

A luta por melhores escolas em São Paulo e Nova York

Ordem e desordem nas escolas

NORMAN GALL

Diretor Executivo do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial - ngall@braudel.org.br



Desafios – Diretores de escola enfrentam desafios complexos que exigem habilidades administrativas

Uma reforma escolar implica melhorar o ensino e o aprendizado. Mas a desordem reinante em muitas escolas - especialmente em Nova York e em São Paulo - com frequência impede os avanços na qualidade da educação.

A rotina de violência e desordem nas escolas públicas de São Paulo tocou o fundo na tarde de 1º de abril de 2002 quando Edi Greenfeld, diretora de uma escola municipal na comunidade pobre de Guaianases, foi

assassinada com duas balas na cabeça disparadas por assaltantes desconhecidos quando ela saía do trabalho. A imprensa noticiou que ela havia resistido ao tráfico de drogas dentro e no entorno da escola. O chefe do departamento de narcóticos da Polícia Civil advertiu os professores: “É muito perigoso desafiar esses bandidos.” Foi a única resposta oficial.

O assassinato de uma diretora de escola pública é raro em São Paulo. Em qualquer cidade civilizada do mundo, o assassinato de uma diretora de escola deveria provocar uma onda de indignação, trazendo o prefeito e o secretário de Educação à escola para confortar professores e alunos, visitar a família da vítima, comparecer ao funeral. Mas, em São Paulo, nenhuma autoridade municipal ou estadual apareceu para oferecer condolências. O assassinato de Edi Greenfeld foi tratado como um acontecimento de rotina, refletindo o abandono da educação pública em nossa sociedade.

Em razão de suas condições sociais, tanto Nova York como São Paulo precisam enfrentar as ameaças de violência e desordem em escolas públicas no futuro próximo. Mas, enquanto Nova York investe pesadamente em segurança escolar, São Paulo não investe quase nada. Embora o Estado de São Paulo opere um dos maiores sistemas escolares do mundo, com 6 milhões de alunos, e a cidade de São Paulo administre um sistema paralelo para outro 1,1 milhão de alunos, do mesmo tamanho aproximado do de Nova York, nenhum sistema brasileiro encarrega um profissional dos problemas da segurança escolar, com exceção de um novo programa no Distrito Federal.

Na época do assassinato de Edi Greenfeld, Nova York também era palco de episódios de violência escolar. Um estudante da Lafayette High School, no Brooklyn, foi atacado por três adolescentes que encostaram uma faca na sua garganta. Um dia depois, na Evander Childs High School, no Bronx, um estudante foi esfaqueado nas costas. Semanas mais tarde, professores de uma escola intermediária (entre o primário e o secundário) em Queens ameaçaram abandonar o trabalho depois de três ataques a professores num período de dois dias.

Aproximadamente 15 mil incidentes de segurança em escolas foram registrados em 2002, embora o crime escolar em Nova York tenha caído 8% nesse ano, graças a uma maior mobilização de recursos pelas autoridades municipais. As agressões mais comuns foram posse de armas, assalto, ofensas sexuais, posse de drogas e transgressões. A cidade estava gastando US\$ 120 milhões por ano com segurança para pagar detectores de metais nas entradas de escolas e câmeras de vigilância em corredores, cantinas e escadas, além de salários para 4.200 agentes de segurança escolar civis, supervisionados e treinados pela polícia. Mas tudo isso não foi suficiente para controlar o crime e a violência nas escolas.

