

O fator direção influencia a qualidade da educação? Um estudo nas escolas públicas do Estado do Rio de Janeiro¹

Ana Pires do Prado (IFCS/UFRJ)²

Resumo: A gestão da escola é vista como um dos pilares para a qualidade da educação. Neste processo o diretor/diretora da escola tem um papel chave. Diante disso, o objetivo deste trabalho é descrever as trajetórias, perspectivas e dificuldades de diretores/diretoras de escolas públicas municipais e estaduais do Estado do Rio de Janeiro. Quem são os diretores das escolas públicas e quais são as suas trajetórias de vida? Quais são os seus principais desafios de gestão? Como as políticas públicas interferem e influenciam o seu trabalho? Este artigo é fruto de um trabalho de pós-doutorado em andamento que tem como método a observação participante e a descrição etnográfica realizadas desde janeiro de 2008 e como idéia central verificar se as culturas de gestão podem influenciar a qualidade da educação oferecida pela escola. Ou seja, trata-se de analisar o fator “escola”, neste caso específico, o fator “direção” e se este pode ser considerado um determinante para a qualidade da educação.

Palavras-chaves: culturas de gestão, diretores, escolas públicas do Rio de Janeiro.

1. Introdução

No final de março de 2008 o Ministério da Educação, juntamente com a Unicef, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC) tornaram pública uma pesquisa que apresenta 37 redes municipais que asseguram um aprendizado de qualidade. O estudo detalha práticas e políticas apontadas pela maioria das redes estudadas como de grande impacto para o sucesso da aprendizagem. Mesmo não sendo um dos 10 principais fatores de sucesso, o perfil e papel da direção escolar aparece como um aspecto relevante para a garantia do direito de aprender. Assim está expressa essa importância:

Pouco menos de um quarto das redes visitadas mencionou a atuação e a capacidade dos diretores escolares como fator de sucesso. De modo geral, a direção é citada como parceira e inspiradora das práticas da escola, como garantidora das boas condições de trabalho e guardiã do foco na aprendizagem. (MEC/Unicef, 2007, p. 78)

¹ Trabalho apresentado na 26ª. Reunião Brasileira de Antropologia, realizada entre os dias 01 e 04 de junho de 2008, Porto Seguro, Bahia, Brasil.

² Pós-doutorado no IFCS/UFRJ, financiado pelo CNPq. E-mail: anaprado@yahoo.com

Juntamente com os professores, os diretores são os responsáveis pelo funcionamento das escolas. Segundo Bressoux,

Os pesquisadores que se interessaram pelo papel que representa o diretor na escola se puseram praticamente todos de acordo sobre sua importância na construção do sistema social que é a escola, em sua capacidade de fazê-la funcionar como um todo coerente e, em particular, no seu papel para constituir um clima favorável ao sucesso dos alunos. (Bressoux, 2003, p. 58)

Mesmo com a dificuldade em se traçar um tipo ideal de um “bom diretor”, alguns autores assinalam alguns traços de diretores eficazes. Assim o apresenta Bressoux:

Os diretores eficazes são líderes pedagógicos. Eles colocam importância no sucesso, fixam os objetivos a serem alcançados e são otimistas quanto à capacidade dos alunos de atingirem seus objetivos. Eles são muito ativos, se sentem responsáveis pela instrução dos alunos e observam regularmente os professores. Eles têm a capacidade de socializar certos valores com o conjunto dos professores nas decisões a serem tomadas. Eles têm expectativas elevadas em relação aos alunos e professores. Eles são igualmente muito ‘visíveis’, muito ‘presentes’ em sua escola (eles se mostram dinâmicos, circulam pela escola e fazem os alunos e os professores sentirem a sua presença) (Bressoux, 2003, p. 58)

Mello, após uma pesquisa na literatura e a delimitação de nove pontos que delineariam a qualidade da escola, assume como o primeiro deles a liderança, mais especificamente a da direção: “a eficácia da escola está associada a uma condução técnica cuja presença seja forte e legítima no âmbito escolar e que o diretor é quem está melhor posicionado para assumir essa condução.” (Mello, 1994, p.338) Ter uma liderança forte, com um conteúdo administrativo e pedagógico e orientado para a valorização da equipe assim como dos alunos, é uma das características das escolas eficazes. Na mesma linha, Barbosa afirma que

A liderança do diretor da escola vem assumindo lugar de destaque na análise dos processos educativos e, em muitos casos, vem sendo assinalada como um fator decisivo na diferenciação das instituições e do seu trabalho. (Barbosa, 2005, p. 97)

Barbosa utiliza como critérios para delimitar diretores líderes a sua função no desenvolvimento de uma agenda acadêmica, relação com a comunidade escolar, incentivo ao fortalecimento do trabalho escolar e no suporte didático e pessoal aos professores.

Ou seja, segundo esses autores a direção pode influenciar na qualidade da escola, mas deve seguir algumas características: ter liderança, atuar no administrativo e principalmente no pedagógico, trabalhar junto com a equipe e valorizá-la, socializar valores e objetivos e ter altas expectativas em relação ao trabalho realizado na escola e principalmente ao potencial dos alunos.

Nesse artigo pretendo justamente discutir qual o papel e o perfil dos diretores de três escolas localizadas na cidade do Rio de Janeiro para tentar averiguar se são diretores eficazes,

seguindo a proposta dos autores citados acima, e em que medida o “fator direção” influencia a qualidade da escola.

