Foto mostra parte do prédio da escola: pais e alunos foram incumbidos da limpeza, da remoção da pichação e da pintura dos muros.

UM EXEMPLO PARA O MUNDO

Ameaçada de fechar as portas no final da década de 1980, instituição pública de ensino de Rinkeby, bairro da periferia de Estocolmo, é hoje referência em gestão, desempenho educacional, respeito e tolerância

A experiência da guinada educacional em Rinkeby, na Suécia, resultado de um projeto de liderança, comunicação e gerenciamento de recursos, perpassa fronteiras e inspira escolas do mundo todo. "É como um espelho do que deveria ser a sociedade humana, se prevalecesse, entre nós, mortais, a sensatez, o discernimento e o espírito prático". Assim sintetizou o escritor peruano Mario Vargas Llosa, ganhador do Prêmio Nobel de Literatura de 2010, em artigo intitulado "Lição sueca de tolerância", publicado no jornal espanhol El País, sobre a escola de Rinkeby - onde foi homenageado, no final do ano passado, com um espetáculo preparado pelos alunos. "Fui acolhido por 19 meninos e meninas, cada um falando um idioma distinto e formando um verdadeiro leque de raças, tradições, religiões e culturas. Adolescentes escandinavas de minissaia ao lado de garotas do Iêmen usando véu, árabes norte-africanos misturados com turcos, chilenos e chineses, roupas extravagantes e formais", relatou.

"OS ESTUDANTES DA INSTITUIÇÃO LEEM DE 20 A 30 LIVROS A CADA CICLO E RECEBEM ANUALMENTE A VISITA DO VENCEDOR DO PRÊMIO NOBEL DE LITERATURA"

Muros externos pichados, uma sala de aula queimada, rabiscos de grafites por todo o prédio - assim estavam as dependências da única instituição de ensino público de Rinkeby, em 1989. O bairro, um dos mais pobres do subúrbio de Estocolmo, caldeirão de culturas onde vivem imigrantes de cerca de 70 países, via sua escola abandonada. A possibilidade de fechamento ganhava força entre os políticos. Além de reduto da desordem, o rendimento escolar era o mais baixo do país. Seis anos depois, em 1995, uma pesquisa com estudantes da capital sueca indicou que os matriculados em Rinkeby eram os mais satisfeitos com o ensino. Reflexo da comunidade, a escola desencadeou ações positivas em seu entorno, e os índices de violência e de criminalidade,

bem como as disputas étnicas e religiosas, despencaram. Em conseqüência, na pequena sala do diretor, diversos prêmios iam sendo dispostos nas paredes.

Foi a administração do então professor Börje Ehrstrand que fez a *Rinkeby Skolan* (Escola de Rinkeby, na tradução do sueco para o português) emergir como um surpreendente caso de sucesso. Imigrante finlandês, ele foi chamado para o cargo de diretor após a renúncia do gestor anterior. Aceitou a proposta e o desafio de restabelecer a ordem sob algumas condições: escolher não apenas docentes, como também o superintendente escolar (até então exclusivamente nomeado pela secretaria de educação); criar um novo posto, de assistente de diretor, que pudesse ser responsável pela gestão escolar; coordenar e integrar todos os recursos municipais para o cuidado infantil, serviço social e atividades de lazer aos recursos da escola e, por fim, transferir o montante de 100 mil euros do orçamento da assistência social para a contratação de funcionários adicionais.

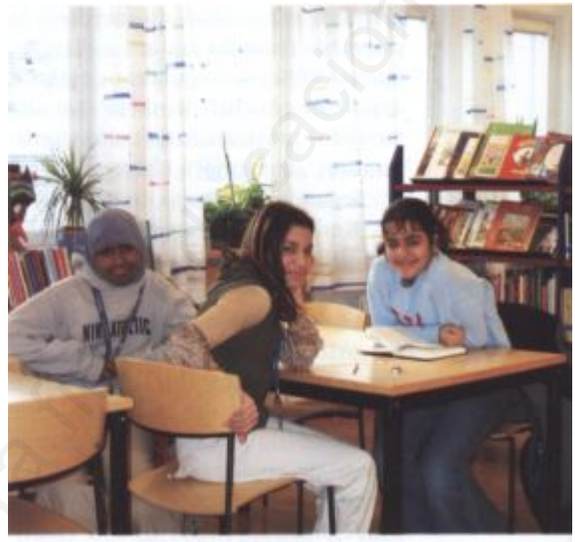
Há mais de 20 anos na direção da escola de Rinkeby - que oferece cerca de 350 vagas para alunos de 13 a 16 anos - e também no comando da *Askeby Skolan* (voltada ao ensino pré-escolar, infantil e fundamental) e do Centro de Educação de Rinkeby para Pais e Adultos, Ehrstrand deu início a uma revolução administrativa com base em uma visão holística sobre o ensino e no uso criativo de recursos. Se o formato já era considerado inovador para a época, mais surpreendentes ainda foram as estratégias implementadas no dia a dia para transformar uma escola que era tida como uma imagem do fracasso.

