

**Trabalhando em  
Benefício da Escola  
e da Comunidade**

---

**A EXPERIÊNCIA DE  
BELO HORIZONTE  
1989/1992**

---

**7**

INICIATIVA



REALIZAÇÃO



APOIO



**MEC**

Ministério da Educação e do Desporto

**Art. 205.** A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

**Art. 227.** É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.

Constituição da República Federativa do Brasil - 1988

---

# Projeto Educação & Desenvolvimento Municipal

---

## Coordenação Geral - UNICEF

---

Carmen Emília Pérez

---

## Coordenação CENPEC

---

Maria Alice Setúbal Souza e Silva  
Marta Wolak Grosbaum

---

## Equipe Participante

---

Alfredo José da Veiga Neto	RS
Ana Maria Petronetto	ES
Anamérica Prado Marcondes	SP
Deise Aparecida M. de Oliveira	SP
Eny Marisa Maia	SP
Graziani Gervázio Fonseca	PI
Heitor Matallo Jr.	PI
José Melquiades Ursi	PR
Maria Auxiliadora C. Araújo Machado	MG
Maria Bernadette Castro Rodrigues	RS
Maria Cândida Raizer C. Perez	SP
Maria Cecília Antunes Aguiar	PE
Maria Isabel Pedrosa	PE
Maria de Lurdes Salviato	ES
Maria Luíza de Almeida Cunha Ferreira	MG
Maria Neiara Oliveira de Araújo	CE
Neide Cruz	SP
Nelson D. Tomazi	PR
Nohemy Ibanez	CE
Sebastião Haroldo de Freitas C. Porto	SP
Sérgio Vasconcelos Luna	SP
Sofia Lerche Vieira	CE

---

# Sumário

Apresentação	9
Introdução	11
A Experiência do Município de Belo Horizonte	
I - Dados Básicos	17
Rede Escolar Básica	20
Ficha-Resumo	21
II - O Problema e Seu Contexto	23
III - A Política Norteadora da Proposta Educacional	27
IV - A Implementação das Ações	31
1. Universalização do Acesso à Escola	34
2. Descentralização Administrativa e Gestão Colegiada da Escola	36
3. Integração Escola-Comunidade	38
4. Valorização do Profissional de Educação	39
5. Repercussão nas Escolas: Os Projetos Pedagógicos	42
V - Considerações Finais	51
VI - Anexos	57

---

---

## Apresentação

# N

ão basta levar todas as crianças à escola, sonho maior de um país que trata bem seus cidadãos, é preciso fazer com que elas permaneçam, progridam e aprendam. Em pelo menos 15 municípios brasileiros isso é realidade ou está perto de vir a ser. *Educação e Desenvolvimento Municipal* é uma coleção de Estudos de Caso que registra a ação destes municípios, no período de 1989/1992.

Universalizar o ensino fundamental é uma das metas da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtiem, Tailândia, em 1990, e do Encontro Mundial de Cúpula pela Criança, ocorrido em Nova Iorque, no mesmo ano. Garantir que todas as crianças brasileiras possam concluir o 1º grau é objetivo não apenas das grandes conferências internacionais. O Brasil tem demonstrado, em seus bolsões organizados e conscientes, a mesma preocupação.

A Constituição Brasileira estabelece grandes responsabilidades para os Estados e Municípios. Juntos têm o mandato de prestar e melhorar o ensino fundamental. Segundo dados de 1990, 53,3% das matrículas eram estatais e 32,2% municipais. São números suficientes para reconhecer a importância da esfera municipal na obra a ser construída.

O processo de consolidação do federalismo brasileiro destaca a esfera local como unidade dinâmica e em movimento. As administrações municipais que assumiram em 1993 têm pela frente desafios de grande porte e, ao mesmo tempo, os prefeitos cada vez mais procuram caminhos que ofereçam respostas aos anseios da sociedade.

Para mudar a realidade, é preciso olhar as lições aprendidas nestes 15 municípios, reconhecer o que é válido e avançar gradativamente até o dia em que todas as crianças possam mostrar o diploma do ensino fundamental, na idade certa.

---

A coleção *Educação e Desenvolvimento Municipal* inclui municípios das regiões Sul, Sudeste, Nordeste, de nove estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Paraná, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará e Piauí). Municípios de pequeno, médio e grande portes, escolhidos de forma heterogênea. Foram incluídos por serem exemplos de trabalho árduo, sério e conseqüente para mudar o triste perfil da educação brasileira de 1º grau.

Diversidade e criatividade são palavras que descrevem bem a sua variedade. As respostas de cada um são reflexo da conjuntura específica. Mas entre eles há algo em comum: a vontade política. Ela é o carro-chefe das mudanças. Com ela mobilizam-se todos os que têm compromisso com a Escola, na sua mais perfeita tradução.

Como Secretário Executivo do *Pacto pela Infância* e cumprindo seu próprio mandato, o UNICEF apóia as atividades que visem o bem-estar físico, mental e social das crianças brasileiras e de todo o mundo, especialmente os filhos das classes populares. Cabe ao UNICEF divulgar para o Brasil e para todo o planeta as experiências bem-sucedidas em defesa da sobrevivência, proteção e desenvolvimento das crianças. Por isso, sua participação neste trabalho.

411 6. 6. 1. 1 -

---

Agop Kayayan  
Representante do UNICEF no Brasil  
Secretário Executivo do Pacto pela Infância

---

## Introdução

**A** análise do sistema educacional brasileiro tem apontado para as desigualdades existentes tanto em nível regional como nas diversas instâncias do ensino. O Brasil, às vésperas do século XXI, ainda assiste ao fracasso da escola brasileira em superar questões básicas como: alfabetização, formação adequada de professores, cumprimento da Constituição, no que diz respeito à formação obrigatória de seus alunos até a 8ª série, altos índices de repetência e evasão escolar.

A busca de soluções desses problemas passa pelo entendimento da complexidade e da diversidade da sociedade brasileira. Não existem modelos únicos ou soluções mágicas, mas nos diferentes foros de debate da atualidade, representantes do governo e da sociedade civil têm apontado para a necessidade de que a escola forme cidadãos capazes de participar da vida política, social e econômica de uma sociedade moderna. Nessa perspectiva, é fundamental que a escola tenha recursos mínimos compatíveis com a sua função primordial que é ensinar, e estabeleça diretrizes pedagógicas consoantes com as vivências e conhecimentos dos seus alunos e do mundo que os cerca.

Assim, exige-se que os egressos do sistema escolar possuam conhecimentos e habilidades cognitivas que os possibilitem entender e interpretar a enorme quantidade de informações e valores que lhes são transmitidos diariamente via meios de comunicação e/ou as diferentes instituições com as quais mantêm relações, de modo que possam participar mais ativamente da vida social e política. Na esfera econômica, buscam-se cada vez mais indivíduos que possuam as habilidades cognitivas básicas de raciocínio e de leitura e escrita, a fim de que possam apreender os treinamentos específicos da área de produção e/ou serviços.

---

O estudo de diferentes experiências educacionais desenvolvidas no âmbito do município tem como objetivo, analisar, discutir e divulgar modelos diferenciados de gestão do sistema escolar que criaram formas próprias de interagir com seu meio social, capacidade de organização escolar e gestão pedagógica voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.

Não buscamos algo necessariamente inovador, no sentido de inusitado ou novo. Muitas vezes, soluções simples, mas bem planejadas, que levam em conta as necessidades específicas da comunidade e que são adequadamente implementadas, alcançam resultados satisfatórios e merecem ser estudadas e divulgadas.

