
Imaginário e burocracia na escola pública: quando a realidade submete a fantasia e subordina o pedagógico

Miguel Henrique Russo

PPGE-Uninove.
Bragança Paulista – SP [Brasil]
azzirusso@uol.com.br

Neste texto, discutem-se alguns aspectos relevantes do funcionamento da escola pública para aprofundar a compreensão de suas práticas, com ênfase especial nas gestonárias. Para tanto, recuperam-se alguns fragmentos do relato de uma pesquisa empírica mais ampla, realizada numa escola pública estadual de São Paulo (RUSSO, 1995), submetendo-os a uma reflexão, com vistas a seu esclarecimento e a sua apreensão crítica. Os trechos selecionados têm por objetivo revelar a frequência do imaginário dos agentes em alguns momentos da vida escolar e o nível de sua submissão à organização burocrática. O contraste que se manifesta entre os dois momentos do relato revela um processo contraditório e uma realidade fragmentada entre os símbolos que povoam o imaginário dos agentes e a prática burocrática ritualizada do cotidiano escolar que se transformam, assim, em entrave para que o trabalho escolar resulte em uma práxis criadora e reflexiva.

Palavras-chave: Burocracia. Gestão escolar. Imaginário. Prática escolar.

1 Introdução

Neste texto, discutem-se alguns aspectos relevantes do funcionamento da escola pública para aprofundar a compreensão de suas práticas, com ênfase especial nas gestonárias. Para tanto, recuperam-se alguns fragmentos do relato de uma pesquisa empírica mais ampla, realizada numa escola pública da rede estadual de São Paulo (RUSSO, 1995), submetendo-os a uma reflexão, objetivando seu esclarecimento e sua apreensão qualificada. REPETIÇÃO DO RESUMO.

Entre os tópicos selecionados estão o relato das atividades festivas de encerramento do ano letivo, a solenidade de formatura dos alunos, o jantar de confraternização dos trabalhadores da escola (Cena 1) e as atividades escolares que antecedem o início das aulas, além da atribuição de aulas e elaboração do horário escolar (Cena 2).

Revisitar essas temáticas mostrou-se importante em ocasiões mais recentes quando o autor retornou ao interior da escola pública para outra pesquisa e constatou que poucas foram as mudanças nas práticas educacionais e gestonárias, em consequência das políticas educacionais dos últimos governos que, aparentemente, não conseguiram alterar as condições estruturais, como as do trabalho docente, somadas à questão salarial do magistério, ou porque sua apropriação pelos agentes da prática se deu de forma parcial ou mesmo discrepante das pretensões dos reformadores. Em outras palavras, as políticas públicas de educação não têm sido capazes de promover transformações substanciais nas práticas escolares que levem a superar os entraves à sua democratização e à melhoria da qualidade do ensino. Um dos fatores que impedem que ocorram essas mudanças

se deve à forma autoritária como essas políticas têm sido concebidas e implementadas, não dando voz nem voto àqueles a quem cabe sua execução, tanto no âmbito do governo federal quanto no do estado de São Paulo.

A inversão temporal na apresentação das cenas é intencional e tem por objetivo revelar quanto do imaginário dos membros da escola está presente nas práticas escolares, quanto esse imaginário se manifesta em alguns momentos da vida escolar, e em que nível a organização burocrática inibe sua manifestação. Assim, a cena descrita das atividades festivas de encerramento demonstra as significações que todos os envolvidos, educadores, educandos e familiares, atribuem à escola. O relato das atividades iniciais da escola, porém, revela uma instituição que transforma etapas do processo escolar, de cunho essencialmente pedagógico, em atividades burocráticas que comprometem as possibilidades de o trabalho escolar resultar em uma práxis criadora e reflexiva. O contraste que se expressa entre esses dois momentos indica um processo contraditório e uma realidade fragmentada, nos quais se mesclam o imaginário que povoa os agentes escolares e a prática burocrática ritualizada do cotidiano escolar.

Tendo em vista a natureza deste estudo – a recuperação de fragmentos do relato de uma pesquisa sobre a prática escolar, com vistas ao desvelamento do seu sentido – não houve preocupação em propor uma discussão mais aprofundada das categorias centrais: imaginário e burocracia, cujo sentido não leva em consideração a precisão terminológica ou a fundamentação sócio-antropológica.

