

**A Educação como  
Compromisso com a  
População**

---

**A EXPERIÊNCIA DE  
RESENDE - RJ  
1989/1992**

---

**10**

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 Resende	15
I - Dados Básicos	17
Rede Escolar Básica	20
Ficha-Resumo	21
II - O Problema e seu Contexto	25
III - A política Norteadora da Proposta Educacional	31
IV - A proposta Educacional	35
V - A implementação das Ações	43
1. Modernização da Gestão	45
2. Busca da Universalização do Acesso à Escola	47
3. Melhorando as Condições do Ensino	55
4. Melhorando as Condições de Permanência	58
5. Valorização do Professor	59
6. Criando Oportunidades de Educação para Todos	63
VI - Considerações Finais	67
VII - Anexos	75

---

---

## 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.

· 111 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 para esses 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 de raciocínio, 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 bem-sucedidas e 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 implantadas, 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, desenvolvendo, para isso, projetos que contemplassem fatores como:

- a promoção de oportunidades de educação 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 de 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 maior 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* como 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 o 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;
- 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 a experiência de Resende, cuja política educacional norteou-se por um projeto de gestão diferenciada para a rede escolar municipal tendo como objetivos primordiais: a valorização do professor e a busca da universalização do ensino e de melhores condições de aprendizagem.

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

**A EXPERIÊNCIA  
DO MUNICÍPIO DE  
RESENDE**

# **DADOS BÁSICOS**

**I**

# Dados Básicos

### Localização

Estado do Rio de Janeiro - Sudeste do Brasil  
 Mesorregião do Sul Fluminense  
 Microrregião do Vale do Paraíba Fluminense

✦ Resende

### Demografia

População

75.229 (1980) → 91.574 (1991)

Homens	Mulheres	Urbana
44.990	46.584	79,1%
		Rural
		20,9% (1991)

### Área Total km<sup>2</sup>

1.183

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

77,4

### Taxa de Crescimento Anual

1,8%

### Atividades Econômicas Predominantes

**Pecuária, Avicultura, Ind. Química e Turismo**

Fonte: Censo Demográfico 1991 - Resultados Preliminares

### Rede Municipal de Ensino - 1992

Pré-escola e 1º Grau

Nº de Estabelecimentos*	Nº de Alunos
54	12.935

\* Vide Metodologia - Anexo 1.1 - p. 73.

# REDE ESCOLAR BÁSICA

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

TIPO DE ENSINO		Pré-Escoia		1º Grau		Total Geral	
		T	R	T	R	T	R
FEDERAL	Estabelecimentos	1	0	1	0	2	0
	Nº de Alunos	85	0	0	0	85	0
ESTADUAL	Estabelecimentos	9	1	19	2	28	3
	Nº de Alunos	469	20	8170	460	8639	480
MUNICIPAL	Estabelecimentos	18	8	48	34	66	42
	Nº de Alunos	831	149	10082	1415	10913	1564
PARTICULAR	Estabelecimentos	14	0	16	0	30	0
	Nº de Alunos	1009	0	3468	0	4477	0

---

# Ficha-Resumo

## AÇÕES DESENVOLVIDAS

### Educação Infantil

---

- Expansão de escolas de educação infantil
- Definição de uma proposta pedagógica para classes de alfabetização.

### Ensino Fundamental

---

#### Universalização do Ensino

- Ampliação do número de vagas
- Programa de bolsas de estudo
- Transporte escolar

#### Melhoria da escola e do ensino

- Revisão Curricular
- Reforma de prédios
- Reformulação do sistema de avaliação escolar
- Recuperação paralela
- Atendimento médico-odontológico
- Merenda escolar
- Ampliação do calendário escolar para 235 dias
- Desenvolvimento do projeto pedagógico "Pé no Chão"
- Implantação do conselho de classes, participativo
- Reformulação do regimento escolar

## **Gestão da escola e do sistema**

- Criação do Instituto de Educação e Desporto do Município
- Eleição de diretores em algumas escolas
- Ampliação da autonomia para o diretor no processo de tomada de decisão
- Descentralização dos recursos com transferência para as escolas
- Cursos de aperfeiçoamento para funcionários públicos

## **Valorização do Magistério**

- Plano de Cargos e Salários
- Elaboração do Estatuto do Magistério
- Avaliação do desempenho do magistério
- Cursos e Simpósios para o aperfeiçoamento do magistério
- Gratificação ao professor por difícil acesso
- Apoio pedagógico e financeiro ao professor
- Racionalização do quadro de funcionários na área da educação

## **Oportunidades educacionais para todos**

- Atendimento aos portadores de deficiências mentais
- Atendimento aos portadores de deficiências visuais e auditivas
- Manutenção de classes de oportunidades
- Pré-profissionalização: agricultor-mirim, jardineiro-mirim, gari-mirim, babá-mirim, guardadora-mirim
- Criação e manutenção de pólos de alfabetização
- Curso pré-vestibular para alunos egressos da escola pública
- Jogos das Escolas Rurais de Resende

## **LIÇÕES APRENDIDAS**

- A determinação política dos dirigentes torna viável a expansão e melhoria do ensino e a expansão das oportunidades educacionais
- Medidas de racionalização produzem efeitos salutareos no sistema
- A criatividade pode ser atributo de qualquer administrador municipal
- A atribuição constitucional do município de atender do pré-escolar ao ensino fundamental não impede o desenvolvimento de ações educacionais que atinjam outros segmentos da população.

# **O PROBLEMA E SEU CONTEXTO**

**II**

---

## 1. O Município

**R**esende se encontra numa posição geográfica privilegiada, praticamente equidistante dos dois maiores mercados nacionais, São Paulo e Rio de Janeiro, localizada às margens do rio Paraíba do Sul e ao longo da Via Dutra e da linha férrea da Rede Ferroviária Federal.

Com uma área de 1183 quilômetros quadrados, Resende faz fronteira ao norte com o Estado de Minas Gerais, ao leste com o município fluminense de Barra Mansa e a oeste com o Estado de São Paulo. Possui grandes áreas de planície bem como regiões montanhosas da Serra da Mantiqueira, estando integrada à região industrial do Vale do Médio Paraíba, considerada a segunda região mais desenvolvida do Estado do Rio de Janeiro.

Estas características geográficas permitiram, por um lado, nas áreas mais planas, o surgimento de aglomerados urbanos, atividades industriais e pecuária intensiva; e, por outro, nas regiões montanhosas da Serra da Mantiqueira, onde o clima é ameno, o desenvolvimento do turismo, sendo a região recomendada como estância climática e de repouso. Antigas colônias de imigrantes suíços, alemães e finlandeses, atraídas por estas características, se estabeleceram na região, como é o caso de Visconde de Mauá e Penedo, distritos de Resende.