Nesse sentido buscamos analisar municípios cujas políticas educacionais nortearam suas ações pelo princípio do direito de todos à Educação Básica, buscando para isso, desenvolver projetos que contemplassem fatores como:

- a promoção de oportunidades de educação infantil para crianças de 0 a 6 anos e a busca de um início educativo mais justo;
- a universalização do acesso à escola e da permanência das crianças mais vulneráveis à exclusão, como as provenientes de famílias de baixa renda, as crianças trabalhadoras e na rua, as crianças do meio rural e as portadoras de deficiência;
- a melhoria das condições da escola e do ensino, a diminuição da repetência e da evasão, buscando adequação das condições físicas da rede, a disponibilidade de insumos pedagógicos, escolas com pedagogias ativas e participativas, redes que ofereçam mais tempo e oportunidades de aprendizagem e que mudem sua prática de avaliação respeitando as diferenças no ritmo de aprendizagem;
- a valorização do professor, assegurando seu *status* profissional (carreira e estatuto do magistério), assim como permitindo sua habilitação, profissionalização e capacitação permanente;

- a democratização da gestão escolar com participação da comunidade para fortalecê-la como centro das decisões;
- a modernização dos sistemas de gestão, visando desconcentração e descentralização do sistema educacional, e criação de um sistema avaliativo dos vários segmentos administrativos e do ensino, de modo a se detectar necessidades de formação, reciclagem e apoio técnico das equipes;
- o desenvolvimento de uma adequada articulação União/Estado/Município, para uma gestão mais eficiente do sistema, assim como a ampliação das parcerias com as comunidades locais, sindicatos, Organizações Não-Governamentais (ONGs), setor privado, etc;
- a criação de oportunidades educacionais para toda a população, no intuito de aproveitar todos os recursos educacionais do município e ampliar seus benefícios para todos.

Dentro desse contexto insere-se o caso de Belo Horizonte, que buscou a universalização do acesso e a melhoria da qualidade do ensino através da descentralização administrativa, da gestão democrática, do planejamento participativo e da valorização dos profissionais da educação.

Maria Alice Setúbal Souza e Silva  
CENPEC  
Centro de Pesquisas para Educação e Cultura

**A EXPERIÊNCIA DO  
MUNICÍPIO DE  
BELO HORIZONTE**

# **DADOS BÁSICOS**

**I**

# Dados Básicos

## Localização

Estado de Minas Gerais - Sudeste do Brasil  
Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte  
Microrregião de Belo Horizonte



## Demografia

### População

1.780.855 (1980) → 2.048.861 (1991)

Homens



Mulheres



## Área Total km<sup>2</sup>

335,5

## Densidade hab/km<sup>2</sup>

6.106

## Taxa de Crescimento Anual

1,28%

## Atividades Econômicas Predominantes

Indústria,  
Comércio e  
Serviços



Fonte: Censo Demográfico 1991 - Resultados Preliminares

## Rede Municipal de Ensino - 1992

Pré-escola, 1º e 2º Graus

### Nº de Estabelecimentos\*

158

### Nº de Alunos

137.103

Participação da rede na oferta do ensino público de 1º Grau

25,82%

\* Vide Metodologia - Anexo 1.1 - p. 60.

Fonte: Prefeitura Municipal

# REDE ESCOLAR BÁSICA

## Número de Estabelecimentos e Alunos por Dependência Administrativa - 1989

TIPO DE ENSINO		Pré-Escola		1º Grau		Total Geral	
		T	R	T	R	T	R
<b>FEDERAL</b>	Estabelecimentos	0	0	0	0	0	0
	Nº de Alunos	0	0	0	0	0	0
<b>ESTADUAL</b>	Estabelecimentos	99	0	240	0	339	0
	Nº de Alunos	17583	0	203451	0	221034	0
<b>MUNICIPAL</b>	Estabelecimentos	23	0	128	0	151	0
	Nº de Alunos	3545	0	111931	0	115476	0
<b>PARTICULAR</b>	Estabelecimentos	241	0	294	0	535	0
	Nº de Alunos	28147	0	73180	0	101327	0

## AÇÕES DESENVOLVIDAS

### Ensino Fundamental

---

#### Universalização do Ensino

- Ampliação da oferta de vagas em atuação conjunta com a Secretaria Estadual de Educação
- Realização do Cadastro Escolar

#### Melhoria da Escola e do Ensino

- Manutenção da Rede Escolar em ação conjunta com a Secretaria Estadual de Educação
- Criação de um projeto pedagógico próprio em cada escola, ou seja, produção coletiva do projeto pedagógico
- Lançamento dos *Cadernos Pedagógicos*, vídeos e de um Jornal para divulgação das propostas e inovações
- Realização de Seminário, eventos e encontros

#### Gestão da Escola e do Sistema

- Transferência de Recursos para as escolas
- Eleição dos diretores das escolas
- Criação de Colegiados Escolares
- Criação da Assembléia Escolar
- Informatização dos dados referentes à demanda e à rede de escolas públicas
- Integração com a Secretaria Estadual de Educação

- Integração com a Universidade Federal de Minas Gerais, através do Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita – CELADE

### **Valorização do Magistério**

- Elaboração de um Plano de Carreira para o Magistério
- Estabelecimento da ‘habilitação’ como requisito para pagamento
- Ingresso na carreira por concurso público
- Criação do Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação
- Reciclagem periódica dos professores
- Realização de Avaliação dos profissionais da Educação

## **LIÇÕES APRENDIDAS**

- A escola deve ter os recursos mínimos compatíveis com sua função primordial que é ensinar
- A melhoria da escola e do ensino passa pela produção coletiva do projeto pedagógico
- Soluções simples, mas bem planejadas, alcançam resultados satisfatórios
- A integração do Estado com os Municípios apresenta resultados positivos
- A ampliação da autonomia da escola favorece o crescimento dos profissionais e a definição de um projeto próprio para a escola.

# **O PROBLEMA E SEU CONTEXTO**

# **II**

**B**elo Horizonte, nesta virada de século, comparece como pólo em dois sentidos: o de ser o terceiro centro sócio-econômico da região sudeste, e o de ser o centro metropolitano que polariza extensas áreas do território estadual de Minas Gerais.

A população presente na região metropolitana de Belo Horizonte, segundo a mais recente estimativa baseada no censo demográfico de 1991, atinge 3 461 905 habitantes, dos quais 2 048 861 residentes na capital. Os estudos em processo indicam que nesta região está ocorrendo uma tendência observada também em outros centros metropolitanos brasileiros: a taxa de crescimento populacional global tende a decrescer na região metropolitana. Em Belo Horizonte, a taxa de crescimento médio anual de 1,3%, obtida no período de 1980-1991, é muito inferior às projeções preliminares que indicavam 2,6%. Contudo, nos municípios periféricos, ela ainda permanece elevada (média de 5%) e diferenciada, conforme fatores de vitalidade econômica e oferta de emprego. Isso faz do município um 'corredor migratório' ou ponto de passagem para migrantes que acabam por fixar-se nas localidades vizinhas, constituindo população flutuante que, no entanto, continua a valer-se de recursos da capital.

Em termos de faixa etária, prevê-se que a participação e o crescimento do grupo populacional de 0-14 anos se estabilizará entre 1990 e 2010, podendo até ocorrer decréscimo em números absolutos. A cobertura do sistema de ensino a essa população indica o esforço que está se processando para universalizar a escola de 1º grau. Relacionando tal oferta à situação sócio-econômica das famílias, evidencia-se o peso da oportunidade da educação na sobrevivência familiar: em 1980, 56% das famílias dispunham de 0 a 5 salários mínimos.

