

"Escrever sobre burocracia é descrever um mundo muito presente, onde a liberdade não se apresenta como realidade, mas como um desejo permanentemente frustrado. Escrever sobre burocracia é denúncia e é esperança. Se tantos percebem a história como caminho da libertação do homem consciente de seu desuno, então é preciso perceber os auxílios e os entraves que a própria história coloca. É preciso entender, mas não basta entender. Se precisamos entender a burocracia, precisamos também aprender a superá-la."(2)

Aqui, no Estado de São Paulo, nós, supervisores de ensino, trabalhamos em nível de Delegacia de Ensino, formando o grupo de supervisão, assessoria ou *staff* do delegado de ensino.

As escolas são agrupadas em setores que são atribuídos um a cada supervisor, assim como as diversas áreas de atuação. Temos compromissos com dia e horário fixos, na Delegacia de Ensino/sede - plantão em rodízio, reunião com o delegado e reuniões com comissões de que fazemos parte, por designação -, e atividades que agendamos mais "livremente" - visitas às escolas do nosso setor para verificação ou para participação em reuniões ou eventos.

De vez em quando, somos convocados ou convidados para reuniões na Divisão Regional, ou na Coordenadoria de Ensino e Normas Pedagógicas - CENP, ou na Fundação para o Desenvolvimento da Educação - FDE, geralmente de acordo com a área de atuação que nos foi atribuída: Pré-escola, Educação Especial, 2o. Grau, Habilitação para o Magistério, Atribuição de Aulas, Remoção, Ciclo Básico, Alfabetização, Geografia, História, Matemática, Português etc.

Quando são organizados cursos, encontros, treinamentos, em nível local, somos encarregados de dar "suporte", desde o preenchimento da proposta, em modelo próprio, para homologação, até a reprodução dos textos de apoio, contato com os palestrantes, coleta de assinaturas dos participantes na lista de presença, cafezinho (com ou sem

1 Mestra em Educação pela Universidade de São Paulo - USP e Supervisora de Ensino da Rede Pública do Estado de São Paulo.

2 F.C.P. MOTTA, L.C.S. PEREIRA. Introdução d organização burocrático. 3. ed. São Paulo: 1983, p. 9.

etcétera), atestados de frequência e, se houver pagamento de transporte e/ou diária, preenchimento ou, no mínimo, conferência e controle de distribuição dos cheques e de recolhimento dos recibos correspondentes. Nosso trabalho é todo atividade-meio. Mas, meio que, muitas vezes, parece ter "perdido o rumo" do fim (meio, pelo meio, esgotando-se em si).

Um diretor de escola com Pré, 1º Grau, 2º. Grau, Habilitação para o Magistério, por exemplo, deverá recorrer, além de ao supervisor encarregado do setor do qual sua Escola faz parte, aos supervisores encarregados de cada área que "sua" Escola atende, quando necessitar. Da mesma forma, a outros tantos, caso precise de informações ou "materiais" de determinados componentes curriculares.

Em contrapartida, freqüentemente, o supervisor encarregado desta ou daquela área, deste ou daquele componente curricular precisa fazer uma comunicação ou "passar" papéis ou informações junto às escolas da Delegacia que estejam nesta ou naquela situação. Há uma organização do nosso trabalho. Ela dá muito bem conta dos aspectos formais. Para a implantação de projetos educacionais novos - pelos quais governos recém-empossados desejam distinguir-se dos anteriores -, os supervisores de ensino costumam ser envolvidos para e responsabilizados por sua boa realização. São considerados agentes de persuasão, além de garantidores dos aspectos formais: planos e relatórios.

De vez em quando, diante de denúncia ou de constatação de falha grave, em alguma Escola, o delegado de ensino ou o diretor da Divisão Regional de Ensino designa comissão de três supervisores de ensino para realizar sindicância.

E, em cada uma das escolas do nosso setor, devemos zelar pelo cumprimento das normas legais relativas a todo o funcionamento da Escola para a prestação do serviço educacional, bem como pela documentação correspondente.

Para o bom desempenho de nossas funções, precisamos estar-nos atualizando em

1 relação à literatura educacional e do debate das grandes questões, desta área, mas sobretudo se espera de nós que acompanhemos a publicação de Resoluções, Comunicados, Decretos, deliberações e Pareceres. Esta última atividade, em muitas Delegacias, é feita em rodízios. Por vezes o mesmo do planta; em outras tantas delegacias, fica para uma ou duas pessoas que se prontificam a ler, recortar e montar a pasta para consulta pelos demais.

Quase que na totalidade das delegacias, na reunião com os supervisores, o delegado menciona publicações importantes do período, para as quais, muitas vezes, ele próprio foi alertado em reunião de delegados, na Divisão Regional de Ensino ou na Coordenadoria.

Nosso Trabalho Está Organizado!

E esta organização do nosso trabalho é parte da organização do sistema escolar e do social como um todo, tem a mesma "lógica". Aliás, a Escola - educação sistematizada, para todos -, cumpre, na sociedade, como sua principal função, disciplinar para a convivência ordeira e produtiva, a cada nova geração, os homens que nascem como integrantes de nossa sociedade urbano-industrial capitalista.