Dentro deste contexto, a atual administração municipal de Resende (1989-1992) assumiu o governo com a preocupação de fazer uma administração diferenciada naquilo que é essencial a um governo municipal que se pretenda democrático, isto é, criando cada vez mais instrumentos de comunicação com a população de modo a ouvir suas críticas, anseios e necessidades. Neste sentido, uma série de iniciativas foram tomadas. Imediatamente após a posse, foi realizado um seminário público com a participação do próprio prefeito, de seu secretariado e das

---

associações de moradores de bairros. Desde o primeiro ano de governo se introduziu a prática administrativa do governo-itinerante, quando o prefeito e os secretários de governo vão até os bairros despachar diretamente com a comunidade. Abriu-se, também, na rádio e na retransmissora de televisão local, um espaço diário de comunicação direta com o público, quando novamente o prefeito e seus assessores respondem às críticas, sugestões e comentários da população. No entanto, na avaliação do prefeito municipal este compromisso com uma administração diferenciada só pode ser efetivamente satisfeito com a reestruturação da máquina administrativa municipal.

### **Modernização da máquina administrativa municipal**

---

Esta foi, na verdade, a principal preocupação da atual administração municipal de Resende. Dentro deste propósito, a Reforma Administrativa da Prefeitura, com a reorganização de toda sua estrutura orgânica e a criação de órgãos de Administração Indireta, constituiu-se na peça principal da nova engrenagem político-administrativa posta em movimento para a consecução de um objetivo fundamental: melhor atender a população, de um modo geral, e a criança, em particular.

O reconhecimento de que o modelo tradicional de organização e gestão dos serviços municipais é ineficiente, caro e inadequado ao atendimento das necessidades da cidade foi a justificativa para se buscar um novo modelo, capaz tanto de atender melhor aos anseios da população como ser mais eficiente no trato dos recursos públicos, acabando com favoritismos, arbitrariedades e corrupções. Reforçar o compromisso com o municipalismo, a cidadania e a democracia era a meta do novo projeto de gestão apresentado pelo poder legislativo. De acordo ainda com suas considerações, o novo projeto de gestão não permite que o prefeito se limite apenas a atender genérica e superficialmente às disposições da Lei Orgânica do Município, exigindo que permaneça num contínuo contato com a população, uma vez que a reforma pressupõe um processo permanente e dinâmico, que deve propor, acompanhar e estimular a transformação de atitudes, procedimentos, sistemas e estruturas administrativas. Nestes termos, todos os setores e serviços da administração municipal foram re-

estruturados, todos os cargos e funções foram revistos, novas estruturas e órgãos surgiram. O que vem se operando é, na verdade, uma efetiva descentralização, possibilitando que as funções governamentais possam ser avaliadas por mecanismos de representação e participação da população, já determinados pela Lei Orgânica, os chamados Conselhos Municipais. Dentro desta nova estrutura administrativa, às Secretarias Municipais cabe a definição das políticas e diretrizes globais que devem orientar a atuação do governo, ficando a execução das ações a cargo dos órgãos da Administração Indireta.

---

## 2. A Questão Educacional

**O**

diagnóstico e o enfrentamento dos problemas educacionais do município pela atual gestão seguiu outras orientações e procedimentos, presos agora a esta nova mentalidade e estrutura administrativa. Ao assumir o poder municipal esta administração encontrou uma série de problemas no âmbito educacional:

- altos índices de reprovação, principalmente nas escolas urbanas;
- altos índices de evasão, especialmente na zona rural;
- muitos professores fora da sala de aula exercendo funções burocráticas;
- baixo nível de qualidade do ensino e descrédito da população com a escola municipal – nenhum aluno proveniente da escola municipal conseguia ingressar no 2º grau da rede estadual;
- as escolas municipais se encontravam em condições físicas precárias;
- professores com salários muito baixos (na escala salarial da prefeitura era o 3º de baixo para cima);
- a rede municipal vivia em greve, os professores desmotivados e desacreditados perante a população.

De acordo com o depoimento da secretária municipal de educação, o quadro encontrado se compunha ainda de uma rede com 41 escolas (urbanas e rurais com prédios próprios), 10 020 alunos e 1 168 professores, o que correspondia a uma média de 8,5 alunos por professor. E o grande desafio era convencer a todos, principalmente àqueles envolvidos diretamente, professores e alunos, que algumas medidas radicais precisavam ser tomadas e que o envolvimento de cada um era decisivo para que a rede pública municipal pudesse responder por um ensino público de qualidade.

**A POLÍTICA  
NORTEADORA  
DA PROPOSTA  
EDUCACIONAL**

**III**

# A

política educacional para o município começou a ser traçada por esta administração em 1988, ainda em campanha eleitoral, quando foi feito um seminário que deu a primeira definição para o plano de governo na área educacional, a partir da determinação de “igualdade para todos e privilégio apenas para as crianças”. A esta determinação somou-se um outro *slogan* escolhido pela equipe responsável pela política educacional: “educação não é opção, é um compromisso nosso para com a população”.

A elaboração das metas para a educação que constituíram este Plano de Governo contou com a participação de vários profissionais do ensino, sendo ainda realizada uma pesquisa junto aos professores das redes estadual, municipal e particular. A preocupação de ouvir a todos os envolvidos com a educação do município se deu dentro do compromisso de se traçar as metas de governo da forma mais democrática possível.

Tanto a pesquisa com os professores como as reuniões com os educadores indicaram que as metas a serem definidas como política educacional para o município precisavam, antes, estar tuteladas por uma filosofia educacional que lhes fosse anterior e que lhes permitissem dirigir-se para o tipo de cidadão que gostariam de formar. A pesquisa indicou, então, que o grande objetivo era formar um cidadão consciente, crítico e atuante no sentido de transformar a sociedade em que vive. Uma vez tomado posse do governo municipal, isto exigiu que a equipe técnica e os professores da rede municipal se interrogassem e respondessem uma série de questões sobre noções de cidadania, concepções educacionais, modelos de ensino, formação de professores, estrutura curricular, formas metodológicas e avaliação.

---

Estas indagações levaram a uma política educacional que se traduziu no compromisso com:

- uma escola democrática com interação entre os elementos que a compõem;
- uma escola integrada na comunidade e aberta à sua participação ativa no processo educacional do aluno;
- uma escola renovadora em contínuo processo de busca de seu próprio aperfeiçoamento;
- uma escola progressista, comprometida com a realidade sócio-econômico-política e cultural do aluno;
- uma escola que dê aos seus profissionais oportunidade de atualização para melhoria de seu trabalho como educador;
- uma escola que dê abertura ao aluno para questionar e colocar suas idéias;
- uma escola dinâmica, com profissionais competentes e comprometidos com o desenvolvimento do aluno.

O enfrentamento destes desafios se constituiu numa outra série de definições e estratégias que acabaram por delimitar a proposta educacional desta administração.

**A PROPOSTA  
EDUCACIONAL**

**IV**

**T**odas estas diretrizes se referem, direta ou indiretamente, à valorização profissional do professor, à recuperação da qualidade de ensino e ao aumento do número de vagas das escolas municipais. Elas constituem, no seu conjunto, a proposta educacional:

- Modernização da Gestão – o cumprimento da política educacional exigiu que mudanças estruturais fossem realizadas a fim de se viabilizar as metas de universalização do ensino e valorização do professor. Nessa perspectiva, o projeto de gestão tinha como objetivo assegurar a descentralização e a participação de todos os envolvidos na gestão da educação.
  - Universalização do Acesso à Escola e Melhores Condições de Aprendizagem – este compromisso implicou nas seguintes ações relativas a:
    - ampliação do atendimento à demanda;
    - combate aos índices de reprovação, evasão e exclusão escolar;
    - atendimento diferenciado ao ensino rural;
    - educação especial e integração do portador de deficiências;
    - pré-profissionalização do adolescente;
    - educação de jovens e adultos.
-

- Valorização do Professor – seu objetivo fundamental era envolver o professor com o ensino pretendido na escola municipal. A idéia era tornar o professor sujeito e cúmplice da educação municipal. O estímulo ao professor é tão importante quanto ao aluno. O professor precisa acreditar no trabalho que realiza. Na busca desta valorização do professor foi proposto: plano de cargos e salários; estatuto do magistério; avaliação de desempenho; cursos e simpósios para o aperfeiçoamento profissional; trabalho contínuo de orientação pedagógica.