---

A visão prospectiva do desenvolvimento econômico aponta a necessidade de particular atenção aos serviços que se demonstram promissores e que se vinculam às áreas cultural, recreativa, turismo, difusão e uso da informática e de tecnologia avançada. Nesta última, a tendência concentracionista pode ser compensada pela multiplicidade de aplicações e criação de atrativos convenientemente disseminados para atraírem empresas. De qualquer forma, a tendência é para o desenvolvimento de tecnologias intensivas de conhecimento que criam ênfase na qualidade da educação de base e intensificam a procura, a formação e a reciclagem para a mão-de-obra.

Para atender a esta população, que se distribui numa área de 33 550 hectares (densidade populacional de 60 habitantes por hectare), a Prefeitura se organiza em órgãos de administração direta e indireta. A maioria deles está voltada para o atendimento dos vários aspectos de desenvolvimento social: educação, saúde, cultura, meio ambiente e esportes.

No que se refere à educação, as dificuldades apontadas pela equipe que assumia a Secretaria Municipal de Educação na gestão 1989/1992 eram basicamente: rede física escolar insuficiente e precária, apresentando graves deficiências de estrutura e manutenção; precariedade de equipamentos básicos e material didático-pedagógico; alunos sem aula por falta crônica de professores; merenda pobre na quantidade e qualidade.

Acrescentavam-se, ainda, dificuldades geradas por um sistema dominado por uma estrutura centralizada, que se isolava e distanciava da Escola, abafando seus conflitos, impedindo sua autonomia e dificultando o crescimento de seus profissionais. Esse quadro de dificuldades evidenciava-se nos altos índices de evasão e repetência, sobretudo nas duas séries iniciais do 1º grau, exigindo medidas articuladas, capazes de reverter essa situação.

**A POLÍTICA  
NORTEADORA DA  
PROPOSTA  
EDUCACIONAL**

**III**

# O

s compromissos político-educacionais, assumidos pela Administração Municipal no quadriênio 1989/1992, foram consolidados nas seguintes diretrizes:

- Universalização do Atendimento Escolar;
- Democratização do Sistema Educacional;
- Organização Administrativa e Pedagógica da Escola Municipal;
- Valorização do Profissional da Educação.

Essas diretrizes foram consideradas pela Administração como um ponto de partida para se caminhar em busca de uma Escola Pública de melhor qualidade. Com essa finalidade, a Secretaria Municipal de Educação desencadeou uma série de ações, tendo como princípio básico a proposta de uma "gestão democrática e o planejamento em bases participativas".

A universalização do acesso à escola, de modo a garantir o atendimento de todas as crianças em idade escolar, exigiu a adoção de medidas transitórias para ampliar a oferta de vagas a curto prazo e paralelamente um programa de ampliação e manutenção da rede física de escolas, incluindo novas construções de prédios escolares ou a ampliação de salas de aula.

O grande eixo da proposta de gestão democrática, com vistas à melhoria do ensino, passa pela descentralização pedagógica e administrativa, incluindo a transferência de recursos financeiros para as escolas. Visando promover a democratização e o fortalecimento das escolas em direção à sua maior autonomia, procurou-se estimular canais de

---

participação e formas colegiadas de administração escolar, possibilitando às escolas a construção coletiva de um 'Projeto Pedagógico' próprio.

A Lei Orgânica do Município, aprovada em 1990, em seu capítulo sobre educação, reafirma e explicita tais diretrizes, preceituando e estabelecendo:

- atendimento educacional a todos os destinatários potenciais com utilização máxima dos recursos físicos e humanos disponíveis;
- direção colegiada da escola com eleição direta e secreta para o exercício da direção e outros cargos;
- garantia e estímulo à organização autônoma dos alunos no âmbito das escolas;
- incentivo à participação da comunidade no processo educacional, mediante a instituição de Assembléia Escolar como instância máxima de deliberação na escola, com representação de pais, membros da comunidade, alunos e todos os servidores lotados na unidade;
- valorização dos profissionais do ensino com a garantia de plano de carreira para o magistério, o pagamento por habilitação e o ingresso exclusivo por concurso público;
- garantia do padrão de qualidade mediante reciclagem dos profissionais da educação e avaliação cooperativa periódicas.

Após a aprovação da Lei Orgânica foram aplicados 30,35% da receita orçamentária corrente na manutenção e desenvolvimento do ensino e, em 1991, esse percentual atingiu 31,67%.

Vale registrar que se acham em tramitação na Câmara Municipal dois importantes instrumentos de consolidação das políticas educacionais: o Plano Diretor de Belo Horizonte - BH 2010 e o Anteprojeto do Estatuto dos Servidores das Escolas Municipais. Para ambos, a discussão pela sociedade civil não deveria ser prejudicada pela pressa, já que constitui exercício da cidadania dos mais expressivos.

# **A IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES**

**IV**

**A**s estatísticas educacionais de Belo Horizonte não podem ser visualizadas como números frios, hirtos e vazios. Há muito crescimento, rápida diversificação, metas ambiciosas em execução. Ao tomar contato com as realizações, logo se percebe que não houve 'programas' ou 'experiências' tópicas, nitidamente diferenciadas do dia-a-dia escolar. As dificuldades em ser pioneiro e a diversidade de soluções são evidentes. Objetividade e paixão, improviso e método se entrelaçam na busca de um ensino de qualidade.

Nesse trabalho, foram focalizados alguns percursos que estão sendo palmilhados com sucesso. Nenhum deles está terminado, mas todos demonstram a viabilidade de enfrentar os desafios com garra, persistência e bons resultados.

---

---

# 1. Universalização do Acesso à Escola

---

## 1.1 União de Esforços Estado-Município

---

O primeiro grande objetivo era cumprir o preceito constitucional de dar educação a 'todas' as crianças. Neste sentido, passou-se a realizar anualmente um verdadeiro recenseamento, o chamado 'cadastro escolar'. As famílias são convocadas, pelos meios de comunicação, para inscreverem seus filhos que chegam à idade escolar na escola pública mais perto de sua casa. Os dados são apurados por região, caracterizando a demanda escolar, e esses dados servem de base ao dimensionamento da rede de ensino.

Para realizar este trabalho de modo eficiente e, a cada ano, em tempo hábil, duas estratégias foram utilizadas. Uma é a 'integração' entre Estado e Município, acionada pelas Secretarias de Educação nos dois níveis de poder. A segunda é a 'informatização', que coloca a tecnologia do computador a serviço da educação. Com ela se pode agilizar, consolidar e interpretar dados referentes à demanda e à rede de escolas públicas.

Convênios anualmente renovados mobilizam os serviços de processamento de dados nos dois níveis, estadual e municipal. Também foram sendo aperfeiçoados modos de proceder e instrumentos de registro, que hoje permitem relacionar as decisões sobre encaminhamento dos alunos e vários outros aspectos do tecido urbano (vias de acesso, transporte, terrenos disponíveis, etc). A chamada, anteriormente feita somente para as crianças que alcançavam a idade escolar, agora se estende a outras 'portas de acesso': à 5ª série e ao ingresso no 2º grau.

Um programa de ampliação de oferta de vagas foi definido em função da localização da excedência de matrícula, incluindo novas construções e ampliação do número de salas de aula.