NA BUSCA DA RECONSTRUÇÃO

"O que vocês, como pais, sugerem que possamos fazer em conjunto para que tenham prazer em enviar seus filhos à escola de Rinkeby?". A pergunta, endereçada em carta assinada por Börje Ehrstrand e pelo diretor de serviço social municipal às famílias de alunos, foi o convite para um encontro que atraiu mais de 200 interessados. "As crianças são o que há de mais importante para a família e a escola é o símbolo maior da construção do futuro delas", reflete o diretor em entrevista à revista *Gestão Educacional*, por telefone. A reunião resultou em um plano de trabalho, que envolveu desde a restauração do prédio à melhoria da segurança e da aprendizagem. Os pais e alunos foram incumbidos da limpeza, da remoção da pichação, da pintura dos muros e outras tarefas ligadas às instalações.

A atividade, aceita voluntariamente pelos adultos, era obrigatória para algumas turmas e chegou a ser denunciada como exploração infantil. Mas o objetivo, para Ehrstrand, foi, além de incutir um senso de orgulho e de responsabilidade pela escola, aplicar o dinheiro economizado na contratação de dois professores com distinção em técnicas de comunicação para lidar com alunos violentos ou com necessidades especiais. Assim, buscava-se atender à segunda reivindicação das famílias: a adoção de medidas para manter a ordem dentro da escola. Casos de ações indesejadas, como agressão e *bullying*, eram imediatamente levadas ao conhecimento dos pais, e o aluno poderia ser suspenso ou encaminhado, por um período, ao chamado Centro de Construção. É por meio deste dispositivo que, em pequenos grupos (de 4 a 9 integrantes), os docentes, então empregados, trabalhavam necessidades específicas de estudantes. Apesar de polêmico, dada a dificuldade de manter os educandos reunidos e de reintegrá-los posteriormente, o Centro de Construção é defendido pelo diretor da escola, sob o argumento de que algumas crianças precisam ter interações honestas e intensas com os docentes e estes devem ser capazes de responder "com o coração".

Além disso, de acordo com o texto *"From the worst to thefirst - the story of the Rinkeby school"*, produzido por Bo Dahlin, da Karlstad University (Suécia), o diretor e sua equipe demonstravam sabedoria instintiva para lidar com a indisciplina. Por exemplo, submetiam alunos violentos a atividades físicas extenuantes, de tal forma que, ao final da aula, não tinham energia para aplicar em lutas.



Alunos em biblioteca na escola de Rinkeby: a instituição recebe estudantes de mais de 60 nacionalidades

O desafio, nos primeiros anos, foi o de eliminar a desconfiança dos alunos e das famílias por meio do trabalho contínuo de uma equipe pedagógica que, para Bõrje Ehrstrand, deve primar pela capacidade de liderança. "É papel da gestão escolar empregar professores comprovadamente eficazes em fazer exigências a seus alunos e esta é uma competência de líder, é algo comparável ao papel dos pais. O professor deve ativar e promover o desenvolvimento educacional e social dos alunos. Para ser professor, é preciso ser líder, é uma relação simbiótica", afirmou o gestor em entrevista à jornalista inglesa Pamela Collin.

Outra caracterísitca que amiúde sedimenta a filosofia de ensino da escola de Rinkeby é a perspectiva de qual alicerce se deseja arquitetar para os estudantes. "Um líder deve ter visão clara do futuro. É meu desejo que todas as crianças desta esco-

la sejam vencedoras no mercado de trabalho. Quando assumi a direção, apenas 40% prosseguiam os estudos depois de concluir Rinkeby. No ano passado, praticamente todos continuaram", comemora Ehrstrand.

Segundo a pesquisa de Bo Dahlin, da Karlstad University, estima-se que a reconstrução de Rinkeby tenha demandado investimentos públicos de cerca de 3 milhões de euros. Atualmente, o custo anual por aluno varia entre 6 mil e 10 mil euros. É muito pouco, de acordo com o diretor da escola, considerando a rede de cooperação edificada pela escola, que mantém vínculos com universidades, empresas e a comunidade.

