

## 4. Escolas: desafios do ensino fundamental

### 4.1 Considerações sobre o ensino fundamental no Rio de Janeiro

Com o intuito de contextualizar a reflexão que desenvolvo neste capítulo sobre as instituições de ensino, destaco a seguir alguns dados relativos à forma como se encontra estruturado o ensino fundamental na cidade do Rio de Janeiro, bem como aspectos relevantes sobre o funcionamento deste segmento.

O ensino fundamental é atualmente definido como o segmento da escolarização que se inicia com a alfabetização das crianças e, ao final de nove anos,<sup>1</sup> termina com a saída de adolescentes, aptos a cursar o ensino médio. Junto com a educação infantil e o ensino médio, o ensino fundamental forma o que hoje se denomina como ensino básico.

De caráter obrigatório e gratuito para todas as crianças na faixa dos seis aos 14 anos, o ensino fundamental é reconhecido como escolaridade mínima para exercício da cidadania e acesso ao mercado de trabalho - que apresenta uma demanda crescente por títulos escolares.

Amartya Sen<sup>2</sup> chama a atenção para a formação de um círculo vicioso entre educação e pobreza onde “a elevação dos níveis de educação, associada a outros benefícios sociais, aumenta o potencial da pessoa auferir renda e esta maior renda, por sua vez, facilita o acesso às melhores escolas” (SEN, 2000). Matéria veiculada na mídia<sup>3</sup> revela que “o Brasil subiu quatro posições no ranking global de bem estar das populações, porém a educação aparece como a mais grave privação imposta à nossa sociedade”, ressaltando a importância dos investimentos em educação, tanto financeiros quanto em pesquisas para subsidiar as mudanças necessárias.

É reconhecido o papel estratégico do ensino fundamental como base para a longevidade da trajetória escolar. O investimento na educação básica vem ganhando cada vez mais relevância, configurando-se como um requisito ao bom funcionamento de toda a sociedade. Segundo o Programa das Nações Unidas para

---

<sup>1</sup> O ensino fundamental de nove anos foi instituído em 2006, tornando-se obrigatório, após um período de transição, a partir de 2010.

<sup>2</sup> Economista indiano, que recebeu o Prêmio Nobel em 1998, demonstrou que o desenvolvimento de um país está relacionado à garantia de direitos sociais, tais como educação e saúde, para todos.

<sup>3</sup> Jornal O Globo de 5 de novembro de 2010.

o Desenvolvimento - PNUD, houve um aumento no número médio de anos de estudo no Brasil, mas permanece o desafio da qualidade de ensino.

O ensino fundamental subdivide-se em dois segmentos, com características bastante distintas. Enquanto o primeiro segmento (1º ao 5º ano) marca para as crianças o ingresso na escolarização formal, com metas cognitivas a serem alcançadas, o segundo segmento (6º ao 9º ano) traz para os alunos mudanças significativas na configuração escolar que incluem: novas disciplinas, vários professores e mais cobrança em relação aos resultados de aprendizagem. Por vezes, o ingresso no segundo segmento exige também a mudança de escola, uma vez que muitas unidades de ensino não oferecem os nove anos.

Com a universalização do acesso ao ensino fundamental veio à tona a questão da qualidade. Se hoje todas as crianças chegam à escola - o que sem dúvida representa uma conquista na democratização do acesso, sabe-se que muitas não aprendem, e outras tantas aprendem pouco. A reflexão sobre o direito à educação amplia-se assim para além do acesso, confrontando-se com os desafios relativos à conclusão deste segmento e a qualidade do ensino. Como afirma Cury (2002), “o direito à educação abrange não só o acesso e a permanência na escola, mas também a garantia de um padrão de qualidade de ensino”.

Vale destacar que o nível de desempenho da maioria dos estudantes brasileiros tem sido avaliado como muito baixo, pelos indicadores nacionais e internacionais, mesmo quando comparado a países de renda per capita igual ou inferior ao Brasil.

No Rio de Janeiro, 97% das crianças estão matriculadas nos estabelecimentos de ensino<sup>4</sup> porém, parte delas já enfrenta dificuldade para finalizar o ensino fundamental. A PNAD 2007 – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio indicou que no último ano do ensino fundamental, 44% dos alunos tinham mais de 14 anos e 11% mais de 18 anos, revelando que a meta de conclusão do ensino fundamental aos 14 anos ainda estava longe de ser alcançada.

No Quadro 26 apresento as taxas de distorção idade-série, abandono e reprovação, que ilustram a situação no Rio de Janeiro, permitindo estabelecer comparações entre os dois segmentos do ensino fundamental e o ensino médio,

---

<sup>4</sup> Censo escolar 2006, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Inep, identifica que 97,7% das crianças de 7 a 14 anos estavam matriculadas no sistema de ensino. Consulta ao *site* do INEP em 22 de junho de 2012.

reforçando a hipótese de que os problemas se agravam à medida que a escolarização avança.

QUADRO 26 Taxas de Distorção, Abandono e Reprovação

<b>TAXAS (2010)</b>	<b>Ensino Fundamental (primeiro segmento) (%)</b>	<b>Ensino Fundamental (segundo segmento) (%)</b>	<b>Ensino Médio (%)</b>
Distorção idade-série			
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>22,0</b>	<b>35,1</b>	<b>43,5</b>
Região Sudeste	10,6	21,0	26,2
Brasil	18,5	29,6	34,5
Abandono			
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>1,3</b>	<b>3,9</b>	<b>12,8</b>
Região Sudeste	0,6	2,5	7,1
Brasil	1,8	4,7	10,3
Reprovação			
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>11,9</b>	<b>18,7</b>	<b>18,9</b>
Região Sudeste	5,5	10,5	13,9
Brasil	8,3	12,6	12,5

Fonte: MEC/INEP/DTDIE

Entre as ações que podem contribuir para minimizar os índices de evasão e repetência, a legislação educacional brasileira<sup>5</sup> garante a aceleração dos estudos aos alunos que apresentam atraso escolar, viabilizando o desenvolvimento de programas especiais, de porte nacional ou local<sup>6</sup>, como forma de fazer os alunos avançarem na escolarização. A Secretaria Municipal de Educação – SME do Rio de Janeiro tem incentivado a implantação de diferentes programas, desenvolvidos em parceria com instituições privadas, direcionados aos alunos que apresentam defasagem igual ou superior a dois anos. Tais iniciativas vêm sendo monitoradas, apresentando, à princípio, resultados bem sucedidos em relação aos resultados de aprendizagem dos alunos.

A criação de indicadores e a utilização de instrumentos de avaliação, cada vez mais aperfeiçoados, vêm permitindo o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes através de exames padronizados. A divulgação de resultados por escola, se por um lado amplia a transparência, por outro tem gerado interpretações

<sup>5</sup> LDB n. 9394/1996, Art. 24, inciso 5-b e Art. 59, inciso 2.

<sup>6</sup> O Programa Autonomia Carioca foi adotado a partir de 2011, em 205 escolas da rede municipal do Rio de Janeiro. Ver mais em Xavier e Canedo, 2012.

distorcidas entre os pais de alunos, empenhados em conseguir vagas para os filhos nas melhores escolas.

Tanto as avaliações nacionais quanto uma extensa gama de publicações apoiadas em pesquisas em torno da eficácia escolar tem mostrado que, em relação à qualidade de ensino, “há diferenças gritantes entre as escolas e estas têm capacidade diferenciada de garantir o sucesso dos alunos” (Brook & Soares, 2008). Pesquisas sobre eficácia escolar revelam que o desempenho dos alunos de classes populares em escolas mais eficazes é superior ao de alunos de classes médias, em escolas menos eficazes, sinalizando para a importância da escola.

Segundo Barroso (2005), “a escola como organização adquiriu um interesse teórico próprio (pela sua densidade social) desenvolvendo-se uma sociologia das organizações educativas”. Entre os anos 1980 e 1990 o estudo das escolas enquanto organização social ganhou novo impulso, com o reconhecimento da importância do papel desempenhado pelo estabelecimento de ensino na melhoria do sistema educativo. Soma-se ainda, a constatação da complexidade, cada vez maior, que caracteriza o espaço escolar em função da pluralidade de origens e diversidade de expressões culturais dos alunos.

Trabalho sobre eficácia escolar, desenvolvido por Pam Sammons<sup>7</sup>, embora afirmando que não há uma receita para a produção de escolas eficazes, sintetiza onze características<sup>8</sup> que apareceram com maior ênfase nestas escolas. Entre estas, a autora destaca a liderança escolar como fator-chave, ressaltando que todos os demais fatores trazem implicações que se refletem na liderança.

Os estudos relativos à liderança escolar vêm ganhando relevância cada vez maior, verificando-se que a gestão eficaz é resultado, não só das qualidades pessoais do líder, mas, principalmente, do papel que este desempenha no cotidiano escolar, notadamente nas relações que estabelece com os diferentes agentes educacionais. No exercício de suas múltiplas funções, um dos principais desafios enfrentados pelo gestor é a construção da coesão necessária à realização do trabalho no espaço escolar.

---

<sup>7</sup> Estado da arte que analisou mais de 160 pesquisas sobre eficácia escolar, realizado em 1994 por Sammons, a pedido do governo inglês.

<sup>8</sup>Características das escolas eficazes: objetivos e visões compartilhadas, ambiente favorável à aprendizagem, foco no ensino-aprendizagem, ensino e objetivos claros, altas expectativas, incentivo positivo, monitoramento do progresso do aluno, direitos e responsabilidades do aluno, organização orientada para a aprendizagem, parceria escola-casa e liderança profissional.

O crescente interesse pelo papel do gestor se explicita na quantidade de estudos sobre o tema, entre os quais destaco os trabalhos de Libâneo (2004), Nóvoa (1992) e Canário (2006).

Minha pesquisa foi realizada no âmbito do segundo segmento do ensino fundamental, etapa em que os alunos, na faixa de 11 a 14 anos, vivenciam a passagem da infância para a adolescência, experimentando transformações físicas e sociais que interferem em seu desempenho escolar. A relação dos filhos com as famílias sofre também mudanças à medida que se ampliam as relações sociais dos adolescentes, incluindo a participação mais intensa de novos agentes socializadores. Uma das coordenadoras pedagógicas que entrevistei observa mudanças na postura dos pais dos alunos que cursam as séries finais do ensino fundamental:

Eles cobram mais do que acompanham, apresentando um distanciamento que, a meu ver, é esperado dentro do processo de construção da autonomia do aluno. Com os alunos pequenos, os pais são mais presentes e mais inseguros, porque ainda estão naquela fase de proteger e de se convencer da qualidade do trabalho desenvolvido pela escola. Conforme os filhos crescem há um distanciamento não só por iniciativa do pai, mas o próprio filho se afasta e o pai vai entregando.

