



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE HUMANIDADES “OSMAR DE AQUINO”
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA**

VANESSA DE OLIVEIRA CABRAL

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR: AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS
ELABORADAS POR PROFISSIONAIS DA EQUIPE TÉCNICO-
PEDAGÓGICA DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

GUARABIRA – PB

2014

VANESSA DE OLIVEIRA CABRAL

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR: AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS
ELABORADAS POR PROFISSIONAIS DA EQUIPE TÉCNICO-
PEDAGÓGICA DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação de licenciatura plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de graduada.

Orientadora: Prof.^a Ma. Giovanna Barroca de Moura

GUARABIRA – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C117p Cabral, Vanessa de Oliveira

O papel da gestão escolar [manuscrito] : as representações sociais elaboradas por profissionais da equipe técnico-pedagógica do município de João Pessoa / Vanessa de Oliveira Cabral. - 2014.

29 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2014.

"Orientação: Giovanna Barroca de Moura, Departamento de Educação".

1. Gestão escolar. 2. Representações sociais. 3. Equipe pedagógica I. Título.

21. ed. CDD 371.207

VANESSA DE OLIVEIRA CABRAL

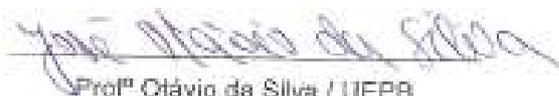
**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR: AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS
ELABORADAS POR PROFISSIONAIS DA EQUIPE TÉCNICO-
PEDAGÓGICA DO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação de licenciatura plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de graduada.

Aprovada em 17/03/2014.


Prof.^a Ms. Giovanna Barroca de Moura / UEPB
Orientadora


Prof.^a Mônica de Fátima Guedes de Oliveira / UEPB
Examinadora


Prof.^a Otávio da Silva / UEPB
Examinador

GUARABIRA – PB

2014

Dedico a DEUS e a Maria Santíssima. É por meio deles que consigo ter foco, força e fé, para alcançar os meus objetivos.

Aos meus pais por terem lutado para me propor uma educação de qualidade, que sempre me incentivaram para a realização dos meus ideais encorajando-me a enfrentar todos os obstáculos da vida.

As minhas irmãs e sobrinhos pela compreensão, apoio e contribuição para a minha formação acadêmica, sem o carinho e amor que recebo, eu nada seria.

À minha avó Egídia Cabral por sempre me colocar nas suas orações e torcer pela minha vitória.

Aos meus avós João Leite de Oliveira, Inácia Leite de Oliveira e Cristóvão Alves Cabral (in memoriam) embora fisicamente ausentes, sei que estão felizes pela minha conquista.

Aos grupos da Igreja dos quais participo; EJC e RCC, na Igreja Santo Antônio, Mulungu – PB por compreenderem à minha ausência nas reuniões.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A Deus, onde estou buscando palavras que possam expressar a minha gratidão para contigo, frases que sejam capazes de demonstrar o quanto és especial e importante para mim. Um pai zeloso, misericordioso, responsável pelo sucesso deste passo concretizado em minha vida. Muitas vezes, não sei retribuir tua imensa fidelidade, mas a ti lhe dou glória e louvor nesta hora, e peço humildemente que permaneças ao meu lado sempre, renovando as minhas forças e me ensinando a ser sincera, leal, sábia, discernindo a tua perfeita vontade. À minha mãe e rainha nossa senhora, por me cobrir com o seu manto sagrado e estar sempre a me iluminar, sem a fé que vos tenho não seria um terço da pessoa que sou hoje.

Aos meus Pais

Josefa de Oliveira Cabral e Valter Alves Cabral aos quais devo imensa gratidão e sou orgulhosa por tê-los em minha vida, sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e acreditando que sou capaz de alcançar os meus objetivos e mesmo quando acho que nada irá dá certo, são eles que me fortalecem me erguem e me ajudam a caminhar novamente.

Aos Familiares e amigos

Meus tios, primos, primas e minha avó Egídia Cabral por acreditarem na minha capacidade e entenderem a minha ausência no período no qual me dediquei ao meu curso, aos meus amigos por total apoio nas minhas escolhas e por estarem ao meu lado sempre que preciso. Onde posso destacar Aldayany Pereira, Cristina Tais, Luanna Gomes e Roberta Cardoso. Em especial as minhas irmãs Cristiane de Oliveira Cabral Silva e Patrícia de Oliveira Cabral Souza que juntas formamos apenas uma, somos unidas por um laço chamado AMOR.

Aos Colegas

“Ao nos distanciarmos desta Universidade, deixamos o convívio fraterno e a amizade cultivada nos últimos quatro anos. Neste momento, quando cada um de nós parte em busca do seu caminho, não se apaguem ou esmaçam os brilhos do companheirismo e do respeito mútuo; E que as divergências ou desencontros havidos ao longo do curso, sejam desde já, resolvidos, unindo-nos na busca de um ideal supremo: A EDUCAÇÃO.”

Em especial ao “quarteto” que faço parte Deize Epifânio, Jacyara Pereira e Tannissa Luaana. Que durante esses quatro anos construímos uma cumplicidade e amizade que foi enraizada em nossos corações e será regada ao longo de nossas vidas, estaremos sempre dispostas a ajudar uma à outra no que for preciso.

Aos Mestres

Agradeço a todos os professores pela dedicação, paciência e o empenho de proporcionar o conhecimento. Através deles hoje serei uma profissional qualificada, carregarei em minha bagagem um bem precioso: O conhecimento. Onde como eles fizeram, também farei, irei levá-lo para àqueles que iniciam o aprendizado.

Agradeço em especial à professora Giovana Barroca. Grande mulher, admirável pela sua dedicação, amor e compreensão ao trabalho que exerce. Não tenho palavras para agradecer a sua paciência na orientação e incentivos que tornaram possível a elaboração deste TCC, é com ela que irei dividir esta conquista.

À professora Mônica de Fátima Guedes Oliveira coordenadora do curso, pela amizade, apoio, compreensão, incentivo, e ajuda. Sempre que precisei se fez presente.

Ao professor e coordenador do curso Marcelo Saturnino, pela preocupação e determinação nesta disciplina.

Ao professor José Otávio da Silva pelas aulas instigantes, as quais despertaram-me o interesse da elaboração do meu TCC voltado à Gestão.

Aos funcionários da UEPB pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

E aos grupos dos quais faço parte na igreja Santo Antônio –Mulungu- PB, RCC e EJC pela paciência e compreensão nas minhas ausências nas reuniões. Foi através deles que consegui ser paciente e esperar os planos de DEUS agir na minha vida.

“Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo: se não é possível mudá-lo sem certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes”.