Tentarei responder a questões como: Qual a expectativa da direção e sua equipe em torno dos alunos? Temos altos índices de evasão e repetência, que medidas são tomadas para reverter essa situação? Um aluno é faltoso e o que é feito para resgatá-lo? Um aluno é “problemático” na turma, o que se pensa em fazer a respeito? Caso não tenha professores suficientes para o número de turmas, o que a escola faz? Caso um professor falte, como a escola reage? Caso um professor tire alguma licença, o que fazer para os alunos não perderem aula? São situações rotineiras nas escolas públicas cariocas e a minha hipótese é que a atuação e decisão do diretor são fundamentais para solucionar ou não esses percalços, que em longo prazo pode influenciar as trajetórias escolares dos alunos. E claro está que eles estão diretamente relacionados à qualidade da escola.

A pesquisa começou em janeiro de 2008 e, portanto os resultados e análises aqui expostos ainda são preliminares. Passo agora a expor cada uma das escolas, sua organização e funcionamento, enfatizando sempre a figura do diretor. Ao final, farei uma breve análise do material já obtido.

2. Apresentando as escolas, seus diretores e seus rituais:

As três escolas descritas nesse artigo fazem parte de um grupo de escolas selecionadas para participar da pesquisa “As culturas de gestão na educação do Rio de Janeiro: A instituição escolar e a produção da qualidade do ensino” coordenados pelas professoras Yvonne Maggie e Maria Ligia Barbosa³. A pesquisa é realizada em 10 escolas, sendo cinco entre as de mais alto desempenho seguindo os critérios de repetência e proficiência e cinco entre as de baixo desempenho nesses quesitos.

As três escolas⁴ foram observadas semanalmente desde janeiro de 2008 em diferentes dias da semana. As observações foram realizadas em salas de aula, na sala dos professores, na secretaria, em reuniões e em conselhos de classe em que se reuniam direção e professores. Também observei o recreio e o pátio.

Em todas as escolas a minha entrada no campo foi negociada com a direção. Todas aceitaram imediatamente a inclusão da escola na pesquisa.

³ Projeto financiado pelo CNPq.

⁴ O contato com as escolas 2 e 3 começou em janeiro de 2008. O contato com a escola 1 começou em 2003, visto que ela foi objeto da minha tese de doutorado.

2.1 Escola 1: Municipal, horário integral, anos iniciais do ensino fundamental.

A escola está localizada em um dos bairros mais pobres da cidade do Rio de Janeiro, segundo os dados do IDH. É um CIEP (Centro Integrado de Educação Pública)⁵ que foi construído no final dos anos 1980 e só foi aberto em 1992, após grande mobilização dos moradores do bairro para a ampliação da oferta de escolas na comunidade.

A estrutura da escola segue as linhas de todos os CIEPs: uma quadra de esportes, que é utilizada pela escola e pela comunidade e o prédio central. O que a diferencia das outras escolas é o terceiro prédio, que deveria funcionar como biblioteca, mas que foi cedido para a região administrativa do bairro. No térreo do prédio principal encontra-se a cozinha, o refeitório, banheiros, dois parques para alunos da Educação Infantil (um ao ar livre e de areia e outro coberto e de cimento) e pequenas salas reservadas para os alunos de Educação Especial, que tem poucos alunos por turma. Subindo a rampa, temos a secretaria e a pequena sala da direção, o auditório, a sala de informática, banheiros e 6 salas de aula. No andar seguinte temos as outras 10 salas de aula, banheiros e a sala de leitura que funciona como biblioteca. A escola, mesmo grande, não peca na limpeza. Aliás, este é um dado comum às escolas pesquisadas: independente do tamanho, número de alunos e turnos em que funcionam, todas são extremamente limpas.

Atualmente a escola tem cerca de 550 alunos, todos moradores da comunidade, divididos entre a educação infantil, os primeiros anos do ensino fundamental e a educação especial. A intenção é ter todas as turmas em horário integral, mas a escola não tem professores suficientes para manter seus alunos das 8:00 da manhã às 16:30 com um professor⁶. Com esse problema estrutural algumas turmas funcionam em horário integral e outras apenas em horário parcial. A direção elaborou uma estratégia relacionada ao perfil dos alunos que atendem: sempre ter os alunos menores - educação infantil e primeiro ano do ensino fundamental, que representam cerca de 45% dos alunos matriculados – em horário integral. Como todos na escola dizem sempre: *“aqui na comunidade é importantíssimo termos esses alunos pequenos em horário integral. Eles são a nossa prioridade”*(direção). É uma estratégia criada pela direção para solucionar um problema estrutural da escola e da rede municipal de ensino, ou seja, a falta de professor e a justifica em função da realidade dos alunos.

⁵ Os CIEPs, como são conhecidos, foram criados no final dos anos 80 pelo então governador Leonel Brizola. Com um projeto arquitetônico de Oscar Niemeyer e programa educacional de Darcy Ribeiro, foram criados com a intenção de atender a população mais pobre da cidade, em horário integral, com atividades lúdicas e esportivas e atendimento médico-odontológico.

⁶ No período da noite a escola funciona como uma escola do Estado. Atende a alunos do ensino médio.

Para atingir esse objetivo a direção oferece essas turmas para as professoras (todas as professoras da escola são mulheres) que possuem duas matrículas na escola e que ali trabalham em tempo integral ou que queiram e possam fazer dupla regência⁷. Em geral, são as professoras mais antigas na escola que entram nessas categorias, o que facilita o seu funcionamento, pois elas já conhecem a dinâmica e principalmente os “*problemas da comunidade*”. Segundo elas mesmas dizem: “*sabemos o que encontraremos em sala de aula e já aprendemos a lidar com isso.*”(professores).