Também na escola, a relação entre alunos e professores se modifica nesta etapa frente à expectativa de que os adolescentes exerçam seu ofício de aluno<sup>9</sup> com mais autonomia, aprendendo não só os conteúdos escolares, mas também a conviver com os outros, cooperando e partilhando. Na instituição de ensino os adolescentes experimentam a participação mais intensa na vida social, que inclui a compreensão das estruturas de autoridade, a vivência em jogos de poder e a interiorização de valores. Estudos sobre a fase da adolescência - enquanto etapa inicial da juventude - utilizam como base teórica as contribuições da psicologia. Na linha de Freud, Pappámikail (2012) sublinha “a associação da adolescência a um inevitável tempo de *stress*, determinado por imperativos biológicos e psicológicos”.

De acordo com o censo 2010, a cidade do Rio de Janeiro contava com 355.307 adolescentes na faixa de 11 aos 14 anos, dos quais 27% (98.549) eram atendidos por colégios privados, enquanto 73% (257.758) utilizavam escolas

---

<sup>9</sup> Ver Perrenoud, 1995.

públicas. Entre estes últimos, a grande maioria (249.502) estava matriculada na rede municipal. Vale lembrar que a municipalização<sup>10</sup> do ensino fundamental vem sendo progressivamente ampliada em todo o estado do Rio de Janeiro.

Para atender ao segundo segmento, a rede municipal contava com 405 unidades escolares e 21.344 professores, distribuídos entre dez Coordenadorias Regionais de Ensino - CRE.

Lançando um primeiro olhar sobre o conjunto das escolas que oferecem ensino fundamental na cidade do Rio de Janeiro é fácil constatar que a imagem de qualidade tem estado frequentemente associada à rede privada - que atende principalmente às classes economicamente mais favorecidas. Ao ensino público - mais procurado pelas camadas populares, tem sido atribuído o estigma de baixa qualidade, salvo raras exceções representadas por algumas poucas escolas.

Estudos sobre sucesso escolar nas camadas populares<sup>11</sup> têm questionado a suposição dessa relação, quase automática, entre origem social e desempenho escolar, apontando para novas possibilidades que resultam de estratégias, colocadas em prática pelas famílias e pelas escolas, para viabilizar a educação de qualidade para os filhos-alunos.

Enquanto a sociedade se transforma, em uma velocidade cada vez mais acelerada, a escola se mantém organizada, ainda hoje, de forma muito semelhante às primeiras escolas republicanas, enfrentando dificuldades para responder às novas demandas.

Sabe-se que o papel contemporâneo da escola envolve não só a obrigação de oferecer, à todas as crianças, a oportunidade de acesso aos conhecimentos acumulados pelas gerações que as precederam. Cabe também à escola, desenvolver a capacidade de continuar a aprender, tornando os jovens capazes de responder às demandas de um mundo em transformação, participando de forma autônoma da sociedade e contribuindo para o seu desenvolvimento.

Por que somente algumas escolas conseguem que seus alunos aprendam? Esta é uma questão que ainda demanda investigações.

A escola é, sem dúvida, um espaço onde se tecem relações entre gestores, professores, funcionários, famílias, vizinhança e alunos que desempenham papéis

---

<sup>10</sup> Até 2015, todo o primeiro segmento do ensino fundamental será de responsabilidade dos municípios, em todo o estado do Rio de Janeiro. Consulta a [www.alerj.rj.gov.br](http://www.alerj.rj.gov.br).

<sup>11</sup> Ver Lahire, 2004 e Nogueira & Romanelli, 2000.

e partilham saberes que podem ser articulados em direção a um objetivo comum. Pesquisas vem mostrando que colégios e escolas onde os alunos alcançam bom desempenho acadêmico apresentam, em geral, indicações de relações variadas e bem sucedidas com as famílias.

As interações entre os diferentes agentes educacionais vêm sendo cada vez mais estudadas, enquanto contribuição intencional e sistemática para a melhoria da qualidade do ensino oferecido aos alunos.

As políticas educacionais passaram a enfatizar a necessidade de uma ação mais descentralizada e autônoma das escolas, que pudesse atentar para as peculiaridades da comunidade atendida em cada unidade de ensino. Mafra (2003) ressalta que o funcionamento organizacional de cada escola define a diferença fundamental entre elas e ressalta o conceito de *ethos* escolar enquanto “conjunto de valores, atitudes e comportamentos que dão identidade particular à escola”. Forquín (1993) vê a escola como “um mundo social que tem características próprias, ritmos, ritos, linguagem e imaginário, com seus modos próprios de regulação e de transgressão e seu regime de produção de símbolos e gestão”.

Olivier Cousin elenca um conjunto de indicadores para estudar as escolas. Entre eles destaca as “políticas de gestão” que se desdobram em aspectos que abrangem: estrutura interna de funcionamento da escola, fluxos decisórios e relações com professores, funcionários, alunos e famílias.

A questão que me proponho a investigar neste trabalho é até que ponto, e de que forma, a interação escola-família contribui para o êxito escolar dos alunos, analisando um conjunto de escolas dos subsistemas de ensino público e privado.

Na perspectiva da abordagem relacional, recomendada por Bourdieu, desenvolvo, a seguir, minha reflexão em torno das estratégias de ação para construção da qualidade, adotadas por dois estabelecimentos de ensino – uma escola municipal e um colégio privado.

Inspirada no modelo conceitual proposto por Soares (2012), descrevo e discuto aspectos como: cultura da escola, comunidade escolar, políticas e estrutura, recursos, parcerias, processos, liderança e resultados alcançados.

Destaco, ao final deste capítulo, semelhanças e singularidades entre as duas instituições, utilizando um quadro resumo que facilita a visualização dos aspectos analisados.

## 4.2 Uma Escola Municipal para inserir na sociedade

A história da escola municipal - EM que investiguei está diretamente vinculada à criação do bairro onde se localiza. Situado na zona sul do Rio de Janeiro, o tradicional bairro de classe média alta é reduto de alguns dos pontos turísticos mais conhecidos da cidade. Ocupando uma pequena área (aproximadamente 230 hectares), o bairro abrigou parte da aristocracia do início do século XX e, ainda hoje, conta entre seus quase 7.000 habitantes, com moradores ilustres que integram a elite cultural carioca. A presença de um grupamento militar contribui para que o bairro seja considerado razoavelmente seguro, com registros de criminalidade praticamente nulos<sup>12</sup>. O comércio local visa prioritariamente o atendimento aos moradores.

Neste bairro há algumas universidades públicas, vários colégios privados, entre os quais se destaca uma conhecida escola bilíngüe e duas escolas públicas municipais. Na visão da diretora da EM que pesquisei, a presença de escolas municipais em bairros de elite, que a primeira vista parece ser uma vantagem, acaba por configurar-se como dificuldade, uma vez que, na percepção da maioria dos moradores, o sistema público não oferece ensino de qualidade.

Inaugurada na década de 1930, a construção da EM foi cláusula contratual entre a prefeitura e a empresa encarregada da implantação do bairro. Ocupando a área que abrigava um pavilhão de exposição, dentro de uma evento nacional, a EM enfrenta sérias limitações físicas para exercer suas atividades educacionais, neste espaço adaptado. A ausência de quadra de esportes que obriga os alunos a utilizarem espaços externos para aulas de educação física, as salas de aula geminadas, que tornam necessária a passagem por dentro de uma sala de aula para chegar a outra, e a falta de local onde a equipe gestora possa contar com alguma privacidade, são alguns exemplos da inadequação das instalações físicas desta EM.

Atualmente, além das 12 salas de aula, distribuídas em dois pavimentos, a EM conta com: sala dos professores, secretaria, banheiros, refeitório, cozinha e dispensa. Um pequeno pátio, parcialmente coberto, abriga jogos como pingue-

---

<sup>12</sup> Apesar de não ter favelas aparentes, moradores do bairro apontam para o surgimento de construções improvisadas e crescimento desordenado. Não existem registros significativos de tráfico de drogas e outros crimes no bairro. Informações obtidas em <http://fotolog.terra.com.br/cartepostale.236>

pongue e futebol de mesa e estantes com livros, disponibilizados aos alunos. Há ainda uma sala desativada onde funcionava, até 2010, em horário noturno, a secretaria do EJA – Educação de Jovens e Adultos, contando com uma estrutura totalmente independente.

A diretora relata que, durante muito tempo, a imagem desta EM esteve marcada pela falta de qualidade atribuída à rede pública. A existência de outra escola pública no bairro, situada dentro da área protegida pelas forças armadas, conferia àquela distinção em termos de segurança, que influenciava na escolha dos pais. Enquanto a grande maioria dos alunos residentes no bairro direcionava-se para os colégios privados, os poucos que buscavam o ensino público davam preferência à escola que parecia oferecer melhores condições de segurança. Para a EM que investiguei, *“vinham os alunos que sobravam, com padrão socioeconômico bem baixo e rendimento escolar não muito bom”*, afirma a diretora. A clientela desta EM era formada por alunos vindos das vizinhanças do bairro, integrantes de famílias numerosas - *“moravam de oito a dez pessoas em casas velhas, de um só cômodo”*, chefiadas em grande parte por trabalhadores informais ou prestadores de serviços, com baixa qualificação. Recebendo *“os piores alunos”*, a EM apresentava maus resultados de aprendizagem, reforçando o prognóstico de ensino de baixa qualidade entre os moradores do bairro. Com o tempo, as já pouco adequadas instalações físicas da EM foram se deteriorando e o número de alunos decrescendo, chegando a patamares inferiores a 65% da capacidade de atendimento da unidade.

A diretora, eleita em 1988<sup>13</sup> e sucessivamente reeleita desde então, conta que assumiu suas funções com o objetivo de *“mudar a situação”* vigente na época. Conhecendo bem o ambiente e as limitações da escola, onde já trabalhava como regente de turma desde 1979, a diretora descreve a estratégia que colocou em prática para alcançar o comprometimento da equipe:

Desde que assumi a direção, eu entro aqui às sete horas e só saio às 18. Eu queria melhorar o nível e ficava acompanhando, vestindo a camisa. A gente inovava. E aí foi num crescendo, todo o mundo foi se engajando naquele processo, foi se modificando o pensamento da equipe de professores.

---

<sup>13</sup> Neste ano foi implantado o sistema de eleição direta para acesso ao cargo de diretor, nas escolas municipais do Rio de Janeiro.