Durante nossas cinco semanas de pesquisa sobre a reforma escolar em Nova York, uma equipe do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial reuniu-se com Rose DePinto, uma veterana professora e diretora de ginásio a quem o secretário de Educação Joel Klein nomeara inicialmente para comandar a reforma da escola secundária em 2002 e depois para coordenar a segurança escolar. “As escolas estavam decadentes havia muito tempo”, disse DePinto. “Entre 2002 e 2004, vimos um aumento muito forte de desordem e violência em nossos ginásios. Os garotos estavam controlando essas escolas. Não se pode virar as costas quando se vê um problema. Sou uma educadora, não uma agente policial. Em meus 32 anos em educação, a experiência me ensinou que isso tem tudo a ver com liderança. Se não houver um líder forte no comando, as coisas começam a degradingar.” Em Nova York e em São Paulo, os diretores de escola enfrentam desafios complexos que exigem habilidades administrativas tanto na elevação da qualidade da educação como para evitar irrupções de violência e desordem.

Em Nova York, o prefeito Michael Bloomberg ordenou uma importante escalada de intervenções em escolas problemáticas. “Criamos equipes de intervenção compostas por educadores experientes e agentes de polícia”, disse DePinto. “Nós avaliamos 11 indicadores. Todas essas escolas tinham baixos níveis de graduação, alto absenteísmo, muitas suspensões de alunos. Descobrimos que o ambiente físico da escola é muito importante. Nessas escolas, descobrimos fechaduras e portas quebradas, iluminação precária e quase nenhuma visão para professores de dentro de uma sala de aula. A construção das escolas era mal pensada,

com 20 a 25 entradas, um problema grave de segurança. Nós analisamos tudo, de como os alunos entravam na escola de manhã, como a revista eletrônica estava funcionando, até quem estava supervisionando os corredores e a cantina. Havia anos que a cidade tinha um código de disciplina, mas ninguém estava aplicando essas regras, e os garotos nem sabiam quais eram elas. Nós analisamos a qualidade da educação. Se a educação é boa, os garotos não vão querer ficar nos corredores. A qualidade do ensino era um grande problema em muitas escolas.”

Embora o assassinato ocasional de uma diretora ou um aluno ser apunhalado possam ser noticiados no Brasil, o maior perigo para a qualidade da educação é a desordem endêmica nas escolas que recebem pouca atenção. A desordem crônica nas escolas pode ser tão nociva para a educação quanto a violência.

Tal como em Nova York, há grandes diferenças entre escolas boas e ruins em São Paulo, muitas vezes no mesmo bairro. Em algumas escolas de São Paulo, alunos relatam que uma lei do silêncio comanda a cumplicidade entre funcionários escolares, incluindo diretores, e traficantes de drogas. Em um caso, um diretor foi processado por ocultar um traficante de policiais no interior da escola. Professores e diretores não recebem apoio institucional quando recebem ameaças de morte ou quando seus carros sofrem vandalismo do lado de fora da escola. O medo obriga professores e diretores a tolerar condutas perturbadoras, como a interrupção de aulas, ofensas sexuais e porte de armas dentro da escola. Uma ocorrência comum é a explosão de bombas caseiras em banheiros da escola, deixando-os sem portas, assentos de vaso sanitário e mecanismos de descarga. O roubo de computadores em salas de aula e escritórios também é comum. Somam-se a essas desordens o absentismo crônico de professores e diretores que não só priva crianças de educação como as deixa aglomeradas nos corredores fazendo um barulho infernal que dificulta o trabalho de outros professores que estão dando suas aulas. Tanto para professores como para alunos, os desvios de comportamento não trazem conseqüências.

As autoridades de São Paulo fazem pouco ou nada para vencer essas dificuldades. Em Nova York, elas pelo menos estão tentando, apesar dos desafios adicionais. Enquanto as escolas de São Paulo só podem ensinar em português, Nova York precisa lidar com um grande número de crianças imigrantes que precisam aprender o inglês partindo de pelo menos 12 línguas, incluindo urdu, bengali, árabe, russo e chinês. Além disso, as escolas de Nova York são assoladas por uma cultura de gangues fortemente desenvolvida, algo que é apenas incipiente em São Paulo.