Assim, o imaginário constitui-se das representações que os homens desenvolvem e que medeiam suas relações com o mundo natural e social, ou seja, é a dimensão simbólica que ins-

titui o homem e seu meio e dá sentido às suas práticas sociais. Em outras palavras, o homem, diferentemente de outros animais, usa símbolos, de sua criação, para representar o mundo, os quais determinam tanto sua prática social quanto seu pensamento sobre ela. No caso deste estudo, o imaginário se revela por meio de manifestações concretas, isto é, das práticas escolares coletivas instituídas e compartilhadas pelos agentes escolares, e que refletem o imaginário desses agentes em relação ao sentido da escola.

Por outro lado, a burocracia é aqui abordada como forma de organização que se legitima como estrutura de controle e se pretende racional e, portanto, acima dos interesses particulares dos indivíduos. Para isso, fundamenta-se na hierarquia que estabelece uma forma desigual de distribuição e exercício do poder, ou seja, poucos detêm o poder e muitos o aceitam e obedecem a ele. Na escola, a forma burocrática de organização do trabalho é totalmente disfuncional, na medida em que se apresenta como entrave à plena realização do processo de trabalho/produção pedagógico. A principal função da burocracia na escola é o controle e, para isso, ela converte os meios em fins, tornando-se, assim, obstáculo e desestímulo às práticas de formação humana que cabem à educação. Nas práticas descritas neste texto, observam-se esses desvios produzidos pela burocracia na escola.

2 Relato da observação empírica

Cena 1 – FIM DE ANO – A escola em festa

O Natal se aproxima e, com ele, parece que as pessoas ficam diferentes, mais alegres e eufóricas. O clima na escola é descontraído e a

sensação geral é a de que, enfim, valeu a pena. Ninguém reclama do salário, apesar de ele continuar insuficiente para pagar as contas. Afinal, estão próximas as festas de fim de ano. E, depois delas, há perspectiva das merecidas férias.

As últimas semanas do período escolar foram uma dureza. Um monte de longas e desgastantes reuniões de Conselho de Classe, aulas de recuperação, novamente Conselho de Classe, publicação de resultados, correria na secretaria para registrar os resultados finais e saber quem foi promovido, retido e quem teria de submeter-se às aulas de recuperação. Tudo feito a toque de caixa. E para completar, muitos alunos e pais querendo falar com a diretora sobre a injustiça da reprovação. Foram dias de certa tensão que, aos poucos, desapareceu.

Ah! Mas não podemos esquecer a festa de formatura que aconteceu no último sábado. A quadra de esportes ficou superlotada. Nela, os formandos e uma enorme mesa onde estavam a diretora, a assistente de direção, coordenadores e os professores. As famílias e convidados ficaram na arquibancada. Os formandos, todos exultantes, estavam com suas melhores roupas. As meninas usavam vestido social, cheio de rendas e bordados. A maioria usava sapato de salto alto e luvas. Os penteados com tiaras de flores, coques e purpurina predominavam. Os rapazes estavam mais discretos. Calças sociais ou jeans e camisa de manga comprida. Tudo roupa simples, mas bem lavada e passada. É interessante notar que a maioria dos rapazes usava tênis; alguns, de grife – Reebok, Adidas, Nike –, e havia até importados. Afinal, estão na moda e custaram quase o salário inteiro. Então, é ou não sapato de formatura?

Na abertura da solenidade, a diretora, em rápidas palavras, agradeceu às famílias pela presença e pela confiança que demonstraram,

entregando seus filhos aos cuidados da escola. Seguiram-se os discursos de praxe, com agradecimentos aos pais, aos professores, aos colegas. Todos intercalados por cantos dos alunos. As músicas eram aquelas que falam que “amigo é coisa pra se guardar do lado esquerdo do peito”, que “por onde for quero ser seu par”, que “eu posso tudo o que eu quiser, basta fechar os olhos e sonhar”. Ao final, um coro formado por todos os alunos cantou, em inglês, a música *Imagine*, de John Lennon. A tradução foi lida pela professora que ensaiou os alunos.

