

Estratégias da gestão do sucesso escolar: desafios dos bairros, das famílias e dos alunos em duas escolas públicas

**Alice Xavier (SOCED/PUC-Rio)
Maria Luiza Canedo (SOCED/PUC-Rio)**

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo contribuir para as reflexões que vem sendo desenvolvidas sobre a qualidade (e a imagem da qualidade) da escola pública, focalizando a atuação da gestão escolar. Analisamos os relatos de gestores de duas escolas públicas de ensino fundamental, localizadas em bairros distintos da cidade do Rio de Janeiro. Procuramos ressaltar os desafios que se apresentaram, desde a localização da escola até o perfil dos alunos e famílias atendidas, identificando as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores. Destacamos semelhanças e singularidades encontradas nestes discursos, tecendo uma análise exploratória, sobre a imagem da escola pública, composição do alunado, relações com professores, alunos e famílias, que se configuram como questões na busca da construção da qualidade do ensino público fundamental.

Palavras-Chave: qualidade do ensino, gestão escolar, relação escola- família - bairro.

Strategies for the school management: challenges of the neighborhoods, families and students in two public schools

**Alice Xavier (SOCED/PUC-Rio)
Maria Luiza Canedo (SOCED/PUC-Rio)**

Abstract:

This article aims to contribute to the reflections that have been developed on the quality (and image quality) of public schools, focusing the school management. We analyzed the reports of managers of two public elementary located in different districts of the city of Rio de Janeiro. We seek to highlight the challenges that presented themselves, the location of the school and the profile of students and families by identifying the coping strategies used by managers. We highlight similarities and singularities found in these speeches, weaving an exploratory analysis on the public image of the school, student body composition, and relationships with teachers, students and families, issues that constitute the pursuit of building the quality of public elementary schools.

Key-words: quality of teaching, school management, school - family - neighborhood relationships.

1. Apresentação

No âmbito dos trabalhos sobre oportunidades educacionais e desempenho escolar, desenvolvemos uma primeira reflexão sobre as relações que se estabelecem entre a escola e os alunos a partir dos relatos dos diretores e coordenadores pedagógicos em duas escolas públicas que integram o conjunto de escolas pesquisadas pelo SOCED desde 2009¹.

O universo pesquisado foi formado 10 escolas de ensino fundamental da rede pública e privada. Cerca de 20 gestores, entre diretores e coordenadores pedagógicos, foram entrevistados. Na rede pública a seleção das escolas integrantes da amostra atendeu a um conjunto de critérios de escolha, possibilitando investigar diferentes níveis socioeconômicos e a diversidade de localização das escolas no espaço urbano.

Para a reflexão que se segue tomamos as informações fornecidas nas entrevistas realizadas com as diretoras e demais integrantes da equipe gestora, destacando os desafios com os quais os gestores se defrontaram em diferentes aspectos do cotidiano escolar, incluindo desde a conservação física das instalações e a localização das escolas até as percepções de pais e professores *que concebem* a escola pública como uma instituição de baixa qualidade. Procuramos apresentar também as estratégias utilizadas pelas diretoras para enfrentar os desafios percebidos e os resultados obtidos, apontando semelhanças e singularidades encontradas.

Guiam-nos os questionamentos sobre o modo como a escola administra (e não ignora ou desconsidera) o perfil do alunado, as percepções das

¹ O programa desta pesquisa busca identificar os processos de produção de qualidade de ensino com base no desempenho das escolas, referenciado nas avaliações nacionais (Prova Brasil e ENEM). Em um de seus recortes, a pesquisa procura analisar os estilos de gestão institucional de cada escola enquanto responsáveis pelos processos organizacionais e pedagógicos, que articulam os agentes escolares.

famílias dos alunos e mesmo as características do em torno da escola. Em semelhante sentido, refletimos também sobre os desdobramentos destes aspectos em termos de construção de capital cultural, capital social e o desempenho escolar do alunado.

2. Localização e desempenho escolar

Antes do aparecimento de uma abordagem relacional escola, cidade e família, o que se focalizava nas relações entre a vizinhança da escola e o desempenho escolar dos alunos era analisado sob a lente do *déficit cultural*, bem como das possíveis carências decorrentes da origem familiar do aluno, que acarretavam a falta de acesso aos bens culturais, que pudessem fornecer aos alunos saberes e disposições sabidamente legitimadas no meio escolar, mediada pela avaliação docente.

Uma alta distância simbólica separava (separa, ainda) a escola da realidade do bairro em que se encontra e como consequência, da vida das famílias e dos alunos atendidos. A precariedade nesta relação vem sendo investigada e descrita em estudos sociológicos que tratam das relações entre comunidade e escola, destacando as posições sociais das famílias e dos agentes educacionais e as formas como se estabelecem as interações entre eles no espaço escolar. Fugindo de uma *tradição fatalista* na análise destas relações, por vezes baseada em percepções que tendem a se cristalizar deixando pouco espaço na incorporação de mudanças, procuramos oferecer uma descrição e análise de ações adotadas por gestores de escolas públicas, que *olhando para dentro e para fora* do espaço físico escolar, nos levam a identificar e refletir sobre indícios de outra ordem na construção da qualidade (e da imagem da qualidade) do ensino.

