na função é fundamental com base no ‘amor’ e na ‘dedicação’, trazendo, portanto, uma representação já tradicionalmente atribuída aos professores da educação básica (ALVES-MAZZOTI, 2011, VELLOSO; LANNES, 2015).

FIGURA 4: - Árvore máxima de similitude da Representação Identitária acerca do termo indutor ‘SER DIRETOR (A) DE ESCOLA’ por gestores educacionais de escolas de **baixo** IDEB, da Secretaria municipal de Educação do Rio de Janeiro – SME.



Na Figura: As palavras destacadas em negrito pertencem ao Núcleo Central da Representação Identitária dos gestores de baixo IDEB. A espessura das arestas reflete a porcentagem de gestores que citaram duas palavras ao mesmo tempo. Fonte: dos autores.

A REPRESENTAÇÃO DISCURSIVA: AS EXPECTATIVAS DOS (AS) GESTORES (AS).

Considerando o Plano de Gestão como um conjunto de metas/objetivos que os gestores atribuem para o exercício do seu mandato. Esta etapa da pesquisa objetiva descrever as expectativas coletivas desses profissionais com vistas ao sucesso e à aceitação do seu trabalho pela comunidade escolar.

Assim, ao serem perguntados quais os objetivos principais do seu Plano de Gestão, constatamos no discurso-síntese dos gestores de escolas de alto IDEB uma ideia central ancorada na ‘INTERAÇÃO COM A COMUNIDADE DO ENTORNO’ (Tabela 2). Em relação aos gestores que atuam em escolas de baixo IDEB, verificamos uma ideia central ancorada no ‘FOCO NA APRENDIZAGEM’ (Tabela 3).

TABELA 2- Discurso do Sujeito Coletivo de gestores de escolas de ALTO IDEB, da SME-RJ acerca dos principais objetivos do Plano de Gestão.

Ideia Central: Interação com a comunidade do entorno	Percentual
Ter uma relação harmoniosa com a comunidade do entorno e trazer mais essa comunidade para a vida escolar do aluno. Formar um ambiente mais harmonioso. Interagir com a comunidade, na qual tenho total apoio, inclusive o freezer da escola foi doação da comunidade. Procuo estabelecer uma boa relação com o traficante da área para que haja respeito na minha escola. Envolver a comunidade é fundamental para uma boa gestão. Ter o respeito e a confiança da comunidade ajuda muito no nosso trabalho.	56,7%

Fonte: dos autores

Para os gestores que atuam em escolas de alto IDEB, os objetivos expressam uma lógica pautada em uma gestão participativa. Nesse intento, esse grupo reconhece que para ter uma boa gestão requer a formação de parcerias para que a escola seja de fato inclusiva e democrática.

Partindo desse pressuposto, o discurso desses gestores corrobora com o que se espera de um ‘bom gestor’, ou seja, um profissional voltado na/para construção de relacionamentos com pessoas diversas e adversas no compartilhamento das decisões dos assuntos escolares

(AMARAL, 2013; CARDOSO, 2014). Destaca-se nessa expectativa que o diretor deve, segundo Digo e Ribeiro (2016):

Conhecer os princípios e ter as competências para fazer uso de práticas de gestão democrática no ensino público, bem como exercê-las de forma colaborativa por meio de diferentes instrumentos, promovendo o clima organizacional favorável à convivência solidária e responsável (p. 178).

Analisando por esse prisma, a representação discursiva dos gestores de escolas de alto IDEB sugere um grupo que transpassou da categoria de docente da educação básica para a categoria de gestor propriamente dita.

Por outro lado, ao analisarmos detidamente o discurso do sujeito coletivo de gestores que atuam em escolas de baixo IDEB (Tabela 3), pudemos perceber uma preocupação majoritariamente peculiar à carreira docente – a aprendizagem.

TABELA 3- Discurso do Sujeito Coletivo de gestores de escolas de BAIXO IDEB, da SME-RJ acerca dos principais objetivos do Plano de Gestão.