No processo de requalificação da escola, a diretora relata que uma de suas primeiras iniciativas foi trazer o próprio filho para estudar nesta EM, simbolizando sua confiança na escola. Sua atitude foi seguida por vários outros professores, cujos filhos ou sobrinhos estudavam em colégios privados, configurando-se como uma ação coesa do corpo docente no sentido de reafirmar a crença no êxito da nova proposta de trabalho. A gestão investiu simultaneamente na melhoria da aparência física da escola e na busca de parcerias com instituições já estabelecidas no bairro, como universidades, forças armadas e estabelecimentos comerciais, formando uma rede de apoio, que continua até hoje a dar suporte a esta EM. A etapa seguinte foi buscar competições, inscrever os alunos e mostrar bom desempenho para que os *“frutos do trabalho pudessem aparecer”*. A participação em olimpíadas e concursos trouxe boas classificações para os alunos e premiações para a EM, contribuindo, na visão da diretora, para tornar os professores mais motivados, querendo *“mostrar mais”*. As parcerias se ampliaram, chegando até a *“troca de informações pedagógicas com outras escolas do Brasil”*, através do Programa Escolas Irmãs<sup>14</sup>.

Com a visibilidade alcançada, o estigma de má qualidade de ensino foi desaparecendo e a demanda por matrículas cresceu, trazendo uma outra clientela, formada por alunos mais interessados em aprender, o que teve efeito na melhoria dos resultados da escola. Reafirma-se aqui a circularidade virtuosa (Brandão, 2005) onde melhores alunos contribuem para melhorar os resultados da escola e estes por sua vez, tornando-se melhores, atraem cada vez mais os melhores alunos.

Esta EM que não atende especificamente a uma comunidade, mas a um conjunto dos bairros vizinhos, recebe também alguns alunos provenientes de locais distantes, sendo atualmente uma das escolas mais disputadas da rede municipal. Apresentando uma demanda por vagas muito superior às disponibilidades nas matrículas *online*, esta EM tem hoje todas as vagas preenchidas e ao longo do ano recebe, com frequência, solicitações de

---

<sup>14</sup> 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. Configura-se como um programa de inclusão social, para a promoção da pessoa e valorização da cidadania, segundo consulta a <http://mse.mec.gov.br/index>, em 28/08/2010.

responsáveis que procuram a escola na expectativa de que algum aluno transferido deixe uma vaga disponível.

Os bons resultados dos alunos desta EM nas avaliações de larga escala, aparecem no Quadro 27 que encontrei afixado na entrada da escola<sup>15</sup>.

#### QUADRO 27 Resultados da Escola

Ensino Fundamental	Anos Iniciais (1ª ao 5º)	Anos Finais (6º ao 9º)
IDEB 2009	6,6	5,2
Meta 2011	6,6	5,5
IDEB-RIO 2010	6,6	5,9
Meta 2012	6,6	6,2

Na ocasião, a diretora e alguns alunos desta EM foram entrevistados, por um portal<sup>16</sup>, sobre o Decreto que tornava obrigatória a divulgação dos resultados da escola. Na visão da diretora:

A nota em uma placa não muda o trabalho. Nós já tínhamos debatido com o conselho da escola se colocaríamos placa ou faixa com nosso resultado no IDEB, muito antes do decreto. Acho que a divulgação do IDEB é positiva, mas pode se tornar uma ‘faca de dois gumes’ levando os pais a querer trocar os filhos das escolas onde há mau desempenho. Mas, com certeza, os pais vão cobrar mais, e as equipes vão se esforçar mais.

Para uma das alunas:

Ter placa com a nota na porta é ótimo, para as mães saberem que a escola é boa, e se tiver alguma escola ruim as mães dos alunos já sabem também. Mas, se minha escola fosse ruim, eu não ia querer placa. Eu teria vergonha. Iam falar: ‘ela é daquela escola horrível!’

Enquanto para outra aluna:

Todo mundo que passar aqui vai ver que essa escola arrasa a do lado, [colégio privado bilingue], que é caríssima, e vai ver que não é só porque a escola é pública, que tem que ser ruim.

<sup>15</sup> De acordo com decreto da prefeitura, todas as escolas municipais foram obrigadas a afixar, em local de fácil visualização, placa com o resultado da unidade no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) Nacional, e no Índice de Desenvolvimento do Rio, bem como as metas a serem alcançadas nos próximos anos.

<sup>16</sup> Portal iG Último Segundo, consulta em 11 de agosto de 2011, às 15h36’.

Os resultados alcançados são motivo de orgulho para gestores, alunos e professores. Docentes afirmam que conseguem desenvolver a maior parte dos conteúdos escolares previstos e se mostram satisfeitos com o trabalho que realizam nesta escola, o que sem dúvida contribui para o sucesso dos alunos. Os Quadros 28 e 29 mostram diferenciais desta EM, em relação ao conjunto das escolas municipais investigadas no *survey*.

QUADRO 28 Conteúdos Desenvolvidos pelo Professor

Que percentual dos conteúdos previstos o professor consegue desenvolver ao longo do ano?	Escolas Municipais (%)	EM (%)
Menos de 40%	1	-
Entre 40% e 60%	14	5
Entre 60% e 80%	55	37
Mais de 80%	30	58

Fonte: *Survey* SOCED

QUADRO 29 Satisfação dos Professores na Escola

Meu trabalho como professor nesta escola me dá satisfação profissional	Escolas Municipais (%)	EM (%)
Discordo totalmente/ Discordo	20	14
Indiferente	11	5
Concordo/ Concordo totalmente	69	81

Fonte: *Survey* SOCED

O reconhecimento pelos bons resultados dos alunos é compartilhado com toda a comunidade escolar quando esta EM expõe, em seu mural, uma cópia do convite enviado às melhores escolas municipais, para um café da manhã na Secretaria de Educação<sup>17</sup>.

Além do desempenho escolar, observo que esta EM é detentora de muitos prêmios e diplomas, obtidos em diferentes campanhas e concursos. Um troféu recém-chegado, que vi sobre uma das mesas na secretaria, confere à EM o 3º

<sup>17</sup>As onze melhores escolas de primeiro e segundo segmento do ensino fundamental estão relacionadas, nesta carta, por ordem de desempenho no IDEB-Rio. Esta EM figura nos dois segmentos, ocupando a 7ª posição em um deles e a 2ª posição no outro.

lugar do Brasil no concurso "Construindo a Nação", por iniciativas adotadas na campanha contra a dengue, exemplificando que o empenho desta EM não se restringe ao ensino dos conteúdos.

Em entrevista com o coordenador pedagógico, retomando a questão da clientela desta escola, ele afirma que *“existe um grupo de alunos que segura a fama desta escola, se dedicando fortemente aos concursos de acesso às escolas públicas federais e a bolsas de estudos nos colégios particulares”*. Por outro lado, complementa ele, a fama tem efeitos não esperados, como a atração de um outro grupo, formado por estudantes com dificuldades de aprendizagem, filhos de famílias que acreditam na possibilidade de encontrar, nesta escola, a ajuda que precisam para ultrapassar limites identificados.

Estes alunos que, por diferentes motivos fazem parte do *“grupo que vai ficando atrasado”*, eram inicialmente reunidos em uma mesma turma, porém, segundo a diretora, *“montar uma turma de reprovados, sem ter uma assistência melhor, não funciona”*. A turma mais fraca passa a *“ter professor de mau humor, ser chamada de a turma dos burros e a auto-estima dos alunos vai pro brejo”*. A experiência levou a EM a *“diluir os alunos com defasagem idade-série entre as diversas turmas, para incentivar a convivência com os demais”*, porém esta medida também não alcançou os resultados esperados.

Quando o Projeto Autonomia Carioca foi disponibilizado pela SME, em 2010, a EM montou uma primeira turma reunindo alunos de 8º e 9º ano que receberam atendimento diferenciado, para a conclusão do ensino fundamental. Formada por alunos, na sua maioria, oriundos da própria escola, e contando com um professor também da escola, devidamente capacitado, toda a turma conseguiu concluir o ensino fundamental. *“Aqui o Projeto deu certo, mas houve escolas em que isto não aconteceu”*, afirmou a diretora, destacando que o envolvimento de toda a comunidade escolar foi decisivo para o êxito do Projeto.

Analisando o ingresso dos alunos nesta EM, observa-se que 31% dos estudantes de 9º ano informaram ter cursado todo o ensino fundamental nesta EM, enquanto apenas 18% indicaram esta condição, no conjunto das demais escolas municipais investigadas pelo *survey*, sinalizando a relevância do efeito escola nesta unidade de ensino.

À medida que os novos alunos vão chegando, *“vão sendo trabalhados”*, estimulando-se a convivência com os já integrados. *“Aqueles [alunos] que*

*chegam, copiam o 'modelito' dos outros que já estão aqui" e, aos que "não estão dentro do contexto daqui", são oferecidos meios e apoios, diz a diretora, revelando o empenho desta EM na formação de bons estudantes:*

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 carteirinha para freqüentar as bibliotecas das universidades do bairro e podem pesquisar.

A alocação nas turmas é feita de acordo com a faixa etária dos alunos, mas à medida que eles vão "*demonstrando quem são*", as turmas podem ser reorganizadas, evitando que se formem turmas com muitos alunos em risco de reprovação.

Esta EM oferece ensino fundamental completo, atendendo cerca de 800 alunos distribuídos em duas turmas para cada uma das séries de 1º a 5º ano e três turmas para as séries de 6º ao 9º ano. Embora apresente um índice de evasão muito baixo, esta EM amplia a oferta de turmas para o segundo segmento, recebendo um novo contingente de alunos, oriundos de outras unidades de ensino. No ano de 2011, 93 alunos cursaram o 9º ano nas três turmas de ensino regular, enquanto outros 33 foram atendidos na turma de aceleração de aprendizagem.

A escola funciona em dois turnos - manhã e tarde, com cinco tempos diários de aula, perfazendo um total de 25 horas-aula semanais. Para os alunos de 9º ano são oferecidas oito disciplinas: matemática (seis aulas), português (quatro), história, geografia e ciências (três aulas/cada), inglês ou espanhol (duas), artes ou música (duas) e educação física (duas). Na grade de horário, todos os alunos têm dois tempos vagos semanais, uma vez que as aulas de educação física são realizadas no contra-turno, fora da EM. Observei que o ensino de língua estrangeira foi uma questão delicada nesta EM. Conforme relato de um aluno bastante insatisfeito, a substituição, no meio do ano, do professor de espanhol por um novo docente que só lecionava inglês trouxe prejuízo para os alunos que acabaram por não conseguir aprender nenhuma das duas línguas.