# **A IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES**

**V**

---

# 1. Modernização da Gestão

**A** busca de alternativas de descentralização e participação da população na gestão municipal foi uma diretriz política do atual governo de Resende. Esta diretriz se refletiu em todos os setores e seu ponto culminante foi a própria reforma administrativa da prefeitura, com a criação de autarquias e outras instâncias voltadas à modernização da máquina administrativa em termos de sua eficiência e eficácia.

Na educação algumas medidas merecem destaque:

- A criação da autarquia IEDMUR (Instituto de Educação e Desportos do Município de Resende) para gerir os negócios da educação. A criação desta autarquia significa descentralização com efetiva participação popular na gestão educacional, uma vez que a presença da comunidade está garantida na composição de seu Conselho Administrativo. A autarquia possibilita ao poder público maior agilidade administrativa na prestação de serviços e atendimento dos interesses da coletividade. Outra vantagem ainda é a flexibilidade de sua estrutura funcional, que permite um fluxo mais rápido nas demandas técnicas e políticas;
  - Participação da Associação dos Professores na discussão de todos os projetos da Educação e na elaboração do Estatuto do Magistério;
  - Eleição de diretores para alguns tipos de escolas. O Estatuto prevê a eleição, pela comunidade escolar, para provimento das funções de diretor e diretor adjunto. Neste processo, foi assegurado ao corpo docente e à comunidade escolar a opção pela manutenção ou não dos diretores das escolas. Na
-

regulamentação do processo, a Secretaria de Educação estabeleceu critérios para a realização de eleições na escola, entre eles a exigência de um número mínimo de salas de aula;

- Garantia de autonomia ao diretor, através do endosso às suas decisões, iniciativas e projetos, bem como pela não-adoção de política clientelista por parte da administração;
- Descentralização de recursos, tornando sua utilização mais ágil e adequada às necessidades da escola;
- Adoção do relógio de ponto nas escolas. Esta medida não se restringiu à educação, atingindo todas as áreas da administração municipal. Sua implantação enfrentou muitas resistências. Conforme declarações de vários entrevistados, foi uma medida bastante polêmica;
- Implantação do *Projeto Papa-Lixo* como forma de educação ambiental e fonte alternativa de captação de recursos pela escola. Este projeto abrange escolas municipais e estaduais, e está sendo ampliado, no momento, para outros setores da sociedade.

---

## **2. Busca da Universalização do Acesso à Escola**

### **2.1 Ampliação do Atendimento à Demanda**

---

O ensino municipal de Resende teve uma ampliação significativa nos últimos 4 anos, possibilitando um maior atendimento à demanda, especialmente de pré-escola e 1º grau.

Em 1989 havia 41 escolas e 10 020 alunos. Em 1992, esses números cresceram para 54 escolas atendendo a uma população escolar de 12 935 alunos.

É preciso salientar que há uma diferenciação de modalidade e tipo de ensino. Há um ensino regular que vai da pré-escola a 8ª série do 1º grau, abrangendo as classes de alfabetização (antecedem a 1ª série) e classes de oportunidade (para alunos com dificuldades de aprendizagem); e há um ensino especial que abrange os portadores de deficiência mental, auditiva e visual, incluindo a alfabetização de adultos e o 2º grau profissionalizante, criado em 1992.

A oferta de vagas aumentou tanto na zona urbana como na zona rural. Esta ampliação resultou de investimentos em construção e reformas de prédios escolares, e municipalização de unidades estaduais. Paralelamente foram adotadas medidas tomadas para a melhoria da qualidade de ensino, que conteve a evasão. Conforme dados da Secretaria de Obras e da Secretaria de Educação, a rede escolar teve quase 100% de seus prédios reformados.

Conforme depoimento do prefeito municipal, toda demanda de alunos de 1º grau em Resende foi acomodada, contando com a participação da rede estadual e complementada com o sistema de bolsas de estudos na rede particular para alunos que não conseguiram vagas na rede pública.

A oferta de bolsas de estudos atinge hoje 618 alunos,

sendo 366 bolsas para o 1º grau e 252 para o 2º grau. No caso das bolsas para o 2º grau, estas destinam-se a ex-alunos da escola pública que obtiveram desempenhos considerados excelentes no 1º grau municipal e não teriam condições de custear seus estudos na rede particular. Entre os alunos contemplados com bolsas de estudos para o 2º grau há alguns que estudam fora do município, em cidades próximas. Segundo informação da secretária de educação, os critérios adotados para a concessão de bolsas são: índice salarial, número de filhos e ser funcionário municipal.

A ampliação da rede de Escolas de Educação Infantil também mereceu atenção especial desta administração. Foram criadas e construídas escolas especiais para o atendimento do pré-escolar, com professores especializados e materiais próprios para este ramo do ensino. Essa ênfase na pré-escola foi decorrente da preocupação em melhorar o desempenho do aluno no 1º grau e evitar a evasão escolar, especialmente das crianças provenientes de famílias de baixa renda.

## **2.2 Atendimento Diferenciado ao Ensino Rural**

---

O município de Resende tem feito um grande esforço no sentido de favorecer a criança da zona rural, no que se refere à educação. Muitos dos investimentos feitos nas escolas rurais estão contribuindo para a melhoria da qualidade de ensino e aumentando as oportunidades de continuidade dos estudos para estas crianças. Dentro deste esforço destacam-se muitas iniciativas, tais como: apoio pedagógico, material e financeiro ao professor.

A Secretaria de Educação conta com dois profissionais especializados e com longa experiência no ensino rural que realizam um trabalho de orientação pedagógica aos professores e de supervisão às escolas. São realizadas reuniões mensais na Secretaria de Educação quando os professores vêm à cidade receber o pagamento ou nas próprias escolas rurais, reunindo numa escola os professores de todas as escolas próximas. Esses momentos, segundo os professores entrevistados, são ricos pela troca de experiência e busca de soluções para o enfrentamento dos problemas comuns. Além disto os coordenadores visitam todas as escolas para acompanhar diretamente o trabalho desenvolvido, atendendo ainda solicitações individuais dos professores que se encontram em dificuldades.

Os prédios das escolas rurais são de boa construção e apresentam

um bom estado de conservação e manutenção. Em geral contam com uma sala de aula, cozinha, pátio coberto e sala do professor que, invariavelmente, funciona também como despensa e biblioteca.