Essas professoras dificilmente pedirão transferência para outra escola no meio do ano letivo, algo que ocorre com muita frequência nas escolas da comunidade. Em 2008, entre fevereiro e abril, duas professoras novas na escola pediram transferência e até final de abril ainda não tinham sido substituídas. Em geral as transferências são pedidas porque as professoras sentem medo de trabalhar na comunidade, que tem uma representação social muito negativa relacionada à violência, e não se adaptam a essa realidade.

Para as turmas não ficarem sem aulas, seja por falta de professor ou licença, a direção reorganiza as professoras: aquelas que ficam em horário integral na escola se dividem entre duas turmas, a sua e a que falta professor. Dessa maneira todos os alunos ficam com aulas diariamente, mesmo que seja apenas em período parcial. Organizar as turmas e professores para que todos tenham os 200 dias letivos por mês é algo que se faz na escola desde a sua inauguração. Para que pais e alunos fiquem informados das possíveis mudanças de horários a direção coloca avisos no portão da escola com os horários das turmas e também pede que os professores mandem bilhetes para os responsáveis através dos alunos. Mas observando a entrada e saída dos alunos constata-se que a informação também é feita oralmente. É frequente ouvir os pais e responsáveis perguntando aos professores e à direção: “*e hoje, a aula vai até que horas?; Amanhã ele terá aula? Qual horário?; A professora veio? Ela vem amanhã?*” (pais e responsáveis)

A direção da escola é exercida por uma diretora e duas diretores adjuntas, todas com idade entre 45 e 50 anos. A escola também tem uma coordenadora pedagógica. Esta equipe foi formada em 2005 em virtude da aposentadoria da diretora anterior que foi a “*precursora do trabalho realizado até hoje no CIEP*”(diretora). As direções das escolas municipais são escolhidas a partir de uma eleição em que participam todos os segmentos da escola: professores, funcionários, alunos e responsáveis⁸. Mesmo com a existência da eleição, a atual equipe foi criada através de

⁷ A dupla regência é um sistema em que o professor concursado tem direito a uma segunda jornada de trabalho, com um contrato provisório.

⁸ Este ano de 2008 será um ano interessante, pois teremos no segundo semestre o processo eleitoral.

um consenso entre direção anterior e professores: a diretora adjunta ficou como diretora geral, a coordenadora pedagógica tornou-se diretora adjunta e a professora representante a outra adjunta. Para coordenadora pedagógica convidou-se uma professora da escola e já com experiência no cargo.

No dia a dia da escola vemos sempre a equipe de direção. Quando não estão, sempre há no quadro de avisos o motivo: em geral reuniões externas, principalmente na Coordenadoria Regional de Educação (CRE), órgão da Secretaria Municipal de Educação responsável por acompanhar de perto as escolas. Também participam com frequência de cursos de capacitação. A diretora geral informou em janeiro que havia participado do curso para gestores oferecido no ano anterior para diretores. Também já fez uma especialização em educação.

Diariamente, antes das aulas começarem, professores e direção se reúnem no auditório, visto que a escola não tem sala de professores. Segundo a diretora me explicou “*é um momento de troca e antes não fazíamos isso.*” As professoras devem chegar na escola meia hora antes do início da aula (às 8 horas da manhã) e ficam reunidas no auditório. Observei que era o momento em que a diretora geral e a coordenadora pedagógica davam os avisos gerais e trocavam informações sobre as turmas. Situações como mudança de horário, avisos sobre atividades especiais do dia ou o relatório da direção sobre algum fato ou reunião eram fornecidos nesse momento aos professores. Também constatei que esse horário é utilizado pelos professores para conversar entre eles e com a coordenadora pedagógica sobre suas atividades e as turmas.

Esse é o momento em que a direção e a coordenadora pedagógica tomam conhecimento dos possíveis problemas das turmas: “*o aluno tal está faltando*”; “*precisa chamar a mãe para conversar; fulano aparenta algum problema psicológico*”. Após a sinalização do problema por parte do professor, cabe à direção entrar em contato com o responsável do aluno e alertá-lo sobre a situação. Em casos mais graves, como a ausência total do responsável ou a permanência do problema, a escola encaminha um ofício para o conselho tutelar explicando os riscos para o aluno. É importante ressaltar que embora a diretora esteja sempre presente nas reuniões de cunho pedagógico, atua mais na parte administrativa. Quem comanda o pedagógico da escola, com um controle e auxílio no trabalho desenvolvido pelos professores e pelos alunos é a coordenadora pedagógica.

Para a direção e professores a escola recebe “*alunos bons; alunos carentes; alunos agressivos; e alunos rebeldes*”. Muitos ressaltam que “*a comunidade não ajuda muito*”. E todos são unânimes em ressaltar o papel das famílias: Os “*bons alunos*” são aqueles que têm um “*maior apoio da família*”. Os outros alunos têm seus problemas pedagógicos relacionados à

família: “*famílias desestruturadas; pais violentos e que só falam gritando com os filhos; famílias que não ligam para a educação dos filhos*”. Ou seja, uma visão compartilhada por direção e professores de que os problemas estão nas famílias e na comunidade em que vivem os alunos.

A escola participou no ano de 2007 em uma avaliação municipal e não foi bem. Na realidade, ainda não receberam oficialmente o resultado, mas tanto a diretora como a coordenadora pedagógica já afirmaram que a avaliação teria um péssimo resultado. Por quê? Os alunos não estavam preparados para fazer provas e muito menos de múltipla escolha: o trabalho da escola era diferenciado, pois não trabalham com provas com horários fixos e nem no modelo proposto pela avaliação.