Paulo Freire

RESUMO

Este estudo procurou entender e compreender o papel da gestão escolar através das representações sociais elaboradas pela equipe técnico-pedagógica que exercem o seu trabalho na educação básica em escolas públicas, na rede municipal de ensino de João Pessoa-PB. Aplicamos como subsídio teórico-metodológico a teoria das representações sociais, adaptada à utilização para a área de Educação. Participaram como sujeito de pesquisa 225 pessoas de ambos os sexos e escolhidos aleatoriamente. A amostra foi constituída por supervisores, orientadores, psicólogos e assistentes sociais que trabalham na Prefeitura de João Pessoa. A coleta de dados foi obtida através de variáveis, opiniões que são formadas pelas respostas dos participantes face aos estímulos indutores. Os resultados apontam os dados coletados pela técnica de associação livre, que foram processados pelo Software Tri - Deux - Mots, (Cibois 1991).

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar, Representações Sociais, Equipe Pedagógica.

A B S T R A C T

This study sought to understand and comprehend the function of school management through social representations elaborated by the pedagogical staff that exercises their work in basic education in public schools. For the study it was applied as subsidy theoretical and methodological the theory of social representations, that was adapted for utilization at the Education area. The amount of 225 people of both sexes ,chosen randomly, participated as the research subject. The sample consisted of supervisors, counselors, psychologists, and assistant working in the social hall of João Pessoa city. The data collected were obtained through variables, opinions that were formed by the participants' responses against the inducing stimulus. The results point toward the data collected by the technique of free association data, which were processed by the Software Tri - Deux - Mots (Cibois 1991)

KEYWORDS: School Management, Social Representations, Pedagogical Team.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 GESTÃO PEDAGÓGICA E SEU PAPEL DESEMPENHADO	12
2.1 O Papel do Gestor Escolar.....	14
3 O OLHAR DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR.....	17
4. MÉTODO	21
4.1. Tipo de Estudo.....	21
4.2. Local do Estudo.....	21
4.3. Amostra	21
4.4 Instrumentos	21
4.6. Análise do Teste de Associação Livre de Palavras.....	22
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIA	27
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso de Licenciatura plena em Pedagogia e, tem como finalidade, compreender por meio das representações sociais, os saberes da equipe técnico-pedagógica (Supervisor, Orientador, Psicólogo e Assistente Social) das escolas públicas do Ensino Fundamental do Município de João Pessoa acerca do papel da Gestão Escolar.

A compreensão das representações sociais da equipe técnico-pedagógica da escola acerca da gestão escolar constitui-se numa temática importante para o desenvolvimento das políticas educacionais, uma vez que permitem analisar a prática da gestão escolar atual, principais propostas perceptíveis no cotidiano escolar. Perceber as concepções sobre a gestão escolar a partir das representações sociais de supervisores, orientadores, assistentes sociais e psicólogos comparando com o que divulgam as políticas públicas brasileiras e pelos discursos das instituições responsáveis pelos sistemas.

As representações sociais sobre a gestão escolar reproduzem o conhecimento de todos que participam da equipe técnico-pedagógica sobre o tema e norteiam o seu fazer no cotidiano nas unidades escolares em que atuam. Nessa direção, o conhecimento e a análise do processo de formação das representações sociais dos profissionais da educação básica sobre a gestão escolar poderão apresentar indicadores sobre a gestão exercida na escola.

Ao estudar o conhecimento sobre gestão escolar é indispensável levar em conta o papel das representações sociais da equipe técnico-pedagógica, procurando compreendê-las no contexto histórico em que se produziram. Essa construção se dá associada à necessidade de codificar lacunas geradas pelas experiências de conviver com os outros, no reconhecimento de si pela presença do outro.

O diálogo e a conversação entre os indivíduos ampliam as possibilidades de construção de significados para os códigos e sinais emitidos na vida cotidiana. As pessoas se constituem em um determinado momento histórico, incorporando em si condutas adotadas pela coletividade. As representações sociais assumem a função de tornar conhecido o desconhecido, de tornar familiar o que é estranho e vão reconstituir a produção simbólica dos sujeitos frente a uma experiência vivida histórica e socialmente.

O presente trabalho tem como objetivo apreender as concepções sobre a gestão escolar a partir das representações sociais da equipe técnico-pedagógica das escolas públicas do

Ensino Fundamental do município de João Pessoa. Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos alguns objetivos específicos:

- a) Identificar o perfil dos participantes quanto às variáveis sócio-demográficas;
- b) Apreender as representações sociais elaboradas pela equipe técnico-pedagógica face ao estímulo indutor: “Gestão Escolar”.
- c) Assinalar as similitudes e diferenças das representações sociais expressas nas falas dos profissionais de educação.

Este estudo desenvolveu-se em quatro capítulos, distribuídos da seguinte maneira:

O primeiro capítulo procura contextualizar e delimitar o objeto social de estudo, por meio da introdução das questões que justificam a relevância e o alcance da presente pesquisa, e também, apresenta os objetivos que fundamentam a mesma.

O segundo capítulo diz respeito às bases teóricas gerais e encontra-se subdividido.

O terceiro capítulo aborda o método, no qual se encontra delineado todo o procedimento que envolve a amostra, o campo de investigação, os instrumentos utilizados e as etapas do processo de análise.

O quarto capítulo expõe os resultados e a discussão dos dados;

O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais deste trabalho.

2 GESTÃO PEDAGÓGICA E SEU PAPEL DESEMPENHADO

Libâneo (2001) conceitualiza a escola como sendo uma organização que existe para atingir determinadas metas. Discorre ainda que! “A organização escolar é o conjunto de disposições, fatores e meios de ação que regulam a obra da educação ou um aspecto ou grau da mesma” (p.77). Tais disposições podem ser de cunho administrativo ou pedagógico.

Libâneo (2001) destaca que para o bom funcionamento das organizações, para que estas alcancem suas metas, é necessária a gestão das mesmas; isto é, implementar a tomada de decisões, assim como o direcionamento e o controle das mesmas. Para a caracterização deste trabalho, o autor defende o uso de dois conceitos, a organização e a gestão da escola, pois é um trabalho que extrapola o sentido da administração.

O conceito de gestão e administração têm origem latina (*genere* e *administrare*). O primeiro termo (*genere*) tem sentido de governar, conduzir, dirigir. O segundo termo (*administrare*), tem um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – construindo-se em uma aplicação do gerir.