Para dar atendimento educacional à sua população, Belo Horizonte dispunha, em 1992, de 604 estabelecimentos, dos quais 238 estaduais, 158 municipais e 208 particulares. A rede pública estadual tem a maior matrícula geral, com 258 485 alunos. A rede municipal vem crescendo rapidamente: de uma participação percentual em torno de 15% na década de 70, passa para 25,82% na atualidade. No último quadriênio, com a conceituação abrangente dada à educação, expandiram-se a pré-escola, a suplência e a educação especial, além do crescimento expressivo do ensino regular nos dois graus.

Um segundo indicador expressivo de crescimento é o número de vagas escolares criadas entre 1988 e 1992: 51 636 novas vagas, que representam 44,54% das matrículas presentes nas escolas municipais.

A partir de 1990, os vários instrumentos de cooperação mútua, celebrados entre o Estado e o Município, permitiram agilizar os procedimentos para a municipalização do ensino, estabelecendo compromissos entre as partes. Em alguns casos, o Estado repassa recursos financeiros para que o próprio município amplie a sua rede escolar. Em outros, faz a cessão do prédio, de equipamentos e mobiliário, ou ainda, complementa com a cessão de recursos humanos. Como contrapartida, dentre os vários compromissos assumidos, a Prefeitura Municipal deve arcar com as despesas decorrentes do funcionamento e manutenção das escolas, inclusive as relativas ao pagamento do pessoal docente e administrativo. Esse procedimento possibilitou a ampliação da rede municipal em onze escolas no período entre 1991-1992, estando prevista a transferência de mais dezoito escolas em 1993.

---

## 2. Descentralização Administrativa e Gestão Colegiada do Ensino

**A** convicção de que "a escola tem de ser pensada na própria escola" foi uma diretriz de trabalho desde o início do mandato da administração. O princípio da descentralização orientou a reorganização administrativa da Secretaria da Educação, conferindo à SMED uma estrutura com o mínimo de hierarquia. Ela tem dois departamentos – um de finalidade administrativa, outro de atividades-fins e uma representação em cada administração regional. Reuniões se processam em todos os níveis: secretaria com as regionais, regionais com os diretores de escolas, colegiado da escola, diretores com as coordenações (proposta pela escola), coordenadores com professores, conforme a necessidade, criando uma via de comunicação de duas mãos, em constante funcionamento.

Assim, não só a estrutura, como igualmente a realização de 'eleições' para preenchimento de cargos, a implementação da 'assembléia escolar' (como instância máxima da deliberação das escolas) e dos 'colegiados' (com poderes normativo, deliberativo e consultivo), vêm criando espaço de encontro, debate, criatividade para encarar e propor soluções, com a participação de todos.

O propósito visado, construir o próprio modo de trabalho, se concretiza no chamado 'projeto pedagógico', no qual cada escola, numa perspectiva de trabalho coletivo, prioriza os problemas e propõe ações para solucioná-los, elaborando o 'Projeto Global da Escola'. Compete à SMED aprovar, apoiar, acompanhar e providenciar as condições materiais que permitam sua viabilização.

As escolas obtiveram ampliação da jornada de trabalho para os professores que participam de projetos ou de outras atividades curriculares. As liberações foram concedidas à vista da aprovação do projeto pela escola e pela regional. Ao final de 1991, 48% da rede tinham

projetos em andamento, outras escolas estavam em fases diversas de andamento dos respectivos projetos.

Deste processo de descentralização administrativa e pedagógica faz parte, ainda, o 'processo gradativo de autonomia financeira' da escola, iniciado com uma ampliação significativa do montante de recursos destinados à Caixa Escolar. Este é o primeiro passo na busca de transformar a escola em unidade orçamentária.

Projeto Pedagógico é uma postura, uma filosofia de trabalho coletivo: é a construção de uma Escola Pública de boa qualidade.

Um projeto pedagógico não é um texto retumbante, que indique fim, verdade pronta. É um espaço que tem que ser preenchido pela utopia, pela possibilidade de se construir uma sociedade realmente justa.

Há que ser um compromisso com a vida, com a justiça, o desejo e a concretização de um convívio amigo, a crença de que tudo é possível quando nos descobrimos mais éticos, mais humanos e generosos.

*Caderno Pedagógico nº 2 - julho/1992*  
Secretaria Municipal de Educação de BH.

---

### 3. Integração Escola-Comunidade

**A** proposta de trabalho da SMED conceitua a educação como um processo de aprendizagem que abrange, além de seus muros, a comunidade em torno como interlocutor e co-responsável no desenvolvimento do projeto democrático. Este é um horizonte desafiador: muitas escolas se habituaram a uma verticalidade nas relações com as famílias, e estas acostumaram a confiar à escola a responsabilidade integral no que tange à escolarização. Escola autoritária, comunidade submissa (ou omissa). Reverter essa tradição utilizando a 'assembléia escolar', criando oportunidades inventivas, é processo que vem acontecendo gradual e diferenciadamente na rede escolar.

---

## 4. Valorização do Profissional de Educação

**A**lém dos efeitos da legislação inovadora, notadamente a política salarial e a adoção de eleições diretas, a administração da SMED encara o aperfeiçoamento da competência profissional como indispensável à valorização do professor. Daí a criação de um 'Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação' – CAPE, com a finalidade de proporcionar aos profissionais da educação da Rede Municipal de Ensino espaço para:

- intercâmbio de experiências;
- produção de trabalhos pedagógicos;
- veiculação de material didático-pedagógico;
- realização de cursos, seminários, eventos, estudos;
- apoio aos projetos pedagógicos de escolas.

O CAPE foi intencionalmente criado fora da estrutura burocrática. Não detêm poder. Avança pela competência demonstrada, proporcionando ao pessoal das escolas um espaço para debate, criatividade, esclarecimento mútuo. Foi o último órgão implantado, porque resultou de reflexões sobre consultas. O CAPE colocou-se não como produtor de cursos, mas como interlocutor das escolas. Apresentou às unidades escolares os seus princípios, recrutou um grupo de professores da própria rede, tendo por objetivo trabalhar junto com as escolas, compromissado com a proposta de progredir com a experiência, mobilizando a competência teórica representada por todos – professores, especialistas e corpo do CAPE.

O primeiro trabalho foi 'chegar às escolas', praticar a

escuta, encontrar formas de atuar. Uma primeira prioridade foi conferida à alfabetização, tendo em vista os pedidos que surgiram. Cursos foram oferecidos, fora do horário de trabalho, a princípio centralizados, depois nas regionais. Foram criadas 'oficinas de trabalho', organizadas por disciplinas. Cada oficina é conduzida por um grupo de professores, lotados no CAPE por dois anos, para atender às solicitações nas diversas áreas de ensino. Seminários regionais, eventos, encontros, semanas de estudo foram realizados, ora sobre tópicos, ora sobre questões mais amplas. Verificada a necessidade de divulgar iniciativas e idéias, foram lançados boletins informativos, 'Cadernos Pedagógicos', com material gerado nos vários eventos. Um jornal começa a circular. Formou-se um acervo de biblioteca e fitas de vídeo para socorrer as necessidades das escolas. A atenção concentrada, de início, na 1ª a 4ª séries, já se desdobra hoje em trabalho intensivo junto aos cursos de 2º grau com habilitação para o magistério em cinco escolas municipais, bem como ao ensino de língua estrangeira, introduzido, em algumas escolas, desde as séries iniciais, além de enriquecimento curricular em todas as séries.

**N**o CAPE toda quarta-feira é dia de atividades pedagógicas: debates, experiências seminários, exposições, ... As oficinas, ao organizarem os eventos, estão contando com a presença de todos os professores, orientadores e supervisores.