O *Relatório Coleman* - pesquisa em larga escala empreendida nos Estados Unidos - e inspirada pela crescente desigualdade das habilidades escolares (verbal, não verbal, leitura, matemática e conhecimentos gerais) entre americanos de diferentes origens étnicas, apontava um grande 'abismo' entre os negros e brancos americanos e um distanciamento ainda maior em relação aos alunos de origem hispânica. Oferecendo indícios importantes sobre a relação entre a composição social da escola e o desempenho dos alunos (Coleman, 1966, *apud* Brooke & Soares, 2008), o estudo marcou toda uma geração de pesquisas sobre desempenho escolar, reassignificando, mesmo que em parte, aspectos concernentes à origem social dos alunos e *background* familiar e o efeito da escola. Um dos maiores ganhos desta pesquisa, apesar das críticas à subestimação dos processos internos da escola², foi a diferença constatada no rendimento dos alunos em face da composição social da escola. Foi identificada maior variância entre alunos da mesma escola em comparação com alunos de escolas diferentes. Este indício apontava que a origem social dos alunos não incidia diretamente sobre os resultados de aprendizagem, como se pensava, importando mais ou exercendo maior efeito sobre o desempenho, a composição social dos alunos e do corpo docente das escolas do que os insumos escolares.

Alunos que tinham sua origem em famílias com pouca *tradição educacional* quando em turmas com colegas de forte *background* educacional tinham melhor desempenho. Estes alunos, por sua vez, não tinham seu rendimento prejudicado, quando alocados em turmas socialmente diversificadas.

² Os fatores intra-escolares, ou as chamadas variáveis de processo, não foram contemplados na pesquisa de Coleman, que preferiu focalizar variáveis consideradas mais fáceis em termos de manipulação no âmbito das políticas públicas. A presença de bibliotecas na escola é um exemplo (Madaus *ET al*, *apud* Brooke & Soares, 2008:137).

Apesar das diferenças teórico-metodológicas que marcaram estas pesquisas, elas nos ajudam hoje a analisar a desigualdade escolar de forma mais ampla. Ainda que não lancemos neste trabalho um olhar aguçado para o rendimento medido por meio dos testes (habilidades e proficiência), interessa-nos investigar como as escolas públicas de ensino fundamental, no município do Rio (as boas escolas no caso do presente trabalho) enfrentam os desafios na relação com o público escolar, em particular a composição deste público e suas famílias, dentro de um contexto que se estrutura socialmente em face de sua localização na cidade e sua relação com a vizinhança.

No que se refere à relação entre a localização da escola e o público atendido por ela, observamos que a distância percorrida entre a casa e a escola é, também nas escolas públicas investigadas, bem maior do que a imaginada, contrariando o senso comum de que a escola não é escolhida pelas famílias, mas, simplesmente os alunos são lá alocados em função da proximidade de residência. A opção de famílias de camadas populares por escolas que estão situadas em bairros afastados do local de moradia pode ser tomada como um indício de reconhecimento de uma *estrutura de desigualdade* na rede pública de ensino, que interfere no desempenho escolar. Nesta perspectiva, tais indícios servem de base para a composição de uma *nova* medida de desempenho, especialmente se tomarmos a dificuldade de acesso às boas escolas.

Algumas investigações nesta linha (Retamoso e Kaztman, 2008) sugerem forte relação entre o local de moradia e o desempenho escolar. Tendo em vista que a conquista do sucesso na escola (em especial, nas boas escolas) depende da manutenção do capital social e cultural (Wilson, 1987 e Small, 2004) e que estes estão fortemente relacionados ao processo de

estratificação social, *a partir* da segregação residencial que traz como consequência o empobrecimento destas disposições.

A busca por melhores oportunidades de ensino: a distância da escola, do local de moradia e o significado do enfrentamento diário desta distância são questões caras ao processo de produção da qualidade do ensino. Para melhor compreender o relato dos diretores, tomamos também como referência os estudos que vem sendo realizados sobre os estabelecimentos de ensino organizados por Mafra em um balanço das pesquisas realizadas nas décadas de 1980 e 1990 quando este campo ganhou novo impulso.

Neste trabalho, analisamos duas experiências diferentes, onde a localização privilegiada da escola pode refletir tanto em benefícios para os alunos e em melhorias (física, pedagógica ou cultural, no que se refere ao acesso) para a própria escola, quanto num processo de exclusão e segregação, ocasionado pelas lutas decorrentes da busca pela manutenção da posição social ou posição de classe - *status*, intimamente associadas ao local de moradia.

3. Escola que *se impõe em um bairro de elite*³

3.1 Os desafios

Esta escola está situada na zona sul do Rio de Janeiro em um tradicional bairro de classe média alta, reduto de alguns dos pontos turísticos mais tradicionais da cidade. Ocupando uma área de aproximadamente 230 hectares, o bairro abrigou parte da aristocracia do início do século XX, e ainda hoje, conta com moradores ilustres que se destacam no cenário social entre seus quase 7.000 habitantes. Pode-se

³ Os trechos em itálico ao longo do trabalho referem-se a trechos retirados das falas das diretoras das escolas investigadas.

afirmar com segurança que se trata de um dos bairros preferidos pela elite sociocultural carioca. Contando com a presença de um grupamento militar, seu entorno é considerado pacato e seguro, com registros de criminalidade praticamente nulos⁴. O comércio local visa somente o atendimento aos moradores. Estão localizadas neste bairro duas escolas públicas municipais.