Desde março a escola vem enfrentando uma dificuldade: a diretora está de licença por três meses por causa de uma doença familiar e a coordenadora pedagógica está de férias, seguida por uma licença médica de duas semanas. Com isso a organização e responsabilidade da escola estão nas mãos das duas diretoras adjuntas. Uma delas me comentou as dificuldades: “*meu trabalho está todo atrasado, pois só estou resolvendo os problemas, que são muitos: problemas com professores que não se adaptaram à turma, turmas sem professor, merendeiras de licença médica, professores liberando os alunos mais cedo*”. Além disso, “*todas as medidas que tomo são provisórias, o que é bom. No entanto, embora legalmente eu já responda por tudo na escola, os professores não me vêem como a diretora e aí tudo complica*”. (diretora adjunta).

2.2 Escola 2: Municipal, anos finais do ensino fundamental.

Localizada na zona oeste da cidade do Rio de Janeiro, em um dos chamados subúrbios distantes e já nos limites do município, a escola funciona desde 1986. Seu prédio foi construído no período em que as forças armadas eram as responsáveis por esta região. Com a saída dos militares a escola passou a funcionar e a atender as primeiras famílias que começaram a morar no entorno. A diretora contou-me que quando a escola foi inaugurada⁹ e ela começou a trabalhar ali, ainda como diretora adjunta, não tinha nada em sua volta. A rua nem asfaltada era! Havia poucas casas e comércio. Algo totalmente diferente da atualidade tendo em vista a densidade demográfica da região.

Com o crescimento da região, a escola também mudou: “*a escola já foi referência na região, mas agora não é mais. A clientela mudou muito e dificulta o nosso trabalho*”, me disse a diretora enfatizando a quantidade de favelas próximas à escola. Para um dos professores de

⁹ Na realidade a escola nunca teve uma inauguração formal. A escola 1 também nunca foi inaugurada oficialmente pela prefeitura do Rio de Janeiro.

História e também o professor representante que trabalha na escola há 15 anos disse que *“muita coisa mudou, mas a comunidade escolar, professores e direção, ainda não mudaram. A clientela mudou, mas a escola não e por isso a escola não está muito bem.”*

A escola recebe cerca de 1700 alunos divididos em três turnos: na parte da manhã e tarde recebe alunos do ensino fundamental (16 turmas cada turno) e à noite alunos do Programa de Educação de Jovens (PEJ). Os alunos de ensino fundamental correspondem a 70% dos alunos matriculados na escola. Em praticamente todas as observações realizadas na escola, professores e diretores foram unânimes em dizer que cada turno é uma escola diferente: na parte da manhã as turmas são mais heterogêneas, com alunos de diferentes idades. À tarde a escola é mais homogênea com alunos da mesma idade e segundo eles *“mais crianças e conseqüentemente o barulho é muito maior”* (professores e direção). À noite o perfil é de alunos mais velhos, pois o PEJ destina-se a jovens e adultos maiores de 14 anos que ainda não completaram o ensino fundamental.

A escola possui um prédio de três andares e uma quadra de esportes coberta com uma arquibancada. Na entrada do turno os alunos ficam todos pelo pátio da escola. Também observamos os alunos nesse espaço nos horários dos professores que faltaram ou estão de licença. Nesse pavimento ainda encontramos o refeitório, a cozinha, a residência do zelador e a sala de leitura que também funciona como a biblioteca da escola. No andar seguinte temos a secretaria e a direção que funcionam em um mesmo espaço, a sala dos professores, a sala de informática, o auditório, banheiros e 5 salas de aula. No andar superior temos onze salas de aula.

As condições do prédio não são as melhores: estão com três salas interditadas por culpa de um vazamento no telhado e tem freqüentes falhas na luz devido à antiga rede elétrica da escola. A diretora já notificou o órgão responsável pela situação, mas ainda não obteve resposta. Inclusive em meados de março, uma equipe da Coordenadoria Regional de Educação esteve na escola e constatou os problemas, mas como disse a diretora *“nada foi feito”*. E observamos como o auditório estava sendo usado por alunos e professores como sala de aula.

A direção é exercida por uma diretora e dois diretores adjuntos, um homem e uma mulher. A diretora é a mais velha da equipe, já com idade para se aposentar, e moradora da região. Seu pai era militar e sempre morou na Vila Militar próxima à escola. Os outros dois diretores adjuntos são mais jovens, têm em torno de 45 anos e ambos são professores de Matemática. Conforme já foi dito, a diretora entrou na escola como adjunta, mas com a aposentadoria da diretora e com o apoio dos professores assumiu a direção. Seus primeiros adjuntos já se aposentaram, mas o grupo atual já está com ela há alguns anos. Mas informou que esse será seu último ano, pois está muito

cansada e vai se aposentar. Ressaltou que quem está com ela deve continuar, tudo vai depender das eleições que ocorrerão neste ano.

A escola também tem uma coordenadora pedagógica. No entanto, em virtude da licença maternidade, ela esteve ausente no último ano e retornou no final de março. Conforme foi dito, ninguém ocupou o seu lugar. Mas na primeira reunião pedagógica do ano, embora a diretora estivesse presente, quem coordenou a reunião foi o diretor adjunto.