Após um rápido ato ecumênico, começou a entrega dos certificados. Cada aluno foi receber o seu, sob os aplausos dos colegas e a gritaria dos familiares e convidados. A partir daí, aos poucos, o ruído dos alunos e da platéia foi aumentando até tornar inaudíveis as palavras de encerramento da solenidade. O clima era de total euforia entre os presentes que se abraçavam e cumprimentavam-se. Muitos pais procuravam os professores e a diretora para agradecer “o que a escola fez por meu (minha) filho (a)”.

É difícil, ou mesmo impossível, estando fora do ambiente da solenidade de formatura, reproduzir o clima emocional que perpassa esse evento. É um momento especial, meio mágico, no qual há um exacerbado sentimento de fraternidade e que, ocorrendo na escola, pouco lembra o tumultuado e conflituoso cotidiano escolar.

A derradeira atividade do ano foi planejada para ser também um momento de confraternização e descontração. O jantar reunindo professores, coordenadores e direção.

O local do jantar foi a própria escola. Foram montadas mesas no pátio coberto que assim se transformou em um amplo salão de festa. Tudo organizado com capricho. As mesas, todas decoradas, foram dispostas ao redor do local onde

se encontrava um farto e diversificado cardápio. A preparação do jantar foi encomendada ao arrendatário da cantina.

Financiado por meio de adesões, o jantar contou com a presença da maioria dos professores. O clima era de confraternização e todos se mostravam descontraídos. As conversas, amenas, em nenhum momento incluíram assuntos escolares. Afinal, era essa a motivação do jantar. Uma rara ocasião para pessoas, que têm em comum a tarefa de educar e compartilham o mesmo local de trabalho, poderem conviver socialmente sem as atribuições do cotidiano escolar, que dificultam o desenvolvimento daquilo que constitui a base do trabalho coletivo, o mútuo conhecimento dos membros do grupo.

Para completar o quadro festivo do encontro, o jantar foi musicado, ao vivo, por um conjunto de repertório eclético que animou o baile após jantar e que, como seria de esperar, terminou em carnaval.

2.1 Discussão

O clima emocional, de euforia e comemoração, que, nessas ocasiões, envolve alunos, familiares, professores e direção, é forte indicador do imaginário e das representações que todos fazem da escola.

De um lado, os alunos de uma escola pública, localizada em bairro da periferia, e seus familiares, na maioria trabalhadores semi-qualificados, com pouca ou nenhuma escolaridade, cuja conclusão do ensino fundamental ou do ensino médio tem o significado de uma conquista que era privilégio de minorias, mesmo na escola pública. Assim, mesmo que, como educadores, possamos fazer restrições e críticas ao ensino oferecido pela escola pública e que saibamos serem efêmeros os efeitos dessa conquista, é preciso reconhecer que, no

imaginário das classes populares, ela é repleta de significações, entre as quais a da ascensão social, via educação escolar.

De outro, os professores e demais trabalhadores da escola não conseguem um reconhecimento como categoria profissional, que expresse a importância social do seu trabalho na construção de um projeto de sociedade. Prevalece, ainda, a herança histórica da concepção de magistério como sacerdócio, reservado àqueles que têm vocação e pureza de alma para realizar a sublime missão destinada à escola, enquanto instância redentora da sociedade.

Ainda que não se tenha registrado, nessas cenas, o testemunho dos agentes escolares, a sucinta descrição dos dois momentos selecionados pode, associada às suas experiências vicárias, desencadear nos leitores os sentimentos que, costumeiramente, tomam conta dos participantes de eventos como os descritos.

É exatamente o sentido dos rituais e das falas dos agentes escolares, nessas ocasiões, que queremos registrar e apreender. Eles são, em geral, a tradução do seu imaginário e revelam as visões idealizadas de escola. Assim, pode-se destacar a indefectível presença, nas solenidades de formatura, dos discursos feitos pelos representantes dos alunos em agradecimento aos pais, professores e funcionários; as homenagens especiais etc., cujo tom, invariavelmente emocional e de grande afetividade, transforma a todos, homenageados e homenageadores, em pessoas maravilhosas, portadoras de virtudes e bondade dignas de anjos.