Referindo-se a implantação da escola que estudamos, a diretora destaca que se trata de uma construção contemporânea dos primórdios da formação da comunidade moradora do bairro. A localização *em um bairro de elite*, que a primeira vista parecia ser uma vantagem, transformou-se em dificuldade na prática, uma vez que na percepção da maioria dos moradores o ensino público caracteriza-se pela baixa qualidade. Logo, à escola ficou associada a falta de qualidade generalizada do ensino público municipal.

Somou-se a esta percepção negativa, a existência de outra escola pública, situada no mesmo bairro em uma área protegida pelas Forças Armadas, o que lhe conferia uma distinção em termos de segurança. Um contingente dos alunos moradores do bairro direcionava-se para as escolas privadas e aqueles que buscavam o ensino público optavam em primeiro lugar pela escola *que tinha proteção*.

Para a escola pesquisada *vinham os alunos que sobravam* que se caracterizavam por um *padrão socioeconômico bem baixo e pelo rendimento escolar não muito bom*. A clientela da escola era formada basicamente por alunos moradores de *cortiços* concentrados em algumas ruas na vizinhança do bairro. As famílias, geralmente compostas por cerca de oito a dez membros, *residiam em casas velhas de um só cômodo*, chefiadas em grande parte por trabalhadores de serviços de baixa qualificação ou

⁴ Apesar de não ter favelas aparentes, alguns moradores do bairro apontam para o surgimento de construções improvisadas e de certo crescimento desordenado onde antes existia uma pequena vila. No entanto, aí não parece haver constatação de tráfico de drogas e outros crimes.

subempregados. Recebendo *os piores alunos* a escola apresentava maus resultados em termos de desempenho, reforçando assim a crença na baixa qualidade de ensino.

Com o tempo, as instalações físicas da escola se deterioravam e o número de alunos diminuía, não ultrapassando nunca a marca de 65% da capacidade de atendimento da escola.

O quadro descrito aponta para a pouca aceitação da escola no bairro. Identificada pelas famílias com a imagem de baixa qualidade, a escola ficava destinada somente aos grupos menos favorecidos, que segregados e carentes das disposições necessárias ao processo de escolarização, apresentava baixo rendimento reforçando o estigma de baixa qualidade da escola.

3.2 As estratégias

Em 1988, foi realizada a primeira eleição para o cargo de direção na escola, situação na qual a atual diretora foi eleita, assumindo suas funções com o objetivo de *mudar a situação* vigente. Conhecendo bem o ambiente e as dificuldades do local onde já trabalhava como regente de turma desde 1979, a diretora relata como colocou inicialmente em prática sua estratégia para *modificar o pensamento da equipe de professores que trabalhava na escola*. Baseada no compromisso com as crianças, segundo próprias palavras, a diretora direcionou a equipe para tentar saber *o que estava empatando há tantos anos aquelas crianças*.

A gente queria melhorar o nível e ficava acompanhando, vestindo a camisa. Desde que assumi a direção eu entro aqui às 7 horas e só saio às 18 horas. Vamos melhorar porque a gente precisa ter qualidade. A gente inovava. E aí foi num crescendo, todo o mundo se engajando naquele processo.

A diretora relata que trouxe o próprio filho para estudar na escola, sendo tal atitude acompanhada por vários outros professores, cujos filhos e sobrinhos estudavam anteriormente em escolas privadas. Investiu na melhoria da aparência física da escola e buscou parcerias com instituições de prestígio no bairro (universidades, forças armadas e estabelecimentos comerciais). Com o primeiro conjunto de ações colocadas em prática, a percepção sobre a imagem da escola começou a se modificar.

Seguiu-se a adoção de uma nova estratégia, com a busca por competições onde os alunos pudessem ser inscritos e mostrar bom desempenho e onde os *frutos do trabalho* pudessem aparecer. A participação em olimpíadas e concursos trouxe boas classificações e premiações, contribuindo para tornar os professores cada vez mais motivados e interessados em *mostrar mais*. As parcerias se ampliaram para além das fronteiras do bairro visando a *troca de informações pedagógicas com outras escolas do Brasil*, através do Programa Escolas Irmãs⁵. Com a visibilidade alcançada, que tornou a escola reconhecida pela qualidade, passaram a receber uma demanda cada vez maior de matrículas e a *clientela começou a melhorar*.

Os alunos chegavam à escola de diferentes bairros da Zona Sul (Copacabana, Botafogo e Flamengo) e de localidades distantes (Engenho da Rainha, Japeri e Paquetá são alguns exemplos). Os residentes no próprio

⁵ Vinculado à Secretaria da Presidência da República, o programa tem como objetivo principal promover o *intercâmbio cultural e pedagógico entre escolas de diferentes realidades sociais e culturais em todas as regiões do país*. Concebido como um dos ramos da mobilização social do Governo Lula é denominado um programa de inclusão social, para a promoção da pessoa e valorização da cidadania (Fonte: <http://mse.mec.gov.br/index>).

bairro onde está a escola não chegavam nem a 1% dos cerca de 800 alunos atendidos.