Nessa reunião, obrigatória no calendário das escolas municipais, o objetivo era fazer um diagnóstico sobre a escola para começarem a elaborar o seu projeto político pedagógico. Segundo o diretor adjunto *“esse é um ano de escolhas. Vamos fazer as escolhas do nosso projeto”*. Foi entregue aos cerca de 35 professores presentes um questionário com várias questões sobre o rendimento dos alunos e as aulas (didática e metodologia) dos professores. Após a entrega dos questionários por parte dos professores e um aparte da professora da sala de leitura e seus projetos para o ano letivo, todos foram liberados. Foi interessante notar que embora a proposta da reunião fosse importante para a escola e de cunho pedagógico, não houve nenhum debate em cima do questionário ou das possíveis respostas dos professores. Com isso, não se pode inferir a formalidade e o compromisso dos professores ao responder ao questionário. O único debate ao longo da reunião foi em torno dos projetos da sala de leitura: chegada da família real no Brasil, Machado de Assis, Bossa Nova e Olimpíadas. Ainda assim, esse debate envolveu apenas alguns professores que tem suas disciplinas interligadas aos projetos, ou seja, os professores de Português, História, Teatro e Educação Física. Não houve qualquer intervenção da direção para que esses projetos fizessem parte da realidade da escola como um todo.

A diretora está sempre presente na escola e os outros dois diretores adjuntos atuam em diferentes horários, para que *“a escola sempre tenha alguém”* como me disse a diretora adjunta. Em geral ela fica no horário da manhã e da tarde e o outro diretor adjunto, à tarde e à noite. Quem controla a entrada dos alunos é a diretora, que se posiciona na subida da escada: com um sino nas mãos, para chamar a atenção dos alunos, ela chama turma a turma e faz um controle rígido das roupas dos alunos. Só podem entrar com o uniforme (calça azul/jeans e blusa) e nada de bermudas, saias ou bonés. Os alunos que não se encaixam nessas condições não sobem para a sala de aula.

A diretora tem uma auxiliar nesse momento, que é auxiliar administrativo: ela, que está sempre com o quadro de horários nas mãos, informa os professores que estão presentes e as turmas que devem subir. As turmas que não estão com professor ficam no pátio.

Após a agitação comum da entrada, a escola começa a entrar no clima do estudo: corredores vazios e ouvimos apenas as turmas trabalhando, algumas com mais barulho que outras. Toca a sirene anunciando o final do tempo e em segundos a agitação retorna, desta vez pelos corredores: as turmas, a cada tempo, mudam de sala. A sala é do professor e cabe aos alunos pegar seu material e migrar para a sala de aula do professor seguinte. A confusão é sempre grande nesse momento e vemos a auxiliar administrativo e os diretores adjuntos controlando os alunos e ouvimos o inconfundível sino da diretora.

Nas primeiras semanas de observação essa era a dinâmica da escola a cada 50 minutos. No entanto, na segunda semana de abril tudo iria mudar. Segundo explicou a diretora adjunta o objetivo das salas para cada professor é que cada uma delas fosse uma “sala ambiente”, ou seja, com materiais relacionados a cada disciplina. No entanto, as salas ambientes não existiam e a direção, juntamente com a coordenadora pedagógica, resolveu determinar uma sala para cada turma. Não apenas a sala ambiente não funcionava, mas a escola estava passando por um período complicado com as licenças dos professores: no turno da tarde havia desde a semana anterior 5 professores de licença. Se pensarmos que a escola tem 16 turmas nesse turno, constata-se que 1/3 dos alunos estão sem algum tempo de aula. Nesse dia observei o pátio no meio do segundo tempo e vi como havia pelo menos três turmas brincando e jogando em horário de aula, pois estavam sem professor.

Para dar um exemplo: estou acompanhando o desenvolvimento de uma turma do sétimo ano (antiga 6ª série). Em um dia da observação essa turma teria apenas o último tempo de aula. Como a escola não tinha atividades preparadas para manter essa turma os quatro primeiros tempos sem aula, eles foram dispensados e deveriam retornar para o último tempo. Na semana seguinte, o mesmo problema: a turma teria somente os três últimos tempos, mas dessa vez não foram liberados e ficaram todos pelo pátio da escola.

Para a diretora adjunta, com a delimitação de uma sala para cada turma a proposta era a coordenadora pedagógica elaborar atividades em momentos em que os alunos estavam sem professor. Ainda mencionou que era difícil controlar essas turmas em sala de aula, mas no pátio também não tinham pessoal suficiente. A visão sobre os alunos é que eles sozinhos irão destruir os equipamentos da sala de aula e por isso pensaram em um concurso para responsabilizá-los por esse espaço: *“tipo a melhor sala, a sala mais bem cuidada, para que eles pelo menos preservem esse espaço”* (diretora adjunta).

Ou seja, constata-se três situações na escola, em apenas três meses de aula: na primeira, os alunos sem aula eram dispensados e até poderiam sair da escola e voltar no tempo com aula. No

segundo momento, os alunos ficam sem aula, mas são obrigados a ficarem no pátio da escola. E a terceira e atual situação: todos os alunos, com professor ou sem, com atividade extra ou não, em sala de aula. Se antes eram liberados e ficavam sem aulas, agora permanecem na escola e, principalmente, com atividades.

A visão da direção e professores sobre os alunos é que eles *“têm famílias desestruturadas”* e principalmente *“se acomodaram quando foi decretada a aprovação automática”*. Uma professora de Português chegou a dizer *“que nós não reconheceríamos a escola. Os alunos vinham para cá só para fazer bagunça e não tinham respeito nenhum por nós. E se pedíssemos qualquer coisa eles diziam que não fariam, pois já estavam aprovados”*. Ressaltou que nesse ano, por enquanto estão calmos, até porque ainda existe a indefinição sobre a aprovação automática.

2.3 Escola 3: Estadual, ensino médio.

A escola de ensino médio está localizada na zona sul da cidade do Rio de Janeiro e na fronteira entre dois bairros com os mais altos índices de IDH. Construída no ano de 1945 a escola tem cerca de 2200 alunos, funciona nos turnos da manhã, tarde e noite, cada um deles com 19 turmas e tem 100 professores.