O Calendário 2011, elaborado pela Secretaria Municipal de Educação para toda a rede de ensino fundamental, estabelecia 203 dias de aula e quatro avaliações de aprendizagem, previstas para os meses de maio, julho, setembro e novembro, através de provas enviadas pela SME. Nesta EM, os alunos também fazem provas elaboradas pelos professores de turma, que são percebidas como

“*mais difíceis*”, tanto pelos pais quanto pelos docentes. Para os alunos que não alcançarem a nota mínima, está previsto um período de recuperação, ao longo de duas semanas no mês de dezembro. O calendário contempla também oito Centros de Estudos, direcionado aos professores e quatro Reuniões de Responsáveis - sempre aos sábados, além de um Encontro de início do ano para acolhida de toda a comunidade escolar. Embora o calendário esteja disponível no site da SME, a EM distribuiu cópias impressas aos responsáveis, no início do ano.

O quadro de professores previsto para esta EM é de 48 docentes. Conforme depoimento da diretora adjunta, como a escola contava apenas com 38 docentes, alguns professores assumiam dupla regência, e tanto a diretora quanto a adjunta se revezavam no atendimento a uma turma de 5º ano que ficou sem professor, aguardando a chegada de um novo docente aprovado em concurso. Na visão da diretora adjunta:

Esta EM tem sido muito prejudicada em função da política de suprir primeiro as necessidades de professor das Escolas do Amanhã<sup>18</sup>. De qualquer forma, aqui todas as turmas estão sendo atendidas. Do ponto de vista dos alunos não há falta de aulas.

Não deixar o aluno sem aula é a prioridade da equipe gestora que, para isto, utiliza todos os recursos. Segundo a diretora:

Se faltar água, eu não suspendo aula, compro água. Professor não pode dar um minuto a menos de aula e eu não dou dia<sup>19</sup>, mas o professor que precisar faltar, pode repor a aula. Equipe que trabalha comigo cumpre horário. Se o professor faltar muito, eu comunico à CRE<sup>20</sup>.

Apesar das exigências explicitadas em relação aos professores, a equipe docente indica bom relacionamento com a direção, destacando o estímulo à inovação, e a participação no projeto pedagógico da escola, como diferenciais desta EM. Nos Quadros 30 e 31 apresento as respostas dos professores desta EM em comparação com o conjunto das demais escolas pesquisadas no *survey*.

<sup>18</sup> Programa criado em 2009 pela SME para reduzir a evasão escolar e melhorar o desempenho dos alunos em 151 escolas localizadas em áreas conflagradas.

<sup>19</sup> Esta expressão denota uma prática, presente em algumas escolas públicas, onde a realização de algumas tarefas é compensada com o abono de faltas dos professores.

<sup>20</sup> A Coordenadoria Regional de Ensino, órgão responsável por viabilizar as políticas da Secretaria Municipal de Educação em uma determinada área geográfica, tem como principais atribuições: coordenar, orientar e supervisionar as escolas, dando suporte administrativo e pedagógico, com o encaminhamento de pessoal qualificado, além de promover a integração da escola com alunos, pais e comunidade.

QUADRO 30 Percepção dos Professores sobre a Direção

O professor acha que a direção estimula atividades inovadoras	Escolas Municipais (%)	EM (%)
Discordo totalmente ou Discordo	13	5
Indiferente	17	14
Concordo ou Concordo totalmente	70	81

Fonte: Survey SOCED

QUADRO 31 Participação na Elaboração do PPP na Escola

Como foi desenvolvido o projeto pedagógico NESTA escola?	Escolas Municipais (%)	EM (%)
Aplicação de modelo encaminhado pela Secretaria de Educação	4	-
Elaborado pelo diretor	2	-
Diretor elaborou proposta, apresentou-a aos professores para sugestões e chegou à versão final	23	6
Professores elaboraram proposta e, com base nela, o diretor chegou à versão final	26	47
Elaborado pelo diretor e uma equipe de professores	15	18
Não sei como foi desenvolvido	20	17
De outra maneira	10	12

Fonte: Survey SOCED

Esta EM, com um quadro previsto de quatro funcionários de apoio: dois agentes administrativos, um agente de pessoal e um agente educador contava, na ocasião da minha pesquisa, com a presença de apenas um destes profissionais. Três professores readaptados, com as limitações inerentes às suas condições de saúde, uma estagiária bolsista da prefeitura, quatro merendeiras e os três serventes de limpeza completavam a equipe de 62 profissionais para atender aos 800 alunos, o que representa uma média de um funcionário para 13 alunos.

Observei que a falta de recursos humanos para fazer frente às demandas administrativas é, em parte, compensada por familiares dos alunos que atuam como voluntários, como relata uma das avós que encontrei várias vezes na secretaria da EM:

Eu venho à tarde, duas vezes na semana. Sou aposentada da Caixa Econômica e este é o terceiro ano que ajudo carimbando cadernetas, abrindo o portão, tirando xérox e ficando em alguma sala da aula, quando um professor precisa.

Se a presença de voluntários representa uma ajuda importante na execução das tarefas, parece também criar algumas situações de desconforto como menciona a agente administrativa: *“elas não tem ‘semancol’ e deixam os netos entrar na secretaria, atrapalhando o trabalho”*.

Dois pais de alunos, eleitos periodicamente pelo conjunto dos responsáveis, integram o Conselho Escola Comunidade – CEC, que será discutido em um capítulo à parte do presente trabalho.

Um dos diferenciais mais marcantes desta EM, em relação ao conjunto das escolas municipais estudadas, é o incentivo à leitura, desejado pelos pais e reconhecido pelos alunos. Em um espaço próprio, funciona a sala de leitura que conta com seis mesas para leitores e dois computadores para consultas, além de 13 estantes que abrigam um acervo com cerca de 10.000 exemplares. Segundo informação da professora responsável, os livros são enviados pela CRE, doados por alunos e moradores do bairro ou adquiridos pela EM, que dispõe de R\$ 570,00 para aquisições anuais em eventos como Feira e Bienal do Livro. *“A política pública de leitura do município, nos últimos quatro anos melhorou muito. Os livros que chegam são mais adequados aos alunos”*, afirma a professora.

Segundo N., uma das mães que entrevistei:

O que me atraiu nesta escola foi a biblioteca, que infelizmente acaba sendo pouco usada porque falta pessoal. Eu queria que as minhas filhas lessem mais. Eu não tenho o hábito de ler muito. Eu via a dificuldade da professora que cuida da sala de leitura, dividida entre a sala de aula e a sala de leitura. Ela precisava de ajuda pra organizar os livros e ela não podia atender os alunos enquanto estava organizando. Eu falava pras minhas filhas: ‘vão lá na biblioteca quarta-feira que a professora está lá’. Ela estava, porém não podia atender e as meninas iam embora, gerando um desinteresse...

Como se pode verificar através das respostas fornecidas pelos alunos, apresentadas no Quadro 32, os estudantes desta EM confirmam que são estimulados pela escola a ler, corroborando a relação entre sucesso escolar e hábitos de leitura.

QUADRO 32 Estímulo à Leitura

<b>A escola me estimula a ler</b>	<b>Escolas Municipais (%)</b>	<b>EM (%)</b>
Discordo totalmente/ Discordo	29	17
Não sei	4	2
Concordo/ Concordo totalmente	67	81

Fonte: *Survey* SOCED

A comunicação com a comunidade escolar é outro aspecto bastante valorizado nesta EM, que desenvolveu e manteve durante algum tempo o seu próprio *site*. Frente às dificuldades de pessoal para manutenção, em meados de 2011, o *site* foi descontinuado e substituído por um *blog*. Se apresentando como “*um espaço para que os alunos e professores da EM divulguem seus trabalhos e mostrem um pouco das sementes que estão plantando*”, o *blog*, gerenciado pelo coordenador pedagógico, postou inicialmente três notícias relacionadas a dois eventos realizados na escola e um decreto da Prefeitura. Nas consultas que fiz ao *blog*, ao longo de seis meses, constatei a lenta adesão dos alunos e a postagem irregular de matérias. Quase no final do ano, o *blog* passou a incluir um “jornal”, elaborado por uma das turmas de 8º ano, com comentários sobre passeios, desenhos e dicas de livros, cinema, maquiagem e música – temas que fazem parte do universo de interesse dos adolescentes.

Os murais, que cobrem todas as paredes da área de circulação nesta EM, mostram trabalhos dos alunos, divulgam informações sobre atividades internas da escola e da rede municipal, mas principalmente indicam possibilidades e vias de acesso a bens culturais. Entre as muitas novidades expostas neste espaço vivo de comunicação, amplamente utilizado por esta comunidade escolar, os exemplos que indico a seguir servem para ilustrar o leque de possibilidades disponibilizado aos alunos: Oficina de caligrafia com pincel; Projeto Escritores - trabalhos sobre Fernando Pessoa; Educopédia<sup>21</sup>; Transporte escolar - passe livre na Supervia e

<sup>21</sup> Educopédia é uma plataforma de fácil navegação, disponibilizada em 2011, com aulas digitais colaborativas que incluem elementos tanto para os alunos quanto para os professores. As aulas seguem as orientações curriculares elaboradas pela SME e incluem jogos, textos e outros materiais que podem ser utilizados para auxiliar na compreensão de diferentes conteúdos. <http://www.educopedia.com.br> Vídeo institucional consultado em 19 de junho de 2012.

RioCard; Personalidades de todos os tempos; Reforço escolar – disponibilizado na própria escola para cada série; Torneio de xadrez; Nossa escola: Quem somos? – depoimentos de aluno, professor, coordenador e funcionário; Calendário de provas; Conselho de classe; Dia do Meio Ambiente; Qualidade de vida na cidade; Projetos de lei pesquisados pelos alunos: Assistência ao morador de rua, Ruas mais limpas, Incentivo educacional, Obrigatoriedade do bafômetro e Transporte seguro; Campeonato de futebol – fotos do time da EM participando de disputa com colégio privado; O que eu já aprendi e o que eu gostaria de aprender - desenhos e textos de alunos do 3º ano, que revelam valores internalizados pelos alunos expressos em colocações como “*ser direita e comportada*”, “*bem bonita e amar todos*”, “*ter mais alguns amigos e uns namorados*”; Olimpíada Brasileira de Matemática; Normas de convivência – folheto da prefeitura direcionado aos alunos; seleção para curso profissionalizante na área de saúde; Concurso de crônicas - promovido pelo Corpo de Fuzileiros Navais e Ação Social Comunitária; Cursos gratuitos de línguas, informática e matemática, promovidos pelo sistema FIRJAN; Projeto Poetas; Rock in Rio; Era uma vez – exposição promovida por escola francesa de artes contemporâneas; Alerta da Defesa Civil sobre desabamentos; Em nome do Pai<sup>22</sup>; Kumon; Movimento Hippie; Cinema Novo e ISMART<sup>23</sup>, entre muitos outros.