A diretora ressalta a formação de um perfil de aluno interessado na própria aprendizagem e em seu desenvolvimento, ressaltando que o índice de evasão da escola é muito pequeno: *praticamente nulo. Aqueles [alunos] que chegam, copiam o modelito dos outros que já estão aqui. Aos alunos que chegam, a escola procura oferecer a possibilidade de conviver com os que já estão integrados. Os alunos que por algum motivo formam um grupo que vai ficando atrasado, fora da faixa etária não são colocados juntos em uma mesma turma, mas são diluídos entre as diversas turmas para incentivar a convivência com os demais.*

Em função de experiências já testadas a diretora afirma, com segurança, que *montar uma turma de reprovados para ter uma assistência melhor não funciona legal. A turma fraca passa a ter professor de mau humor (...) a ser chamada de 'a turma dos burros' e a autoestima dos alunos vai pro brejo.*

Alunos novos que *não estão dentro do contexto daqui* têm a chance de participar com o grupo antigo:

Se o aluno não tem uma revista para fazer um trabalho, a gente oferece uma para ele, se ele não tem condição de ir a um cinema, a gente leva. Eles têm a carteirinha para frequentar as bibliotecas das universidades do bairro e podem pesquisar.

A equipe gestora se reveza tomando conta do recreio, pois acredita que *vendo o recreio se descobre o que está ocorrendo na escola e se cria vínculo com os alunos.* Nos últimos oito anos a escola vem investindo também na continuidade dos estudos dos alunos, preparando-os para fazer concurso para as escolas federais. Estabelecendo parcerias, a Escola tem conseguido que os melhores alunos obtenham bolsas de estudo para o ensino médio em

escolas privadas de qualidade. Atualmente, cerca de 80% dos alunos pretende cursar uma universidade.

Na visão da diretora, o que faz o diferencial da escola é o *comprometimento dos professores e depois o comprometimento das famílias*. A proposta é manter um quadro de professores estável e unido e não deixar o aluno sem aula. Se um professor falta ou se tem uma disciplina sem professor, um dos membros da equipe gestora entra em sala de aula e dá aula, substituindo o professor:

Se faltar água, eu não suspendo aula, compro água. Acho que tudo o que os professores fazem é da alçada da gestão. Professor não pode dar um minuto a menos, não dou dia⁶, mas o professor que precisar faltar pode repor a aula. Equipe que trabalha comigo cumpre horário. Se o professor faltar muito eu comunico a CRE⁷.

As famílias têm livre acesso à escola e são chamadas sempre que se observa um comportamento que merece atenção: *Recebem encaminhamentos para especialistas quando necessário e em geral levam os filhos*. Diz a diretora que 80% das famílias correspondem ao que a escola espera delas.

4. Escola no subúrbio que estabelece padrões de aprendizagem e convivência

4.1 Desafios

Esta escola fica localizada em um bairro de classe média na região suburbana da cidade do Rio de Janeiro. O bairro, cortado pela Avenida Brasil - a mais importante via expressa do município, ocupa uma área

⁶ Esta expressão denota uma prática, presente em algumas escolas públicas, de abonar as faltas dos professores.

⁷ A Coordenadoria Regional de Ensino é o órgão responsável por viabilizar as políticas da Secretaria Municipal de Educação em uma determinada área geográfica.

territorial de cerca de 700 hectares e abriga mais de 100.000 habitantes. Embora essencialmente residencial, o bairro conta com muitos serviços, direcionados tanto ao mercado local quanto à cidade em geral. É a sede da região administrativa na qual está situado. No bairro funcionam 27 unidades escolares públicas municipais entre as quais a escola pesquisada, que tem atualmente *a fama de ser a melhor escola da redondeza*.

A escola está localizada dentro de um condomínio fechado por guaritas de segurança que controlam todos os acessos ao local. Casas confortáveis, muitas delas com dois pavimentos, ruas largas e praças arborizadas dotadas de brinquedos infantis e quadras para esportes, transmitem uma impressão de tranquilidade e organização ao local.

A escola foi construída há 31 anos e desde o início de seu funcionamento os moradores do condomínio demonstraram rejeição ao ensino público que consideram de qualidade deficiente, optando por matricular os filhos nas escolas privadas que funcionam nas vizinhanças. Para os residentes locais, *estar na rede municipal é um castigo a ser atribuído às crianças que não querem estudar*. Desta perspectiva, os alunos que chegam à escola são aqueles considerados desinteressados, indisciplinados e rebeldes, na visão destes pais, o que representa um grande desafio para a escola.

Ocupando um prédio de quatro andares, a escola está instalada em uma construção sólida que hoje, apesar de antiga e necessitando de reforma, ainda conserva uma boa apresentação. O prédio principal se destaca em um patamar elevado, acessível a partir de três níveis de escadas tendo a frente duas quadras de esportes e um jardim arborizado. A área está cercada por grades com portões destrancados permitindo o livre acesso e viabilizando que da rua se possa visualizar a escola. Além das 19

salas de aula, a escola conta com refeitório, sala de leitura, sala de recursos e computadores para uso dos alunos.

Mesmo sendo uma escola inclusiva - que atende alunos portadores de necessidades especiais - a unidade escolar atraiu sempre poucos alunos da vizinhança mantendo por muito tempo uma clientela bastante inferior a sua capacidade de atendimento, que é de 1.300 alunos.

Com o tempo, as instalações da escola foram se deteriorando e a *fama* dos alunos indisciplinados que lá estudavam foi contribuindo para que se reduzisse ainda mais a matrícula de novos estudantes. A situação foi se tornando cada vez mais difícil culminando com um processo de intervenção da Secretaria Municipal de Educação - SME.

4.2 Estratégias

Há 13 anos a SME tomou a decisão de trazer uma nova diretora para assumir a escola com a missão de mudar a situação vigente.