A Secretaria de Educação de Nova York criou uma unidade de inteligência para gangues, definindo gangue como “um grupo de três ou mais pessoas usando sinais, símbolos e cores de identificação comuns, demonstrando um propósito comum de se envolver em atividades criminosas, violentas e anti-sociais como pichações, vandalismo, extorsão, intimidação, assalto, roubo, uso e venda de drogas e violência (por exemplo, disparos de veículos em movimento).”

“As gangues estão se expandindo globalmente”, disse Norbert Davidson, chefe da unidade. “Pessoas mais jovens estão envolvidas agora, especialmente aquelas que abandonam a escola, além de um número maior de mulheres. Algumas estão estruturadas como ordens religiosas e usam códigos numéricos e linguagem de sinais sofisticados. Quando um líder de gangue é preso, sua mulher atua como correio com a gangue. As garotas são introduzidas em gangues pela via do sexo, são iniciadas passando de um membro para outro do grupo, embora algumas prefiram chegar à integração lutando. Garotas também formam suas próprias gangues especializadas em roubo de identidade e furtos de lojas. Elas querem ganhar dinheiro, e usam a internet e investem em negócios legítimos. Gangues importantes, como os Bloods (Brotherly Love Overriding Oppression & Destruction) e Crips (Can’t Rest in Peace), começaram em Los Angeles. Agora há menos incidentes dentro das escolas. Nossa principal preocupação atual é com o que acontece fora delas. Os horários críticos são das 15h30 às 20 horas, quando os garotos ficam sem nenhuma supervisão. Nossas intervenções baseiam-se na educação. Não temos nenhuma bala de prata. É muito basquete, futebol americano, beisebol, YMCA (Associação Cristã de Moços, em português) e atividades de clubes juvenis. Encontro garotos para jogar basquete às 7 horas da manhã na Escola Pública 147 na seção de Bedford-Stuyvesant do Brooklyn.”

Esses métodos para lidar com distúrbios escolares são internacionalmente reconhecidos e praticados, mas continuam virtualmente desconhecidos no Brasil. Um dos mais conhecidos é o Intervenção e Apoio para Comportamento Positivo (PBIS, na sigla em inglês), respaldado pelo Ministério da Educação americano com um site com software de tradução que produz versões em português.

O PBIS salienta esforços cooperativos das equipes escolares, operando em três níveis: 1) Primário, desenvolvendo, explicando e aplicando regras de segurança simples; 2) Secundário, intervenções intensivas e orientadas para desenvolver novas habilidades para um grupo menor de alunos que se envolvem repetidamente em comportamentos desordeiros; 3) Terciário, focando em alunos individuais com comportamento mais perigoso e perturbador que impede o aprendizado de outros e pode levar à exclusão da escola. Equipes de conselheiros do PBIS visitam escolas problemáticas para diagnosticar problemas e ajudar o pessoal escolar a desenvolver um plano de ação. Antes de se reunir com diretores e professores, eles usam uma lista de verificação detalhada para analisar infra-estrutura física, recursos humanos e rotinas da escola.

A cidade de Nova York desenvolveu um código disciplinar, Práticas Melhores para Criar e Sustentar uma Escola Segura e Amparadora, que é distribuído em várias línguas e atualizado anualmente depois de audiências públicas e consultas com pais, diretores e professores. Os sistemas escolares de São Paulo não têm códigos de conduta, o que deixa cada escola livre para desenvolver seu próprio código. Tampouco têm um currículo uniforme, o que dificulta para alunos e professores saber o que se espera deles, preparar testes comuns e continuar aprendendo depois da transferência de uma escola para outra, especialmente porque os professores escolhem arbitrariamente o conteúdo de cada aula. Além disso, as escolas mais problemáticas de São Paulo não têm a estabilidade institucional necessária para se beneficiar de programas sistemáticos voltados para controlar a violência e a desordem, dadas as faltas frequentes de diretores e professores e suas transferências de uma escola para outra, com frequência a cada ano e, às vezes, duas ou mais vezes em cada ano.