Ocupando grande parte de um quarteirão, a escola possui duas entradas: por uma delas os alunos entram na escola e a outra, que também é a entrada para carros, é a porta de saída dos alunos. Ou seja, ao chegar na escola perto das 12 ou das 18 horas vemos uma movimentação intensa de alunos nas ruas da região e de certa maneira a sua organização: perto de uma das entradas os alunos que começarão a estudar. Na outra, os que já estudaram. Se observarmos com mais atenção constata-se que os alunos de cada turno também se diferenciam em função da idade: no turno da manhã temos os alunos mais velhos, à tarde os mais novos e à noite a escola é mais diversa. Isso se deve a organização das turmas: no turno da manhã existem somente duas turmas do 1º ano, nove do 2º ano e oito do 3º ano; no turno da tarde a situação se inverte e funcionam dezessete turmas de 1º ano e duas do 2º ano. No turno da noite, há oito turmas de 1º ano, seis de 2º ano e cinco de 3º ano.

O prédio tem três andares. Na parte externa tem uma quadra de esportes com arquibancada e uma quadra de vôlei. Muitos alunos se concentram nesse espaço na hora do recreio e da saída. No pátio interno temos vários bancos de madeira utilizados em todos os

momentos e principalmente nos “*tempos vagos*”¹⁰ e ao lado a cantina e um refeitório utilizado por funcionários e professores. No primeiro andar da escola ficam a cozinha, as salas da direção, a sala da coordenação, as salas da administração, a biblioteca e o laboratório de informática. No segundo andar encontra-se uma sala de coordenação pedagógica, a sala dos professores, os banheiros dos alunos e dos professores e doze salas de aula. O auditório e outras nove salas de aula ficam no terceiro andar. A escola também tem laboratórios de química, física e biologia.

É uma escola que recebe alunos de diferentes bairros da cidade, próximos ou mais distantes, porém a rede de transporte da região facilita a sua circulação. A facilidade de transporte é um dos aspectos que pode explicar a grande procura por vagas na escola. Ao chegar à escola antes do início do ano letivo constatei o seguinte aviso na porta de acesso ao prédio: “*Não temos mais vagas*”. O período de matrícula já havia terminado, mas poderiam ter algumas vagas dos alunos que não a efetivaram, mas esse não era o caso da escola. Mas outro aspecto deve ser explicitado sobre essa escola: durante muito tempo a sua representação foi de uma boa escola, com uma proposta educacional inovadora, com bons professores, muitos deles também docentes da universidade próxima. Mesmo não sendo mais uma referência do ensino inovador e com altos índices de reprovação e abandono, a escola está entre as melhores escolas estaduais nos exames nacionais de avaliação.

A direção é exercida por uma diretora e duas diretoras adjuntas que estão no cargo desde 2001. A escola tem uma orientadora educacional, que cuida da disciplina dos alunos e não tem coordenadora pedagógica, pois segundo a orientadora educacional essa função é exercida pelos professores coordenadores de cada disciplina. A direção da escola também conta com o apoio de dois funcionários que ajudam muito na organização da escola: um ex-professor que já é aposentado, mas continua atuando como assessor da direção, que segundo observamos conhece tudo e todos da escola, e uma coordenadora do turno da manhã e tarde, que segundo ela mesma “*não sou do Estado, sou terceirizada, mas trabalho na escola há 12 anos*”. Ela é quem organiza os horários, as turmas e controla as faltas dos professores e como ficarão as turmas sem aula. Está sempre na sala dos professores e organiza o dia de cada turma: caso tenha algum “*buraco*” (termo usado pelos professores para dizer que aquela turma não tem aula em virtude da falta, licença ou ausência de professor) ela reorganiza os horários da turma e dos seus professores, para se possível, liberar mais cedo alunos e professores. Já constatei algumas vezes os professores

¹⁰ O tempo vago é o termo utilizado pelos alunos para os tempos de aula em que o professor não veio por falta ou licença e também os tempos de matérias em que ainda não têm professor.

perguntando a ela sobre a possibilidade de adiantar o tempo na turma sem aula. É freqüente ver turmas inteiras esperando o tempo seguinte no pátio.

A diretora está na escola desde a década de 1970, seus tempos áureos e chegou ainda jovem, com apenas 21 anos. Foi assessora da diretora que colocou a escola entre as mais modernas do Estado e em 2001 assumiu a direção geral. É difícil encontrá-la na escola, mas segundo me informou a coordenadora terceirizada *“ela tem um horário fixo, mas tem muitas atividades fora da escola”*. As poucas vezes que a vi ela estava em sua sala recebendo alguém. Também participou de dois momentos importantes da escola: na palestra do início do ano letivo, com todos os professores e na entrega de um prêmio da Secretaria Estadual de Educação pelo serviço de qualidade desenvolvido pela escola no ano de 2007.

As duas diretoras adjuntas são vistas com mais freqüência na escola, cada uma no seu horário específico. Uma delas também entrou na escola na década de 70, ainda jovem, e hoje tem cerca de 60 anos. A outra adjunta é mais jovem, com cerca de 45 anos. Em geral, ficam na sala que dividem no primeiro andar recebendo os alunos e professores. Elas também são as responsáveis por dirigir os Conselhos de Classe. Mesmo recebendo os professores em sua sala e coordenando os Conselhos de Classe as vi poucas vezes na sala dos professores nos momentos em que eles lá estão reunidos: entre os turnos e no horário do recreio dos alunos. Em uma das vezes, a adjunta mais velha foi à sala dos professores no primeiro dia de aula para avisá-los que passaria em todas as turmas para *“dar as boas vindas aos alunos e já informá-los sobre as regras da escola: não pode boné, nada de camisas curtas, enfim essas coisas”*.