A diretora indicada, que permanece até hoje na função sendo sucessivamente reeleita há mais de dez anos, deparou-se com o desafio de uma escola desestruturada: problemas físicos das instalações, desgastadas, depredadas, rabiscadas, pichadas e desarrumadas somavam-se a falta de alunos e as graves dificuldades disciplinares daqueles que eram atendidos.

A diretora assumiu o cargo com a postura de *tomar pé da situação* sem procurar culpados, deixando de lado toda a história anterior para dar início a uma *nova escola*, corrigindo erros e colocando em prática estratégias de enfrentamento da situação.

Como primeira medida, optou por investir na apresentação física da escola: *pintar, limpar e organizar o prédio, tornando o local mais agradável para todos*. Após um mês de intenso trabalho, unindo forças com a equipe

docente, contando, porém, com poucos recursos financeiros, a escola ficou com *uma cara nova*. Uma grande festa de confraternização, que reuniu professores, funcionários, pais e alunos, simbolizou o *início de uma nova escola*.

O desafio seguinte era atrair novos estudantes. A divulgação da disponibilidade de vagas através de cartazes afixados nos estabelecimentos comerciais locais e a implantação da educação infantil, segmento que até então não era atendido na escola foram as ações priorizadas. Implantar a educação infantil representou o melhor caminho para aumentar o número de alunos nas primeiras séries do ensino fundamental onde as turmas estavam mais vazias. Trazer para a escola crianças que iniciavam seu processo de escolarização significava também a possibilidade de formar alunos com comportamentos dentro dos padrões desejados pela direção. Padrões que incluíam tanto as regras de convivência, quanto os resultados de aprendizagem que passaram a ser controlados *de perto* pela nova equipe gestora.

Ser reconhecida como uma escola que *gosta de ordem* foi a proposta desta escola, que aos poucos foi implantando uma série de controles para monitorar o cotidiano escolar. Na sala da direção foi instalado um sistema de TV, que permite visualizar o que acontece em diferentes locais e outro de ramais telefônicos que viabiliza o contato direto com os diversos setores da escola. Em cada andar há um inspetor que controla o acesso dos alunos, registrando ausências e atrasos, e de visitantes. Por vezes a diretora acompanha pessoalmente a entrada dos alunos, reforçando a importância da pontualidade e assiduidade enquanto valores cultivados pela escola. O controle de presença dos alunos em sala de aula é feito a cada período de tempo identificando aqueles que *matam aula*.

A escola conta com o apoio dos seguranças que atuam no condomínio, que exercem uma supervisão informal das áreas adjacentes, evitando que alunos fiquem perambulando pelas ruas durante os horários de aula.

Os alunos não ficam sem aula. Se um professor falta, o tempo de aula é ocupado com exercícios de fixação orientados por um dos membros da equipe gestora-administrativa. Os professores utilizam um sistema de carimbos nos cadernos dos alunos para indicar tarefas não realizadas, possibilitando que os pais possam acompanhar o cumprimento das obrigações escolares dos filhos. A aprendizagem é valorizada e todos os esforços possíveis são mobilizados em prol do sucesso escolar dos alunos, porém, a reprovação é adotada quando o aluno não alcança o resultado esperado. Alunos que não se adaptam são orientados a dar continuidade à escolarização em outras escolas.

Com a proposta de intensificar o trabalho com as classes especiais, a direção passou a enfatizar o conceito de solidariedade, estimulando a união de todos os agentes escolares em torno do desafio de trabalhar com crianças portadoras de necessidades especiais. O trabalho com este grupo, ao mesmo tempo em que representava um desafio que exigia esforço e determinação, funcionava como um 'elemento aglutinador' para a equipe de profissionais da escola, deixando a todos orgulhosos dos resultados que aos poucos conseguiam alcançar.

Atendendo atualmente a cerca de cinquenta alunos com deficiência visual ou limitações cognitivas (condutas típicas⁸), as classes especiais visam desenvolver a autonomia dos alunos para que possam ser integrados às turmas regulares de faixa etária e nível de conhecimento compatível. A sala

⁸ Termo proposto para se evitar outros rótulos, anteriormente utilizados, que carregavam, em seu significado, uma carga de julgamento e de desqualificação da pessoa a quem eles eram atribuídos. Pode-se citar, dentre estas: transtornos de conduta, distúrbios de comportamento, comportamentos disruptivos, desajuste social, distúrbios emocionais, etc.

de recursos, que conta com materiais pedagógicos especiais, foi instituída para dar suporte aos professores no trabalho de desenvolvido com estes alunos e promover estudos dirigidos no contra turno. A escolha da coordenadora (indicada por duas vezes) entre os professores que atuam no segmento de educação especial mostra a importância e eficácia creditada a este trabalho na escola.

A resposta da clientela local às estratégias colocadas em prática pela nova direção não foi significativa. Poucos alunos residentes do condomínio passaram a estudar na escola e, ainda hoje eles representam um percentual pequeno.

Entretanto, a escola começou a receber alunos dos bairros vizinhos atraídos pela tranquilidade do local onde *não há bala perdida* e pela disciplina exigida dos alunos. Novos alunos chegaram à escola, alguns vindos de longe⁹, oriundos de famílias com condições financeiras suficientes para suprir as necessidades básicas e interessadas em conseguir uma boa escola para os filhos. Mesmo aqueles alunos oriundos de comunidades empobrecidas, eram filhos de famílias expressamente crentes do valor do estudo, que apoiavam a nova forma de atuação da escola, a ponto de assumirem despesas com o transporte dos filhos. A escola passou a ter suas turmas completas e atualmente há uma demanda por vagas que supera em muito as possibilidades de atendimento.