A transmissão cultural escolar é, hoje, imprescindível, historicamente necessária para a produção e reprodução do social. Conhecimentos social e historicamente produzidos são transmitidos de uma forma tal, com **uma organização tal das pessoas** envolvidas que, amalgamadamente, são transmitidos, com eles, valores, normas, símbolos, visão de mundo (ideologias) legitimadores da distribuição de lugares e oportunidades sociais na sociedade como um todo.

A organização da sala de aula e da Escola toda, a organização das aulas, do progredir da "matéria", os materiais utilizados, o como são utilizados, tudo se transmite não apenas junto, mas, também "fundido". A própria forma é um conteúdo cultural que é assimilado.

E Fica Tudo Parecendo Natural...

É como se não tivesse outro jeito. Como se, fora dessa ordem social que coisifica, rotula, classifica e hierarquiza pessoas, fosse o caos. Como se a competição, a disciplina heterônoma e a obediência, a violência - e até a guerra -, a desigualdade e a injustiça fossem males necessários e, por isso, em última instância, um bem, pois à custa delas é que a Humanidade "forja o progresso" e, se alguns se deram mal, nas "mesmas" circunstâncias outros tantos venceram. Como se, tratando igual crianças que vivem situações de classe diferentes, estivéssemos tratando com igualdade. (Esta estaria presente se partíssemos de onde cada criança está para que todas pudessem avançar até pontos comuns. Tratando igual e não com igualdade, apenas confirmamos, na saída, as desigualdades da entrada.)

Nosso trabalho está organizado!

Ele faz parte de toda uma organização burocrática da sociedade em geral e do sistema escolar, em particular. Esta organização burocrática foi social e historicamente produzida, representa superação de padrões de relação feudais, patrimonialistas. No entanto, o homem que se faz a si mesmo, fazendo a História, busca superar também este tipo de organização, erigindo padrões de convivência cada vez mais democráticos, humanizantes, no sentido da explicitação do humano, para a totalidade dos homens.

Realizamos nossa humanidade particular, ao máximo, participando conscientemente da construção da História, no sentido da realização do humano genérico para o conjunto dos homens, no nosso tempo/espço.

Buscar alternativas para a organização de nosso trabalho como supervisores de ensino não significa, portanto, mexer aqui e ali, do ponto de vista de tornar eficiente nosso desempenho, conservando a "lógica" da organização social e escolar, sem visão crítica.

Alternativas para a organização do trabalho devem significar iniciativas, criações, no sentido da superação de padrões de convivência social, educacional, profissional.

Importa organizarmo-nos de forma diferente, tanto internamente, na Delegacia, como na nossa relação com as equipes escolares, no sentido da transformação do social, no processo mesmo de sua produção e reprodução.

Pois é aí que se situa a Escola e nos situamos, nós supervisores, em relação a ela.

O social existe na "cabeça" das pessoas e não na materialidade biológica dos indivíduos humanos. E é com a cultura, com valores, normas, símbolos, informações, conhecimentos, arte que lidamos na Escola, tanto para reproduzir quanto para transformar. Mas, se para reproduzir é só "largar o corpo", seguir a correnteza, para transformar é preciso um esforço consciente, humanizante, criador. Agnes HELLER coloca-nos que:

"o *elemento ético*, de fato, *não* existe apenas de maneira implícita: a *consciência da nova exigência* significa ao mesmo tempo a *consciência* dos valores e da orientação ética em que há de baseara criação na nova realidade". E, mais adiante: "todo filósofo deve viver seus *pensamentos*; as idéias que *não* forem vividas *não são efetivamente filosóficas*"(3).

Pensar a organização do nosso trabalho de supervisores de ensino, em relação à organização do trabalho dos que atuam na Escola elevando em conta a relação Escola-produção da sociedade, implica **responsabilidade pela transformação**. Transformar os padrões de convivência entre nós supervisores, entre nós e os diretores e professores, no sentido de que as relações no interior da escola também se transformem, indicando transformação nas relações: Escola-sociedade de classes; Escola-herança cultural; Escola-produção de conhecimentos.

Realizar, na nossa relação com a Escola, a hierarquia como serviço à atividade-fim para a qual constituímos atividade-meio.

A reorganização de nossas atividades, neste sentido, deverá estar voltada para a criação de condições - objetivas, subjetivas e institucionais - de transformações correspondentes na Escola. Por exemplo: nosso trabalho enquanto equipe, com o conjunto dos diretores de Escola, com pequenos grupos ou com cada um deles, estará voltado para a transformação da organização do trabalho pedagógico na Escola.

Desenvolvendo condições para que os diretores coordenem o esforço humano coletivo de reflexão crítica dos professores e alunos, sobre a prática pedagógica, a organização da Escola e da sala de aula, criando e vivendo práticas novas, coerentes com o horizonte de democratização da sociedade.