A outra adjunta a vi também somente uma vez na sala dos professores: em um dia estava conversando com vários professores e mais particularmente com uma professora de Biologia sobre a placa da missão da escola¹¹. Acaba o horário do recreio e toca o sinal. Como de costume, as conversas entre os professores não terminam e todos permanecem onde estão. Após dez minutos, a diretora adjunta faz um pedido aos professores: *“gente, eu queria pedir para vocês irem para a sala de aula, pois os alunos estão no corredor e hoje estamos sem o inspetor.”* Ainda com esse pedido, inclusive com um tom de desculpas por parte da adjunta, alguns professores chegam à sua sala 20 minutos após o início da aula.

Essa não foi a primeira vez que constatei o constrangimento da direção em pedir algo aos professores, principalmente algo diferente da sua rotina. Observando constantemente a sala dos

¹¹ Um mês após o início das aulas, foram colocados na subida da escada e na sala dos professores cartazes com a missão da escola: “A escola tem como missão institucional promover a construção do conhecimento e o desenvolvimento cultural junto ao seu corpo discente, instrumentalizando-o para superar as dificuldades que envolvem a condição humana, tendo em vista a integração social e a incorporação de valores éticos e de cidadania.”

professores vemos como os professores esperam pelo menos 10 minutos para se dirigirem à sala de aula e muitos deles, retornam 10 minutos antes do horário do seu término. Claro que isso não é a prática de todos os professores¹², mas é da maioria. E a direção em nada altera esse ritual, a não ser em situações mais delicadas, como a falta de um inspetor que controla os alunos pelos corredores.

Um outro momento de pedido da direção aos professores aconteceu no dia da palestra do início do ano letivo: a diretora geral e a adjunta pediram que, por favor, os professores se reunissem antes das aulas para discutirem o programa de cada disciplina. Como a adjunta percebeu a resistência de alguns professores em marcar e querer fazer as reuniões disse que era bom que a fizessem, pois *“sabemos que depois não dá. É melhor fazer nesta semana”*. Sabemos a opinião dos professores sobre as reuniões, sejam elas as da disciplina que lecionam ou os Conselhos de Classe. Segundo um professor de Física *“conselhos são muito chatos. Só quero participar do último por causa das reprovações. Felizmente o próximo conselho cai no dia da minha aula, mas não das minhas turmas.”* A coordenadora da equipe de História, no dia da sua reunião para discutir o programa do ano, se mostrou insatisfeita com o atraso dos seus companheiros e a falta de compromisso de alguns: somente a metade dos professores estava presente.

A visão geral da direção e dos professores sobre os alunos é que *“eles são fracos”*; *“eles não têm base”*. Um dos culpados é o ensino municipal: *“as falhas estão lá no início, nas escolas municipais”*. Para outros: *“problema é dos pais, analfabetos e alcoólatras”*; *“O problema é cultural, da sociedade e da família. Como motivar o jovem?”*; A diretora adjunta assim falou sobre seus alunos: *“Alunos chegam despreparados. O problema não é do professor, mas do sistema como um todo. A sociedade é utilitarista, e o saber não vale nada.”*

O resultado imediato desta visão que desvincula a escola, sua organização e a ação de seus profissionais no processo educacional do aluno é a reprovação e a evasão. Segundo um professor de Física *“no 3º ano, ao final do ano, ficam apenas uns 5 alunos reprovados por turma. No segundo ano, a metade e no primeiro mais da metade dos alunos.”* Isso sem contar os alunos que sumirão após a primeira semana de prova como comentaram outros dois professores: *“tem aluno que não vai aparecer mais, você vai ver como as turmas vão diminuir”*. Se retornarmos nosso olhar para o número de turmas para cada ano de ensino, constatamos essa

¹² Alguns professores que realmente dão o tempo todo de aula e ao tocar o sinal não se dirigem à sala dos professores, mas sim à turma seguinte. Só os encontramos nas salas dos professores na hora da entrada, da saída e do recreio.

situação: as 28 turmas do 1º ano serão transformadas em 17 turmas no 2º ano e no ano seguinte, o 3º ano, em 12 turmas.

3. Considerações finais

Da descrição das três escolas, seus diretores e rituais podemos afirmar que fizemos observações em três realidades distintas: escolas com tamanhos, estrutura e organização diferenciada. Mas no que se refere ao objetivo deste artigo, ou seja, a direção constatamos alguns aspectos semelhantes.

Em primeiro lugar, vale a pena ressaltar que as diretoras são todas mulheres e a maioria da sua equipe também. Somente na equipe da escola 2 temos um homem como diretor adjunto. Outro aspecto comum às três diretoras é o fato de já terem trabalhado na direção e de certa maneira, se consideram herdeiras da gestão anterior, vista em todas as escolas como melhor ou como uma referência. E o fato de serem herdeiras de uma direção nos permite refletir sobre a eleição de diretores, hoje freqüente em diferentes redes públicas: será que as eleições realmente ocorrem ou são apenas situações para cumprir uma determinação ou manutenção do que já existe? Oliveira e Schwartzman chamam a atenção para o fato de muitos diretores de escolas públicas não terem experiência e competência para o cargo e vão além ao comentar sobre as eleições: “A falta de critérios substantivos e objetivos pode significar que, mesmo nos casos de escolha pela comunidade escolar, o critério é essencialmente político – só que se trata de política local, e não da prefeitura ou do governo estadual.” (Oliveira e Schwartzman, 2002, p. 21)

A continuidade é um aspecto comum às três escolas e que nos faz refletir sobre o trabalho exercido pelos diretores: construíram algo novo? As propostas foram repensadas e novos objetivos foram traçados e socializados com a equipe? Ainda não temos respostas a essas perguntas, mas as observações indicam que as direções estão pautadas no que a escola já foi e no que a escola fazia. Mas será que a escola ainda é uma referência? A realidade, os professores e alunos são os mesmos?