Destaco três comunicações expostas no mural, em função da relevância em relação ao meu foco de pesquisa. A primeira é o Cartão Família Carioca<sup>24</sup>, programa que associa benefício financeiro ao comparecimento dos pais em reuniões escolares dos filhos. Em que pese a indiscutível importância do envolvimento dos pais no processo de escolarização, cabe questionar até que ponto é possível dimensionar e “premiar” pais, com base no critério de presença física a reuniões, sem levar em conta a forma como se dá esta participação, nem os compromissos profissionais e pessoais de cada família. Nas reuniões que presenciei, observei a mobilização dos gestores escolares para que os pais beneficiários assinassem o registro de presença, mesmo que para isto precisassem perder parte das reuniões. Vale ainda refletir sobre a atribuição de um benefício

---

<sup>22</sup> Programa de incentivo a identificação de paternidade na certidão de nascimento.

<sup>23</sup> Projeto Social que apóia alunos da rede pública com bom desempenho escolar, viabilizando o acesso a bolsas de estudo em colégios privados.

<sup>24</sup> Programa da Secretaria Municipal da Casa Civil que garante renda mensal complementar às famílias já inseridas no programa Bolsa Família, associada aos resultados escolares e participação dos pais. Ver detalhes em [www.rio.rj.gov.br](http://www.rio.rj.gov.br).

aos pais, que fazem não mais do que cabe a eles enquanto responsáveis pelos filhos.

O Guia da Educação em Família<sup>25</sup>, afixado no mural e distribuído aos pais dos alunos, é um folheto que, em sua versão de 2011 traz na capa as seguintes chamadas: Teste: Você é uma mãe nota dez?; Cartão família Carioca: como receber o benefício e Dicas: Como ajudar seu filho a se dar bem na escola. O conteúdo da publicação inclui ainda orientações para acessar o resultado de cada escola no IDEB e informações sobre direitos dos alunos, finalizando com indicações sobre como encaminhar reclamações à CRE e aos demais Conselhos de Direito. Apresentado na forma de um manual que lista o que fazer e o que não fazer, recomendando comportamentos que os responsáveis devem adotar, o guia aborda temas relevantes e complexos de forma superficial e prescritiva.

A terceira comunicação que destaco, é uma correspondência da CRE à direção da escola, solicitando que todos os alunos de 9º ano sejam encaminhados à prova de seleção para um conceituado colégio federal. Às altas expectativas colocadas pela SME nos alunos desta EM, somam-se as ações de incentivo adotadas pela própria unidade escolar. O cartaz abaixo, ao lado do qual estava afixada a relação nominal dos alunos aprovados em concurso recente, indica a atenção desta EM para com cada um de seus alunos.

Que Alegria!  
Os professores e a direção da EM parabenizam os alunos convocados para a 2ª fase do processo de admissão à 1ª série do Ensino Médio regular para as diversas unidades do Colégio [Federal].

Como apresentado nos Quadros 33 e 34, os professores acreditam que os alunos desta EM chegarão a cursar a universidade e os estudantes afirmam, em sua maioria, que pretendem continuar dedicando-se aos estudos, indicando que as expectativas em relação a longevidade da trajetória escolar destes alunos, superam as previsões em relação aos estudantes das demais escolas municipais.

---

<sup>25</sup> Material com 16 páginas, desenvolvido pelo movimento Educar para Crescer, com a chancela da Prefeitura do Rio de Janeiro. Acesso pelo portal [www.educarparacrescer.com.br](http://www.educarparacrescer.com.br).

QUADRO 33 Expectativas dos Professores

<b>Professor acha que seus alunos farão curso superior</b>	<b>Escolas Municipais (%)</b>	<b>EM (%)</b>
Poucos alunos	44	25
Menos da metade	32	30
Mais da metade	24	45

Fonte: Survey SOCED

QUADRO 34 Expectativas dos Alunos

<b>Quando terminar o ensino fundamental, o aluno pretende</b>	<b>Escolas Municipais (%)</b>	<b>EM (%)</b>
Somente continuar estudando	36	56
Continuar estudando e trabalhar	54	32
Somente trabalhar	2	2
Ainda não sei	8	10

Fonte: Survey SOCED

Para o exercício da gestão escolar, as escolas municipais contam com uma equipe de três profissionais: diretora, diretora adjunta e coordenadora pedagógica. Nesta EM, no início do ano de 2011, a coordenadora pedagógica estava licenciada e logo a seguir a diretora adjunta foi transferida. “*Resta somente eu, não sei se rio ou choro*”, disse a diretora, acrescentando que só dois professores se interessaram em assumir a direção adjunta e a coordenação, uma vez que “*trabalhariam mais e receberiam menos do que assumindo dupla regência*”. Mesmo contando com interessados “*há que se percorrer um processo longo até que sejam oficializados nos cargos*”, concluiu. Quando o novo coordenador assumiu suas funções, o professor que havia se candidatado a adjunto já tinha desistido “*por dificuldade de conciliar as 40 horas do cargo, com seu horário na outra escola onde trabalha*”. No final do ano, retornou a antiga coordenadora pedagógica que estava licenciada, assumindo o cargo de adjunta. Entretanto, a equipe gestora recém completa já estava em vias de se desfazer uma vez que o novo coordenador “*está desanimado em função das dificuldades que tem enfrentado e pretende deixar o cargo no próximo ano*”, conforme suas próprias palavras.

A gestão desta EM, centralizada na figura da diretora, que há 23 anos ocupa o cargo, apesar das dificuldades enfrentadas destaca-se pelo bom relacionamento com os alunos, que são reconhecidos por ela e chamados pelo nome. Dados do *survey* confirmam o especial apreço dos estudantes pela direção desta EM, conforme retratado no Quadro 35.

QUADRO 35 Relacionamento do Aluno com a Direção

O relacionamento do aluno com a direção é	Escolas Municipais (%)	EM (%)
Muito ruim ou Ruim	4	3
Razoável	20	7
Bom ou Muito bom	75	90

Fonte: *Survey* SOCED

Vínculos fortes entre a direção e os alunos se estabelecem no cotidiano escolar, quando a diretora está presente no recreio porque “*vendo o recreio se descobre o que está ocorrendo na escola e se cria vínculo com os alunos*”. Conversando com os alunos fora dos horários de aula, pelo *facebook*, ou munida de sua caixa de ferramentas, consertando uma bicicleta junto com um pequeno grupo de alunos, na saída da escola, os relacionamentos se aproximam e se fortalecem.

O diálogo a seguir, que presenciei e aqui registro a título de exemplo, mostra que a relação de proximidade com os alunos, não se confunde com falta de respeito ou de limites.

Ao final da reunião de abertura do ano, vários pais se aproximaram da diretora, formulando perguntas e expondo problemas. Entre eles, uma adolescente dirigiu-se a diretora dizendo:

- Vim fazer matrícula, fui encaminhada pela CRE.
- Este assunto é na secretaria, responde a diretora.
- Eu vim da CRE! Repete a menina, em tom afirmativo, e virando-se caminha em direção à secretaria.
- Volta aqui! diz a diretora.

A menina retorna e a diretora completa:

- Aqui, nesta escola, é preciso ter calma, muita calma. As coisas aqui não se resolvem assim. Agora você pode ir até a secretaria fazer a matrícula.

O empenho desta EM, em prol da longevidade da escolarização dos alunos, se explicita em ações como colocar no mural matéria publicada em jornal sobre o “*ranking*” das escolas no ENEM<sup>26</sup>, e conversar com os alunos sobre a diferença de resultado das escolas estaduais em relação as federais e privadas. Segundo o coordenador, a EM mantém parcerias com colégios privados para concessão de bolsas de ensino médio - “*este ano, encaminhamos 18 alunos, entre os melhores e mais interessados, aptos a agüentar o tranco, a um curso preparatório para concorrer a vagas em uma escola privada*”. Paralelamente, a EM orienta a maioria dos alunos para os concursos de acesso às melhores escolas públicas e, para alguns, possivelmente aqueles que apresentam problemas de aprendizagem, indica cursos profissionalizantes, visando o ingresso mais imediato no mercado de trabalho.

Ações direcionadas tanto aos melhores alunos quanto àqueles que enfrentam limitações marcam esta EM que se empenha em atender a todos os alunos, na perspectiva apontada por Dubet, ao afirmar que “o modo como a escola trata os alunos mais fracos é um indicador de justiça no sistema escolar” (Dubet, 2004: 546).

Cumprindo o papel esperado pelos pais, como indicado no *survey*, esta escola pública trabalha em prol da inserção social dos alunos.

QUADRO 36 Papel da Escola na visão dos Pais

<b>O papel da escola é desenvolver a cidadania</b>	<b>Escolas Municipais (%)</b>	<b>EM (%)</b>
Discordo totalmente/ Discordo	2	-
Indiferente	1	-
Concordo/ Concordo totalmente	96	100

Fonte: *Survey* SOCED

Esta EM mantém uma forte rede de apoio, contando com as universidades da vizinhança para cessão de espaços para prática de esportes, consultas à

<sup>26</sup> Nesta publicação, as escolas estaduais ocupam posições a partir do 277º lugar, enquanto as públicas federais e as privadas com as quais a EM mantém parceria estão entre a 7ª e a 47ª posição, respectivamente.

bibliotecas e atendimentos médicos. Conta ainda com a Prefeitura para viabilizar acesso a projetos voltados para a melhoria de aprendizagem, tais como o Sangari - Cientista do Amanhã<sup>27</sup>.

Embora funcionando de acordo com as normas emanadas da SME, como as demais escolas municipais, onde os recursos humanos são insuficientes para responder às tarefas do cotidiano escolar e a equipe gestora assume, simultaneamente, atividades administrativas e pedagógicas, o que observei nesta EM foi liderança firme, personificada pela diretora que é a “dona da escola” e professores dispostos a alcançar objetivos, mostrando que estruturas deficientes podem ser enfrentadas por uma comunidade escolar empenhada na qualidade da escolarização.

### 4.3 Um Colégio Privado para transformar a sociedade

Colégio confessional, dirigido e mantido por ordem religiosa que, com mais de 50 anos de tradição, conquistou lugar de destaque entre os colégios mais respeitados do Rio de Janeiro. Este CP se auto-identifica pelo lema “*formar agentes de transformação social*” visando, além bons resultados escolares, “*preparar alunos para exercer sua cidadania nas atividades acadêmicas, com espírito crítico, responsabilidade e sensibilidade para as causas sociais*”.

No auditório do colégio, onde foi realizada a primeira reunião de pais do ano de 2011, destacava-se uma grande faixa com os dizeres “*Educando para Transformação Social*”, explicitando a proposta educacional do colégio.

Embora o foco principal deste CP não seja passar no vestibular, seus alunos alcançam bons resultados nas avaliações comparativas com outros colégios. Em matéria publicada na mídia<sup>28</sup>, divulgando o resultado do ENEM, o colégio aparece entre os 25 primeiros colocados, em uma lista com 412 estabelecimentos de ensino.