Nas falas dos representantes dos educadores (professores, coordenadores, diretores etc.), o tom utilizado não é diferente. Em geral, são carregadas de emoção e reveladoras de visões encantadas e encantadoras dos sujeitos que freqüentam a escola. Os professores, nes-

sa visão dominante, são os seres perfeitos que transferem para os alunos seus conhecimentos e virtudes, cumprindo, assim, seu papel de fonte da sabedoria, que lhes permitiu plantar sementes, cabendo aos alunos germiná-las e colher seus frutos.

Em resumo, os rituais e as falas em ocasiões comemorativas da escola são impregnados da visão ingênua que povoa o imaginário dos agentes escolares. Infelizmente, esse clima, que até poderia contribuir favoravelmente para transformar a escola em um espaço de integração e solidariedade, só se revela em algumas situações particulares. Na maior parte do tempo, o clima reinante nas escolas é de tensão entre os vários segmentos que têm interesses diferentes e que, em alguns momentos, aparecem como antagônicos.

Na seqüência, apresentamos o relato de observações realizadas no período subsequente ao do registrado na Cena 1.

Cena 2 – INÍCIO DO ANO – A escola revela sua verdadeira face

No mês de janeiro, pouca coisa acontece na escola. Afinal, como não há aulas, parece que não há mesmo nada a fazer. Assim, é o mês no qual todos saem em gozo de férias. É verão...

O que acontece está quase restrito aos trabalhos de secretaria. Há todo o acúmulo das atividades de fim de ano, em especial as atas dos Conselhos de Classe com os resultados finais de aproveitamento escolar, que precisam ser transcritos para as fichas individuais dos alunos, e os requerimentos de matrícula que darão origem à constituição das turmas que funcionarão no período letivo.

Há, na diretoria, uma certa tranquilidade, afora a elaboração do calendário escolar, há pouco a realizar, ou melhor, bem pouco se pode

fazer. Como é início de execução orçamentária, a escola não conta com recursos para reparos em suas instalações ou para aquisição dos materiais de que necessita. É tradição no Estado o recebimento desses recursos já com o ano em andamento. Quando chegam, são, em geral, insuficientes para as necessidades.

Quanto ao calendário, a centralização das decisões nos órgãos superiores do aparelho educacional do Estado faz com que caiba às escolas pouca responsabilidade na sua elaboração. Anualmente, os órgãos superiores da administração da Secretaria da Educação expedem orientações sobre o calendário escolar, fixando datas de início, término, recessos etc., que se aplicam a todas as unidades escolares. Dessa forma, restam poucas alternativas à escola para promover mudanças que atendam às eventuais necessidades decorrentes do seu projeto pedagógico.

Somente com o retorno dos professores, iniciam-se as atividades preparatórias para o ano letivo. Em geral, essas atividades são realizadas no prazo de duas semanas e se resumem à atribuição das turmas/aulas aos professores, à confecção do horário de aulas e ao planejamento escolar.

A atribuição das classes/aulas aos professores é um processo regulamentado pelas autoridades da rede estadual que fixam cronograma anual para as etapas de inscrição, classificação e atribuição, que ocorrem em duas fases distintas: no âmbito das unidades escolares e no das Delegacias de Ensino.

No âmbito da unidade escolar, seguindo uma receita já conhecida de todos, os professores são classificados segundo suas categorias funcionais e disciplinas, de acordo com o número de pontos que lhes são atribuídos. O critério básico é o do tempo de serviço no magistério

público. A escola pesquisada organizou um quadro com todas as turmas existentes nos três períodos e os respectivos números de aulas, por disciplina. De posse do quadro de aulas da respectiva disciplina, cada grupo de professores, respeitando a ordem de classificação, faz a distribuição das aulas de acordo com os interesses em jogo. Feitas as escolhas, a diretora registra, em livro próprio, as escolhas de cada professor. Tudo acontece burocraticamente, é uma etapa sem novidades e encarada como evento administrativo.

Concluída a atribuição das classes/aulas, há que se estabelecer o horário escolar, ou seja, distribuir as aulas das disciplinas de cada turma ao longo do período semanal. Tarefa fundamental para a organização do trabalho e funcionamento da escola e que, por delegação do diretor, em geral, é executada por um professor ou grupo de professores que, a título de cooperação, encarregam-se de sua realização, por possuírem facilidade com tarefas que envolvem grande número de variáveis ou, ainda, por terem interesses pessoais a serem atendidos.