As famílias dos alunos têm seus representantes regularmente eleitos. No início de cada ano os pais são convocados para uma reunião com a presença da diretora, que tem por finalidade explicar as normas escolares e a forma como os pais devem acompanhar os estudos dos filhos, contribuindo

⁹ São alguns bairros de residência dos alunos: Gramacho, Bangu, Inhaúma e até o Município de Duque de Caxias. Outros membros da nossa equipe de pesquisa estão consolidando dados sobre a distância entre as residências dos alunos e o local da escola, na tentativa de mapear o percurso diário destes estudantes no município do Rio de Janeiro.

para o êxito da escolarização dos alunos. As expectativas da escola em termos da ação das famílias são claramente explicitadas. *Família tem que orientar, proteger, saber o que está acontecendo, estar junto e cobrar.* Ao longo do ano, as reuniões de pais acontecem bimestralmente ou quando surgem problemas, disponibilizando um espaço para que os pais falem o que pensam e apresentem suas queixas ou reivindicações. A escola mantém canais abertos de interlocução com as famílias, entrando em contato imediato com os pais quando identifica problemas que incluem não só dificuldades de aprendizagem, como também excesso de faltas dos alunos ou comportamentos considerados inadequados. Os pais têm livre acesso à escola e os problemas trazidos são rapidamente encaminhados para evitar que se agravem ou que sejam discutidos *no portão*, segundo palavras da própria diretora.

Para as mães dos alunos das classes especiais, a escola desenvolve um projeto de oficinas para confecção de pequenos objetos que podem ser comercializados, complementando a renda da família.

A atuação do Conselho Escola-Comunidade - CEC é incentivada pela diretora, que atuando como presidente do CEC reúne periodicamente os representantes de cada segmento (pais, professores, funcionários, alunos) para discutir a aplicação de recursos e outras questões de caráter normativo pertinentes à escola.

Com os alunos, o trabalho se concentra no fortalecimento do vínculo deste com a escola, traduzido no sentimento de que a escola pertence a eles, cabendo a cada um a responsabilidade de cuidar deste patrimônio. O zelo pelo material pessoal também é incentivado. A escola promove atividades sociais e culturais visando fortalecer o sentimento de *orgulho de ser aluno desta escola*. Cada turma tem um aluno representante, eleito pelos demais, que assume, entre outras tarefas, a função de manter um caderno

de registro de tudo o que acontece com a turma, semanalmente verificado pela Coordenadora Pedagógica. A política de conversa aberta com os alunos inclui a abordagem de problemas, considerados tabus, ou ainda tratados superficialmente em muitas escolas, como gravidez precoce, uso de drogas e violência. A escola também permanece em contato frequente com seus ex-alunos, buscando manter-se informada sobre os sucessos alcançados.

O corpo docente é incentivado a trazer ideias e apoiado pela direção, que exerce uma atuação permanente junto ao professor, acompanhando o trabalho pedagógico. O professor não fica sozinho, se há problemas na turma a direção vai à sala de aula e fala diretamente aos alunos assegurando que seja mantido *o tratamento respeitoso ao professor*, respeito entendido enquanto forma de dirigir-se ou cumprimento das tarefas escolares solicitadas. A escola conta com um quadro de professores estável e geralmente completo fruto da mobilização junto à CRE para *conseguir os professores*, quando necessário.

5. Similaridades e Singularidades

Identificamos como um ponto comum nestes relatos, uma espécie de enfrentamento de estratos diferentes, mas que se encontram ao mesmo tempo em aderência, em intensa proximidade social. Em ambas as falas há luta pela distinção e diferenciação social, gerada pela localização da moradia e intimamente associada à imagem negativa do ensino público para estas camadas. No caso da segunda escola, identificamos a complexa posição da instituição escolar, situada em meio à luta de famílias compostas por camadas sociais cada vez mais justapostas, devido em parte a uma intensa e

tênue diferenciação dos ganhos salariais dos grupos de classes médias baixas¹⁰.

As escolas que investigamos, representadas por suas gestoras, constroem estratégias para a manutenção de seu bom desempenho, tanto pedagógico, quanto *mercadológico*. Os aspectos envolvidos nestas estratégias contemplam o movimento da vizinhança para a valorização da escola pública e *desfatalização* da imagem do ensino ministrado, a elaboração de mecanismos de aproximação dos alunos (com a diversificação da composição social da *clientela* desta escola) e, sobretudo, a ampliação do capital cultural dos estudantes, representado por atitudes concretas, que visam muni-los dos instrumentos necessários para circular em na vida cultural do bairro e aumentarem seu desempenho escolar.

As relações não são vistas apenas sob a ótica pedagógica da sala de aula, mas também pudemos identificar uma escola que, quando voltada para si, é consciente da importância de todos os seus espaços. Esta *consciência* pode ser exemplificada na atenção dada às relações que se estabelecem em outros ambientes, nas interações do recreio, na entrada e saída dos alunos, nas reuniões de pais, no percurso feito até à escola ou em outros fenômenos cotidianos, como a falta de professores ou a falta de água.