Assim, para que o conjunto dos professores - os quais participam da obra coletiva que se realiza na Escola - possa pensar criticamente o trabalho que desenvolvem, referindo-o à relação Escola-sociedade de classes/conhecimento do mundo físico e social, é preciso refletir e **transformar interdependentemente** a prática administrativa e supervisora que diretores e nós supervisores desenvolvemos.

Fortalecer a horizontalidade, a cooperação, a crítica construtiva, a correção fraterna, a co-responsabilidade, a disciplina autônoma, nas ações concretas, vivendo esses princípios organizadores de uma ordem social diversa.

Os momentos de encontro são fundamentais para isso. Poucos sobraram no calendário de nossas escolas públicas. É preciso articulá-los num *continuum*, ao longo do ano letivo

(3) Agnes HELLER. O cotidiano e a história. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985, p. 117/121.

para, neles, pensar a "vida" da Escola que se repete e se renova a cada ano letivo. Vivificar as reuniões técnico-pedagógicas e as dos conselhos de classe/série. Prepará-las, envolvendo cada participante, desde essa etapa. Que cada um saiba da agenda, possa nela influir e tenha um tempo de fala para dizer do trabalho que está desenvolvendo com os sujeitos alunos, abordando este ou aquele conteúdo, referido a este ou àquele aspecto da realidade. Que se dê continuidade aos trabalhos iniciados, "cavando" um "mais tempo" com a própria organização dos alunos para trabalho independente ou até com dispensa criteriosa de algumas aulas, uma vez ou outra.

Para que os diretores façam isso, eles precisam, entre si, viver processo semelhante: pensar o trabalho da direção, ao longo do ano e dos anos letivos, como serviço àquela obra coletiva, crítica e solidária que se realiza na Escola.

Nós supervisores temos poder de reunir os diretores, de ensejar trabalhos e estudos em pequenos grupos, debates de questões relevantes no grande grupo de diretores. Temos trânsito para ajudar, preparar, realizar e avaliar esses encontros de professores nas escolas, sempre que necessário.

Precisamos, entre nós, partilhar também os mesmos princípios, transformando a organização do trabalho da equipe em nível de Delegacia, a serviço desse agir dialogado, cooperativo, criador dos trabalhadores do ensino na Escola Pública.

O nosso plano anual de trabalho não pode "olhar para cima e despejar-nos de baixo". Tudo o que vier dos níveis hierarquicamente superiores, poderemos integrar, criticamente, numa proposta de trabalho em andamento, quer no conjunto das escolas da Delegacia, quer em parte delas.

Se temos claro um ramo, um horizonte, um compromisso de trabalho, não nos perderemos com exigências advindas de órgãos centrais, pedindo ou enviando informações etc. Ao contrário, provavelmente atenderemos melhor ainda e saberemos, se for o caso, dizer não, justificadamente.

No âmbito interno da própria Delegacia, as "coisas" também precisariam ser reordenadas, como, por exemplo, a participação ativa da equipe, na elaboração e desenvolvimento das reuniões com o delegado; a realização de sessões de estudos entre supervisores; a atribuição de áreas de atuação apenas para buscar informações, orientações e passá-las à equipe, devendo cada supervisor atuar junto às escolas de seu setor, no todo, favorecendo a unidade. Ou, ainda, organizar, através de duplas ou pequenos grupos de trabalho, material de consulta coletiva, para procedimentos burocráticos necessários, no sentido de desenvolvê-los bem, com um mínimo de tempo gasto. Estes são meros exemplos. A vivência crítica e criativa da proposta indicar-nos-á os caminhos que deveremos abrir, as ferramentas que deveremos burilar no processo.

É importante, importante mesmo, que não nos esqueçamos de que esse esforço de transformação faz parte de um amplo movimento de democratização, em todo o planeta, já há muito tempo, e que depende de luta/participação simultâneas e interdependentes em vários âmbitos e níveis da vida social e pessoal. Diversas instituições da sociedade civil têm funções educativas e, participando de algumas delas ao mesmo tempo, cada um de nós vai realizando a "intersecção" da comunicação e da colaboração com estas instituições ou agências educativas: Sindicato, Igreja, Partido Político, Associação de Bairro etc. Fazer História... fazer-se a si mesmo, com a ajuda uns dos outros: na casa, na praça, no Sindicato, na Escola e na Delegacia de Ensino, também através da organização do trabalho.

Bibliografia

ARROYO, M. G. A administração da educação é um problema político. Revista Brasil de Administração da Educação, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 122-129, jan./jun. 1983.

CUNHA, L. A. Uma leitura da teoria escola capitalista. 2. ed. Rio de Janeiro: Achiamé, 1982.

FOUCAULT, M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Tradução de L. M. P. Carvalho. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

GRAMSCI, A. A concepção dialética da história Tradução de C. N. Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1966.

HELLER, A. O cotidiano e a história. Tradução de C. N. Coutinho. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

MOTTA, F. C. P. Organização e *poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1986.

PARO, V. H. *Administração escolar: uma introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.