A gestão escolar constitui um aspecto extremamente importante na educação, já que determina metas para o ensino, gerais e específicos. Esclarece as linhas de atuação, em incumbência dos objetivos em representação da comunidade e dos alunos. Sugere metas a serem atingidas. Realiza os conteúdos curriculares. Acompanha e avalia os resultados das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Segundo Luck (2009, P. 95): “A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois, está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”

O gestor escolar é o maior responsável da gestão escolar pedagógica é o autor e responsável pelo o seu êxito. Sabemos que a qualidade da educação está interligada com a competência de seus profissionais em ofertar para os seus alunos experiências educacionais formativas e onde desenvolverão conhecimentos, habilidades, e atitudes necessárias para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais surpreendente e complexo, onde suas informações exigirá qualificação em todas as suas áreas de atuação. Não apenas o gestor deve estar preparado, mas é obrigação da instituição de ensino preparar o seu alunado para esse mundo. (Cortez 2004)

Segundo Libâneo (2004, p.113):

Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou numa estrutura admirativa autocrática- aquela em que o diretor centraliza as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como líder, uma pessoa que consegue aglutinar, as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

O Gestor deve ter uma visão ampla do seu trabalho e do conjunto das qualidades suficientes para a execução do mesmo. Mais adiante, devem determinar algumas atividades para o desempenho dos conhecimentos necessários para fazer jus aos obstáculos encontrados no caminho. No caso de já estiver atuando deverá sempre ter uma ficha de auto avaliação para poder conhecer e concertar os erros e aprimorar os acertos. (PARO 1990)

Para a boa caminhada de uma instituição de ensino é de suma importância que haja gestores com vontade de crescer e levar junto à escola a qual exerce a sua função, é preciso que esteja atento às mudanças, sociais, culturais entre outras que contribui para o desenvolvimento pisco intelectual do aluno. Gestor escolar deve conhecer cada um do seu parceiro de trabalho, tem o dever de pesquisar se o profissional que com ele trabalha é realmente qualificado para exercer tal função. (Paro 1990)

da escola ele tem que estar a par, pois tanto os elogios quanto às críticas serão voltadas para o seu trabalho, da forma que o mesmo estão administrando o seu cargo. Existem varais maneiras para a escolha do gestor escolar, passamos agora a conhecê-las: Pode ser feita através da elaboração do seu Projeto Político Pedagógico o qual a comunidade deve votar naquele que favorecer a implementação do PPP.

Para Veiga (1995, p. 12 e 13),

[...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de plano de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhamento às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Além de a escolha ser feita através do mesmo, pode também ser realizada dessa maneira: **Nomeação:** O gestor é escolhido através de indicação política podendo ser trocado de acordo com as eleições, podemos chamá-la de pratica clientelista.

Concurso: Digamos que está seja a maneira mais adequada, pois é através de uma prova escrita e de títulos que o gestor é escolhido, ou seja, é através da sua capacidade e qualificação que ele exercera o cargo, eliminando assim a pratica do clientelismo.

Carreira: É através do seu currículo, que passa a ser conhecido as suas habilidades e quais as especializações suficientes que se fazem necessárias para assumir o cargo de gestor escolar.

Eleição: A escolha é feita através do voto representativo, onde os profissionais que fazem parte da instituição irão indicar qual será a pessoa mais preparada para representar a escola e administrar o cargo que exige uma enorme responsabilidade.

Esquema misto: É a maneira que o gestor é escolhido de diferentes formas, seja através de provas medindo o seu nível de conhecimento, seja através das decisões abortadas pelos conselhos da escola. Nesse sistema a comunidade também participa facilitando um maior vínculo do gestor com a escolar. (OLIVERIA Emanuelle 2004)

Cabe-nos torcer por uma votação que permita o progresso escolar, elegendo o gestor capacitado e com gana não apenas para mostrar o título que carrega, mas para propor uma educação de qualidade para o seu alunado que será o futuro do país.

2.1 O Papel do Gestor Escolar

Ouvimos com frequência diálogos relacionados à gestão democrática e participativa, defronte disso está relacionada à aptidão social da educação onde abarca o papel do gestor em sua autarquia, participação da sociedade e seu meio referente aos desafios contínuos, o que garante o direito à educação para toda a sociedade por meio de políticas públicas da instituição de ensino para a comunidade, apontadas para a melhoria. (Luck 2006)

(...) participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente, certos processos de tomada de decisões (LIBÂNEO, p.113)

Salazar (2002) explica que em uma gestão participativa as práticas pedagógicas acabam por se constituírem espaços de conhecimento e constante reflexão, indagação e experimentação, assim, como destaca Alarcão (2003) uma gestão participativa é fator essencial para se alcançar uma escola reflexiva, pois “a gestão de uma escola reside na

capacidade de mobilizar cada um pra a concretização do projeto institucional, sem perder nunca a capacidade de decidir” (p.93)

Para Alarcão (2003), gerir uma escola reflexiva é:

Ser capaz de liderar e mobilizar as pessoas; Saber agir em situação; Nortear-se pelo projeto da escola; Assegurar uma atuação sistêmica; Assegurar a participação democrática; Pensar e escutar antes de decidir; Saber avaliar e deixar-se avaliar; Ser conseqüente; Ser capaz de ultrapassar dicotomias paralisantes; Decidir;

Acreditar que todos e a própria escola se encontram num processo de desenvolvimento e de aprendizagens.

Libâneo (2001), por sua vez, destaca oito princípios que devem estar presentes em uma gestão participativa na escola:

- * Autonomia das escolas e da comunidade;
- * Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar;
- * Envolvimento da comunidade no processo escolar;
- * Planejamento de tarefas;
- * Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar;
- * Processo de tomada de decisões pautado em informações concretas, o que supõe a análise de cada problema em seus múltiplos aspectos e ampla democratização das informações;
- * Avaliação continuada;
- * Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

A permanente gestão escolar compromete na geração do meio participativo, independente da habilidade burocrática e centralizadora relacionando com a cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro. Segundo Luck (2002, p.17), visar “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas.” O dever do gestor enquanto responsável escolar é de suscitar a igualdade, que vai caucionar a estrutura, colaborar para a superação do sistema, facilitando a interação com o modo de produção, partilhar das riquezas da sociedade, organização política e acicatar os participantes para ponderar sobre a atual política educacional relacionada à gestão escolar referente a distinguir uma gestão escolar implantada num panorama mercadológico, de uma

possibilidade democrática, facilitando, assim, repensarem e indagarem a sua atuação pedagógica.

A aproximação entre tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição de formação de sujeitos de seu destino e maturidade social (LUCK, 2006, p.64).

Contudo, a gestão vem contraindo, em uma sociedade que passa demandar a educação com qualificação para todos os papéis que vão além da administração centralizadora e técnica. Geralmente passamos por problemas educacionais seja ela em estado de governo ou de instituição privada. Não é apenas a educação que esta preocupada com a estrutura da gestão, o que esta ocorrendo é uma mudança de regras refletindo em pensamentos positivos que deverão sugerir o sucesso escolar.