É importante destacar que estas ações não estão voltadas somente para aspectos disciplinares, da ordem ou visualmente tangíveis do cotidiano escolar, mas possuem foco no processo de aprendizagem, na garantia de padrões mínimos de desempenho, com o cumprimento de todos os tempos de aula, a formação de um quadro docente integral (com a contemplação de

¹⁰ Sobre este fenômeno ver em estudo recente de Souza e Lamounier (2010), a redefinição da classe média tradicional e a *transformação da classe C* brasileira, que impulsionadas pelo aumento do potencial de consumo das camadas mais baixas, experimentam maior acesso à escolarização e uma *moralidade de classe média* (*idem*, p. 17), principalmente caracterizada por valores de competição e mérito.

todas as disciplinas), enfim, esforços conjuntos para a manutenção da qualidade do ensino.

Na mesma linha, as gestoras em conjunto com o corpo docente procuram estabelecer parcerias formais e informais com instâncias extraescolares, entendendo a escola como uma instituição cujo domínio está para além de suas dependências físicas. Este é o caso das parcerias com os seguranças do condomínio na segunda escola analisada e com as universidades federais na primeira.

As iniciativas adotadas funcionam simultaneamente como instrumentos para a descaracterização da escola pública enquanto ambiente abandonado e de qualidade inferior. Entre outras estratégias implementadas, o rompimento com antigos padrões, a reforma na arquitetura e estrutura física da escola e a abertura da instituição para fins de confraternização, caracterizam um conjunto de ações voltadas para a constituição de uma nova imagem; são movimentos conscientes para a mudança da representação da escola junto à comunidade de seu entorno. Entendemos que as escolas investigadas enfrentem tais reestruturações por estarem cientes da importância de sua representação frente ao bairro e à vizinhança, tal atitude, sobretudo, parece corroborar na intenção de atrair alunos oriundos de famílias, cuja realidade é já conhecida e valorizada, como é o caso da segunda escola que analisamos.

Em ambas as escolas não parece haver indícios expressivos de recusa de estudantes de camadas mais empobrecidas, mas o *enfrentamento* do público atendido aparece como meta primordial da escola acrescido dos esforços para a manutenção da boa imagem, ainda que se identifique na segunda escola a eliminação (reprovação, seguida do convite na mudança de escolas) do estudante no caso de impossibilidade de adaptação. Os esforços constantes na atração de estudantes de famílias que demonstram

preocupação com a qualidade do ensino representam uma ação das escolas que acaba por exercer um efeito benéfico para todos os alunos, mesclando as possibilidades de interação e com isso, a *circulação de maiores expectativas educacionais* (Retamoso e Kaztman, 2008). Também não se percebe a adesão a iniciativas *tradicionais* de seleção interna, tais como o manejo de turmas homogêneas, reunindo os alunos com dificuldades ou a simples dispensa de alunos (com o convite para se matricular em outra escola, por exemplo), ainda que se identifiquem alguns recursos para a manutenção (pode-se dizer até para o *enquadramento dos alunos*) do padrão desejado pela escola.

Nos dois casos da nossa amostra, existem mobilizações contrárias da vizinhança às escolas públicas no bairro. A diferença reside na intensidade desta rejeição, devido à aproximação física; enquanto a vizinhança da primeira escola *luta* pela imposição de limites, pela distância física e simbólica (ainda que a física se torne pouco possível) como forma de distinguir e *valorizar* seu espaço; a segunda escola, talvez por posição mais privilegiada pela distância nas interações, *tira partido* de sua boa localização dentro do bairro.

Estas mobilizações por vezes têm sua origem em um sentimento ou representação negativa, que podem vir a influenciar ou limitar relações, chegando a instituir um abismo social entre os indivíduos que residem em determinado bairro ou frequentam certas instituições supostamente consideradas prejudiciais (Wacquant, 2001).

Segundo as descrições das diretoras, nas quais podemos identificar desdobramentos deste tipo de discurso, a localização tem diferentes efeitos na realidade das escolas. Na primeira escola, a circulação típica de ideias sobre a desqualificação do ensino público não chega a influenciar

muito a rotina escolar, determinando interferências, no entanto, tal imagem parece nunca se distanciar do *horizonte de gestão* de sua diretora.

No segundo caso, na vizinhança que abriga a escola dentro de seus limites, conferindo certo sentimento de segurança e tranquilidade¹¹, pôde se identificar um *discurso comum da pobreza*, na descrição do público atendido pela escola municipal, da origem de suas famílias e de suas características, principalmente relacionadas ao comportamento, das crianças.

6. Considerações Provisórias

As entrevistas realizadas mostram gestores que “não se conformam” com as dificuldades encontradas na rede de ensino público e desenvolvem ações práticas no sentido de construir uma identidade própria da escola que, como sinaliza Forquin (Forquin, *apud* Mafra, 2003) *é capaz de absorver elementos emanados do exterior, trabalhá-los internamente e reformulá-los por meio de uma dinâmica especial*. Tais escolas passam assim a desempenhar um papel essencial na melhoria da eficácia do sistema educativo que sugere uma investigação mais profunda de suas ações.

Acreditamos que os movimentos, manifestos nas estratégias de gestão da escola, colaborem em uma via de mão dupla, à medida que incorporam alunos oriundos de famílias que indicam possuir maior capital cultural, simultaneamente proporcionam aos alunos *em desvantagem* a convivência e o estabelecimento de relações com alunos de diferentes camadas sociais. Acrescido a este fato, a adesão e desempenho que os professores manifestam parecem não apenas proporcionar o

¹¹ Especialmente dentro de um bairro onde a segurança dos moradores é ainda um desafio.

desenvolvimento de um *círculo virtuoso*¹² (Costa e Koslinski, 2009) nestas escolas, mas a busca por uma potencialização do capital cultural e social dos alunos.