Essa convergência de programas é o que Ehrstrand chama de visão holística da aprendizagem e da arrecadação de recursos. Amostra desse entrelaçamento são os convênios com cerca de 300 companhias, que proporcionam aos alunos uma plataforma de programa de estágios. "Trabalhamos com parceiros externos para assegurar que nossas crianças aprendam com os melhores", explica o diretor. Já na esfera local, o serviço social do município, a polícia, as associações de bairro e de imigrantes realizam ações integradas com a escola.

Börje Ehrstrand: "Eu repetiria aos pais brasileiros a pergunta que fiz aos de Rinkeby." A pergunta era: "O que vocês, como pais, sugerem que possamos fazer em conjunto para que tenham prazer em enviar seus filhos à escola de Rinkeby?"

DO PIOR PARA O MELHOR ENSINO

Rinkeby tornou-se notável não só pela diversidade étnica e cultural, ou pelos esforços realizados pela equipe de Börje Ehrstrand ao longo dos anos. As conquistas também se refletiram no desempenho escolar. Desde 2006, alguns alunos atingem as primeiras colocações da competição internacional de Matemática Kangaroo. Como a demanda aumentou, a instituição cresceu e transcendeu as fronteiras do subúrbio: 25% dos estudantes vêm de outras áreas de Estocolmo. Também as premiações passaram a vir de fora - recentemente, o Parlamento europeu condecorou Rinkeby como o estabelecimento de ensino que mais teve sucesso na prevenção da delinqüência em todo o continente.

Ehrstrand é um grande empreendedor e um dos mais respeitados conferencistas da Suécia - ele dedica 20% do tempo do trabalho a atividades externas, como palestras e *workshops*. Apesar da agenda atribulada, o telefone do escritório da escola e de seu celular estão publicados no site de Rinkeby. A admiração que conquistou em seu país, entretanto, não decorreu tão-somente a partir da transformação da escola. O sucesso de Rinekby está vinculado à organização do ensino e da arte de ensinar - não sob uma perspectiva homogeneizadora, mas de respeito e tolerância às diferenças culturais, étnicas e religiosas. A pluralidade de idiomas de alunos vindos de mais de 60 nações poderia ser considerada um caos pedagógico. Porém, o diretor de Rinkeby viu nessa diversidade um potencial único. Ele considera todas as línguas maternas como recursos valiosos no mercado de trabalho.

Quando ingressa na escola, o aluno aprende o sueco antes de ser transferido para a aula regular. Além deste idioma e do inglês, tem duas aulas semanais na língua pátria. Os formandos, portanto, falam fluentemente no mínimo três e, em média, cinco idiomas. Língua e Literatura são vistas em Rinkeby como chave para o sucesso na vida. Prova disso é que os estudantes da instituição leem de 20 a 30 livros a cada ciclo e recebem anualmente a visita do vencedor do Prêmio Nobel de Literatura.

Foi por meio de uma parceria com a entidade organizadora do evento que Mario Vargas Llosa encontrou as crianças de Rinkeby em 2010. Convencido de que o modelo educacional da escola é uma possibilidade de se obter a paz em meio às diferenças, o escritor peruano concluiu, em seu artigo, que "é necessário começar pelas crianças".

Börje Ehrstrand ressalta que transformações radicais nas escolas devem contar com o apoio da comunidade, do entorno e das famílias. E, quando questionado sobre qual seria sua primeira ação caso assumisse a direção de uma escola pública no Rio de Janeiro, respondeu, convicto: "Eu repetiria aos pais brasileiros a pergunta que fiz aos de Rinkeby."

ENSINAMENTOS DE RINKEBY

- Os estudantes são preparados para serem vencedores no mercado de trabalho. Ainda que falem diferentes idiomas e tenham diferentes culturas e religiões, serão habilitados a trabalhar juntos, como um time.
- Aposta-se em uma perspectiva holística dos recursos destinados ao desenvolvimento e ensino das crianças, por meio dos esforços da escola, dos pais, das atividades culturais e de recreação, das políticas de bem-estar social, da polícia, das associações, das universidades e colégios, dos empregadores e das empresas privadas e comunidades religiosas.
- A linguagem e a comunicação são a base para a aprendizagem de todas as disciplinas. Além disso, ser professor é ser líder.
- Os pais têm um claro desejo de uma vida melhor para seus filhos e, por isso, valorizam a educação.
- São estabelecidos limites claros de comportamento aceitável e sanções imediatas em caso de quebra de regras.
- Enfatiza-se aprender a respeitar o outro (lição máxima de tolerância).

Acesse: www.rinkebyskolan.se

Fonte: Gestão Educacional, Curitiba, ano 7, n. 75, p. 36-38, ago. 2011.