## **Medidas Pedagógicas**

---

### *As Classes Multisseriadas*

Segundo a secretária de Educação, uma de suas metas em relação ao ensino rural era a eliminação das classes multisseriadas que atendem aos alunos desde a classe de alfabetização até a 4ª série. Em muitos casos isto foi possível, os alunos foram agrupados ou por séries contíguas ou por período ou de acordo com a experiência do professor, sempre de modo a evitar tanta diversificação e melhorar a qualidade do ensino, facilitando o trabalho do professor. Em outros casos este objetivo não pôde se concretizar devido, fundamentalmente, às dificuldades de acesso para alunos e professores.

Visando buscar uma alternativa pedagógica para essa situação, em caráter experimental, foi criada em 1992 na Escola Getúlio Vargas uma classe multisseriada de 1ª à 4ª série. Acredita-se que com essa organização os alunos de 3ª e 4ª série possam auxiliar, como monitores, os alunos iniciantes ou com dificuldades de aprendizagem. Essa experiência poderá trazer novos subsídios para o trabalho do professor em classes multisseriadas da zona rural.

### *O Projeto Pé no Chão*

O *Projeto Pé no Chão*, instituído em 1989, foi uma iniciativa dos coordenadores e dos professores de algumas escolas rurais para melhorar o ensino, tornando as atividades mais interessantes e agradáveis, usando mais os recursos do meio, aumentando as atividades fora da sala de aula e procurando envolver a comunidade. A professora integrada ao projeto procura criar situações que fujam ao padrão tradicional de aula, envolvendo as crianças na descoberta destas novas situações. O lúdico é utilizado como um 'método' para se trabalhar conteúdos e habilidades. Não é o brincar pelo brincar, há regras, disciplinas e aprendizagem, afirmam os professores. Neste projeto procura-se partir da realidade do aluno, e as informações são ampliadas

com um caráter mais científico. Há numa das escolas visitadas, na Vila da Fumaça, uma integração com a oficina de artes domésticas que funciona na comunidade. Muitos dos brinquedos utilizados nas atividades didáticas da escola são confeccionados nesta oficina. As escolas se integram ao projeto em função da postura do professor, ou seja, aquelas escolas cujos professores se mostram abertos a reverem suas práticas pedagógicas ou a aperfeiçoá-las dentro da perspectiva já citada.

### *O Material Pedagógico*

É farto e diversificado. Parte é fornecido pela Prefeitura, como livros didáticos, cadernos, lápis, borrachas, tintas, cartolinas, pincéis, lápis de cera, de cor e outros. Ainda há uma série de materiais de apoio pedagógico que são confeccionados pelas crianças.

## **Outras Medidas**

---

### *O Professor*

Entre as diversas medidas tomadas pela Secretaria de Educação para beneficiar o ensino rural, uma das que tem obtido melhores resultados é o recrutamento de professores junto à própria comunidade. É dado prioridade ao interessado que resida próximo ou na própria localidade onde se encontra a escola com vaga. Mesmo que não aprovado no concurso, este candidato permanece na função de professor, sendo incentivado a prestar os próximos concursos para se efetivar no cargo. Isto tem contribuído para evitar faltas e assegurar maior compromisso com a escola, graças ao envolvimento que já tem com a comunidade e o melhor conhecimento da realidade local. Todos estes aspectos acabam se refletindo no trabalho do professor como uma qualidade diferenciada. Esta diferença é sentida pelos pais e pelos próprios alunos.

Os professores das escolas rurais também recebem 'gratificação por difícil acesso' o que, segundo eles, é um incentivo a mais para o professor que trabalha na zona rural, na maioria das vezes com classes multisseriadas.

## *A Merenda*

Também merece destaque, não só pela qualidade mas também pelo fato de cada escola contar com uma cozinha e uma merendeira própria. A merendeira prepara e serve a merenda em todos os períodos e ainda trabalha como servente. A prefeitura distribui às escolas rurais o mesmo tipo de alimento servido aos alunos da cidade.

## *Extensão da Escolaridade*

A preocupação em assegurar a continuidade dos estudos às crianças e jovens da zona rural levou a administração municipal a manter um sistema de transporte escolar gratuito para os alunos de 5ª à 8ª série. Foram instaladas linhas de ônibus que cobrem diversas regiões do município, levando os alunos pela manhã para determinadas escolas municipais da cidade e retornando à tarde.

Paralelamente ao sistema de transporte escolar observa-se uma preocupação com a adaptação deste aluno à nova situação, tanto na postura da professora da escola rural como na atenção dispensada pela escola que o recebe. A primeira professora se empenha em preparar bem o aluno para que ele tenha condições pedagógicas para a continuidade de seus estudos a partir da 4ª série; a segunda professora, da escola da cidade, procura cuidar de sua integração. O diretor da Escola Getúlio Vargas, por exemplo, realiza reuniões com os pais dos alunos que recebe, deslocando-se até a comunidade de sua origem.

Constata-se, no entanto, que a continuidade dos estudos dos alunos provenientes da zona rural ainda é problemática. Isto porque ainda há dificuldades de acesso em certas regiões do município, que é muito grande, e também devido à necessidade de trabalhar no campo ao lado dos pais, que avaliam que o filho já tem conhecimento suficiente para as atividades que irá realizar.

Segundo as professoras contatadas, o trabalho com a família e a comunidade, incluindo os fazendeiros da região, para a valorização dos estudos, é um dos aspectos mais difíceis a serem enfrentados.

## 2.3 Educação Especial

---

Até o início da administração 1989/1992 pouco se tinha feito pelos portadores de deficiências no município. Havia necessidade de melhorar e ampliar o trabalho educacional, bem como de criar condições favoráveis para a sua integração ao meio social.

Para tanto, foi assinado um convênio entre a Prefeitura Municipal e a Sociedade Pestalozzi de Resende para a execução do *PROMADEM* – Programa Municipal de Atendimento à Pessoa Portadora de Deficiência Mental. À prefeitura caberia fornecer diretrizes e os recursos financeiros e materiais, e a outra parte se constituiria na principal executora das ações de saúde, educação especial e promoção social dessa clientela.

Anualmente são elaborados os *POAADEM* – Planos Operativos Anuais de Atendimento à Pessoa Portadora de Deficiência pela Comissão de Acompanhamento do Convênio, composta de um representante da Secretaria de Educação, Saúde, Meio Ambiente e Promoção Social, além de um representante da Sociedade Pestalozzi. O plano anual é apresentado ao Executivo e por este submetido ao Legislativo para ser incorporado à lei de diretrizes orçamentárias.

A proposta pedagógica pressupõe as atividades organizadas em oficinas: atividades de vida diária, educação física, educação artística, português, matemática, estudos sociais e ciências. Estas oficinas são freqüentadas por grupos de alunos diversificados em função de seu desenvolvimento em cada área. Em 1991 foi implantado na escola o Departamento Profissionalizante que conta com oficinas de marcenaria, trabalhos manuais e cozinha experimental, tendo como objetivo treinar os aprendizes para o trabalho competitivo.

A prefeitura mantém professores municipais especializados em classes especiais e ainda repassa uma verba de 33 salários-base de professor para a manutenção da equipe clínica. A Escola E. Michelin, cuja mantenedora é a Sociedade Pestalozzi de Resende, dispõe de um corpo pedagógico integrado por professores e instrutores, além de um corpo clínico composto de fonoaudiólogo, psicólogo, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, assistente social, médico e dentista.