O comportamento de professores, se bom ou ruim, traz poucas consequências, e o mesmo acontece com o dos alunos. Bons professores não são recompensados pela qualidade de seu trabalho. Maus professores não sofrem perda de remuneração ou de emprego, por pior que sejam a qualidade do seu ensino e o índice de seu absenteísmo. Os alunos devem ser mantidos em suas escolas, por mais perturbador ou agressivo que seja seu comportamento. Diretores e professores dão atenção demais a alunos perturbadores, fazendo tantas concessões a eles que a qualidade do ensino é sacrificada e os alunos que querem aprender são negligenciados. Em São Paulo, os direitos humanos de alguns estudantes desordeiros têm mais peso que os direitos humanos de professores que querem ensinar e de alunos que querem aprender.

Muitos diretores e professores em São Paulo enfrentam situações tão perigosas e perturbadoras quanto as enfrentadas por Virginia Connelly, diretora da Escola Pública 123 no Bronx. “Este prédio era um depósito de expulsos”, disse Virgínia. “Em 2004-2005, a escola recebeu um afluxo inesperado de atividade de gangues. Os Bloods vieram para cá de Los Angeles e Detroit. De repente, tínhamos não só brigas de gangues entre grupos hispânicos rivais, mas também conflitos raciais entre negros e hispânicos. No mesmo ano, recebemos mais de 30 transferências por ‘segurança’ de garotos que foram expulsos de suas escolas.” Mas ela conseguiu impor a ordem: “É uma questão de estabelecer quem está no comando”, disse ela. “Percebi que apenas três garotos estavam causando a maioria dos problemas. Esses três garotos tinham de sair. Meus supervisores me apoiaram. Quando esses garotos foram excluídos, isso enviou uma mensagem aos outros alunos.”

Para controlar a desordem endêmica em muitas escolas públicas, e para proteger aqueles que querem ensinar e aprender, locais alternativos devem ser encontrados para alunos perturbadores ou ameaçadores, que são uma pequena minoria da população estudantil. Nova York aplica dois níveis de suspensão: a suspensão por um diretor para transgressores menores e uma suspensão pelo superintendente para casos mais sérios. Numa suspensão pelo diretor, alunos transgressores são designados para uma sala de aula

separada dentro da escola, onde eles fazem trabalho escolar sob supervisão. Na suspensão pelo superintendente, eles são designados para salas num edifício separado onde estudam juntos com outros transgressores sob rígida supervisão.

“Aumentamos a segurança escolar, mas agora precisamos fortalecer o apoio clínico e a orientação para cuidar da saúde mental dos garotos”, disse Andaye De La Cruz, diretora sênior de Desenvolvimento de Jovens no Bronx, que veio a São Paulo em 2005 para dar seminários sobre cultura e segurança nas escolas pelo nosso instituto. “Precisamos criar ambientes diferenciados dentro das escolas para garotos problemáticos. Agora levamos garotos de alto risco para centros de suspensão. O elemento mais importante numa escola é a estrutura e a liderança.”

Kathleen Cashin é uma superintendente veterana, alta e enérgica, que já estudou para freira. Ela conseguiu progressos escolares notáveis entre seus alunos ao supervisionar uma das regiões mais duras e mais desoladas do sistema escolar de Nova York, com 85 mil estudantes, em Brooklyn-Queens. Dois estudantes foram mortos a tiro no ano passado. Apesar da violência e da pobreza da Região 5, ela melhorou dramaticamente as notas de leitura e matemática das crianças de 3ª a 8ª séries em relação aos três anos anteriores e foi recentemente promovida para chefiar um dos quatro novos Centros de Apoio ao Aprendizado que ajudam escolas a superar dificuldades de ensino.