Para tanto, levam em conta, principalmente, as disponibilidades dos professores para comparecer à escola. Um bom elaborador de horário, diz o senso comum escolar, é aquele que atende às disponibilidades de todos os professores, faz com que eles compareçam o menor número de vezes à escola e não deixa janelas (aulas vagas) nos dias de comparecimento do professor.

O horário de aulas é tarefa que requer do elaborador certo esforço concentrado e prolongado e, não raro, oferece alguma dificuldade. É, por outro lado, tarefa, cuja realização exige a aplicação de vários pressupostos que se originam do projeto pedagógico da escola. Em resumo, a alocação, por exemplo, das duas aulas

semanais de certa disciplina, no mesmo dia ou em dias diferentes, ou ainda, no mesmo dia ou em dias diferentes das aulas de duas disciplinas, é decisão que pode exigir considerações pedagógicas e metodológicas que irão facilitar ou dificultar o desenvolvimento do ensino e a aprendizagem dos alunos. Tais condições não podem ser atendidas quando o critério adotado é, em geral, o do atendimento do interesse individual dos professores.

As atividades de planejamento escolar, assim como as demais aqui relatadas, que se realizam antes do início das aulas pela relevância que têm, serão abordadas no próximo item.

2.2 Discussão

O registro, neste relato, das atividades iniciais do ano letivo, que antecedem o início das aulas e constituem parte da preparação e organização do trabalho escolar, tem o objetivo de provocar a reflexão sobre procedimentos escolares que foram progressivamente burocratizados, perdendo, com isso, sua conotação pedagógica. Atribuição de classe/aula e confecção de horário de aulas são atividades realizadas, muitas vezes, sem que se reconheçam nelas qualquer importância e valor pedagógico.

Os procedimentos utilizados na atribuição de classes/aulas transformaram-na em um processo que se poderia denominar de escolha de classes/aulas pelos professores, pois retirou do diretor a possibilidade de exercer sua competência de atribuição de classes/aulas fixada no Regimento Comum (Artigo 51, inciso I, alínea f: “atribuir classes e regência de aulas e estágios aos professores da Escola, nos termos da legislação vigente”). Tal competência do diretor tem como pressuposto sua condição de atribuir aos professores aquelas turmas para as quais estejam mais qualificados ou indicar, para as tur-

mas mais carentes e/ou com maior dificuldade de aprendizagem, os docentes com qualificação capaz de contribuir para a superação das dificuldades e deficiências conhecidas. Na prática, como vimos, prevalecendo o interesse, quase exclusivo, do professor, segundo sua classificação, já se tornou “praxe” os professores mais experientes, e com maior tempo de serviço, escolherem as turmas e/ou períodos que agrupam os alunos de melhor aproveitamento, enquanto as turmas que reúnem os estudantes com dificuldades de aproveitamento são “escolhidas” pelos menos experientes.

A esse respeito, é esclarecedor o depoimento de uma professora da escola:

Se estou aqui há 23 anos, por que uma que começa agora, que ‘tá’ tudo fresquinho, já vai pr’a uma classe ótima e aprova todo mundo, enquanto eu fico ali ‘camelando’? A gente tem que ter certas regalias, o salário já não ajuda e você ainda... Pense bem!?! Acham que sou competente e, aí, todo ano fico ali! Eu vou morrer de tanto trabalhar! Você acha que é justo? (Dagmar, professora do CB).

Não há garantia de que a atribuição feita pelo diretor seja qualitativamente melhor, mas, pode-se supor que seria um procedimento que possibilitaria critérios mais adequados e pedagógicos do que aqueles hoje utilizados, que, ao estabelecer, basicamente, o tempo de serviço como critério para classificação e escolha, relega os critérios pedagógicos e educacionais dessa importante etapa do processo de trabalho escolar.