O dia a dia do gestor escolar é marcado por diversas atividades. Ao chegar à escola muitas vezes o que ele havia planejado por em prática naquele dia, comumente se perde através das emergências que aparecem na instituição de ensino, sejam elas: a falta de um professor, um aluno acidentado, alguma parte da estrutura escolar com defeito, entre outros, contratemplos que surgem para atrapalhar o planejamento que havia sido elaborado. Essas situações, de certa forma, obrigam reorganizar o plano de trabalho, sem poder prorrogar ou anular, como as reuniões na secretaria de educação, prestações de conta e visita dos familiares e alunos. Segundo Lucky (2004, p. 32), é dever do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à conquista eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.

Através da sua posição como responsável escolar, o desempenho da sua função prática pode ter influência tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola. O gestor administra inúmeras atividades, onde ele tem o dever de conhecer o papel dentro da instituição de ensino, sendo aquele que assume uma hegemonia, ofertando um diálogo aberto, desenvolvendo confiabilidade, cuidando sempre do compromisso interpessoal de alunos, professores e pais. Dourado (2001) relata a eficácia entre o líder e os seus liderados para a criação da confiança entre eles.

O envolvimento e liderança, essencialmente devem ser abortado dentro de uma linha de ação, onde o gestor é o facilitador, uma pessoa que reflete e assume a obrigação de

pronunciar a equipe gestora, dessa forma desenvolve-se uma gestão complementar com todos os procedimentos escolares, sendo de suma importância a participação da família.

3 O OLHAR DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR

O conhecimento sobre a gestão escolar é construído muito mais a partir das relações estabelecidas entre o conjunto de pessoas que compõem a comunidade escolar do que pelos constructos científicos sobre como administrar uma escola.

A própria definição dos agentes necessários para desenvolver a gestão escolar sofre influências histórico-culturais, principalmente no que se refere às relações entre diretores, professores, pais e alunos, enfim, no que diz respeito à comunidade escolar como um todo. Considera-se que as representações sociais permeiam as práticas sociais e também estão presentes na sistematização das diversas áreas do conhecimento, desvelar as representações que os diversos atores sociais da escola têm sobre a gestão escolar permitirá conhecer e analisar, com mais propriedade, práticas administrativas na escola.

Discutindo os saberes sociais, Jovchelovitch (2001, p. 24) afirma que:

Nas nossas sociedades dinâmicas, eles se movem, eles se deslocam como a gente vai e vem. E quando eles se deslocam, eles deixam contextos com relações específicas e chegam a outros contextos com outras relações específicas e nesse processo eles se transformam.

O saber transforma-se quando passa de um contexto para outro, modificando-se a cada passagem. Novos saberes são construídos pelos participantes da comunidade e ao mesmo tempo em que os adquirem, ampliam-no, transformam seu significado. É por meio das representações sociais que é possível compreender os sujeitos em sua ação, depreendendo aspectos cognitivos, afetivos e ideológicos de sua prática social

A concepção de representações sociais a ser adotada nesta pesquisa é a da perspectiva francesa, subsidiada por Serge Moscovici. Nesta pesquisa, o autor propõe a noção de “representação social” para analisar a relação apreendida por várias camadas da população francesa em meados dos anos 1950. Na ocasião, Moscovici enfatizou as diferenças entre os modelos científicos e os não-científicos, abordando o deslocamento de sentido de um modelo ao outro. É nesse deslocamento que as representações sociais aparecem como saber ingênuo ou saber do senso comum, em oposição ao saber produzido pela Ciência. O autor se refere à

formação de um tipo de conhecimento adaptado a outras necessidades, obedecendo a outros critérios, num contexto social preciso (Moscovici, 2003).

Para uma melhor compreensão da noção de RS, é importante destacar algumas definições, elaboradas por Moscovici e por outros estudiosos da teoria, como Jodelet e Abric, nas quais muitos pesquisadores da área de saúde ancoram seus estudos.

As RS são definidas como uma modalidade de conhecimento particular que têm como função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos (Moscovici, 1978). São um conjunto organizado de informações, atitudes, crenças, normas, valores, estereótipos, preconceitos que um indivíduo ou um grupo elabora a propósito de um objeto, de uma situação, de um conceito, de outros indivíduos ou grupos, apresentando-se, portanto, como uma visão subjetiva e social da realidade (Abric, 2000). Jodelet (2001, p. 22), por sua vez, conceitua as representações sociais da seguinte maneira:

[...] é uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. Igualmente designada como saber de senso comum ou ainda saber ingênuo, natural, esta forma de conhecimento é diferenciada, entre outras, do conhecimento científico. Entretanto, é tida como um objeto de estudo tão legítimo quanto este devido à sua importância na vida social e à elucidação possibilitadora dos processos cognitivos e das interações sociais.

Ainda nesse sentido, Moscovici (1978) coloca que toda representação é construída na relação do sujeito com o objeto representado, não existindo representação sem objeto. Desse modo, uma RS não pode ser compreendida enquanto processo cognitivo individual, uma vez que é reproduzida no intercâmbio das relações e comunicações sociais. O autor ainda menciona que o objeto, seja ele humano social, material ou uma ideia, será apreendido através da comunicação. Os elementos da realidade, os conceitos, as teorias e as práticas são submetidos a uma reconstrução a partir das informações colhidas e da bagagem histórica (social e pessoal) do indivíduo. Assim sendo, as representações sociais tomam o objeto insignificante e tratam de explicar as características do pensamento social, diferenciando-o do pensamento individual.

As representações sociais são como um ato de pensamento pelo qual um sujeito se relaciona a um objeto. Elas correspondem a um processo de apropriação da realidade externa, pelo pensamento, e à elaboração psicológica (cognitiva e afetiva) e social (contexto ideológico, histórico, pertença de classe do indivíduo) dessa realidade. As representações

sociais são como sistemas de interpretação que regem nossa relação com o mundo e com os outros, orientando e organizando nossas condutas. Elas “estão ligadas a sistemas de pensamento mais amplos, ideológicos ou culturais, a um estado de conhecimentos científicos, assim como à condição social e à esfera da experiência privada e afetiva dos indivíduos” (Jodelet, 2001, p. 35).

Jodelet (1998) afirma que a representação social possui três funções: comunicação, apreensão e controle social, possibilitando a interpretação da realidade circundante. Essa interpretação rege as relações do indivíduo com o mundo, orientando e organizando suas formas de comunicação e de conduta. Já para Abric (2000), a RS cumpre quatro funções essenciais: de saber, identitária, de orientação e justificatória.