---

<sup>27</sup>Criado em 2009, o programa oferece livros para aluno e professor, além de amplo material para investigações em sala de aula incentivando os alunos a formularem hipóteses e realizarem experiências.

<sup>28</sup>Notícia publicada no jornal O Globo com o título “O ranking das escolas da cidade do Rio”, em 12 de setembro de 2011.

No trecho da carta<sup>29</sup> do diretor do colégio aos pais dos alunos, transcrito a seguir, reafirma-se os objetivos deste CP:

Nosso colégio não tem estratégias seletivas para trabalhar com os alunos considerados ‘melhores’ nos aspectos acadêmicos. O que nos propomos é trabalhar com as dificuldades e limitações dos alunos, numa proposta de inclusão e valorização de todos, partindo do ponto em que se encontram ao chegar ao colégio. Pedimos a parceria dos pais para que os jovens se empenhem no estudo, realizem o que os pais esperam, correspondam aos esforços dos professores e aproveitem o que o colégio lhes oferece. Não se trata de vencerem competições, mas de serem de fato competentes, que vençam na vida, capazes de melhorar o mundo e transformar a sociedade.

Os valores e a filosofia deste colégio são reiterados nos materiais impressos como as revistas - uma institucional e outra da Associação de Pais e Mestres e no *site*, que é diariamente atualizado por um profissional dedicado exclusivamente a esta tarefa. Em diversas situações, observei o quanto a equipe gestora do colégio mostra-se empenhada em tornar conhecidos os propósitos do colégio. Assumindo, nos anos de 1960, posição de vanguarda, marcada pela resistência ao autoritarismo que envolveu o país na época, a imagem deste CP ficou associada de forma permanente às lutas por uma sociedade mais igualitária. Incentivando a participação social ativa de professores e alunos, estimulando lideranças e relações dialogais, inspiradas pela pedagogia de Paulo Freire, este CP *“assume como valor moral o empenho de cada um em harmonizar a liberdade de todos para promover a justiça social”*.

Procurando responder ao desafio da *“educação para todos”*, promovendo a inclusão dos menos favorecidos socialmente, o CP recebe alunos bolsistas, oferece educação de adultos e pré-vestibular comunitário.

Um dos diferenciais marcantes do ambiente educacional vivenciado neste colégio é a diversidade de atividades culturais e sociais, promovidas durante todo o ano letivo, incluindo teatro, coral, rádio, revistas, excursões, esportes, literatura, além das programações especiais, criadas e desenvolvidas pelos alunos, através dos grêmios. A gama de eventos, extensivos às famílias, inclui festa junina, feira das linguagens, festival de música, sarau, semana da arte, peça de teatro, semana cultural e olimpíadas, entre outras.

---

<sup>29</sup> Carta enviada em resposta aos questionamentos em torno do resultado dos alunos no ENEM 2009.

O colégio define como norteadores de seu projeto educacional: solidariedade, co-responsabilidade, cidadania, justiça, compromisso social, cultura da vida, preservação do meio ambiente e vivência da fé e da espiritualidade.

“*Nós não educamos o outro nem a nós mesmos, nós nos educamos em comunhão, transformando o mundo*”, são as palavras iniciais que o diretor deste CP dirige aos pais dos alunos que ingressam no 1º ano do ensino fundamental. Ainda na mesma reunião, o diretor ressalta que: “*Os alunos vem aqui para serem felizes e bons, para fazer aquilo que gostam, com uma forma diferente de contentamento, que decorre de ser feliz por ser bom*”. Palavras que enfatizam a felicidade como valor para este CP.

Este CP está situado na zona sul do Rio de Janeiro, em um tradicional bairro de classe média alta que ainda guarda o charme dos bairros do passado. Endereço de artistas, escritores e compositores, o bairro mantém nítida vocação turística, abrigando museus, momumentos e construções do tempo do império, abertas a visitação. Eminentemente residencial, com uma população<sup>30</sup> de cerca de 7.000 moradores, o bairro se estende por algumas poucas ruas, em torno da mata ainda preservada. Há favelas, o comércio é praticamente restrito à rua principal, levando os moradores a recorrer aos bairros vizinhos quando precisam de grandes supermercados ou *shopping centers*. Apesar dos problemas decorrentes do trânsito intenso, trata-se de um bairro reconhecido como agradável para moradia e relativamente pouco violento, se comparado a outras áreas da cidade. Outros colégios privados tradicionais da cidade estão localizados nas proximidades do CP que investiguei, porém só há escolas públicas no bairro vizinho.

Este CP conta com amplas instalações. A entrada principal possibilita boa visibilidade da logomarca do colégio, dando acesso aos dois prédios principais, com cinco e três andares, ligados por quadras de esportes e passagens, formando um intrincado conjunto. No corredor de entrada, murais mostram trabalhos dos alunos sobre personalidades como Rachel de Queiroz, além de informações sobre atividades internas e externas, direcionadas tanto aos alunos quanto às famílias, tais como ciclo de palestras e festa junina. As paredes que cercam o pátio principal estão decoradas com painéis pintados pelos alunos que concluíram o ensino médio, que lá permanecem durante um ano, até serem substituídos pelos

---

<sup>30</sup> Dados referentes ao ano 2.000, indicam 7.229 moradores, distribuídos em 2.271 domicílios.

trabalhos dos alunos da turma seguinte, prorrogando simbolicamente a presença dos ex-alunos no colégio.

Além das salas de aula, que oferecem todo o conforto necessário à realização das tarefas escolares, há diversos espaços devidamente preparados para abrigar atividades como: laboratório de ciências, laboratório de informática – onde testemunhei a produção de CDs com a autobiografia dos alunos que estavam concluindo o ensino fundamental, horta, uma pequena estação meteorológica, salas de artes e música, biblioteca infantil e sala com computadores para ensino de inglês.

A comunidade escolar conta ainda com auditório amplo, bem iluminado e refrigerado, com palco e cadeiras para acomodar cerca de 250 pessoas e enfermaria – onde estavam cinco alunos na ocasião da minha visita, recebendo atendimento de *“casos corriqueiros, como meninas que não comem e por isso passam mal, ou alunos que querem mesmo matar aula”*, segundo informação da orientadora. Ela acrescenta ainda que o CP mantém convênio com empresa especializada na área da saúde, para o caso de problemas mais graves; duas cantinas – uma delas servindo comida natural; capelas; parquinho infantil e a biblioteca principal – muito bem organizada com várias estantes de livros, computadores, salas para estudo individual e em grupo. A responsável por este espaço fala, com entusiasmo, sobre as cirandas de livros – grandes caixas que são levadas para as salas de aula, visando estimular o interesse pela leitura. Entre os livros direcionados aos alunos de 9º ano estão autores como João Ubaldo Ribeiro, Gabriel Garcia Marques, Garcia Rosa, Fernando Pessoa, Neruda, Clarisse Lispector, Nelson Rodrigues e Luís Fernando Veríssimo, com títulos que abrangem diferentes gêneros de leitura como policial, contos, poesias, quadrinhos (Mafalda) e outros.

Instalações destinadas aos funcionários, tais como cozinha, vestiário, copa e apartamentos para moradia dos religiosos residentes e visitantes, fazem parte do conjunto. Para as tarefas administrativas há espaços devidamente preparados onde funcionam: recepção, telefonia, copiadora, arquivo, centro de processamento de dados, tesouraria, manutenção, pessoal, secretaria, direção administrativa e até uma pequena papelaria – que vende material escolar aos alunos.

Professores dispõem de sala de reunião, sala de audiovisual e sala multiuso. Gestores contam com espaços para abrigar as diferentes coordenações –

pedagógica, disciplinar e comunitária, os serviços de orientação educacional e a equipe de assistentes sociais que acompanham projetos direcionados aos alunos bolsistas, oriundos de comunidades carentes.

Os grêmios dos alunos, a associação de pais e mestres e as voluntárias que desenvolvem ações sociais, apoiadas pelo colégio, funcionam em espaços próprios, neste complexo que contempla todos os agentes educacionais. Até mesmo os ex-alunos se fazem presentes, nas fotos de passeios e eventos que contam a história deste colégio.

Percorrer as instalações deste CP não deixa dúvidas sobre a estrutura ampla, bem montada e confortável que o colégio disponibiliza aos seus alunos. Sem luxo, porém organizados e cuidados, todos os espaços são “vivos”, com as paredes ocupadas por cartazes que falam de assuntos pertinentes não só ao colégio, mas ao bairro e à cidade, abordando temas que fazem parte do mundo dos alunos. A movimentação de alunos e funcionários é constante, indicando que todos os espaços são realmente utilizados.

Fundado no final dos anos de 1950, para atender somente a alunos do sexo masculino, após cerca de cinco anos, o colégio passou a receber também meninas, promovendo um convívio social pouco comum nas instituições similares da época.

Atualmente, este CP oferece ensino fundamental completo a cerca de 1.000 alunos e ensino médio a aproximadamente 350, além da educação de jovens e adultos - EJA que funciona com estrutura totalmente diferenciada e não será alvo do presente estudo. No fundamental há quatro turmas de cada série, à exceção do 6º e 7º ano que, em função da demanda, contam com cinco turmas. No ensino médio são quatro turmas de 1º ano e três turmas de 2º e 3º ano, com uma média de 35 a 40 alunos por turma. Os alunos de 9º ano do ensino fundamental têm seis tempos diários de aula, o que corresponde a 30 horas-aula semanais, distribuídas em 13 disciplinas: matemática (quatro aulas), desenho (três), português (três), literatura (duas), história (duas), geografia (duas), física (duas), química (duas), biologia (duas), inglês (duas), educação física (duas), artes (uma) e religião (uma).

O calendário escolar para 2011, neste CP, previa 204 dias letivos, respeitando o limite de 200 dias previstos pela legislação vigente, além de três avaliações de aprendizagem, realizadas nos meses de abril, agosto e novembro. Após cada avaliação, ocorrem os conselhos de classe e são divulgados os

resultados aos alunos, seguidos de orientações de estudo para os interessados. Além da reunião de início de ano com a direção do CP, estava prevista uma reunião de pais para apresentação dos professores de cada disciplina e três encontros, aos sábados, onde os pais poderiam conversar individualmente com os professores, sobre os filhos. Constavam também do calendário, celebrações de Aniversário do colégio, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais e Dia do fundador do colégio, entre outras.

Para os professores são realizadas habitualmente reuniões às segundas-feiras, com previsão de duração correspondente a três tempos de aula (18:30 às 20:45). Segundo a coordenadora, os docentes são convocados para as reuniões em função dos assuntos a serem tratados.