**PARTICIPE!**

O CAPE considera ter obtido um acervo de 'pistas', de indicativos, entre os quais a importância de preservar a escola, o tempo para apresentar-se como parceira e o de abranger as regionais em sua rede de atuação. Funciona no mesmo prédio que alguns setores inovados - suplência, educação especial - e em algumas escolas cuja sede

própria não está construída. Esses cursos e turmas se integram ao CAPE como laboratórios e, em alguns momentos, como campos de treinamento. Todo este conjunto, denominado 'Centro Educacional Arthur Veloso', vem cumprindo o papel de incubadora de escolas e de soluções pedagógicas, servindo de laboratório à implantação de iniciativas nas várias regiões da rede escolar. O CAPE já conseguiu apoio técnico da UFMG, via consultoria prestada pelo CEALE (Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita), da Faculdade de Educação.

A experiência inovadora de projeto pedagógico por unidade escolar é o ponto de partida e o referencial maior para o trabalho de aperfeiçoamento que o Centro está coordenando.

Áreas como o Português vêm sendo acionadas de modo proveitoso, outras ainda estão menos envolvidas. Temas importantes, como a avaliação escolar, posto em debate com a participação da palavra do aluno, vêm sacudindo acomodações antigas. Com a prioridade atribuída às séries iniciais, os demais níveis do 1º grau produziram sua própria inovação e estão agora em condições de reparti-la por via de um órgão como o CAPE.

---

## 5. Repercussão nas Escolas: Os Projetos Pedagógicos

**A**

grande riqueza do projeto foi a possibilidade que se abriu para que as escolas buscassem o seu próprio caminho.

Esse trabalho, com apoio da administração, fez desabrochar não só as idéias da política educacional, mas, igualmente, o potencial criativo dos educadores, conforme se observa a seguir, através do relato de ações desenvolvidas em algumas escolas.

### 5.1 Escola Municipal Agenor de Sena

---

A Escola Municipal Agenor de Sena pode ser tomada como exemplo de como está ocorrendo a integração Estado-Município, e de que forma o modo de gerir a escola vai envolvendo a todos – não só a equipe técnica, mas também a comunidade escolar e os alunos.

Trata-se de prédio construído para abrigar escola transferida pela Secretaria de Estado da Educação de outro local. O novo prédio foi construído em bairro que só agora começa a ser loteado, atrás de um grande e recente *shopping center*. Dele se vêem instalações industriais e colinas vazias, remanescentes de fazendas que existiam na região. É do bairro adjacente, antigo matadouro da cidade, que provém a demanda escolar. São moradores antigos aos quais se juntaram recém-chegados, muitas das famílias em torno apenas da mãe.

Dado curioso é que não se registrava, na região, falta de vagas – mas a escola municipal próxima tinha excedentes em número suficiente para formar várias turmas, enquanto a Agenor de Sena, inicialmente criada pela rede estadual, tinha vagas sobrando, também em grande número. Examinado pela administração regional, o problema

que se revelou era o seguinte: os moradores do bairro confiavam na escola municipal – muitos estavam procurando ali, pela terceira geração, uma escola pública. E não confiavam na escola estadual, recém-chegada, com professores que ‘viviam mudando’. Por sugestão da administração regional, a Prefeitura entrou em entendimento com o poder estadual. Uma comissão de pais procurou os órgãos estaduais e a decisão de passar ao município a escola com seus alunos se concretizou. Depõe a atual vice-diretora da escola: "Fomos fazendo as matrículas na sede da regional; em 2 meses, as inscrições subiram de 300 para 715". Iam explicando aos pais como seria a reorganização da escola, o novo corpo docente concursado, a direção estabilizada. Trata-se, pois, de uma conquista da comunidade.

O prédio tem 12 salas de aula, biblioteca, laboratório, pátio e área para esportes. Falta construir a quadra, com verba já repassada pelo Estado à Prefeitura, e já está identificada a necessidade de construir mais 4 salas de aula. Atualmente, há 12 turmas de manhã e 11 à tarde, todas de 1ª à 5ª série.

A organização pedagógica vai ter que se fazer com as aulas já funcionando: a primeira direção foi indicada pela Secretaria, mas eleições internas já estavam em processo, "e foi uma coisa bonita, todo mundo votando: pais, funcionários, professores e alunos".

Percebe-se, assim, que as decisões descentralizadas e a participação em processos eletivos vão chegando junto com a expansão da rede escolar: voto universal dentro do ambiente escolar, integração entre os professores em trabalhos como os de avaliação. Planos para extensão das séries terminais do 1º grau e ensino supletivo estão no horizonte, para 1993.

"Essa escola não era municipal. Graças a Deus, ela foi municipalizada. Agora precisamos de ajuda para tornar essa escola uma verdadeira Escola."

(Trecho de redação de aluna da 5ª série sobre o tema "O que falta no Agerenor?")

## 5.2 Escola Municipal Isaura Santos

---

A Escola Municipal Isaura Santos – EMIS – fica no Barreiro, uma das regiões mais populosas junto de indústrias da área metropolitana. Tem 16 salas ambiente, onde os professores podem organizar seu material de ensino, e os alunos circulam entre elas conforme o horário letivo.

A EMIS indicou, em seu plano pedagógico, o interesse em trabalhar com informática e foi escolhida como núcleo de informatização da região. Tem um Laboratório de Informática com cinco computadores; já treinou 25 de 160 professores e funcionários administrativos. Um dos computadores fica reservado ao uso da escola ou da região (programa de administração) e os outros 4 servem ao treinamento de pessoal da região (docente e administrativo) e, em horários específicos, aos alunos de séries terminais.

A informatização vai enriquecendo o trabalho docente à medida que os professores a utilizam (por exemplo, montando bancos de questões, formulando provas e guias de atividades, fazendo o estudo de erros em verificações aplicadas etc).

O Projeto Pedagógico da Escola já está em disquete e mostra vários aspectos interessantes. Por exemplo, a criatividade da área de Português. A sala de Português ostenta, do lado de fora, uma parede preparada para grafiteagem. Pichando ali, a meninada não sente necessidade de pichar as outras. Os alunos de 5ª série, recém chegados à escola, correspondem-se com os de 4ª série das escolas municipais de onde eles vieram. Ao final do ano, há uma festa de conagraçamento em que os novatos do ano seguinte vêm conhecer sua futura escola e seus correspondentes. Auto-avaliações (nível de 5ª série) mostram os alunos se auto-responsabilizando por seu avanço em Português. Matemática oferece um curso extra para a 8ª série: o 'Pró-Tec'. Destina-se aos alunos que tenham desejo de concorrer à vaga de 2º grau na Escola Técnica Federal (80% dos alunos foram aprovados no ano passado). Línguas estrangeiras – Francês e Inglês – são oferecidas como opcionais. A área de Ciências se responsabiliza pela 'Oficina do Adolescer', com vistas ao desenvolvimento pessoal do aluno e também repercutindo nas relações aluno-professor. O 'Bosque Pedagógico' está sendo preparado para atividades de Educação Artística, Ciências e Educação Física. Oficinas profissionalizantes

compõem a Educação para o Trabalho. Jogos, como xadrez, são parte do desenvolvimento mental e social para os alunos – um total de 1 700 matriculados em 16 turmas de 5ª a 8ª série.

Toda essa dinâmica se apóia na atuação colegiada, desde o nível interno da turma. Há questões em ebulição, como por exemplo: adotar ou não um diferente regime de supervisão, além dos coordenadores por áreas?