A função de saber permite aos indivíduos adquirirem conhecimentos, compreendê-los dentro de um sistema de valores sociais e estabelecerem, então, a comunicação social e as relações sociais. A função identitária define a identidade social e pessoal dos atores sociais e, ainda, permite a especificidade dos grupos. As representações que definem a identidade de um grupo têm um papel importante no controle social exercido pela continuidade sobre cada um de seus membros e, em especial, nos processos de socialização. No que diz respeito à função de orientação, ela norteia os comportamentos e as práticas sociais; tem um caráter prescritivo dos comportamentos, definindo o que é lícito, aceitável ou não dentro de um contexto social. Já a função justificatória permite aos atores sociais explicar e justificar as suas tomadas de posição e as suas condutas em dada situação (Abric, 2000).

Na elaboração das RS, faz-se necessária a contribuição de dois processos: a objetivação e a ancoragem, os quais são responsáveis pela interpretação e atribuição de significados do objeto social, neste estudo, a Gestão Escolar. Para Moscovici, esses fatores são condições primordiais, pois colaboram na maneira como o social transforma um conhecimento em representação e a maneira como esta transforma o social, indicando a interdependência entre a atividade psicológica e suas condições sociais.

A objetivação transforma uma abstração em algo concreto, é responsável pela aproximação do que é estranho e familiar. É por meio desse processo que os elementos adquirem materialidade e se tornam expressões de uma realidade vista como natural. A ancoragem é o processo da inserção de um conhecimento enquanto quadro de referência, a partir de experiências e esquemas de pensamentos já estabelecidos sobre o objeto em estudo (Moscovici, 2003). Para Sá (1993) o processo de representar socialmente emerge da materialização dos conceitos abstratos, comuns ao grupo, o que se denomina de objetivação, ao mesmo tempo em que cria um contexto inteligível ao objeto representado, ou sua

integração cognitiva, o que é denominado de ancoragem. Nesse processo, a representação tem por objetivo transformar em familiar o não-familiar. Jovchelovitch (2002, p. 81), por sua vez, define a objetivação e a ancoragem como sendo: “[...] as formas específicas em que as representações sociais estabelecem mediações, trazendo para um nível quase material a produção simbólica de uma comunidade e dando conta da concreticidade das RS na vida social”.

Objetivar é também condensar significados diferentes, significados que frequentemente ameaçam, em uma realidade familiar. Ao assim fazer, sujeitos sociais ancoram o desconhecido em uma realidade conhecida e institucionalizada e, paradoxalmente, deslocam aquela geografia de significados já estabelecida, que as sociedades, na maior parte das vezes, lutam para manter. As RS emergem desse modo como processo que ao mesmo tempo desafia e reproduz, repete e supera que é formado, mas que também forma a vida social de uma comunidade.

Nesse sentido, as RS da Gestão Escolar são formadas através da ancoragem e a ideologia que já circulam em determinada sociedade e, através de sua objetivação, em certos lugares, práticas ou grupos.

As representações sociais compreendem pensamentos, sentimentos, emoções, práticas, afetos e cognições, que se apresentam em constante mudança no tempo e na história, dando origem e sustentação às RS (Moscovici, 1978). Elas se formam principalmente, quando as pessoas estão expostas às instituições, aos meios de comunicação de massa, à herança histórico-cultural da sociedade. A noção situa-se na intersecção entre o individual e o social, tentando introduzir uma articulação entre a experiência individual e os modelos sociais e resultando num modo particular de apreensão do real. Quando Moscovici (2003) propôs a noção de representação social, seu principal objetivo foi procurar estabelecer uma articulação entre os fenômenos individuais e aqueles sociais, ou seja, entre o indivíduo e a sociedade.

As representações sociais são como um ato de pensamento pelo qual um sujeito se relaciona a um objeto. Elas correspondem a um processo de apropriação da realidade externa, pelo pensamento, e à elaboração psicológica (cognitiva e afetiva) e social (contexto ideológico, histórico, pertença de classe do indivíduo) dessa realidade. Elas são como sistemas de interpretação que regem nossa relação com o mundo e os outros, orientando e organizando as condutas das pessoas. Elas “estão ligadas a sistemas de pensamento mais amplos, ideológicos ou culturais, a um estado de conhecimentos científicos, assim como à condição social e à esfera da experiência privada e afetiva dos indivíduos” (JODELET, 2001, p. 35).

4 MÉTODO

4.1. Tipo de Estudo

Trata-se de um estudo de campo de cunho qualitativo ancorada nas Representações Sociais.

4.2. Local do Estudo

A pesquisa foi desenvolvida em um dos encontros da Formação Continuada da Equipe Técnica desenvolvidos pela Secretaria de Educação e Cultura de João Pessoa-PB.

4.3. Amostra

A amostra foi constituída por supervisores, orientadores, psicólogos e assistentes sociais de ambos os sexos que trabalham na prefeitura Municipal de João Pessoa. Participaram 225 pessoas, escolhidas de forma não-probabilística intencional e acidental. Portanto, compreende uma amostra de conveniência.

4.4 Instrumentos

Para a obtenção dos dados, utilizaram-se os seguintes instrumentos. O primeiro, com questões sociodemográficas, para uma melhor caracterização da amostra, e a segunda, com uma questão norteadora centrada no referencial teórico das representações sociais o Teste de Associação Livre de Palavras.

4.5. Teste de Associação Livre de Palavras

O teste de associação livre de palavras consiste numa técnica desenvolvida por Jung (1905), adaptada à utilização para a área de Educação e demais áreas afins por Di Giacomo (1981), De Rosa (1988). Na atualidade, sua utilização se faz presente nos estudos sobre Representações Sociais. A técnica permite a realização de uma investigação aberta, em que o entrevistador emite um ou mais estímulos indutores a fim de que o entrevistado verbalize

palavras relacionadas ao estímulo. Tal procedimento permite “colocar em evidência universos semânticos de palavras que agrupam determinadas populações” (Coutinho & Nóbrega, 2003, p. 98).

A utilização desse instrumento auxilia na obtenção de elementos latentes que, muitas vezes, não são extraídos através do discurso do indivíduo. Sá (1998) refere que o teste de associação livre, como técnica de coleta de dados para apreensão dos elementos constitutivos de uma representação, implica em instigar os participantes para que digam o que pensam ao serem estimulados por um termo que caracteriza o objeto da representação em estudo.

4.6. Análise do Teste de Associação Livre de Palavras.

Os dados obtidos a partir do Teste de Associação Livre de Palavras foram processados e analisados pelo software Tri-Deux-Mots (Cibois, 1998), versão 2.2, que possibilita a representação gráfica da atração obtida entre as variáveis fixas (sexo e idade) e as variáveis de opinião, que são formadas pelas respostas de associação dos participantes, face aos estímulos indutores. O estímulo utilizado foi: **Gestão Escolar** (Estímulo 1).