A proposta educacional busca permitir que as pessoas com necessidades especiais, deficientes ou incapacitadas, tenham a oportunidade de desenvolver ao máximo suas condições pessoais.

Alguns alunos alcançam um nível de desenvolvimento que permite seu encaminhamento para escolas comuns da rede de ensino.

Para atender os deficientes auditivos foi criada, pela atual administração, a Escola Municipal de Educação Especial 'Rompendo o Silêncio', atendendo solicitação da Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Auditivos – APADAR.

Os alunos estão distribuídos em 5 turmas nos níveis pré-escolar, classe de alfabetização, 1ª e 2ª séries. Recebem também atendimento fonoaudiológico. O corpo técnico é composto de Direção, Orientação Pedagógica e Educacional. Estes profissionais dizem trabalhar com a perspectiva de encaminhar alunos com algumas condições para a escola comum.

Nesta escola funciona também uma sala de atendimento ao deficiente visual. São duas turmas em períodos diferentes com um total de 10 alunos e 2 professores especializados. Essas crianças frequentam escolas comuns e na sala especial recebem orientação de estudos. Os textos trazidos da escola e aqueles produzidos pelos alunos são passados para o braille pelas professoras, que mantêm contato com os docentes da escola comum para melhor orientar as crianças.

A participação dos portadores de deficiências nos projetos especiais contribui para sua integração social, enquanto recebem uma iniciação profissionalizante.

## **2.4 Educação Infantil**

---

Cumpre ainda destacar a ênfase dada à educação infantil, por ser fator decisivo no enfrentamento das séries iniciais do 1º grau. As creches municipais em número de quatro atendem a cerca de 200 crianças. No momento estão subordinadas à Secretaria de Promoção Social, mas passarão em breve a ser orientadas pela Secretaria de Educação com nova estrutura funcional a partir de sua transformação em autarquia.

Quanto à pré-escola, além da significativa ampliação quantitativa, o aspecto pedagógico passou a merecer maior atenção. Conforme testemunham as professoras da Pré-Escola Algodão Doce, antes desta administração o trabalho pedagógico era muito solto, não existia uma coordenação e orientação sistemática ao trabalho a ser realizado. Hoje são feitas reuniões bimestrais para se discutir o planejamento das

atividades. Procura-se trabalhar integralmente com a proposta pedagógica das classes de alfabetização. Realizam-se reuniões em nível das escolas para troca de experiências e estudos, quando contam com a participação do orientador pedagógico da própria escola e da Secretaria. Segundo a orientadora pedagógica da Pré-Escola Algodão Doce, a prática pedagógica segue a perspectiva construtivista e tem como meta o desenvolvimento global da criança e sua preparação para as classes de alfabetização. Os pais inicialmente estranhavam um trabalho mais sistematizado, mas à medida que foram conhecendo a proposta passaram a valorizar e se envolver.

A Secretaria procurou também suprir as pré-escolas com recursos didáticos específicos a esta faixa etária atendida, modernizando os equipamentos e exigindo habilitação específica para os profissionais que trabalham com estas crianças.

---

### 3. Melhorando as condições do Ensino

O primeiro passo foi a mudança na linha filosófica da educação. Num processo que contou com a participação de todos os professores, foi definido o perfil do cidadão que gostariam de formar. Em seguida foi definido o tipo de escola que poderia assegurar a formação deste cidadão. Essas definições propiciaram elementos para se analisar e refletir sobre o trabalho que vinha se realizando e para se estabelecer novos parâmetros às ações a serem desencadeadas.

O diagnóstico realizado por esta administração municipal logo no início do mandato acusou índices elevados de evasão, especialmente na zona rural, e de retenção nas escolas da cidade. Para enfrentar estes índices, que constituem um grave problema para as crianças das camadas mais desfavorecidas da sociedade, vítimas também do elitismo escolar, a Secretaria de Educação incentivou as escolas a realizarem projetos específicos que pudessem reverter este quadro.

A revisão curricular surgiu desta avaliação, quando se verificou um descompasso, ou seja, o currículo escolar não atendia às necessidades do aluno, da escola e da comunidade. Partindo do perfil do aluno, os professores foram definindo por série, numa seqüência, os conteúdos significativos. Procurou-se enxugar o currículo sem empobrecê-lo, informou a Equipe Pedagógica da Secretaria de Educação. Tentaram ainda um fechamento por área, mas apenas o componente Ciências complementou a proposta, discutindo e implementando uma outra postura metodológica, o que foi aceito por 75% dos professores da disciplina. O trabalho de revisão curricular é considerado ainda insuficiente pelos coordenadores, necessitando ser retomado e complementado.

O sistema de avaliação foi repensado partindo da constatação da existência de uma grande distância entre a prática pedagógica no cotidiano escolar e o perfil traçado do cidadão. Observava-se um processo de avaliação escolar com raízes na escola tradicional: avaliação confundida com medida, prova usada como repressão, a prioridade era a avaliação classificatória. Existiam algumas iniciativas isoladas de reformulação. A recuperação paralela como resultado da avaliação na prática não ocorria, na maioria dos casos. O conselho de classe não apontava soluções para questões de ensino-aprendizagem. Tal postura não viabilizaria a democratização do ensino.

A discussão do sistema de avaliação iniciou-se com o grupo de orientadores educacionais e orientadores pedagógicos, tendo em seguida a participação dos diretores e posteriormente dos professores. O *Projeto de Reformulação do Sistema de Avaliação do Ensino* busca na avaliação mecanismos de julgamento de toda situação ensino-aprendizagem com relação ao aluno e à prática pedagógica docente, tendo em vista a tomada de decisão. Assim sendo, ainda de acordo com a equipe técnica, a proposta prevê:

- Mudança no sistema, tornando a avaliação eminentemente diagnóstica, ou seja, como um momento auxiliar da aprendizagem e não da mera aprovação/reprovação. A avaliação precisa ter um caráter participativo, constituindo-se num meio de auto-compreensão do sistema de ensino, do professor e do aluno. Só assim o aluno se tornará crítico, criativo, consciente, agente de sua própria história e transformador da realidade;
- Mudança no processo de recuperação da aprendizagem;
- Avaliação crítica do sistema escolar realizada por todos os agentes envolvidos: alunos, professores, pais, equipe administrativa e equipe pedagógica;
- Instituição do Conselho de Classes Participativo, contando inclusive com a presença de alunos para se tomar decisões conjuntas.

O processo de implantação de avaliação do novo sistema implicou, desde 1990, na discussão dos fundamentos teóricos com todos os envolvidos no processo: equipe técnico-pedagógica, diretores, orientadores pedagógicos, orientadores educacionais e professores.

Em seguida foi discutido e reformulado o Regimento Escolar e, posteriormente, revistas as fichas de registro de dados escolares. Esse processo contou com a aprovação da maioria dos professores.

A implantação efetiva desse Projeto ocorreu em 1992. Nas classes de alfabetização já está implantada, e para as demais séries permanece como uma recomendação, com liberdade de adesão para os que se sentirem maduros. A área de Ciências foi escolhida para o Projeto-Piloto, dada a afinidade das propostas.

