

O MAL-ESTAR DO DOCENTE NA FUNÇÃO DE DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA

Mariana Rosa Paludetto de Andrade¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo explorar possíveis causas para o tão frequente mal-estar docente, aqui, em especial, quando se apresenta na figura do diretor de escola. Levando em consideração a realidade social que se apresenta a nós na contemporaneidade, cada vez mais tecnológica e burocrática, com pouco espaço para manifestação do sujeito e, conseqüentemente, carregado com um sentimento de esvaziamento da função docente, analisaremos pelo prisma de autores consagrados no campo da Psicanálise e no campo da Gestão Escolar, buscando identificar, nessa interface, como essas manifestações ocorrem. Partiremos aqui dos escritos de Freud em “O mal-estar na civilização” para explicitar o que é entendido como mal-estar e, através dos textos de Lajonquière e Coutinho, poderemos pensar nesse fenômeno dentro da realidade escolar e como vem afetando a vida profissional dos docentes e especialistas em educação. O esvaziamento da função do professor, atrelado fortemente à desvalorização profissional, leva ao sentimento de inadequação e incapacidade de desenvolver seu trabalho

PALAVRAS-CHAVE: mal-estar docente; gestão escolar; diretor de escola.

INTRODUÇÃO

“Eu nem me lembro mais que um dia já fui professora!”. Essa frase foi dita em tom de desabafo em uma reunião com novos diretores da rede municipal de São Paulo por uma gestora recém-chegada a uma escola na Zona Sul da cidade. Quando o formador falou da importância de resgatar o papel de educador, elucidando que a principal preocupação do Diretor de Escola deveria ser com os aspectos pedagógicos que interviriam diretamente na aprendizagem das crianças, e não em aspectos burocráticos e administrativos, assim como defende LUCK (2013). Apesar disso, todos estavam lá reunidos para aprenderem sobre prestação de contas ao utilizar as verbas públicas

¹ Mestranda no campo “Educação, Subjetividade e Psicanálise” da Universidade Ibirapuera (UNIB) e aluna especial nas disciplinas de Rinaldo Voltolini e Leandro Lajonquiere na Universidade de São Paulo, centraliza suas pesquisas acadêmicas na Gestão Escolar. Pós-graduada em Educação Inclusiva; Supervisão Escolar e Docência do Ensino Superior; Pedagoga e Bióloga. Iniciou a carreira na Prefeitura de São Paulo como estagiária do CEFAP em 2007, ingressou no cargo de Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I em 2010 e acessou cargo de Diretor de Escola em 2017. Também atua como docente em preparatórios para concursos público e possui publicações de livros digitais e apostilas nessa área. Contato: mariana.paludetto@yahoo.com.br. No dia da apresentação no SINESP, por motivos de saúde, Mariana não compareceu.

destinadas à escola: planilhas, extratos bancários, contabilidade, livros oficiais... Esse era o cerne de toda formação oferecida aos recém-chegados, mas aquele discurso de que a preocupação deveria ser com o pedagógico e não com o administrativo-burocrático pairava no ar em todas as falas daqueles que ofereciam a “formação”.

Com um cargo novo, sem experiência, assumindo uma comunidade escolar até então desconhecida, sem ter sido exigido nenhum conhecimento além do Pedagógico durante a avaliação do concurso público e com escassez de formação sendo oferecida pelas instâncias superiores, comumente escutamos em conversas informais, em grupos de trabalho, o relato dos recém-chegados de se sentirem sufocados, angustiados, despreparados e solitários em suas novas funções. Além disso, existe a constante reclamação das tarefas burocráticas e administrativas consumirem tanto tempo e energia, que o Diretor não consegue mais se atentar às questões pedagógicas envolvidas na escola.