Antes dos dados serem lançados no software Tri-Deux-Mots, o procedimento de tratamento dos dados obedece a etapas sucessivas de organização do material coletado. Cada etapa caracteriza-se do seguinte modo:

- Primeira etapa: Elaboração de um Dicionário

O dicionário é formado a partir da digitação de todas as respostas dos participantes referentes a cada estímulo indutor.

- Segunda etapa: Organização de categorias

A organização das categorias dá-se a partir dos critérios de frequência e similaridade semântica. Dessa maneira, as palavras-respostas aos estímulos indutores com menor número de repetição são agrupadas às de frequência mais elevada, desde que possuam mesma significação.

- Terceira etapa: Banco de dados

O banco de dados é construído através da organização de todas as variáveis fixas e de opinião referentes a cada estímulo indutor, elencadas pelos participantes.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados pela técnica de associação livre foram processados pelo *software Tri-Deux-Mots* (Cibois, 1991), versão 2.2, que permite a visualização gráfica, tanto das variáveis fixas (profissão, formação, sexo, idade e tempo de serviço na educação básica) como das variáveis de opinião (conhecimento prático enunciado pelos sujeitos frente ao estímulo indutor), e analisados através da Análise Fatorial de Correspondência (AFC).

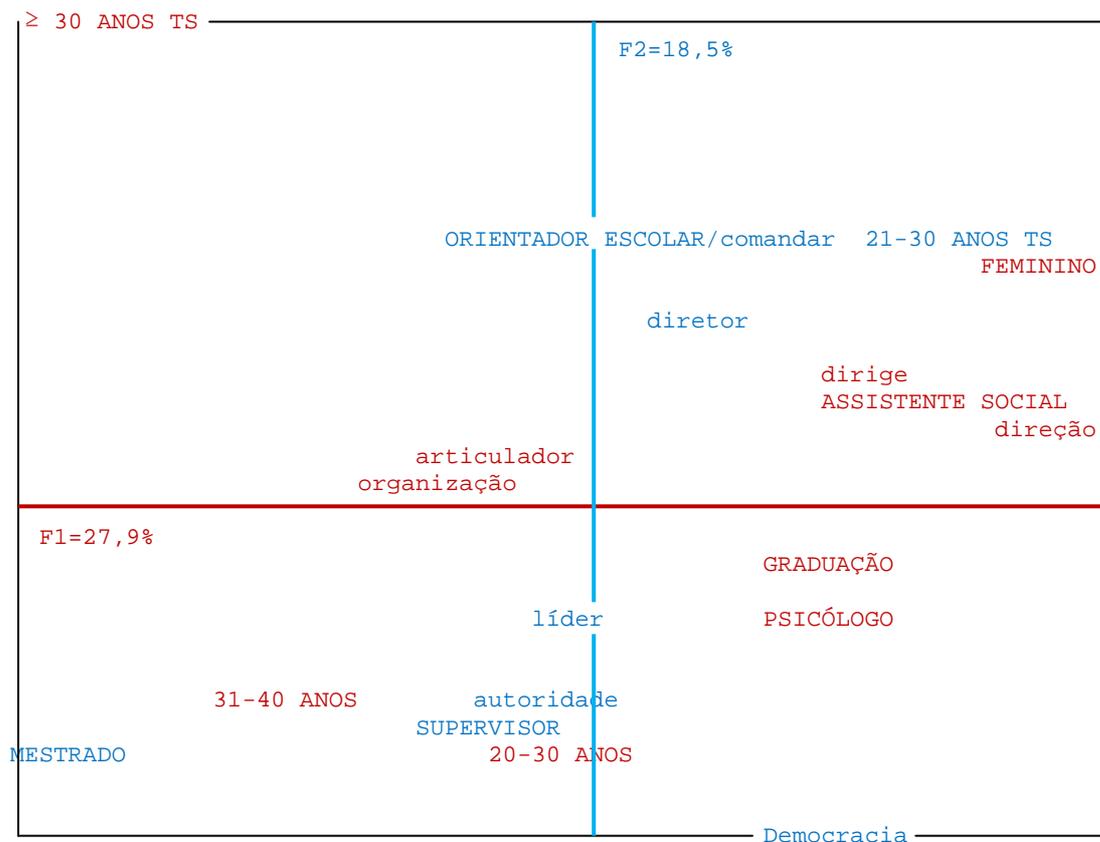


GRÁFICO 1: Análise Fatorial de Correspondência das Representações Sociais da equipe técnica pedagógica, tendo como estímulo Gestão escolar

Legenda:

F1(eixo positivo): vermelho, horizontal

F2(eixo negativo): azul, vertical

Estímulo indutor: Gestão Escolar

Através da figura 1, verifica-se que o **Fator 1(F1)**, destacado em vermelho na linha horizontal, expôs as maiores cargas fatoriais, explicando 27,8% da variância total de respostas dos profissionais de educação. No Fator 1, eixo horizontal, do lado esquerdo do gráfico, na cor vermelha, emergiu um campo semântico elaborado por profissionais que desfrutaram de 30 anos de tempo de serviço e que tem entre 31 a 40 anos. Para este grupo, gestão escolar é

sinônimo de *organização* e, também, afirmam que os gestores escolares são pessoas *articuladas*.

Nesse mesmo fator, no lado direito do gráfico, ainda na cor vermelha, emergiu o campo semântico elaborado pelos psicólogos e assistentes sociais, do sexo feminino, com 20 a 30 anos, que possuem graduação, os quais objetivaram os gestores escolares como pessoas que *dirigem* e, que possuem o cargo na *direção*.

No fator destacado em azul (F2), na linha vertical do plano, com um percentual de 18,5% da variância total de respostas, evidenciam-se dois campos semânticos distintos. No Fator 2, eixo vertical, na cor azul, parte superior do gráfico, localizam-se as representações dos orientadores escolares, com 21 a 30 anos de tempo de serviço, quais objetivam os gestores escolares como: *diretores* e como pessoas que *comandam*.

Na margem inferior identificam-se as livres associações do grupo dos supervisores que possuem mestrado as quais divergiram que gestão escolar é sinônimo de **autoridade** e **liderança**.

Com base nesses dados, as Representações Sociais Elaboradas Por Profissionais da Equipe Técnica Pedagógica do Município de João Pessoa, obteve diferentes resultados, dentre eles está presente: a organização do diretor, articulação do diretor, um sujeito que dirige, direção, pessoas que comandam, autoridade e liderança, esses resultados refere-se ao papel do gestor escolar e da ênfase as suas atividades e modos de comportamento que são tidas como referências para os profissionais voltados a educação.