Ideia Central: Foco na aprendizagem	Percentual
Como diretora busco dar o suporte necessário aos professores para que desenvolvam aulas mais dinâmicas, com mais atividades extracurriculares. Acho que o objetivo de todo diretor é formar cidadãos para a vida, para o mundo, rumo à vitória. Sinto que falta mais engajamento dos profissionais de educação com a aprendizagem. Existe uma dificuldade dos professores se engajarem no Projeto Político Pedagógico. Na questão pedagógica, preciso alcançar as metas. Recebemos aqui muitos alunos que não foram alfabetizados. Minha meta agora é dar maior suporte ao aluno inclusivo e diminuir a evasão e a reprovação.	53,3%

Fonte: dos autores

Há explicitamente no discurso desses gestores uma pressão em cumprir as metas advindas da Secretaria Municipal de Educação para que, dessa forma, possam alavancar no IDEB.

No entanto, além das obrigações inerentes ao cargo, surgem, no cotidiano desses gestores, dificuldades em transpor reais problemas que vão desde o fluxo escolar (evasão e reprovação) até a falta de engajamento dos professores nos projetos (BOTLER; SANTOS;

SIQUEIRA, 2013). Problemas estes que os impedem ou dificultam o seu trabalho administrativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre as lideranças nas escolas públicas tem assumido grande relevância no campo da Educação nas últimas décadas. Tal preocupação é frequentemente associada à qualidade da educação básica aferida primordialmente pelo IDEB, resultando em profundas reflexões no que tange à prática dos gestores, aos objetivos, às funções, expectativas e à formação desses profissionais.

Ao buscarmos indícios da gênese dos sentidos das representações identitárias dos gestores da educação básica, pudemos entender como as crenças orientam condutas, muito mais do que a experiência e a formação desses profissionais.

Os resultados indicam que, para os gestores de escolas de alto IDEB, é relevante a sociabilidade, ou seja, a importância das relações interpessoais para que sua função seja concretizada. Parece que, no contexto geral, estes profissionais já possuem uma identidade mais relacionada à função que exercem do que à sua origem de professor.

Por outro lado, para os gestores que atuam em escolas de baixo IDEB a competência emocional continua sendo muito proeminente, característica muito peculiar à identidade docente.

Nesse aspecto das representações identitárias cabe aqui registrar a relevância deste aporte teórico nas intervenções sociais mais amplas que respeita não somente o que se pensa, mas as regras que os grupos sociais compartilham como determinantes de suas práticas no cotidiano.

Quanto às representações discursivas, há uma forte pressão na prática dos gestores de escolas de baixo IDEB em encontrar soluções que vão desde o cumprimento das metas até a participação contundente dos professores no processo de aprendizagem. Contrariamente ao que acontece com os gestores de escolas de alto IDEB em que essas questões parecem estar resolvidas.

Em suma, o que este trabalho pretende demonstrar, sem querer ser generalizável, é que o ‘compromisso’, identificado como um código de linguagem compartilhado aos gestores escolares, não parece corresponder com a prática dos mesmos. Visto que, enquanto que para os gestores de escolas de alto IDEB o compromisso consiste em efetivar-se um espaço escolar

democrático; para os gestores de escolas de baixo IDEB, o compromisso consiste em resolver problemas no campo da aprendizagem, do fluxo e do estímulo para alcançar uma escola de sucesso.

Dessa forma, a relevância deste trabalho consiste em demonstrar a necessidade de aprofundar na análise acerca das relações e mediações que constituem a atuação dos gestores escolares no nosso país, como, por exemplo, a influência dos indicadores de qualidade na *práxis* desses gestores, bem como a forma de ingresso ao cargo de ‘diretor escolar’.

REFERÊNCIAS

ABRIC, Jean Claude. **Méthodes d'étude des représentations sociales**. Ramonville- Saint Agne: Érès, 2003.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Jutith. A construção das representações de professores do ensino fundamental. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 7, n. 15, 2011.