Desta forma, percebemos que temos pistas dessas contradições na própria apropriação do termo “GESTÃO”, do mundo empresarial, técnico e estritamente administrativo, transportado para uma perspectiva de postura de um diretor que atue em uma esfera muito mais semelhante à de um administrador de empresas ou líder de departamento do que como, de fato, um educador.

Dourado (2008), em seu texto sobre Gestão Escolar, nos aponta que essas apropriações de termos do mundo empresarial para dentro do universo pedagógico vêm fortemente acompanhadas da lógica capitalista de lucro, em que a ideia de eficácia, eficiência e qualidade ganham grandes proporções. Vemos hoje que essas concepções foram totalmente enraizadas na cultura escolar, em especial na Gestão e nos processos de Avaliação. A realidade é que, no mundo capitalista, o mercado é o que dita como deve ser a formação ideal dos sujeitos. Ou ainda, como diria Franklin (2008), a perda do controle do processo civilizatório e o distanciamento do ideal iluminista, que tornou nossa sociedade submissa às tecnologias, nessa era tecnocrática, se apaga o sujeito e então “o único sujeito que importa é o mercado”. (p.15)

Assim, sentindo que foi descaracterizado enquanto educador e sendo reduzido à função de burocrata, observamos um certo “mal-estar” docente do diretor, utilizando aqui como ponto de partida as noções de “mal-estar docente” descrita por Voltolini (2017).

Nesse ensaio, em um primeiro momento discorreremos sobre quais motivos podem levar a essa sensação de mal-estar e esse esvaziamento do ato educativo de forma

geral. Em seguida, abordaremos a questão do mal-estar docente e, por último, transportaremos o tema para a figura do diretor de escola, buscando aprofundar um pouco mais a reflexão.

Sem a pretensão de esgotar a reflexão sobre os temas aqui trabalhados, buscaremos dar luz a esses questionamentos, com objetivo de servir de norte para outros trabalhos a serem desenvolvidos.

O MAL-ESTAR NA ESCOLA

Em 1930, Freud escreveu *O Mal-Estar na Civilização*, um dos seus mais famosos escritos voltados para uma ideia mais social da teoria Psicanalítica. Ali, podemos compreender que existiria, em toda a humanidade, em sentimento de uma espécie de *falta*. De uma impossibilidade de felicidade plena, um *mal-estar* na cultura. Freud, então, atribui esse sentimento e mal-estar a três fatores: a impossibilidade de controlarmos a natureza, a fragilidade de nossos corpos e à inadequação às regras sociais presentes na cultura, na família, na sociedade, enfim, no contato com outros sujeitos.

Para participar da cultura, no processo de civilização, é necessário renunciar a algumas pulsões. Existe a impossibilidade de realizarmos todos os nossos desejos quando vivemos em sociedade. Essa tensão entre a vontade de realizar suas pulsões e a necessidade de renunciá-las para participar da vida social causa mal-estar.

Dessa forma, esse mal-estar, essa característica humana, é insuperável. A tensão do sujeito com a cultura é inevitável e esse sentimento sempre estará presente nas nossas relações com o mundo.

Por muitas vezes, na literatura psicanalítica, essa noção de mal-estar foi retomada e analisada dentro de diferentes análises e reflexões. VOLTOLINI (2014), em sua obra *Retratos do mal-estar contemporâneo na educação*, traz inúmeros textos que falam sobre questões atuais à chamada crise na educação atual, e que, de alguma forma, procuram exemplificar como o declínio da transmissão pode ter sido a grande causa da transposição desse mal-estar para a escola.

Uma forma de lidar com esse mal-estar na escola seria o professor acolher essa esfera da imprevisibilidade do ato educativo. Para COUTINHO (2019), esse acolhimento “permite ao professor autorizar-se em seu lugar de forma mais espontânea e ser capaz de suportar a dimensão da alteridade na relação com seus alunos” (p. 352).