A recuperação paralela foi incentivada pela Secretaria de Educação em consequência da preocupação com a qualidade de ensino e com os altos índices de exclusão, evasão e retenção escolar. Ela vem sendo aperfeiçoada nas discussões sobre avaliação diagnóstica. Concomitantemente à recuperação contínua na própria sala de aula, é desenvolvido um trabalho de recuperação fora do horário escolar. Na Escola Getúlio Vargas, conforme explica seu diretor, estas aulas são dadas aos sábados para grupos de alunos com dificuldades de acompanhamento das matérias. Após a superação destas dificuldades os alunos são dispensados das aulas de recuperação. Há ainda dificuldades em se conseguir que os próprios professores das classes regulares assumam estas aulas, o que levou à contratação de docentes especificamente para estas aulas. As aulas de recuperação são iniciadas junto com o ano letivo, após uma primeira testagem dos alunos.

Há uma orientação da Secretaria de Educação para que todas as escolas organizem suas atividades de recuperação paralela, assegurando a liberdade de escolherem suas próprias formas de atuação.

Ainda com vistas à melhoria da qualidade de ensino a administração tem se empenhado na ampliação do Calendário Escolar. Em 1989 foram 200 dias letivos; em 1990 avançou-se para 215 dias letivos; em 1991 e 1992 chegou-se a marca de 235 dias letivos. Vale lembrar que este aumento é bastante significativo na medida em que a maioria das escolas brasileiras cumprem apenas 180 dias letivos.

---

## 4. Melhorando as Condições de Permanência

**V**árias outras medidas foram tomadas pela Secretaria para combater a evasão e a retenção. O transporte gratuito, por exemplo, favoreceu a frequência às aulas, assim como a visita a museus, bibliotecas e a pesquisa fora da sala de aula. Isto porque o transporte é gratuito ao estudante independentemente do passe escolar – todo aluno uniformizado pode circular de ônibus pela cidade sem pagar nada. O benefício é extensivo aos alunos das escolas estaduais e a todos os professores de escola pública. Segundo a secretária de educação, isto custou uma grande verba aos cofres públicos, mas valeu a pena pelos resultados alcançados.

Na assistência ao educando, a administração municipal fez outros investimentos: uniforme, material escolar, óculos, atendimento médico, odontológico e psicológico junto com a Secretaria de Saúde; além da merenda escolar, café da manhã e alimentação integral para aqueles que ficam na escola.

---

## 5. Valorização do Professor

**A** valorização do professor se traduziu em várias medidas relacionadas à questão salarial, carreira e aperfeiçoamento profissional.

### 5.1 Elaboração de um novo plano de cargos e salários

---

Aprovado através da Lei nº 1.631 de 28 de julho de 1989, o novo plano de cargos e salários define o sistema de carreira do serviço público municipal, a tabela de remuneração e outras providências.

Nele estão previstos importantes benefícios para o professor, conquistados mediante a organização da categoria, tais como:

- o professor I passa a ter o grau mais alto da carreira, equivalente a engenheiro, médico, arquiteto e outros, dentro da carreira de nível universitário. Com isso, conforme palavras da secretária de educação, “o professor que recebia o 3º salário de baixo para cima, hoje recebe o 1º de cima para baixo”;
- concurso público de títulos e provas para provimento dos cargos, tendo já sido realizado um concurso, e estando em fase de organização o segundo;
- possibilidade de progressão através da avaliação de desempenho com conseqüentes ganhos salariais. Essa progressão corresponde ao acesso que se dá dentro das classes do grau, com base em critérios objetivos quanto à qualidade do serviço prestado, aperfeiçoamento e qualificação profissional. Esses parâmetros foram estudados e definidos pela Secretaria de Educação. Paralelamente à progres-

são por desempenho, os professores receberão gratificação por tempo de serviço a cada três anos.

## **5.2 Racionalização**

---

Os desvios de função passaram a ser proibidos. Assim sendo, por força da lei, os professores que não se encontravam em regência de classe tiveram que retornar à função de origem. Aqueles que quiseram continuar exercendo atividades administrativo-burocráticas tiveram que optar pelo cargo de agente escolar ou se exonerar. Cumpre esclarecer que as funções de diretor, diretor adjunto, secretário e coordenador de área são definidas como 'regência extra-classe' e privativas do professor, não sendo, portanto, seu exercício considerado desvio de função.

Essa política de organização do pessoal da educação fez com que houvesse uma redução do número de professores, apesar do aumento do número de escolas e alunos atendidos, como mostram os dados a seguir, fornecidos pela Secretaria de Educação.

Em 1989 a rede municipal mantinha um quadro de 1 168 professores, para o atendimento de 10 020 alunos, passando em 1992 a atender 12 935 alunos com 668 professores. Essa racionalização, além de permitir a elevação dos salários do magistério, reduziu o número de professores em 43%, no período de 89 a 92, ampliando em cerca de 30% a quantidade de alunos matriculados.

## **5.3 Elaboração do Estatuto do Magistério**

---

O Estatuto do Magistério foi resultado de um processo de um ano de discussão entre a Associação de Professores, a Secretaria de Educação e Secretaria da Administração. O prefeito também participou de algumas assembleias com os professores.

Este processo resultou na Lei nº 1.654 de 08 de janeiro de 1990, contendo as diretrizes básicas da política educacional, a estrutura organizacional do ensino e normas aplicáveis ao quadro do magistério.

Com a aprovação da lei, o quadro do magistério passou a ter a seguinte composição: instrutores, docentes e especialistas de educação. O cargo de inspetor escolar foi extinto na vacância.

O Estatuto prevê eleição pela comunidade escolar para os cargos

de diretor e diretor adjunto, ficando a critério do corpo docente e da comunidade a opção pela não-eleição. Define ainda jornadas de trabalho, prevê benefícios e especifica direitos e deveres.

## **5.4 Aperfeiçoamento Profissional**

---

“A valorização do professor não passa somente pela questão econômica, passa também, fundamentalmente, pela reciclagem, fundamentação e atualização, através de reuniões, cursos e simpósios”, declara a secretária de educação.

Atendendo às especificidades dos diferentes cargos e funções do magistério, foram oferecidos cursos diversificados aos profissionais da educação, abarcando desde diretores até serventes e merendeiras. Conforme dados da Secretaria de Educação, em 1989 foram realizados 24 cursos; em 1990, 27; e em 1991, 18 cursos.

Merecem destaque especial os ‘Simpósios’ ocorridos anualmente desde 1989. Tais eventos contam com a participação de todos os funcionários da rede municipal, sendo também aberto aos professores da rede estadual e interessados.

A organização temática dos simpósios é baseada em pesquisa feita junto aos professores. São trazidos educadores de renome que fazem a abertura e coordenam algumas atividades. Cada simpósio tem duração de 3 a 4 dias e ocorre em agosto, em locais previamente preparados. A dificuldade para montagem é a sua abrangência. São mobilizados vários órgãos e entidades como FUNRURAL, SENAC, SENAI, SESI, escolas, clubes, etc. Em 1990 até um cinema foi montado dentro do Hotel City Park (local do simpósio), para que se pudesse debater questões educacionais com base na análise de filmes devidamente selecionados.

De uma maneira geral, todos os professores ouvidos deram depoimentos valorizando esses momentos de reflexão e atualização profissional.