### **5.3 Escola Municipal Oswaldo Cruz**

---

A Escola Municipal Oswaldo Cruz – EMOC comemora seus 20 anos. Construída para implantação do 1º grau completo em uma das favelas mais populosas a oeste do município, está hoje envolvida no tecido urbano por ruas calçadas e outros serviços públicos. Na favela urbanizada, a maioria dos moradores se emprega no setor terciário de forma instável. Muitas famílias sem pai; em quase todas, as crianças participam da estratégia de sobrevivência familiar.

Atualmente, acolhe alunos de 5ª série em diante (em turmas distribuídas em dois turnos diurnos e um noturno). A escola recebe a ‘safra’ de 4ª série de três escolas municipais da região.

A EMOC encarou a 5ª série como um desafio e se organizou, desde 1990, para responder a ele ofertando a possibilidade de tempo integral – dois turnos letivos na escola – aos alunos que optassem por esta oportunidade. Das oito turmas de 5ª série, cinco estão no ‘Projeto 5ª série em horário integral’.

Anteriormente, a escola já se mobilizara, em seminário que foi estendido a todas as escolas da região, para integrar as áreas curriculares de modo efetivo. A comunicação – leitura e produção de textos numa abordagem interdisciplinar – funcionou como eixo. Ao cogitar do horário integral, o colegiado, as coordenações por áreas e os professores trabalharam para aprofundar esse empenho de interligação, ao mesmo tempo que cada disciplina propunha seu projeto específico. Alguns exemplos de projetos específicos: a área de Ciências propôs um projeto de educação afetivo-sexual. Uma das professoras procurou, às suas próprias expensas, o suporte do *Proyecto Harimaguada Educación Afectivo Sexual en la Escuela*, desenvolvido nas Ilhas Canárias (Espanha) e adotado também em Cuba. As ‘descobertas’ são repartidas com os colegas, nas reuniões semanais, e os professores estão descobrindo

'a chave da empatia'. Quatro professores se responsabilizam pelo projeto sob a coordenação de um deles. As atividades exigem que a turma seja desdobrada em grupos de no máximo 20 alunos, o que foi acomodado com o estabelecimento de rodízio entre laboratório e sala de aula. Já na área de Matemática, há curso opcional de Geometria. A oferta de Francês é também opcional. Algumas disciplinas funcionam como válvula de escape para tensões: Educação Física, Esportes, Educação Artística, etc.

Outras medidas foram tomadas em caráter geral – por exemplo, destinar o primeiro bimestre a hábitos de comunicação escrita e de estudo, e ao diagnóstico de onde deve partir a introdução de matéria nova.

Alguns problemas práticos se impuseram para o atendimento aos alunos em tempo integral. Não foi possível, por exemplo, adotar a fórmula prevista para o almoço (fornecimento de marmitas para 60 alunos; a cantina não tinha estrutura adequada para ir além das 2400 merendas que prepara por dia). A professora designada para coordenar o projeto se pôs em campo, obteve ajuda dos sacolões de bairro, viabilizou a atuação da cantina com a ajuda de alunos, responsabilizando-se pela ordem e encaminhamento dos problemas neste horário.

A criação de condições para fazer funcionar o projeto passa pela aprovação do Projeto Pedagógico – na escola (Colegiado e Assembléia), na administração regional e na central, que liberam aumento de tempo semanal de trabalho aos professores que optarem pelo Projeto, e condições de outro tipo (material de consumo, equipamentos, etc). As famílias foram convocadas (assembléia e circulares), indicaram sua opção e assumiram o compromisso com o duplo horário.

Como se distribui o tempo de escolarização nos dois horários letivos? A cada ano, as áreas curriculares se estendem para distribuir as aulas a mais, além das 25 semanais do ensino regular. Em 1992, já se descobriu que um número muito grande de aulas (as 20 propostas em 1989) é contraproducente para o aluno. A tendência verificada foi de intercalar horas de estudo (o aluno opta pelo assunto e o grupo fica com um dos professores, independentemente do conteúdo que leciona) e momentos de descontração – atividades lúdicas, ou prática de esportes. Os alunos que apresentam faltas são convidados para entrevista junto com o responsável e, no mais das vezes, se consegue

superar as dificuldades. Os professores ficam conhecendo bem melhor os alunos e sentem-se gratificados pelo mergulho na vida e na profissão que estão tendo a oportunidade de praticar. Os índices de reprovação e abandono estão diminuindo.

A avaliação do projeto final do ano de 1992, em reunião dos professores, evidenciava o quanto estes se sentem ligados aos alunos, capazes de identificar seus potenciais e problemas, e permitia-lhes confirmar ou modificar decisões sobre carga horária, organização do dia letivo e do almoço, e outras. Foram também discutidos problemas pontuais e as questões que continuam a preocupar um professorado competente e crítico: melhorar a avaliação, renovar o projeto específico de cada área, providências para cuidar melhor do ambiente escolar.

Depõem os professores que levar adiante um Projeto Pedagógico é um empreendimento ao mesmo tempo coletivo e de determinação pessoal: "É feito no peito do diretor, do coordenador e de cada um de nós. Quem for esperar por condições ideais não sai do lugar". E assinalam como também importante a compreensão e o apoio da Regional e do Órgão Central.

#### **5.4 Escola Municipal Israel Pinheiro**

---

A Escola Municipal Israel Pinheiro – EMIP – fica em bairro surgido da urbanização de favelas, num aglomerado em que o Alto Vera Cruz e adjacências têm uma população estimada em 100 mil pessoas, uma das maiores densidades populacionais da cidade. Ali existem 7 escolas públicas (3 municipais e 4 estaduais), totalizando uma oferta de 7 000 vagas de 1ª a 8ª série. Não há pré-primário, nem 2º grau. Não há clubes ou praças. Parcela significativa dos moradores vive se mudando, em busca de emprego, já que a região leste é distante das indústrias. As pessoas sobrevivem de atividades do setor terciário, e os jovens ou participam de trabalho remunerado (biscates, construção civil, serviços domésticos) ou exercem tarefas de responsabilidade em casa para que os pais (ou muitas vezes, apenas a mãe) possam ganhar a vida. Muitas vezes a região comparece no noticiário policial. Há cerca de 14 associações comunitárias atuantes no bairro.

Esse ambiente social não é apenas descrito nos documentos que a Escola forneceu: ele impregna as decisões e o clamor por mais espaço. Na expressão do diretor, vive-se 'simbioticamente' na escola:

---

três ou quatro atividades em cada sala do exíguo espaço administrativo (reduzido para ceder lugar à biblioteca e mais salas de aula); a praça de esportes (campo de futebol) serve também à comunidade, além de intenso uso para educação física. Atualmente o uso das dependências é massivo: 48 turmas de 5ª a 8ª série distribuídas em três turnos, com um total de 1571 alunos. Para esta matrícula, foi preciso sacrificar salas que eram utilizadas para aulas de reforço, capoeira e como local para reuniões escolares e comunitárias. A liderança educacional da região – diretores de todas as escolas públicas – reuniu-se e redigiu um documento, *Realidade Educacional: Vera Cruz, Alto Vera Cruz, Taquaril e adjacências*. Para a alta densidade demográfica do bairro, a alternativa a um bom programa escolar é marginalização e violência.