Outra atividade relatada, sobre a qual recai o mesmo tipo de desvio, é a confecção do

horário de aulas, que também é competência do diretor de escola, fixada no Regimento Comum (Artigo 51, inciso I, alínea g: “estabelecer o horário de aulas e de expediente da Secretaria e Biblioteca”), e que é realizada de acordo com os interesses e disponibilidade de horário dos professores. Várias inconveniências pedagógicas são notadas nos horários de aulas, em decorrência desse critério predominante. Assim, não é raro encontrar, no horário, as aulas de disciplinas com carga horária semanal de duas aulas, sendo ambas ministradas no mesmo dia, algumas vezes alternadas com outras, ou ainda dias da semana concentrando aulas de disciplinas que exigem grande esforço e desgaste, enquanto, em outros, ministram-se disciplinas com atividades que admitem maior participação do aluno, ou cujos conteúdos sejam menos áridos.

Esses dois exemplos, escolhidos para reflexão, são significativos para ilustrar a separação que se faz, na prática escolar, entre a dimensão administrativa e a pedagógica, ou ainda, de como a primeira, identificada e impregnada pela visão burocrática, submete e subordina a segunda.

3 Considerações finais

Como anunciado na introdução, neste texto tem-se o objetivo de aprofundar a compreensão das práticas escolares, com base no relato de dois momentos distintos do ano escolar, e que são, aqui, tomados como reveladores de uma fragmentação que ocorre na escola pública estadual de São Paulo e é produzida pela predominância do imaginário dos agentes escolares, num momento, e pela supremacia da ordem burocrática, no outro. Assim, na descrição, na

cena 1, das atividades festivas de formatura dos alunos e do jantar de confraternização dos professores e demais trabalhadores da escola, no fim do ano, revela-se um clima de euforia e descontração, em que os indivíduos dão vazão às representações que desenvolveram sobre a escola ao longo de suas vidas, como resultado das relações que mantiveram com ela.

O que o relato revela, de maneira, ora explícita, ora implícita, é a expansão do imaginário dos agentes escolares – alunos, professores, pais, diretores – demonstrando crenças sobre o papel e as possibilidades da escola que vão muito além daquilo que ela, concretamente, pode fazer como instituição social historicamente determinada.

Já o momento mostrado pelo relato da Cena 2 é de atividades presididas pela lógica burocrática, que tem a razão instrumental como princípio e que promove a inversão entre meios e fins. Assim, a atribuição de classes/aulas aos professores e a elaboração do horário escolar, duas etapas iniciais e importantes do processo pedagógico escolar, são realizadas de maneira mecânica, sem considerar os fins últimos da escola, sem nenhuma manifestação do imaginário dos sujeitos envolvidos, comprometendo, assim, a possibilidade de o trabalho escolar resultar em uma práxis criadora e reflexiva.

O contraste que se manifesta entre aqueles dois momentos revela um processo contraditório e uma realidade fragmentada entre as visões que povoam o imaginário dos agentes escolares e a prática burocrática ritualizada do cotidiano escolar.

Entre um e outro momento, parece que a natureza burocrática da escola pública submete e aprisiona o imaginário, e que a força do cotidiano, com seu apelo ao imediatismo, suprime a liberdade, a esperança e a fantasia dos sujeitos

do processo pedagógico, subordinando-os aos interesses administrativos. Infelizmente, parece que esse é o clima dominante na maior parte do tempo escolar, tendo, como produto mais notável, o distanciamento e o descompromisso dos agentes com as transformações na escola e na sociedade.

Imaginary and bureaucracy in public school: when reality subject fantasy, and subordinates the pedagogical

The text discusses some aspects of public school functioning that show themselves as relevant for a deeper comprehension of its practices, with a special emphasis on the administrative practice. In order to achieve that, the text rescues some report fragments from a wider empiric research done by the author (RUSSO, 1995) within a State public school, and subject them to a reflection for achieving its enlightenment and critical understanding. Parts that were selected have as its goals to reveal how much the imaginary of the agents reveals itself in some moments of school life, and how much the bureaucratic organization subjects the imaginary. Contrast that manifests itself between the two moments of the report reveals a contradictory process, and a fragmented reality among symbols that populate the agents imaginary, and the bureaucratic practice ritualized of the school daily life that, this way, becomes an impediment for transforming the school work into a creative and reflexive practice.

Key words: Bureaucracy. Imaginary. School management. School practice.

Referência

RUSSO, Miguel Henrique. *Teoria e prática na administração escolar: divergências e convergências*. Tese. (Doutorado em Educação)-Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