Paralelamente a este evento, há o trabalho sistemático de formação em serviço e apoio pedagógico aos professores, assumido pela equipe técnica do Departamento de Educação. Essa equipe é composta de Coordenadores de Séries e Áreas.

A metodologia de trabalho adotada pela equipe técnica consta de: reuniões bimestrais com os professores; reuniões mensais com os

orientadores educacionais, pedagógicos e professores de escola rural, além de visitas às unidades escolares. A equipe também se reúne semanalmente para integrar os trabalhos.

Todo o trabalho de assessoria e orientação pedagógica aos professores é norteado pelo 'perfil do aluno que se quer formar' definido pelos próprios educadores municipais logo no início da atual administração.

A secretária de educação considera que o aperfeiçoamento do pessoal docente foi o principal trabalho realizado. Diz ter hoje uma equipe coesa, comungando as mesmas idéias, falando a mesma linguagem e adotando uma postura de educador. Isto se confirma pelo baixíssimo número de reclamações de pais relacionadas à postura do professor.

---

## 6. Criando Oportunidades de Educação para todos

### 6.1 Educação de Jovens e Adultos

---

Preocupada com a erradicação do analfabetismo e em fornecer oportunidades de continuidade de estudos a todos, a administração tomou algumas iniciativas como a criação e manutenção de pólos de alfabetização através do *Projeto Ler, Escrever e Contar*.

O princípio básico é a participação, afirma a secretária de educação. Através de reuniões são definidas as pessoas a serem alfabetizadas, e por quem. A Secretaria faz o treinamento e acompanhamento da pessoa escolhida para alfabetizar, concluindo que, o que não dava certo nos modelos anteriores, era a figura imponente do professor que impedia o adulto de ser alfabetizado.

Estão sendo atendidos atualmente 120 jovens e adultos em oito pólos, sendo três localizados na zona urbana, em bairros da periferia, e cinco na zona rural.

O trabalho pedagógico é desenvolvido através de módulos e a duração do curso varia em função do ritmo de cada turma, podendo durar de 6 meses a um ano e meio, aproximadamente. É feita avaliação dos participantes que passam a ter direito a ingressar na 2ª série do 1º grau.

Esse projeto tem como principal objetivo a alfabetização como despertar da cidadania.

A manutenção de cursos regulares noturnos desde a 1ª série eliminou os cursos por período que foram transformados em cursos anuais regulares, pois segundo avaliação dos professores acarretavam defasagem no ensino.

A realização de cursos de preparação de 1º e 2º graus para funcionários municipais ofereceu oportunidade de continuidade de estudos aos que tiveram educação tardia e contribuiu para melhorar a qualidade do serviço público.

A Prefeitura também mantém curso pré-vestibular para alunos egressos da escola pública. Foi feito um convênio com a UERJ (Universidade Estadual do Rio de Janeiro) para implantação de Cursos Universitários de Engenharia no município de Resende nos quais aqueles alunos terão prioridade de vaga, desde que apresentem uma média mínima para aprovação. Receberão bolsas de estudos e, numa integração com a indústria, terão garantia de estágio e futuro emprego.

## **6.2 Profissionalização de Adolescentes**

---

Segundo diagnóstico da Secretaria de Educação, na área urbana de Resende apenas 53% dos adolescentes acima dos 14 anos estão sendo escolarizados. Na área rural este número decresce para 39%. Relevante também é a situação da evasão escolar que concentra maior percentual entre a 5ª e a 8ª série. Estes preocupantes dados atingem diretamente a grande massa de adolescentes que se dirigem ao subemprego e conseqüentemente a baixa remuneração, abrindo espaços à marginalização e à delinqüência juvenil.

Estes dados foram apresentados pelo coordenador do *Projeto Jardineiro-Mirim*, para justificar a importância de uma proposta que se volte preferencialmente ao adolescente, e que envolva sua profissionalização e desenvolvimento pleno. Valem também para explicar a preocupação desta administração em tomar várias iniciativas nessa direção.

São atendidos hoje aproximadamente 1500 adolescentes em projetos especiais com formas não-convencionais de educação: gari-mirim; agricultor-mirim; jardineiro-mirim; babá-mirim; guardadora-mirim e projeto gente grande.

Estes projetos integram várias Secretarias para o seu desenvolvimento, passando sempre pela Promoção Social que seleciona e encaminha os adolescentes.

O *Projeto Agricultor-Mirim* é da Secretaria de Agricultura, com a participação da Educação e Promoção Social. Atende 50 meninos de 14 a 18 anos, divididos em duas turmas, sob a orientação de um engenheiro agrônomo. Objetiva profissionalizar o adolescente propiciando-lhe conhecimentos básicos de agricultura. Cada menino recebe um salário, assistência médico-odontológica, acompanhamento

psicológico e social. A matrícula escolar é condição de ingresso e permanência no projeto .

Há uma preocupação neste momento com a auto-sustentação do projeto, através da comercialização dos produtos colhidos e da diversificação de suas atividades, com a provável inclusão da avicultura, suinocultura e bovinocultura em função das características da região. Essa ampliação só será possível através de um convênio com o CBIA – Centro Brasileiro da Infância e Adolescência. O que deverá inclusive aumentar o número de participantes.

O *Projeto Jardineiro-Mirim*, hoje já rebatizado para *Oficina de Florestas*, é coordenado pelo diretor do Departamento de Saneamento e Proteção Ambiental da Prefeitura de Resende em integração com as Secretarias de Educação e de Promoção Social.

Neste projeto foram associados dois objetivos básicos: a recuperação de áreas degradadas através do reflorestamento com essências naturais e o encaminhamento profissional e desenvolvimento pleno de adolescentes provenientes das camadas populares.

Pelas características da Direção, este trabalho tem perspectivas mais abrangentes de envolvimento da comunidade e entidades governamentais ou não em debates e decisões sobre a integração dos adolescentes, deficientes ou não, e a preservação do meio ambiente. O projeto contou com financiamento da iniciativa privada para produção e distribuição de mudas e deverá ser viabilizada sua auto-sustentação.

Assim como no *Projeto Agricultor Mirim*, *Jardineiro Mirim*, *Gari Mirim*, *Babá Mirim* e *Guardadora Mirim*, os adolescentes recebem um atendimento visando seu desenvolvimento integral, além de alimentação, transporte e salário, que corresponde a meio salário mínimo. No caso dos três últimos projetos citados, a profissionalização se dá respectivamente nas áreas de limpeza urbana, babás com treinamento em creches municipais, e orientador de trânsito e estacionamento. Os *Projetos Babá Mirim* e *Guardadora Mirim* são voltados para a promoção das meninas e sua inserção no mercado de trabalho.

### **6.3 Programas Esportivos e Recreativos**

---

Outro evento organizado pela Secretaria e que teve muita aceitação e participação de alunos e comunidades foram os jogos rurais (JEMURR – Jogos das Escolas Municipais Rurais de Resende). Os jogos, sob a coordenação da Divisão de Educação Física e Desporto, abrangeram atividades esportivas e gincanas. Todas as escolas participaram, sendo que algumas, devido à distância, realizaram competições apenas em nível local. As demais foram agrupadas em quatro pólos por região. Houve fase classificatória por região e sua fase final foi disputada na cidade reunindo os campeões de cada pólo. O trabalho possibilitou, além do incentivo à prática esportiva e recreativa, o intercâmbio entre as escolas e as comunidades rurais.