Seguindo a linha de pensamento de Almeida (2005) As representações sociais da equipe técnica pedagógica tendo o estímulo indutor a gestão escolar nos possibilitarão perceber a realidade dos diretores de escola, como estes se organizam, e relacionam. Essas representações são construídas a partir do conhecimento individual do sujeito, ocorre baseada na interação deste com o meio social em que se encontra. Determinada com base na opinião, na ideia do grupo acerca de um determinado assunto.

O papel da gestão escolar passa por diversas opiniões, como foi comentada e levantada pelos entrevistados. Relaciona-se com o objetivo de propor uma organização a atingir suas metas e arcar com suas responsabilidades. De acordo com (Saviani, 1980). Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos.

À percepção da gestão como cérebro das decisões, vale acrescentar os pensamentos de Cury (2002), quando ressalta que este tema também vem do verbo latino gero, gessi, gestum,

gerere que significa: levar sobre si, chamar a si, exercer, gerar. Ele enriquece a sua opinião exemplificada da seguinte forma: “Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, germen. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa humana”.

Observa-se pelas representações sociais encontradas pela equipe técnica pedagógica de João Pessoa, que o conceito sobre gestor escolar, são as presenciadas e vivenciadas no seu dia a dia dentro das instituições de ensino. Onde os mesmos vivenciam e presenciam as mudanças efetuadas dentro das instituições.

Segundo Pacheco (2005):

Não se creia que a reconfiguração da escola passa apenas por uma substituição de dispositivos pedagógicos. Não se trata de substituir artefatos de engenharia curricular, porque a mudança não consiste número exercício de bricolagem. É preciso reconfigurar os sistemas de relações, a racionalidade que subjaz aos modelos de gestão e diretorias. É preciso estabelecer rupturas com um discurso político estéril e recontextualizar a escola na cidade educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar esta pesquisa tínhamos como objetivo compreender o papel da gestão escolar através das representações sociais elaboradas pela equipe pedagógica que exercem o seu trabalho na educação básica em escolas públicas no município de João Pessoa.

No entanto, ao aplicar um questionário enfatizando o que vinha à mente dos mesmos ao ouvir as palavras rapidamente: Gestor escolar. As repostas foram as mais sucintas e variadas e através de cada resposta passamos a perceber que grande parte dos profissionais tem o conceito exato do que venha a ser cada item citado e isso ocorre através de pesquisas e busca de qualificação ao cargo que exerce.

Ao constatar a importância que o tema tem para os profissionais da educação, é possível destacar os pontos essenciais para uma boa qualificação através da pesquisa realizada, dos textos lidos e das aulas presenciais e a busca para melhor entendimento do tema acerca do que será precioso para o desenvolvimento, ou não será tão importante para o crescimento pessoal e qualificação do profissional voltado para a educação.

Faz-se menção do perfil, das habilidades e competências que o profissional da educação possui diversos departamentos que pode colocar em prática todo o seu potencial. Dessa forma, pode-se observar que o mesmo não se encaixa apenas no papel de gestor escolar e professor, mas em todas as atividades voltadas para a educação. Observa-se que o ambiente acadêmico esta em abrangência e necessitado de profissionais qualificados e competentes para desempenhar as atividades voltadas para este segmento.

Essa monografia tem como real intenção auxiliar e aprimorar os conhecimentos obtidos pelos profissionais de educação nas questões pertinentes voltadas à sua atuação profissional. O texto produzido trás em seu conteúdo grandes referências de autores que pesquisaram o tema minuciosamente e destacaram através de suas pesquisas opiniões essenciais e favoráveis para o tema abordado.

REFERÊNCIAS

ABRIC, J. C. (2000). *A abordagem estrutural das representações sociais*. In A. S. P. Moreira, & D. C. Oliveira, Estudos interdisciplinares de representação social (pp. 27-37). Goiânia: AB.

ALMEIDA, Angela M^a de O. *A pesquisa em representações sociais: proposições teórico-metodológicas*. In: SANTOS, M^a de Fátima de S. ALMEIDA, Leda M^a de – Ed. Universitária da UFPE, 2005.

ALMEIDA, Geraldo José de. *As representações sociais, o imaginário e a construção social da realidade*. In: SANTOS, M^a de Fátima de S. ALMEIDA, Leda M^a de – Ed. Universitária da UFPE, 2005.

AIRES, Carmenísia Jacobina. *Planejamento e Gestão Escolar*. Módulo IV. Brasília. MEC, 2009.

Cibois P 1998. *Programa Tri-Deux-Mots*. (Versão 2.2). Ed. UFR-Sciences Sociales, Paris

CURY, C.R.J. *Gestão democrática da educação: exigências e desafios*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002 a.

HORA, Dinair L da. *A Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

DOTTA, Leanete Thomas. *Representações Sociais do Ser Professor*. Campinas SP. Editora Alínea. 2006.

DOURADO, L.F. *A interiorização do ensino superior e a privatização do público*. Goiânia: UFG, 2001.

_____. *O público e o privado na agenda educacional brasileira*. In: AGUIAR, M.A.; FERREIRA, N.S.C. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Wendel (Organizador). *Gestão democrática: reflexões e práticas do/no cotidiano Escolar*– Rio de Janeiro: Wake Ed., 2009.

FREIRE, Paulo, *Pedagogia da Indignação: Cartas Pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: ED. UNESP, 2000.

JODELET, D. *As Representações Sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

_____. *As Representações do contárfio e a AIDS*. Em M, Madeira & D. Jodelet (Orgs). *AIDS e representações sócias: A busca de sentidos* (PP.17-46). Natal: EDUFRN. (1998).

JUNG, Carl G. *O Homem e seus Símbolos*. Nova Fronteira, São Paulo, 1995.

JOVCHELOVITCH, s. Vivendo a vida com outros: Intersubjetividade, espaço público e representações sociais Em: Guareschi. P. & Jovchelovitch. S. (Orgs). *Textos em Representações Sociais* (PP.63-88) Petrópolis, RJ: Vozes. (2002)

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática*. Goiânia: Ed. Alternativa, 5 ° Edição, 2004.

_____. *Diretrizes curriculares da pedagogia: imprecisões teóricas e*

concepção estreita da formação profissional de educadores. Educ. Soc., Campinas, v.

27, n. 96, 2006

_____. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 2.ed. – São Paulo: Cortez, 1999.

LÜCK, Heloisa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

_____. *Ação Integrada: administração supervisão e orientação educacional*. 22° Ed. Petrópolis 2004

_____. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006

_____. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo

2009b.

MOSCOVICI, Serge. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2003. 408 p.

PACHECO, J. A. *Interrogações e perplexidades*. Pátio revista pedagógica, Porto Alegre/RS, ano IX, n°35, p.58-61, ago/out 2005.