Qualquer instituição socialmente posicionada no espaço das cidades deve ser analisada nos termos de sua abrangência física e simbólica neste espaço. O efeito de lugar - *effet de lieu* - analisado por Bourdieu (1993) apresenta esta reflexão sobre o espaço físico, enquanto espaço social, chamando atenção para os efeitos produzidos a partir da posição dos indivíduos na cidade e no interior das instituições. É por este mesmo motivo, segundo o autor, que a referência a alguém comumente se faz mais pela existência de sua residência do que por sua existência social propriamente.

Residir em determinado local da cidade pode definir os lugares-comuns do indivíduo, os ambientes que frequenta, ampliando ou restringindo os espaços de circulação e como consequência, suas oportunidades de escolarização e ascensão social.

Esta reflexão inicial e o avanço nos estudos sobre a relação *cidade-escola-família* nos levam a atentar para outros aspectos que podem viabilizar o avanço do desempenho escolar dos alunos. Quais são as práticas pedagógicas que podem contribuir para melhoria do desempenho de todos na escola? Tais práticas conseguem incluir os alunos de diferentes níveis socioeconômicos? E principalmente, qual o *peso* que a imagem da escola possui na manutenção deste desempenho?

No que tange a este enfrentamento, ainda que se suponha que os alunos residentes em bairros distantes de suas escolas tenham acesso escasso a bens culturais, e que entre os adultos residentes em seu bairro

¹² Este *círculo virtuoso* é descrito por Costa e Koslinski (*idem*) como uma tendência das melhores escolas em atrair os melhores alunos.

não existam (ou existam poucos) modelos adultos que os impulsionem a ascensão via educação, a ação de seus pais no sentido de matriculá-los em uma escola pública de reconhecida qualidade reforça a ideia da consolidação da competição entre as boas escolas da rede pública de ensino¹³.

As hipóteses aqui levantadas não esgotam as possibilidades de investigação, ao contrário apontam para a importância de retorno ao campo para dar continuidade à pesquisa, ampliando o grupo a ser entrevistado de forma a incluir relatos de alunos e pais que possibilitem o aprofundamento das questões levantadas. Tomamos como considerações provisórias, as colocações apresentadas pelos gestores da escola que nos indicam caminhos que poderão ser trilhados a partir do diálogo a ser estabelecido com as percepções dos pais, investigando-se de que forma as estratégias utilizadas e as práticas adotadas pelas escolas contribuem para a construção da qualidade (e imagem da qualidade) de ensino.

¹³ Sobre a constituição de um suposto mercado entre as escolas da rede pública, ver os estudos de Van Zanten (2005) e Costa & Koslinski (2009).

7. Referências Bibliográficas:

BOURDIEU, Pierre. Effets de lieu. (1993). *In*: BOURDIEU, Pierre (Org.). **La Misère du Monde**. Paris: Seuil, p. 159-167.

COLEMAN, J. Desempenho nas escolas públicas, p. 26 - 32. *In*: BROOKE, N. e SOARES, J. F. (2008). **Pesquisa em Eficácia Escolar. Origens e Trajetórias**. Belo Horizonte: Ed. UFMG.

COSTA, M. & KOSLINSKI, M. (2009). Competing for public school in Rio de Janeiro - reflexions on a hidden quasi-market. Communication présentée au **Colloque Penser les marches scolaires**. Rappe - Université de Genève.

RETAMOSO, A. & KATZMAN, R. (2008). Aprendendo juntos. Desafios na educação a partir dos processos de segregação urbana, p. 245-279. *In*: RIBEIRO, L. C. de Q. e KAZTMAN, R. **A cidade contra a escola**. Rio de Janeiro: Letra Capital.

MADAUS, G. F; AIRASIAN, P. W; KELLAGHAN, T. Insumos escolares, processos e recursos, p. 273- 296. *In*: BROOKE, N. e SOARES, J. F. (orgs.) (2008). **Pesquisa em Eficácia Escolar. Origens e Trajetórias**. Belo Horizonte: Ed. UFMG.

MAFRA, L.A. (2003). A sociologia dos estabelecimentos escolares. *In*: ZAGO, N. *et al.* (orgs.). **Itinerários de Pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação**. Rio de Janeiro: DP&A.

SMALL, M. L. (2004). **Villa Victoria: the transformation of social capital in a Boston barrio**. Chicago: University of Chicago Press.

SOUZA, A. de & LAMOUNIER, B. (2010). **A Classe Média Brasileira. Ambições, valores e projetos de sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier; Brasília, DF: CNI.

VAN ZANTEN, A. (2005). Efeitos da Concorrência sobre a Atividade dos Estabelecimentos Escolares. *In: Cadernos de Pesquisa*, v. 35, n. 26.

WACQUANT, L. (2001). Banlieus francesas e gueto norte-americano: do amálgama à comparação. In: WACQUANT, L. (2001). **Os Condenados da Cidade**. Rio de Janeiro: Revan/Observatório, p. 111-130.

WILSON, W. J. (1987). **The truly disadvantaged: The inner city, the underclass, and public policy**. Chicago: University of Chicago Press.