O Projeto Pedagógico formulado em 1990 para execução em 1991 foi frustrado em alguns pontos, por insuficiência de condições físicas, mas teve importante avanço no sentido de sistematizar a produção coletiva nas várias áreas, enquanto todas se empenhavam em atingir a realidade de vida dos alunos. A disciplina Língua Portuguesa enfrenta o desafio de respeitar a cultura local, integrando em suas atividades formas de comunicação como as Artes e a Música. A escola percebeu a importância de promover eventos em que os alunos se sentem livres para se comunicar. As festas eram tabu, dado o receio da reconhecida violência no bairro. Atualmente, não há brigas nem desrespeito à escola, os alunos participam com prazer, são incentivados a organizar os eventos e aprendem relacionamentos positivos entre eles, com os professores e até entre a comunidade e a escola. Na festa junina, foi montado um arraial com grandes figuras em *papier mâché* e no fim do ano se faz a festa das bruxas, onde também a cenografia, música e danças cumprem seu papel educativo.

Uma tônica da escola é a de pensar em função de atividades economicamente significativas para o aluno. Em artes práticas, obteve o concurso do SENAC para cursos de salgadeiras e doceiras, e ensina a preparar material de higiene pessoal, decoração e utilidade doméstica. Nas práticas comerciais, cursos de *office-boy* e datilografia. Em relação aos conteúdos curriculares, o diretor assinala duas direções: a primeira diz respeito à Coletivização do Trabalho. Áreas como as de Ciências, Geografia e História, nas quais houve unanimidade na convergência de propósitos e métodos, correspondem a índice praticamente nulo de reprovação. Em outras, como a Matemática, o rigor da metodo-

logia pessoal desenvolvida de modo solitário parece interferir ainda na possibilidade de estabelecer o coletivo. É interessante assinalar a visão de que não se trata de ensinar a partir de programação do conteúdo (observa o diretor que é fácil encher 16 salas, mas ninguém pode obrigar os alunos a engolir conteúdos obrigatórios, numa 'pedagogia de cocheira'), mas de envolver os alunos. Os serviços de orientação funcionam ativamente e são muito prezados. Na área de Artes, o teatro, concursos de poesia e de música são atrativos.

Ao que tudo indica, a equipe escolar está sabendo descobrir também como estabelecer uma relação mais equilibrada, menos vertical, entre Escola e Comunidade. "Nesta escola, quem mais aprende é o professor. Eu, pessoalmente, aprendi a falar, de forma a ser entendido e dialogar com o pessoal do bairro", depõe o diretor.

A integração entre as escolas da região deve ampliar-se para favorecer a transição do aluno da 4ª série em escolas da região para a 5ª, na EMIP. Foram feitas reuniões entre professores e pessoal técnico das escolas envolvidas, com mútua crítica e auto-crítica (os professores de 5ª em diante são 'segmentados', só vêem seu conteúdo. Os de até 4ª 'maternalizam' a escola em detrimento da competência.). Uns e outros, depois da 'briga', têm mutuamente o que ensinar/aprender e o estão fazendo para minimizar o trauma nos alunos.

# **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**V**

**G**arantir o acesso de todos a um ensino de qualidade é hoje um desafio que se impõe a toda sociedade brasileira e às várias instâncias político-administrativas: União, Estado e Municípios. Porém, é no Município, esfera de poder mais próxima e sensível às necessidades da população, que as experiências bem-sucedidas podem se concretizar.

A análise das políticas educacionais desenvolvidas pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte permite destacar alguns aspectos considerados fundamentais para o avanço em direção à democratização do ensino.

---

---

# 1. Todas as Crianças Vão para a Escola

**P**oucos são os municípios que conseguem levar adiante essa tarefa, se não puderem contar com a participação de sua população e com o apoio técnico, financeiro e administrativo dos Governos Federal e Estadual.

Nesse sentido, o avanço registrado na rede municipal de Belo Horizonte pode ser atribuído à integração entre Estado e Município, que viabilizaram acordos mútuos de cooperação. A vontade e a determinação política existente entre ambos permitiu a divisão de tarefas e responsabilidade na manutenção e desenvolvimento do ensino. Conseqüentemente, a população foi a grande beneficiada: ampliou-se a oferta de vagas e novas escolas foram construídas. Dessa forma, foi possível dar um salto em busca da universalização do acesso de todas as crianças ao ensino fundamental.

A Prefeitura Municipal apresenta condições favoráveis para ampliar suas responsabilidades em relação ao ensino de 1º grau, bem como para assumir a demanda existente na área de educação infantil.

Contudo, a concretização desse processo depende da continuidade do programa de municipalização já iniciado, uma vez que a Prefeitura não poderá prescindir do apoio do Governo Estadual.

---

## 2. A Gestão Colegiada

“**A** escola deve ser pensada na própria escola". Esse direito de escolher e formular caminhos de forma coletiva faz da escola o lugar privilegiado de acesso ao saber, promovendo o desenvolvimento da cidadania e a formação da consciência democrática. No entanto, criar condições para que a escola possa trilhar o caminho de sua autonomia, não isenta a Administração de tomar decisões e definir diretrizes básicas e gerais que garantam a unidade do sistema e ao mesmo tempo possibilite a necessária diversidade para que cada escola possa construir sua identidade.

Conforme é possível observar nas publicações oficiais da Secretaria Municipal de Educação, essa preocupação não foi relegada por seus dirigentes. Sempre que possível e necessário, as diretrizes e os princípios gerais para a gestão escolar foram enfatizados.

Dentre as várias medidas adotadas pela Administração visando a democratização da gestão escolar e, conseqüentemente, o fortalecimento de sua capacidade de decisão é preciso destacar:

- instituição da Assembléia Escolar, como instância máxima de deliberação das escolas;
- fortalecimento do Colegiado da Escola, como instância de recursos das decisões;
- descentralização dos recursos financeiros, com repasses feitos através da Caixa Escolar;
- eleição direta de diretores e vices;
- produção coletiva do projeto pedagógico da escola, visando a melhoria da qualidade do ensino.

---

### 3. A força do Projeto Pedagógico

**A** recente experiência possibilita a cada escola elaborar coletivamente o seu próprio projeto pedagógico. Esse foi o caminho escolhido pela Administração para investir na capacidade da escola em solucionar os seus problemas. Delegar essa tarefa à escola foi um passo no sentido de fazer aflorar a competência dos educadores, estimulando-os a assumir a responsabilidade em reverter o fracasso escolar e comprometer-se com a elevação do padrão da qualidade do ensino.

O Projeto Pedagógico, apesar da diversidade com que se apresenta nas várias escolas, não é uma experiência sem direção. Ao contrário, conta com o apoio da Secretaria e uma coordenação pedagógica mais próxima, realizada pelo Centro de Aperfeiçoamento da Educação – CAPE.

A adoção de várias medidas articuladas, dirigidas diretamente às unidades escolares, direção, professores, funcionários, alunos e pais – expressam o esforço empreendido pela Secretaria Municipal de Educação, no sentido de reverter os vícios da centralização e burocratização dos sistemas de ensino.

Essas medidas podem ser consideradas o ponto de partida e o referencial para o aprimoramento do sistema público de ensino em Belo Horizonte.

**ANEXOS**

**VI**

---

# 1. Metodologia da Pesquisa

## 1.1 Informação Geral

---

A análise e o registro de experiências educacionais desenvolvidas no âmbito de diferentes municípios do país envolveram várias fases de trabalho. Já no início do 2º semestre/92, uma equipe do CENPEC procedeu a um levantamento de publicações, revistas, jornais ou outros periódicos que pudessem conter algumas indicações sobre projetos educacionais municipais. Foram resumidas aproximadamente 100 experiências e selecionadas somente as que abrangiam o sistema escolar como um todo. Esses levantamentos, assim como outros já realizados ou de conhecimento do próprio UNICEF, e que contaram com a participação de outras OGs e ONGs, possibilitaram a escolha criteriosa de 15 municípios, selecionados entre aqueles considerados de porte grande, médio e pequeno, localizados em nove Estados brasileiros.