PARO, Victor. H. *Administração Escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez,1990.

PIMENTA, S.G. *Formação de professores: identidade e saberes da docência*. In: PIMENTA, S.G. (Org.) *Saberes pedagógicos e atividade docente*. São Paulo: Cortez, 1999.

SAVIANI, D. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. São Paulo: Cortez, 1980.

SÁ, Celso Pereira de. *A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais*. Rio de Janeiro. EDUERJ,1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). *Projeto Político-Pedagógico: Uma construção Possível*. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus 1995

DADOS ELETRÔNICOS

OLIVEIRA, Emanuelle, **Eleições para diretor escolar**

Disponível em: < <http://www.infoescola.com/educacao/eleicoes-para-diretor/>> acesso em: 26 fev. 2014.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões do Gestor Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em:

<http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf> acesso em: 26 fev. 2014.

OLIVEIRA, Geórgia Andreia de. **O Papel do Gestor Escolar**

Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar> > Acesso em: > 11 mar. 2014.

ANEXOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Prezado (a) Participante,

Este trabalho tem por objetivo caracterizar as Representações Sociais que a **Equipe Técnica de Especialistas** constroem, desenvolvem e elaboram acerca de alguns aspectos relacionados à Prática Pedagógica, à Gestão Escolar, ao corpo discente e , como também, a violência.

Solicitamos a sua colaboração para responder a este questionário, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de saúde e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa
ou Responsável Legal

QUESTIONÁRIO

Idade: _____ Tempo de serviço: _____ Sexo: Feminino Masculino

Profissão: Assistente Social Supervisor Escolar Psicólogo Orientador (a) Escolar

Formação: Graduação Especialização Mestrado Doutorado

Instrumento: Técnica de Associação Livre de Palavras:

Se eu lhe digo **Equipe de Especialista** o que lhe vem à mente?

Escreva as palavras que rapidamente você associa ao ouvir **Equipe de Especialista**:

Se eu lhe digo **Gestor Escolar** o que lhe vem à mente?

Escreva as palavras que rapidamente você associa ao ouvir **Gestor Escolar**:

Se eu lhe digo **professor** o que lhe vem à mente?

Escreva as palavras que rapidamente você associa ao ouvir **Professor**:

Se eu lhe digo **Aluno** o que lhe vem à mente?

Escreva as palavras que rapidamente você associa ao ouvir **Aluno**:

Se eu lhe digo **Escola** o que lhe vem à mente?

Escreva as palavras que rapidamente você associa ao ouvir **Escola**:

Se eu lhe digo **Violência** o que lhe vem à mente?

Escreva as palavras que rapidamente você associa ao ouvir **Violência**:

Se eu lhe digo **Eu mesmo** o que lhe vem à mente?

Escreva as palavras que rapidamente você associa ao ouvir **Eu mesmo**:

Obrigada pela sua participação!

BANCO COM AS 230 PALAVRAS

22125gerenci*
22144admin*
22145respon*
22145direc*
21141pedago*
22111sufoco papel*
22133lider*
22143mandar admin*
22144lider admin*
21141resist*
22123interv*
22145dinami*
23253acomod*
22131inicio*
22144visao*
22132lidera*
22131autori*
21131reger*
22121orient*
23121normas*
22123motiva*
21133lider*
22122admini*
22133decisa*
21133uniao*
23131admini*
23121organi*
22111lider*
21133gerenc*
22121leis*
22121ordens*
23131respon*
22111chefe*
22144coord*
21133contro*
22111gerenc*
22121articu*
21133descen*
22143lider*
22141ireca*
22111lestrut*
22144admira*
21134parcei*
22111pacto*
22121falho*
22134atuac4*
22145apoio4*
21121coorde*
22122deciso*

22131articu*
22121acomod*
22123poder*
22144ajuda*
22144comple*
23121autori*
22121conduta*
22121ditad*
22133poder*
22124burocr*
22145avalia*
22133autori*
22133funcio*
22121lider4*
21123consel*
21134respon*
22133lider*
22153insen*
21145unir *
21133gerenc*
22121autori*
22131admini*
21134equipe*
22144admini*
22132direto*
22144articu*
22123articu*
22142organi*
22121lider*
21132orient*
21143organi*
21111dirige*
21111guerre*
21121lider*
22133gerir*
22131trabal*
22121dono*
21131cresci*
22123planej*
21145cuida*
21244direto*
21133democr*
21134dinami*
22234admini4*
22111execut*
21231autori*
21131diret*
22243falho*
12231diret*
12111lider*

12133admini*
13121organi*
12133organi*
12111admini*
12121admini*
12133comand*
12111burocr*
12143dirige*
13121autori*
13121democr*
12121gestao*
12222decisa*
11143gerenc*
11141resolv*
12121dedica*
11121admini*
12133gerenc*
12131direca*
12114direca*
11211direca*
11134dirige*
12144empree*
11121admini*
11113coorde*
11141inefic*
11133organi*
13133lider*
11141direca*
12143lider*
12133admini*
11143atenci*
12144conhec*
12111partic*
12134apoio*
12131respon*
12133limite*
32133dirige*
32133direca*
32132admini*
31134gerenc*
32131etica*
32144nortea*
32134discip*
31144admini*
32121comand*
23143democr*
31111democr*
32132compro*
33133democr*
32111democr*

33133admini*
32143forca*
21111apoio*
32121compet*
31133ajuda*
31133autori*
32131uniao*
33143articu*
33121relaca*
32111democr*
32111direto*
32221regras*
33111imposi*
32133admini*
32144conduta*
32121respon*
32143resolv*
32144suport*
32141amor*
32143mediad*
32121lider*
32143autori*
32144diret*
32133diret*
32121etica*
33113respon*
32244dirige*
33141admini*
32144ditado*
33143manda*
33111admini*
32141democr*
32143solida*
32121manipu*
42143proteg*
42143admini*
42131diret*
42121parcer*
42144conduz*
41121ouvir*
42142admini*
42142respon*
41143manda*
42123uniao*
42111coorde*
43132diret*
41131atenca*
43121lider*
42131diret*
42132lider*

42122organi*
42133reunia*
41143mandao*
42121autori*
41135orient*
41131humild*
42141comand*
42243admini*
42133concil*
42134respon*
42144ordem*
42121genero*
42121ataref*
41111respon*
42123ditado*
42111gerenc*
42144admini*
42145comand*
42133dirige*
42143admini*
41133conduz*
42141gera*
42131admini*
42113gere*
42135articu*
42143gerenc*
41134articu*
42145organi*

Para um melhor entendimento dos resultados referente ao gráfico utilizado na página 26. Utilizamos o gráfico abaixo.