Existe, durante as formações de professores, a ideia de que existe um método, uma técnica, que seria infalível. Bastaria o professor dominá-la e todos seus alunos aprenderiam. Essa visão anula a imprevisibilidade do ato educativo, não considera que na relação estabelecida durante o ensino sempre existe algo que escapa, não é possível prever a aprendizagem. O professor controla apenas o ensino, não a aprendizagem.

LAJONQUIÈRE (2019), ao fazer um estudo comparativo entre a suposta crise na educação enfrentada pela França, Argentina e Brasil, traz um paralelo sobre como a escola foi se constituindo nesses países e como esse sentimento de crise está presente em três realidades tão distantes. Para ele:

Embora obviamente os resultados finais em matéria de escolarização não sejam idênticos, vistas às respectivas magnitudes de cultura letrada, em última instância acabam dando na mesma, ou seja, cada um dos três sistemas pedagógicos faz, à sua maneira, ouvidos moucos ao retorno do recalado no laço educativo – o desejo – portanto, o alerta freudiano, estampado no Mal-estar da civilização (1929) não perde atualidade. (Lajonquiere, 2019. P. 303)

Assim, considerando-se essa atualidade da reflexão, exploraremos se e como essa sensação de mal-estar tão presente na escola se manifesta nas relações estabelecidas entre os agentes desses processos.

O MAL-ESTAR DO PROFESSOR

Ao tentar compreender o que leva a esse mal-estar nos professores, Coutinho (2019) percebeu em sua pesquisa com os professores que a grande tensão sentida por eles estava presente na dicotomia entre sua formação humanista e as exigências diárias, em geral, que visam uma formação instrumental, prática e mercadológica. Assim, esses professores se percebiam divididos entre o que tinham como ideal de educação e o que a sociedade, dentro de uma lógica neoliberal, cobrava que fosse realizado em sala de aula.

VOLTOLINI (2017), ao falar sobre formação de professores, descreve que esse discurso amplamente difundido de que seria a má formação dos professores a grande culpada pelo fracasso escolar, tira o professor do seu papel de mestre.

LAJONQUIÈRE (2019) também irá aludir a importância de reforçar que o “sucesso” do ato educativo não está presente nos métodos e técnicas eficientes e eficazes que podem ser ensinadas aos professores com garantia de sucesso.

O ato pedagógico, o ensinar, se dá através de uma *relação*, de um laço, onde algo sempre escapa. O ensino acontece sempre numa tríade mestre – aprendiz e conteúdo. O

esvaziamento de qualquer membro dessa tríade enfraquece o ato educativo. Hoje, presenciamos um esvaziamento do professor e da autoridade conferida a ele e isso, certamente, deixa marcas.

O MAL-ESTAR DOCENTE NO DIRETOR DE ESCOLA

Quando concebemos o diretor de escola como um educador e, assim, também participe dessa tríade do ato educativo, torna-se interessante primeiramente analisarmos o mal-estar na escola, de uma forma geral, e também na relação entre aluno e professor. É impossível pensar no mal-estar do diretor de escola sem considerar esse contexto tão específico em que sua função se desenrola.

PARO (2006) coloca a figura do diretor da escola como elemento fundamental para construção de uma escola verdadeiramente democrática, uma escola para todos, onde todos possam participar de seus processos decisórios. Assim, tanto para PARO (2006) como para LUCK (2013), a construção de uma escola democrática impactaria positivamente no aprendizado dos alunos, colocando dessa forma o diretor como um educador de fato, tirando-o da função de ser apenas um administrador.

LAJONQUIÈRE (2019), ao analisar a chamada crise na educação na França, Argentina e Brasil, nos traz a ideia de que o sonho de uma escola para todos, contrapondo-se à ilusão psicopedagógica de individualização do ato educativo como temos hoje, comumente é uma escola que não está em crise.

Podemos, assim, pensar que a democratização de acesso à escola e de acesso ao conhecimento realmente podem influenciar, de alguma forma, a aprendizagem dos alunos ao favorecer um fortalecimento do ato educativo através da transmissão da nossa herança cultural, da produção cultural, científica e artística de nossos antepassados.