Para formação das equipes de trabalho optou-se pela escolha de dois profissionais de cada Estado, sendo um com experiência na área educacional e outro na área das Ciências Sociais, no intuito de garantir uma apreensão mais abrangente de cada uma das experiências.

O material para coleta dos dados, elaborado pelo CENPEC, constou de diferentes instrumentos com orientações sobre os procedimentos gerais a serem seguidos, roteiros de entrevistas, fichas de caracterização e identificação do município e da escola, orientação sobre a metodologia do trabalho de campo e elaboração do relatório.

O procedimento adotado não teve a preocupação de impor roteiros de observação ou de entrevistas rígidas. Ao contrário, procurou-se respeitar a diversidade de cada experiência e, ao mesmo tempo, preservar a uniformidade,

---

adotando-se como diretriz única a metodologia recomendada no documento *Procedimento para uma Avaliação Rápida*, UNICEF.

Dessa forma, tanto os roteiros de entrevistas, como as fichas para levantamento de dados do município ou das escolas, embora feitos de forma a conduzir as observações para a elaboração do relatório, podiam ser complementados de acordo com o entrevistado e a natureza da experiência.

Visando garantir uniformidade nos indicadores educacionais para a elaboração do relatório final, estruturou-se um instrumento único, no qual deveriam ser registrados dados básicos e que normalmente são preenchidos pelos municípios para serem enviados ao Ministério de Educação. No entanto, os dados coletados diferem da metodologia adotada nos procedimentos dos indicadores do MEC.

Assim, a leitura comparativa entre os dados coletados nos municípios e aqueles retirados das publicações oficiais do MEC, para 1989, apresentam diferenças, principalmente quando referentes a número de estabelecimentos.

A análise dos dados procurou pautar-se por uma reflexão criteriosa e crítica, a partir de fatores colocados como prioritários para análise, a saber: a promoção de oportunidades de educação infantil; a universalização do acesso à escola e a democratização da permanência das crianças excluídas do sistema; a melhoria das condições da escola e do ensino; a diminuição da repetência e da evasão; a valorização do professor; a democratização da gestão escolar com participação da comunidade; a modernização dos sistemas de gestão; e a criação de oportunidades educacionais para toda a população.

## **1.2 No Município de Belo Horizonte**

---

Os contatos iniciais com as escolas municipais e órgãos regionais revelaram a necessidade de aprofundar trabalhos realizados em nível de sistema e de contatar outras secretarias municipais, a saber: a de Planejamento, para obter o Plano Diretor de BH e dados demográficos; a da Fazenda, para consultar dados financeiros; e a de Desenvolvimento Social, para conseguir informações sobre creches e pré-escolas. Também surgiram informações sobre seminário de avaliação do trabalho em educação, e sobre o treinamento dos diretores e vice-diretores, recém-eleitos nas escolas, realizado no período da coleta de dados.

A entrevista com o pessoal do Centro de Aperfeiçoamento do Profissional de Educação – CAPE forneceu elementos para seleção dos aspectos a focar. No quadriênio 1989-1992, foram muitas as experiências inovadoras em curso, devido às modificações implantadas na estrutura administrativa do sistema municipal de ensino, assim como das propostas que emergiram das escolas através do Projeto Pedagógico formulado em cada uma delas. Refletindo sobre os grandes objetivos que caracterizaram a gestão e sobre cerca de 20 escolas, citadas pela equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação como tendo apresentado as experiências mais inovadoras, a opção de visita recaiu sobre quatro escolas que ilustram aspectos importantes da implementação dos princípios da proposta; que representam comunidades de periferia com alta densidade populacional; que estão situadas em diferentes regiões estratégicas quanto ao crescimento em população.

A coleta de dados foi a parte mais trabalhosa e também mais gratificante do trabalho. Duas escolas foram visitadas duas vezes, outras duas, apenas uma. Nas diversas Secretarias Municipais, o primeiro contato foi de entrevista e solicitação de dados, e o segundo, para receber documentação. Com a Secretaria Municipal de Educação manteve-se contato reiterado, à medida que novas informações se tornavam necessárias. O cronograma de coleta de dados abrangeu 11 dias úteis, entre 30.10.92 e 12.11.92.

Dois tipos de dados foram impossíveis de obter. O primeiro é o cálculo de custo dos Projetos Pedagógicos relatados. As escolas não são unidades orçamentárias. Os projetos são entrelaçados no dia-a-dia das escolas, não havendo possibilidade de estabelecer, por exemplo, material de consumo destinado exclusivamente ao projeto. O único item que seria possível apurar – o custo adicional de remuneração de pessoal, por horas a mais de trabalho nos Projetos – não está documentado na escola. Todos os dados são repassados à administração regional para totalização informatizada e não houve condições para desagregá-los por escola. O segundo diz respeito à apuração, ano a ano, dos índices de aprovação. Não existem apurações nas escolas – a não ser as realizadas por motivos específicos.

Quanto ao registro de dados, em quase todas as situações foi adotado triplice registro: anotações pessoais de cada uma das pesquisadoras e gravação da conversa. No momento da redação, foi possível proceder ao cotejo entre

as 3 fontes. Em alguns casos, conversas informais com pais, professores ou alunos não foram gravadas. Em outros, foi possível transcrever a gravação integral. Em todos os casos, os registros serviram para posterior utilização.

Nas observações e entrevistas, procurou-se abranger além do pessoal da administração do sistema, da direção das escolas e, do pessoal docente, também os pais, funcionários, alunos e moradores ou membros das comunidades. O mais desafiante foi entrevistar os pais e representantes da comunidade, tendo em vista o curto prazo da pesquisa. Ainda assim, conseguiu-se conversar com mães em três das escolas e com representantes da comunidade em uma delas. Os alunos, além de conversarem com as pesquisadoras, escreveram sobre a escola em duas delas.

Na fase de organização dos dados para o relatório, prontamente se teve a impressão de que seria impossível entender a dinâmica das escolas sem alusão à atual estruturação da Secretaria Municipal de Educação e às ações desenvolvidas de modo global para a rede escolar como, por exemplo: a informatização do cadastro escolar com vistas à universalização do ensino; o apoio administrativo às propostas de trabalho contidas no Plano Pedagógico das escolas; e o esforço de aperfeiçoamento em serviço do pessoal docente, acoplado à política salarial.

Foi especialmente oportuno participar do Seminário de Avaliação do quadriênio 1989-1992, realizado pela SMED. Sua metodologia previa, em cada uma de seis sessões de trabalho, uma fala inicial da Secretária Municipal (ou de uma das coordenadoras do CAPE), três ou quatro depoimentos de diretores de escolas e debates com a participação espontânea dos diretores e vice-diretores presentes. Foi possível estabelecer contatos pessoais e confrontar opiniões ao longo desses três dias. Os encontros também serviram para que informações complementares das escolas, documentos de trabalho e questionários chegassem às mãos das pesquisadoras.

Algumas limitações devem ser registradas: não houve condições para caracterizar adequadamente a situação anterior ao quadriênio 1989-1992. Optou-se por relatar o quadro atual e analisar sua evolução neste período. Lamenta-se, também, ter-se deixado de lado vários temas que constituem campos de grande avanço e outros que se delinham como importantes para o próximo mandato administrativo: alfabetização; educação especial; ensino supletivo; retomada da expansão do 2º grau com habilitação para o magistério; introdução de língua estrangeira opcional (Francês); e expansão da pré-escola nas periferias.