AMARAL, Gisele Ferreira. Novas exigências na formação do gestor: uma reflexão sobre uma educação profissional para além do capital. In: **Anais do II Colóquio Nacional – A produção do conhecimento em educação profissional**. Natal, 2013.

Disponível em:< <http://ead.ifrn.edu.br/portal/wp-content/uploads/2012/coloquio/anais/eixo1/Giselle%20Ferreira%20Amaral%20.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.

ARRUDA, Ângela. Teorias das Representações Sociais e Teorias de Gênero. **Cadernos de Pesquisa**, n. 117, p. 127-147, novembro, 2002.

BARTHOLLO, Tiago Lisboa. Segregação escolar na cidade do Rio de Janeiro: análise da movimentação de estudantes. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 242-271, maio/ago. 2014.

BOTLER, Alice; SANTOS, Alice; SIQUEIRA, Juliana Nunes Cordeiro. Gestão escolar e violência: implicações para a melhoria dos resultados em escolas de baixo IDEB. **Estudo de Sociologia**, v.1, n.19, 2013. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/revsocio/index.php/revista/article/view/361/306>>. Acesso em: 26 Set. 2016.

BRITO, Márcia de Sousa Terra; COSTA, Marcio da. Práticas e percepções docentes e suas relações com o prestígio e clima escolar das escolas públicas do município do Rio de Janeiro. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 45, p. 500-510, Dezembro. 2010

CARDOSO, Carlos Alberto. Gestão democrática: entre a Lei e os fatos. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v.4, n.2, p.179-192, 2014.

DIOGO, Débora Oliveira; RIBEIRO, Vanda Mendes. Práticas de comunicação de diretores escolares e mediação de conflitos. **Educação em Perspectiva**, v. 7, n. 1, p. 175-200, jan./jun. 2016.

DUSI, Cristina; STROPA, Elder; MACHADO, Márcia; SANABIO, Marcos. Processes of support and school training in the perspective of integrated management: the case of the regional education superintendence in Minas Gerais - Brazil. In: **6th International**

Conference on Education and New Learning Technologies, 2014. Barcelona - Espanha. EDULEARN14: Proceedings - 6th International Conference on Education and New Learning Technologies, v. 2. p. 4937-4948, 2014

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB)**. MEC--Ministério da Educação, INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

GONZAGA, Luciano Luz; LANNES, Denise. Processo identitário de gestores educacionais, da periferia do Estado do Rio de Janeiro, revelado pela Teoria das Representações Sociais. **Educação, Cultura e Sociedade**, v.6, n.2, p.454-468, jul-dez, 2016.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcante. **Pesquisa de representação social: um enfoque qualiquantitativo**. Brasília, DF: Líber 2010.

LEFÈVRE, Fernando. **Discurso do Sujeito Coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul – RS: EDUCS, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2013.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

MOSCOVICI, Serge. On social representations. In: FORGAS, J.P. (Org.) **Social Cognitions Perspectives on Everyday Understanding**. New York: Academic Press, 1981.

PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. **Transformando a qualidade da nossa educação**, 2010. Disponível em: <http://www.parceirosdaeducacao.org.br/>. Acesso em: 09/09/2016

SÁ, Celso Pereira de. **Núcleo central das representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SIEGEL-HAWLEY, G. and FRANKENBERG, E. **Reviving magnet schools: Strengthening a successful choice option**, Los Angeles, CA: The Civil Rights Project/Proyecto Derechos Civiles at UCLA. 2012.

VELLOSO, Andrea; **Representações Sociais e a construção da Identidade Profissional de Professor**, 2009. Tese de Doutorado. PGED-Instituto de Bioquímica Médica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

VELLOSO, Andrea; LANNES, Denise. A influência das representações sociais na construção da identidade profissional docente. **Educação: teoria e prática** (Rio Claro. Online), v. 25, n. 48, p. 19-36, jan-abr, 2015.

VERGÈS, P; SCANO, S.; JUNIQUE, C. **Ensembles de programmes permettant l'analyse des evocations**. Manuel version, v. 2, 2002.