Porém, o primeiro percalço que enfrentaremos está presente na continuação do texto de LAJONQUIÈRE (2019). Para o autor, o Brasil nunca se sustentou nesse sonho de uma educação para todos, sempre observando os processos educativos através do psicopedagógico, através de um viés de instrumentalização.

Assim, será que já tivemos, em algum momento, uma escola verdadeiramente democrática? Como pensar na gestão democrática da escola, que deve ser proporcionada pelo diretor, dentro dessa realidade? Não pretendemos, e nem poderíamos, encontrar aqui a resposta a esses questionamentos tão complexos.

Voltando ao cerne da questão, na investigação dos motivos para esse mal-estar tão presente na vida dos diretores de escola, que se sentem tirados de suas funções enquanto educador, certamente a lógica de uma educação instrumentalizadora tem papel fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo COUTINHO (2019), o predomínio de um discurso neoliberal sempre científico e tecnológico vem rapidamente transportando a lógica mercadológica para a educação.

Na função de diretor de escola, isso torna-se muito explícito. O diretor transforma-se em *Gestor*, termo apropriado da administração de empresas, que deve garantir a *eficácia* e *eficiência* dos processos de *ensino-aprendizagem* – que aparecem com hífen, como se, de alguma forma, fossem a mesma coisa – que acontecem dentro da escola.

Além disso, a burocratização do serviço coloca o diretor como executor de uma gama de serviços administrativos que envolvem idas ao cartório e aos bancos, análises contábeis, prestações de contas e muitos relatórios, ofícios, memorandos e processos a serem respondidos com a maior rapidez possível. A rapidez e eficiência em que se desenvolvem esses aspectos burocráticos do trabalho são, claramente, sinal de que o sujeito é um bom *Gestor*.

Soterrado pela burocracia, é comum o relato dos diretores de escola de que sua profissão é muito *solitária*. Paradoxalmente, como demonstrará COUTINHO (2019), o professor também se sente sozinho na tarefa de ensinar, sem apoio da gestão da escola que, imersa em seu papel administrativo, perde de vista o seu papel com o pedagógico da escola.

Assim como acontece com os professores, conforme ilustrou em seu artigo, COUTINHO (2019) assinala que as tensões entre uma formação humanista e as exigências tecnoburocráticas também afetam os diretores de escola, deixando-os divididos entre a burocracia e a defesa da qualidade de ensino ofertada aos alunos.

Sem pretensão de conseguir responder as perguntas aqui apresentadas, apontaremos uma última reflexão: como poderemos exigir que o diretor de escola seja o

responsável em instaurar uma escola democrática e para todos se, em sua tarefa rotineira, ele mesmo não se sente acolhido dentro dessa dinâmica escolar?

REFERÊNCIAS

COUTINHO, L.G. *Mal-estar na escola: o discurso dos professores diante dos imperativos educativos contemporâneos*. Revista Educação Temática Digital, 348-361, 2019

DOURADO, L.F. *Gestão da Educação*. In: MEC. *ProFuncionário: Formação Pedagógica*. Brasília: 2008.

FREUD, S. (1996a). *O Mal-Estar na Civilização*. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, vol. 21). Rio de Janeiro: IMAGO. (Originalmente publicado em 1929).

LAJONQUIÈRE, Leandro. *Quando o sonho cessa e a ilusão psicopedagógica nos invade, a escola entra em crise*. Notas comparativas entre Argentina, Brasil e França. Revista Educação Temática Digital, 297-313, 2019.

LUCK, H. *Gestão Educacional: Uma questão paradigmática*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.

PARO, V. *Diretor de Escola: Educador ou Gerente?* São Paulo: Cortez, 2017.

_____. *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino*. São Paulo: Cortez, 2017.