Muitos alunos chegam ao colégio através do “convênio” que este mantém com dez escolas de educação infantil. Por vezes, representantes do colégio vão até estas escolas para conversar com os pais interessados em matricular os filhos neste CP. O colégio abre também espaço para que os responsáveis participem, com os filhos, de conversas e visitas às instalações físicas. O colégio garante vaga no 1º e 2º ano para os alunos das escolas conveniadas e para irmãos de alunos. *“Geralmente temos uma demanda compatível com as disponibilidades de vagas, mas aceitamos até 10% a mais de alunos em relação às vagas existentes, em casos especiais”*, afirma a coordenadora.

De acordo com as respostas dos alunos ao *survey*, 50% dos estudantes cursaram todo o ensino fundamental neste CP, indicando uma longa trajetória de convivência com esta instituição. Vale destacar que este percentual é muito próximo ao do que observei nos demais colégios privados investigados.

Não só neste aspecto, mas em vários outros, constato que este CP é bastante semelhante ao subconjunto ao qual pertence. Há, entretanto alguns diferenciais significativos, que discutirei a seguir.

Este CP mantém uma associação de pais e mestres dirigida por 15 representantes dos pais, eleitos periodicamente.

Este colégio não aceita pais voluntários para ajudar nas tarefas relacionadas ao cotidiano escolar, mas conta com pais que aqui vêm para colaborar com os projetos sociais apoiado pelo CP, utilizando um espaço destinado a estas atividades.

No site deste CP, a chamada para inscrição de novos alunos termina com a frase abaixo, reforçando a proposta de parceria do colégio com as famílias:

*Acreditamos numa sociedade justa e fraterna. Para construí-la, buscamos formar nossos Alunos como agentes transformadores.  
Esta formação é fruto da parceria entre o Aluno, a Família e o Colégio.*

O perfil dos alunos deste CP é indicado pelos gestores como: participantes, abertos, dispostos e criativos. “*Embora haja alunos brilhantes, este não é o perfil da maioria*”, afirma a coordenadora acadêmica acrescentando que “*quando o colégio foi fundado atendia aos filhos das famílias da alta sociedade*”. Mais tarde, em função da diretriz de trabalho assumida na época da ditadura, houve certa ruptura com este público. Diz a coordenadora que:

Em decorrência da linha política adotada - pedagogia da libertação e perspectiva confessional, as classes mais altas foram aos poucos se afastando. Hoje é mais a elite intelectual do que a elite econômica que procura este colégio. Os nossos alunos sempre foram engajados nos movimentos políticos, foram às ruas, lideraram os ‘caras pintadas’ e o movimento ecológico. Hoje, são menos ativistas, mas ainda mantêm uma participação nos movimentos políticos.

O CP continua estimulando o engajamento dos seus alunos, promovendo anualmente a Semana Política, com debates sobre questões atuais. Segundo a coordenadora pedagógica responsável pelo 9º ano:

O colégio alimenta a construção crítica, a participação política, o envolvimento nas artes, música, arquitetura, enfim... a gente percebe que tem aqui muitos pais que são músicos e... lógico que nós temos alunos de outros bairros, mas é dos bairros próximos que vem a maioria dos nossos alunos.

De acordo com o *survey*, os alunos deste CP, comparados ao conjunto dos colégios privados, afirmam que participam mais intensamente de atividades extra classe e que faltam menos às aulas, o que me leva a formular a hipótese de que a presença no colégio seria mais gratificante para eles.

QUADRO 37 Participação dos Alunos em Atividades Extraclasse

Os alunos participam de projetos ou atividades extraclasse?	Colégios Privados (%)	CP (%)
Nunca	27	11
Algumas vezes	45	51
Freqüentemente	28	38

Fonte: *Survey* SOCED

QUADRO 38 Faltas dos alunos às aulas

Os alunos faltam às aulas?	Colégios Privados (%)	CP (%)
Freqüentemente	1	-
Algumas vezes	35	26
Nunca	64	74

Fonte: *Survey* SOCED

Conforme explicitado no projeto pedagógico, a avaliação do rendimento escolar busca reforçar no aluno auto-estima, autonomia, desejo de superar-se - mais do que superar os outros, solidariedade - principalmente junto aos colegas com menor desempenho, preocupação com a real aprendizagem e crescimento - relativizando a questão da nota. O CP promove três avaliações trimestrais e adota um sistema de recuperação paralela, criando para o aluno a oportunidade de refazer cada uma das avaliações e obter uma nova nota, que será resultado da média aritmética da nota de recuperação com a do trimestre.

De acordo com o *survey*, apenas 13% dos alunos de 9º ano indicaram que já haviam vivenciado alguma repetência em sua trajetória escolar. Ligeiramente superior ao percentual encontrado entre os demais colégios privados investigados (8%), a reprovação parece ser vista por este CP como parte do processo educacional, como ilustra a coordenadora, ao descrever o caso de um aluno:

Uma vez, um aluno que reprovou veio falar comigo: ‘Eu não passei, eu sei por que eu não consegui. É porque eu sou fera em informática, passei o ano inteiro montando e desmontando sistema, fazendo isso, fazendo aquilo. A minha mãe me avisou que eu não ia dar conta e aconteceu’. Então, esse menino vai ser um profissional de ponta porque ele tem noção do que ele pode. Pra gente, isso é mais importante do que passar de ano. Ele é brilhante e vai poder ser um executivo de ponta. O aluno reprovado não é necessariamente um mau aluno.

O CP divulga suas Normas de Convivência explicitando que “*a liberdade de cada um não termina onde começa a do outro, mas cresce no diálogo das diferenças, através da superação das atitudes individualistas*”. Destaco, a seguir, algumas dessas normas a título de ilustração: conviver em clima de respeito e diálogo com todos os elementos da comunidade educativa, independentemente de sua função; ser pontual e assíduo no comparecimento às aulas e demais atividades promovidas pelo colégio; comparecer às aulas e atividades com o uniforme; colaborar na conservação material e ambiental do colégio; ressarcir prejuízos causados tanto ao colégio como aos colegas e a outros membros da comunidade educativa; respeitar e acatar as orientações oriundas do professor em aula e nas atividades extraclasse.

Se as normas são bastante claras em sua redação, no cotidiano escolar são alvo de constantes desrespeitos por parte dos alunos e de questionamentos dos pais, que cobram do colégio a aplicação de penalidades aos faltosos. Atrasos na chegada ao colégio e uso do uniforme são pontos de atrito, que aparecem de forma recorrente nas pautas das reuniões de pais e nas entrevistas com os responsáveis, como relata a mãe de uma aluna:

O que me incomoda no colégio, isso eu já conversei com a coordenadora de disciplina e com a coordenadora pedagógica, é que eu acho que o colégio devia ser um pouco mais rígido na implementação das suas regras. Escola é uma instituição, e ela precisa assumir todas as rédeas desse lugar... Por exemplo, a questão do uniforme. As meninas hoje andam com *shorts* hiper curtos, mas é a moda. E aí todo ano tem essa questão de que não pode vir de *shorts* tão curtos. Aí mandam bilhetinho, você vai e conversa... Só que a minha filha fala: ‘Mãe, todo mundo vai’. Esse ano, a coordenadora me telefonou pra pedir a minha parceria. Eu falei: ‘Olha, eu vou ser muito sincera com você. Eu vou conversar com a minha filha, agora eu acho vocês têm que baixar o decreto. Avisar, por circular, que quem chegar com *short* curto volta pra casa’. ‘Nós não podemos fazer isso, porque muitas crianças vão voltar pra casa’. Eu falei: ‘É isso mesmo! O dia que tiver só duas pessoas dentro de sala de aula e a matéria for dada, no dia seguinte vai estar todo mundo de bermuda dentro de sala de aula’.

Quanto à questão do horário, o pai que exerce a função de presidente da APM mostra-se preocupado ao afirmar que *“toda a nossa sociedade é construída em cima de conseqüências, positivas ou negativas, no sentido de punições. Hoje, eu contabilizei 252 crianças que chegaram atrasadas, de manhã. Num total de 500 alunos, é 50%!”*.

Na 1ª reunião do ano, a questão dos constantes atrasos dos alunos foi abordada pela direção do CP, defendendo a conscientização em detrimento da punição. *“Não se trata de cobrar pontualidade, mas de valorizar a presença. Presença de qualidade é chegar ao colégio no horário, com o exercício feito”*, afirmou ele, em meio às críticas de vários pais, que solicitavam a adoção de medidas punitivas por parte do colégio.

Embora este CP defina, em suas normas, medidas que podem ser aplicadas aos alunos de acordo com a gravidade da falta, variando da advertência verbal até o cancelamento/ não-renovação da matrícula, a orientadora relata que raramente são utilizadas punições, poucos alunos são reprovados e só eventualmente o conselho sugere *“que a família procure outra escola para o aluno”*. De acordo com os gestores, este CP faz um forte investimento na formação pessoal do aluno e esforça-se para mantê-lo no colégio. Quando é preciso enfrentar uma dificuldade maior, pode-se chegar até à formalização de um *“compromisso escrito, assinado pelos responsáveis”*, para evitar o afastamento do aluno.

Entre os aspectos que mais diferenciam este CP, do conjunto de colégios privados pesquisados, aparece o bom relacionamento dos alunos com a direção e a coordenação pedagógica. Nos Quadros 39 e 40, apresento as respostas fornecidas pelos alunos ao *survey*.

QUADRO 39 Relacionamento com a Direção

<b>Relacionamento dos alunos com a direção é?</b>	<b>Colégios Privados (%)</b>	<b>CP (%)</b>
Muito ruim/ Ruim	5	1
Razoável	21	10
Bom/ Muito Bom	74	89

Fonte: *Survey* SOCED

QUADRO 40 Relacionamento com a Coordenação

Relacionamento dos alunos com a coordenação pedagógica é?	Colégios Privados (%)	CP (%)
Muito ruim/ Ruim	3	2
Razoável	17	7
Bom/ Muito Bom	80	91

Fonte: Survey SOCED

A representação dos alunos neste CP é formalizada através de três grêmios estudantis: o primeiro para os alunos do 1º ao 5º ano do fundamental, o segundo direcionado aos que cursam do 6º ao 8º ano do fundamental e o terceiro e único que funciona para efeito de representação externa, para os estudantes do 9º ano do fundamental e os de ensino médio. A forma como estão distribuídos os grêmios corresponde, em parte, aos turnos em que os alunos freqüentam as aulas. O ensino médio, o 4º, 5º e 9º ano do ensino fundamental funcionam no horário da manhã enquanto as demais séries do ensino fundamental são atendidas na parte da tarde. A presença dos alunos de 9º ano junto com os de ensino médio, tanto no turno escolar quanto no grêmio, é uma das formas, entre outras que este CP utiliza para facilitar a transição dos alunos entre os segmentos de ensino fundamental e médio. Cada grêmio conta com organização própria e autonomia, inclusive financeira uma vez que o CP inclui nas mensalidades escolares uma parcela destinada ao grêmio. Valorizados e apoiados, os grêmios vinculam-se à estrutura organizacional do CP através da coordenação comunitária.

