

O COTIDIANO DE QUATRO DIRETORAS DE ESCOLAS PÚBLICAS DE RECIFE E DO RIO DE JANEIRO: UMA ABORDAGEM ETNOGRÁFICA

Aluna: Laura Rossi
Orientador: Marcelo Burgos

Introdução

O trabalho a ser apresentado é resultado de uma pesquisa etnográfica feita em novembro de 2010, fruto de uma parceria institucional entre o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Coordenado pelo professor Marcelo Burgos e realizado por quatro estudantes de graduação e pós-graduação do Departamento de Sociologia e Política, foi desenvolvido para servir como insumo para a construção de uma disciplina no curso de mestrado profissional direcionado a gestores escolares, oferecido pelo Caed.

Esta etnografia está inserida em um projeto mais amplo, realizado pelo professor Marcelo Burgos e sua equipe, intitulado “Escola e Favela”. A pesquisa visa compreender e interferir na relação entre as escolas públicas do entorno da PUC-Rio e o universo de seus alunos, quase todos moradores de favelas, mais especificamente da Rocinha. Logo, foram desenvolvidas outras formas de abordagem do tema, como um survey realizado com os responsáveis pelos alunos de seis escolas públicas da Gávea; o desenho de um perfil destes alunos a partir das fichas de matrícula; assim como a formação, ainda em fase inicial, de um banco de dados do Conselho Tutelar da Zona Sul, a fim de disponibilizar informação sobre o órgão e identificar quais os encaminhamentos mais frequentes feitos pelas escolas em questão, para então encontrar maneiras de preveni-los. A diversidade de frentes de trabalho contribui para o melhor entendimento da relação da escola pública com o mundo popular e seus desafios em nosso contexto atual, após a universalização do acesso à escola.

Objetivos

A partir da observação do cotidiano de quatro diretoras de escolas públicas que lidam com alunos oriundos de territórios segregados – duas no Rio de Janeiro e duas em Recife – , objetivou-se construir um panorama que pudesse representar a realidade de diretores de escolas públicas brasileiras situadas em grandes centros urbanos. Assim, com a comparação entre os quatro casos, possibilitou-se a identificação de um conjunto básico de aspectos que ajudam a compreender a dinâmica ordinária da escola pública brasileira.

Além de ter o objetivo mais direto de servir como material para a construção de uma disciplina de mestrado para gestores escolares, o presente trabalho também tem importância na composição do projeto “Escola e Favela”, na investigação das dimensões desta relação e na procura de formas positivas e eficientes de gestão escolar.

Metodologia

Este trabalho baseou-se na metodologia conhecida como *Rapid Assessment Process* (RAP), uma técnica adequada a situações em que os pesquisadores não dispõem do longo tempo que seria necessário a uma investigação qualitativa tradicional, como por exemplo a observação participante. O RAP permite uma intensiva interação entre os pesquisadores envolvidos na coleta e análise dos dados no lugar de um prolongado trabalho de campo, possibilitando ainda assim um entendimento da perspectiva do “nativo”.

Duas pesquisadoras realizaram a etnografia em escolas do Rio de Janeiro, enquanto

outros dois foram à Recife acompanhar o cotidiano das respectivas diretoras, construindo um diário de campo em cerca de dez dias de participação intensa. Desta forma, foi possível perceber a rotina da diretora na escola, sua relação com os professores e demais atores envolvidos na dinâmica escolar e alguns dos principais dilemas a serem enfrentados para a construção de uma gestão escolar bem sucedida.

Conclusões

Por se tratarem de escolas localizadas em áreas expostas à segregação urbana, tanto no Rio de Janeiro quanto em Recife, as Escolas 1, 2 e 3 apresentaram perfis muito semelhantes. Já a Escola 4, embora esteja inserida no mesmo contexto, apresenta um nítido contraste com as anteriores, por estar sendo objeto de uma experiência piloto de inovação administrativa por parte do governo pernambucano.

A comparação entre as escolas permitiu estabelecer convergências em relação a dimensões estruturantes da rotina destas diretoras, apresentadas a seguir. Entretanto, com a diversidade de experiências reveladas pela pesquisa empírica, pontos privilegiados em uma determinada escola podem não ter a mesma relevância em outra. Eles são, a saber: a competência para desempenhar atividades técnico-administrativas; o padrão de organização institucional da escola; a relação com a hierarquia; a comunicação com os alunos, responsáveis e a comunidade; a gestão da disciplina e de situações-problema e a relação com as demais escolas do entorno.

A partir da observação atenta dos pontos supracitados em cada um dos casos, chegou-se a uma série de conclusões a respeito da realidade das diretoras de escolas públicas em grandes centros urbanos brasileiros. Em primeiro lugar, é preciso notar a falta de amparo do poder público, que não provê recursos suficientes – financeiros e humanos – para o enfrentamento de situações rotineiras nestas escolas que lidam com alunos oriundos do mundo popular, de famílias pouco escolarizadas e expostas à segregação urbana. Percebeu-se também uma fraca divisão do trabalho, aliada à forma personalista com a qual as diretoras tendem a exercer suas funções, dificultando a criação de um padrão a ser universalizado. A ideia da desorganização caracteriza as Escolas 1, 2 e 3, onde há falta de precisão das competências específicas de cada funcionário. Na Escola 4, onde há uma maior divisão de tarefas administrativas, o modelo não é menos centralizador. A figura da diretora, neste caso, aparece como sendo a peça fundamental por onde se faz possível a inovação gerencial promovida pelo estado, concedendo-lhe prerrogativas especiais, como o poder de montar sua própria equipe e selecionar seus alunos. O padrão personalista, entretanto, desaparece, sendo inversamente proporcional à divisão do trabalho. Outra importante dimensão é a constante tensão entre autonomia e hierarquia aparentes na relação com instâncias intermediárias de administração da rede. Por último, a etnografia deixa transparecer o afastamento das diretoras do trabalho pedagógico, apesar da sua formação profissional ser a de professora, dada a quantidade de tarefas administrativas a serem cumpridas cotidianamente.