Os resultados em avaliações nacionais e municipais indicam que as três escolas têm um baixo rendimento. A escola 1 não participou das avaliações nacionais, mas participou da avaliação municipal realizada em 2007 e embora ainda não tenha recebido o retorno, sabe que seus alunos não foram bem. As escolas 2 e 3 participaram das avaliações nacionais, mas seus índices são apenas um pouco superiores à média municipal e nacional. A escola 2 tem como índice do IDEB 4,2, sendo 3,7 a média municipal para os anos finais do ensino fundamental. A

escola 3 teve no ENEM 2007 uma média de 54 (redação e prova objetiva), sendo a média nacional 48,4.

Pelas nossas observações as três diretoras atuam mais nos aspectos administrativos das escolas que nos temas pedagógicos. Na escola 1, por exemplo, ainda que a diretora participe das reuniões pedagógicas a liderança é exercida pela coordenadora pedagógica. Do ponto de vista dos nossos autores, isso dificultaria a qualidade da escola visto que os diretores são fundamentais para a construção de objetivos comuns e principalmente criar as expectativas para a escola e seus alunos.

Não basta estar sempre presente na escola e nas reuniões, mas tem que fazer com que a escola cumpra adequadamente as tarefas escolares. E uma dessas atividades fundamentais é ensinar aos alunos e o espaço para isso é a sala de aula. Como ensinar se os alunos não têm aula? Esse é um desafio nas três escolas que observamos: fazer com que os alunos tenham as horas aula estipuladas no calendário. A quantidade de “tempos vagos” ou “buracos” é enorme e em poucos casos vemos uma decisão firme em solucionar esta situação. Como os alunos poderão seguir “*trajetórias de sucesso*” se não têm aulas ou atividades relacionadas ao ensino?

Algo comum às três escolas é a justificativa para sua situação: os alunos. Na escola 1, embora as diretoras estejam presentes e ser uma escola pequena e para crianças pequenas, a justificativa para as possíveis falhas está nos alunos, suas famílias e a comunidade difícil em que vivem. Na escola 2, vemos a direção um pouco perdida diante do tamanho da escola e de seus problemas, e novamente uma descrença nos alunos e suas capacidades. Na escola 3, que já foi considerada uma referência e é algo ainda presente na visão da direção e professores, não é mais uma escola de elite e recebe alunos de diferentes classes sociais e realidades. Nos três casos há uma descrença na capacidade dos alunos.

Relacionada à descrença nos alunos, existe uma percepção compartilhada por direção e professores de que foram preparadas para trabalhar com “*crianças melhores*”, “*crianças de classe média*” e que se sentem despreparadas para lidar com as “*crianças problemáticas*” e “*sem apoio familiar*”. Novamente fazemos a pergunta: Como os alunos poderão seguir “*trajetórias de sucesso*” se a escola e seus membros não confiam na sua capacidade de aprender?

Sabemos das dificuldades em se discutir o fator direção no Brasil, visto o nosso sistema centralizado e a ausência da autonomia escolar como a existente em países anglo-saxões. Aos diretores, por exemplo, não é dada a possibilidade de recrutar, alocar e dispensar os profissionais ou definir os programas de ensino da escola. No entanto, questões simples como organizar a escola para que os alunos estudem, criar incentivos para seu corpo docente e valorizar os alunos e

acreditar no seu potencial são ações que o diretor, como o líder em potencial de cada escola, pode fazer. O que se constata a partir da observação participante e da descrição etnográfica dessas três escolas, é a ausência do diretor nessas questões centrais para gerar a qualidade da escola.

4. Bibliografia

BARBOSA, M. L. de O., A qualidade da escola e as desigualdades raciais no Brasil. In: **Os mecanismos de discriminação racial nas escolas brasileiras**, Rio de Janeiro, IPEA, 2005.

BRESSOUX, P. As pesquisas sobre o efeito-escola e o efeito-professor. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n 38, p 17-86, dez 2003.

DEROUET, J.L. Uma sociologia dos estabelecimentos escolares: as dificuldades para construir um novo objeto científico. In: FORQUIN, J. C. **Sociologia da Educação: 10 anos de pesquisa**, Petrópolis, RJ, Vozes, 1995, pp 225-227

FORQUIN, J. C. **Sociologia da Educação: 10 anos de pesquisa**, Petrópolis, RJ, Vozes, 1995.

MELLO, G. N. Escolas eficazes: um tema revisitado. In: XAVIER, A. S.; MARRA (orgs.): **Gestão Escolar: desafios e tendências**, Série IPEA 145, Brasília, IPEA, 1994.

MAGGIE, Y. **A escola no seu ambiente**, 2005 em www.observa.ifcs.ufrj.br

MEC; Unicef. **Redes de Aprendizagem. Boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender**. Publicações MEC, Brasília, 2008.

OLIVEIRA, J. B. A.; SCHWARTZMAN, S. **A escola vista por dentro**. Belo Horizonte: Alfa Educativa, 2002.

PIRES DO PRADO, A. ¿“A escola funciona bem”? Participación y descentralización educativa en una favela de Río de Janeiro”. Tese de doutoramento, Departamento de Antropologia, Universitat Autònoma de Barcelona, 2006.

SA EARP, Maria de Lourdes. **A cultura da repetência em escolas cariocas**, tese de doutoramento, PPGSA/UFRJ. 2006.