O colégio conta com uma equipe de 253 colaboradores, incluindo funcionários e professores. Considerando-se o total de 1.411 alunos obtemos uma relação de um funcionário para cada seis alunos.

Professores, funcionários e inspetores são reconhecidos pelo CP como educadores e, como tal, seu trabalho deve visar sempre “*transmitir conteúdos, estimular atitudes e levar toda a comunidade educativa a buscar e viver os valores humanos adotados pelo Colégio*”. Em várias entrevistas ouvi relatos de pais destacando a atenção, o envolvimento e o cuidado dos funcionários com os alunos, como ressalta E., mãe de G.:

Você vai na cantina, os funcionários sabem quem são seus filhos. No primeiro ano da minha filha no colégio, eu ia levar e buscar ela todos os dias e às vezes eu não conseguia estacionar o carro. Teve um dia que eu parei e a minha filha atravessou até a entrada. Então, ela se misturou naquelas crianças e eu não vi se ela entrou ou não. Quando eu já ia descendo do carro, o inspetor me procurou com os olhos e sinalizou pra mim que ela tinha entrado. Acho que o que a gente quer, é que as pessoas reconheçam o nosso filho no colégio.

Nas diversas vezes em que visitei este CP, observei que não só os alunos são reconhecidos, mas também os funcionários são chamados pelo nome, sendo ressaltado, em vários casos, o longo tempo de trabalho prestado por eles.

A equipe gestora é liderada pelo diretor geral, que exerce esta função há 14 anos. A ele se reportam um diretor administrativo-financeiro e uma coordenadora acadêmica, definindo uma subdivisão entre o que se refere diretamente ao ensino e as questões administrativas e de apoio logístico. A coordenação acadêmica conta com quatro coordenadores pedagógicos, distribuídos de acordo com os turnos dos alunos: 1º a 3º do fundamental; 4º, 5º e 9º do fundamental, 7º e 8º ano, e ensino médio. A equipe de orientação educacional, formada por sete profissionais, se reporta a um psicólogo. O atendimento às famílias é feito tanto pelos coordenadores de série quanto pelos orientadores, dependendo do assunto. Segundo uma das coordenadoras:

Os papéis são definidos, mas na prática acaba acontecendo um trabalho em parceria, porque a gente não consegue caminhar se não for com trabalho conjunto, de equipe. É uma parceria que se dá não só entre coordenação-orientação, mas se estende a todo o colégio: funcionários, inspetores, professores. Tem que ter trabalho de equipe.

Há ainda a coordenação disciplinar que, com uma equipe de 15 inspetores, trata das questões do dia-a-dia, tais como atrasos, uniformes e problemas de disciplina em sala de aula e a coordenação comunitária que assume a parte social e pastoral do colégio.

Contando com amplo suporte material e administrativo, a equipe gestora bem estruturada volta-se exclusivamente a sua atividade precípua. Embora contando com uma estrutura organizacional preparada para responder as demandas do cotidiano escolar, a direção geral deste CP é bastante presente e reconhecida pela firmeza e objetividade, com que defende as diretrizes do colégio. Tanto nos depoimentos dos pais quanto nas falas dos coordenadores e professores, destaca-se a confiança e o estímulo da direção como alicerces do trabalho

desenvolvido. Nos Quadros 41 e 42 observa-se que este CP diferencia-se positivamente dos demais colégios na avaliação dos professores sobre a direção.

QUADRO 41 Confiança dos Professores na Direção

<b>Tenho plena confiança na direção</b>	<b>Colégios Privados (%)</b>	<b>CP (%)</b>
Discordo totalmente/ Discordo	9	4
Indiferente	11	-
Concordo/ Concordo totalmente	80	96

Fonte: Survey SOCED

QUADRO 42 Avaliação dos Professores sobre a Direção

<b>A direção me anima e motiva para o trabalho?</b>	<b>Colégios Privados (%)</b>	<b>CP (%)</b>
Discordo totalmente/ Discordo	10	4
Indiferente	14	11
Concordo/ Concordo totalmente	76	86

Fonte: Survey SOCED

A equipe docente é também outro diferencial deste colégio. Profissionais, que atuam há muitos anos no colégio, se revelam mais satisfeitos com o trabalho que realizam e se reconhecem como mais participativos, no que diz respeito ao projeto pedagógico. Afirmativas que se confirmam pelas respostas nos dos professores apresentadas nos Quadros 43 a 45.

Quadro 43 Tempo de Trabalho neste Colégio

<b>Há quantos anos você trabalha neste colégio?</b>	<b>Colégios Privados (%)</b>	<b>CP (%)</b>
Há menos de 1 ano	11	-
De 1 a 5 anos	30	18
De 6 a 9 anos	17	18
De 10 a 15 anos	12	14
Acima de 16 anos	30	50

Fonte: Survey SOCED

QUADRO 44 Satisfação dos Professores no Colégio

<b>Meu trabalho neste colégio me dá satisfação profissional?</b>	<b>Colégios Privados (%)</b>	<b>CP (%)</b>
Discordo totalmente/ Discordo	3	-
Indiferente	6	-
Concordo/ Concordo totalmente	91	100

Fonte: *Survey* SOCED

QUADRO 45 Participação na Elaboração PPP no Colégio

<b>Como foi desenvolvido o projeto pedagógico neste colégio?</b>	<b>Colégios Privados (%)</b>	<b>CP (%)</b>
Aplicação de modelo encaminhado pela Secretaria de Educação	1	-
Elaborado pelo diretor	2	-
Diretor elaborou proposta, apresentou-a aos professores para sugestões e chegou à versão final	13	22
Professores elaboraram proposta e, com base nela, o diretor chegou à versão final	14	37
Elaborado pelo diretor e por uma equipe de professores	17	33
Não sei como foi desenvolvido	50	4
Não existe projeto pedagógico	-	-
De outra maneira	3	4

Fonte: *Survey* SOCED

A visão dos professores deste CP diferencia-se do conjunto dos colégios privados na medida em que dá especial ênfase a alguns aspectos que são reconhecidos de forma coesa, por toda a equipe docente. Além da aprendizagem dos conteúdos escolares, educar para o respeito ao próximo, desenvolver a cidadania, incentivar o espírito crítico, promover a autonomia e formar lideranças, deixam clara a proposta educacional deste CP, que prepara alunos para atuar como agentes transformadores da sociedade.

QUADRO 46 Visão dos Professores sobre o papel do Colégio

<b>Professores concordam que o papel deste colégio é ...</b>	<b>Colégios Privados (%)</b>	<b>CP (%)</b>
Educar para o respeito ao próximo	94	100
Desenvolver a cidadania	93	100
Desenvolver o espírito crítico	91	100
Promover a autonomia	89	100
Formar lideranças	76	100

Fonte: *Survey* SOCED

Ao final desta reflexão, onde abordo aspectos que marcam duas instituições de ensino onde, a despeito de suas peculiaridades, os alunos alcançam bons resultados, acredito que o êxito pode ser creditado a uma combinação de fatores que estão presentes em ambas. Deixando de lado as relações com as famílias dos alunos, que será alvo do capítulo seguinte, destaco como diferenciais de ambos os estabelecimentos que investiguei: liderança sempre presente do diretor que assume com firmeza a condução da instituição; professores que gostam do que fazem e se sentem comprometidos com o projeto pedagógico em curso; ênfase no ensino sem abrir mão da formação do aluno; atenção individualizada aos alunos, incentivando os melhores e apoiando aqueles que enfrentam dificuldades; disponibilização de amplas possibilidades aos alunos, transformando a vivência escolar em um espaço rico em oportunidades.

QUADRO 47 Síntese de uma Escola e um Colégio

Aspectos Observados	Escola Municipal - EM 2ª CRE	Colégio Privado - CP Confessional
Fundação	Década de 1930	Década de 1950
Localização	Bairro de classe média alta, na zona sul do RJ	Bairro de classe média alta, na zona sul do RJ
Instalações Físicas	Adaptadas, impondo sérias limitações físicas.	Amplas, confortáveis e bem equipadas.
Segmentos de ensino	Ensino Fundamental	Ensino Fundamental e Médio
Demanda por vagas	Muito superior a disponibilidade	Compatível com a disponibilidade
Alunos atendidos no EF	Cerca de 800	Cerca de 1.000
Alunos/ turma no 2º segmento do EF	Entre 30 e 35	Entre 35 e 40
Perfil do Aluno	Maioria é interessada em aprender e se desenvolver. Há alguns "alunos difíceis".	Maioria é participante e criativa. Há alguns "alunos difíceis".
Tempos de aula semanais	25 horas-aula, distribuídas entre 8 disciplinas	30 horas-aula, distribuídas entre 13 disciplinas
Avaliação de aprendizagem dos alunos	Bimestral, com possibilidade de recuperação no final do ano	Trimestral, com sistema de recuperação paralela ao longo de todo o ano
Posição nas avaliações de larga escala	Entre as 7 melhores da rede municipal, no IDEB-Rio	Entre as 25 melhores no 'ranking' do ENEM
Total de profissionais	62	253
Relação profissional/ aluno	1 para 13 alunos	1 para 6 alunos
Equipe gestora	3 profissionais	17 profissionais
Liderança principal	Diretora, com 23 anos na gestão desta escola	Diretor, com 14 anos de trabalho neste colégio
Representação de pais	Conselho Escola Comunidade - CEC com 2 representantes do segmento pais	Associação de Pais e Mestres - APM com 15 pais integrantes da diretoria
Atuação de pais voluntários	Suprindo faltas nas tarefas do cotidiano escolar	Em projetos sociais, apoiados pelo colégio
Comunicação com as famílias	<i>Blog</i> com postagens eventuais de alunos e professores	<i>Site</i> atualizado diariamente por profissional especializado e dedicado exclusivamente à tarefa
Diferenciais desta unidade de ensino	Ênfase no ensino e na formação dos estudantes.	Ênfase na formação integral do aluno
	Professores satisfeitos e comprometidos com o projeto pedagógico da escola	Professores com longo tempo de atuação, satisfeitos e comprometidos com o projeto pedagógico do colégio
	Parcerias e apoios para dar suporte e ampliar possibilidades oferecidas aos alunos.	Programa de atividades sociais e culturais amplo e diversificado
	Incentivo aos melhores alunos e apoio aos que enfrentam dificuldades	Atenção individualizada aos alunos
Proposta Educacional	Preparar os alunos para o exercício da cidadania	Formar lideranças para transformar a sociedade