“Temos três dos ginásios mais duros da cidade”, contou-nos Kathleen. “Muitos garotos vivem em conjuntos habitacionais onde há conflitos entre negros e hispânicos. Muitos garotos não têm nada para fazer depois da escola e sentem que precisam pertencer a gangues para fortalecer a sua identidade. Temos uma das regiões mais pobres da cidade, mas com o crescimento mais rápido da alfabetização. Precisamos de um currículo rico e expectativas claras. É errado lhes dar overdoses de inglês e matemática. Um conteúdo rico evita o tédio e o mau comportamento dos garotos. Precisamos reciclar continuamente os professores e lhes oferecer um currículo integrado.”

Os padrões de comportamento e de aprendizado estão estreitamente vinculados. A reforma escolar em Nova York exige que diretores de escola se tornem educadores, além de administradores. Em São Paulo hoje, e Nova York até recentemente, poucos diretores agem como líderes educacionais. Eles ficam absolutamente tomados por tarefas administrativas, como grade de horários, relatórios, relações com pais, encontrar substitutos para professores faltosos e impedir e lidar com surtos de desordens. Tradicionalmente, a maioria dos diretores passa pouco tempo em sala de aula e menos ainda analisando a educação com professores.

Não se deve permitir que professores e diretores se sintam isolados e sem respaldo quando enfrentam desordens e faltas de professores. Eles precisam ver o intercâmbio de problemas em reuniões com colegas e supervisores como um processo positivo de engajamento profissional. “Os problemas se tornam a ‘moeda’ intelectual das reuniões”, disse Elaine Fink, que foi superintendente do Distrito 2 para o Lower East Side de Manhattan em Nova York.

Muitas escolas de Nova York enfrentam atualmente a ameaça de crianças de 12 e 13 anos estarem ingressando em gangues. “Precisamos apanhar os garotos assim que eles chegam à escola intermediária”, disse Irene Rogan, que foi diretora durante três décadas no Bronx antes de se tornar superintendente local de ensino. “Precisamos melhorar sua leitura e sua matemática, senão eles fracassarão no ginásio e abandonarão o ensino. Se não os apanharmos cedo, eles estão perdidos.”

A Escola Intermédia 302 fica na Kelly Street no South Bronx, e foi freqüentada pelo general Colin Powell quando era um garoto, e também por meu pai na geração anterior à dele. O bairro em torno da escola se degradou com os incêndios nos velhos prédios residenciais nos anos 1970 e 1980, com uma cultura florescente de gangues e o tráfico de drogas e com a violenta pobreza dos novos migrantes para a cidade, especialmente hispânicos. “Muitos garotos estão em abrigos de sem-teto ou sob cuidado tutelar”, disse Evelyn Figueroa, trabalhadora social. “Muitos vêm à escola só para ter uma refeição quente. Essa é uma

razão para termos um comparecimento de 93%. Para lidar com gangues, nosso pessoal de segurança trouxe ex-membros de gangues para conversar com os garotos sobre como são as coisas e como sair da gangue se eles se sentirem amarrados. Eles mostraram fotos ampliadas e recortes de jornais de matanças de gangues a alunos de 8ª série. Quando encontramos garotos com drogas, eles são levados a centros de reabilitação para um aconselhamento individual e conversas com ex-viciados. Professores são enviados a programas de desenvolvimento profissional para aprender técnicas de gestão em sala de aula. Temos um comitê que se reúne semanalmente para discutir como lidar com garotos com problemas.”

Os problemas de desordem em muitas escolas de Nova York e de São Paulo são aproximadamente os mesmos, mas São Paulo não tem nenhuma estratégia e não investe recursos para lidar com esses perigos. No mínimo, um educador deveria ser treinado como especialista em segurança escolar para desenvolver uma equipe e, depois de um diagnóstico cuidadoso, uma estratégia para concentrar recursos nas escolas mais problemáticas.

*** É diretor-executivo do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial em São Paulo (ngall@braudel.org.br). Este é o terceiro de uma série de quatro artigos sobre reforma escolar. Os anteriores foram publicados pelo Estado nos dias 29 de abril e 20 de maio. O programa do Instituto Braudel, Reforma de Ensino em São Paulo e no Brasil, pode ser acessado em www.braudel.org.br**