**CONSIDERAÇÕES  
FINAIS**

**VI**

O

trabalho educacional da Prefeitura Municipal de Resende, no período de 89 a 92, percorreu vários caminhos visando alcançar a democratização do ensino e a universalização do acesso de todos a um ensino de qualidade. Avanços foram registrados. E eles se devem, sobretudo, à determinação política de seus dirigentes que, ao elegerem a educação como uma das suas prioridades, não mediram esforços para atingir os objetivos traçados. Nem mesmo interesses corporativos puderam deter a adoção de medidas que iam ao encontro das necessidades da população. O caminho escolhido, para contornar os problemas que certamente iriam surgir, não foi o da imposição ou do autoritarismo. Ao contrário, privilegiou-se a discussão e a participação coletiva, favorecendo a tomada de decisões e propiciando o compromisso de todos professores, especialistas, funcionários, pais e alunos. A criança foi a grande beneficiada.

Resgatar a confiança da escola pública municipal, principalmente quando se encontra uma rede de escolas em péssimas condições físicas, com seus professores desestimulados, desacreditados, despreparados profissionalmente e mal remunerados, não se pode fazer, em curto espaço de tempo, com medidas isoladas. E não basta construir escolas e corrigir o déficit salarial de seus profissionais. É preciso ir além, e saber definir prioridades. É preciso resgatar a dignidade profissional do magistério, o que implica fornecer, também, as condições necessárias para que ele exerça de forma competente e responsável a sua função.

Como é possível melhorar as condições salariais do magistério em uma rede que em 1989 mantinha 1 168 professores para um total de 10 020 matrículas iniciais? (uma média de 8,5 alunos para cada professor). Desse total, apenas 8 662 alunos chegaram ao final do ano e, destes,

---

21,3% foram reprovados. Como reformar 41 prédios escolares e ao mesmo tempo ampliar a oferta de escolas em busca da universalização do acesso escolar a um ensino de qualidade ?

Esses foram os desafios impostos pelos compromissos educacionais assumidos por essa administração, cujos resultados merecem alguns comentários adicionais.

- Implementar reformas na máquina administrativa do município, trouxe benefícios à Prefeitura Municipal, com reflexos positivos para todos os setores da administração possibilitando a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos. Destaca-se a criação da Secretaria de Desenvolvimento Regional e Projetos Especiais, que possibilitou a estruturação de um serviço voltado à captação de recursos externos junto aos vários órgãos financiadores de projetos públicos e privados. Isso assegurou à Prefeitura um montante de recursos 150 vezes superior ao orçamento municipal previsto. Além disso, o modelo de gestão adotado por esse órgão estimulou parcerias entre o Poder Público Municipal e empresas privadas, ampliando consideravelmente as obras realizadas.
- Buscar a universalização do acesso escolar implicou ampliar as responsabilidades da Prefeitura Municipal com o ensino fundamental e pré-escolar. Por meio de um evidente processo de municipalização do ensino, a rede municipal passou de um total de 8 662 matrículas finais, em 1989, para 10 668, em 1991, o que evidencia um crescimento da ordem de 23,15%. O mais importante a destacar é que essa ampliação da oferta de vagas, ao contrário do que costuma ocorrer, não se deu através da construção indiscriminada de prédios escolares e do inchamento da máquina pública. Nesse período apenas 13 novas escolas foram construídas. O grande mérito da administração foi ter conseguido racionalizar a rede escolar, fechando alguns prédios, ampliando outros e reformando todos.
- A valorização do professor foi outro mérito da Administração Municipal. O ponto de partida foi a racionalização do quadro

do magistério, acabando-se com os desvios de função e modificando-se a relação média que em 1989 correspondia a 8,5 alunos por professor. Isso permitiu uma redução de 500 professores, correspondente a 42,8% dos 1 168 professores existentes no início da administração.

Os passos seguintes foram a melhoria salarial, a organização da carreira com estatuto e plano de cargos e salários e o aperfeiçoamento profissional. Todos considerados fundamentais para motivar o professor, melhorar a qualidade do ensino e reverter o descrédito da população com a escola municipal.

- Promover a equidade entre o padrão de ensino das escolas urbanas e rurais foi mais uma demonstração de que é possível melhorar significativamente as condições do processo ensino-aprendizagem. O *Projeto Pé no Chão* contribuiu, e poderá continuar a contribuir, para a democratização de um ensino de qualidade e para a universalização do acesso e permanência escolar das crianças das regiões rurais.

A criação de uma classe multisseriada em uma escola da zona urbana, com toda infra-estrutura física e pedagógica, poderá trazer novas experiências para o trabalho diversificado que este tipo de classe exige do professor. Não se trata de extinguir ou ampliar as classes multisseriadas. É preciso levar em conta a realidade em que se vai atuar e promover as condições necessárias que permitam ao professor atuar de forma competente com crianças em diferentes níveis de aprendizagem.

- O compromisso com a qualidade de ensino e o enfrentamento do fracasso escolar permitiram que a equipe técnico-pedagógica da Secretaria de Educação interviesse para a melhoria das condições de escolaridade, tendo como foco o currículo, a avaliação da aprendizagem, a recuperação paralela e a extensão do calendário escolar. Somou-se a isto o cuidado com as condições materiais do aluno. Estas medidas se refletiram diretamente na diminuição dos índices de evasão e repetência e na valorização da escola municipal pela população. Estes

benefícios atingiram, certamente, a criança de baixa renda, contribuindo para reverter as injustiças sociais que se refletem no aproveitamento escolar.

- A preocupação com a educação do portador de deficiência se deve ao reconhecimento de seu direito de desenvolver todas as suas capacidades e de integrar-se na comunidade. O encaminhamento para a escola comum ao atingir condições mínimas de acompanhamento e sua iniciação profissionalizante são condutas que merecem destaque, pois expressam o compromisso de se resgatar a sua dignidade. Com um belo trabalho Resende mostrou que isto é possível.
- A preocupação com o adolescente em geral, e em especial com a menina adolescente, se dá através do desenvolvimento de vários projetos voltados à pré-profissionalização. Com projetos específicos, a administração municipal consegue atender às necessidades básicas destes jovens, como saúde, alimentação, esporte e escolarização, possibilitando seu futuro ingresso no mercado de trabalho. Este trabalho realizado pela integração de diversas Secretarias facilita o atendimento global, evitando a marginalização e a delinqüência juvenil, fatos que não se observam na paisagem social de Resende.
- A todos os jovens e adultos do município está sendo assegurado o direito à educação. O funcionário municipal também é estimulado a dar continuidade a seus estudos, em seu próprio ambiente de trabalho. Com este investimento a Secretaria de Educação completa o leque de oportunidades de acesso à educação a todos os cidadãos, de todas as idades.
- A política de atendimento preferencial à criança está presente em várias ações de diferentes Secretarias Municipais. Paralelamente aos programas desenvolvidos cumpre acrescentar os avanços já alcançados na elaboração e aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente. Também já está criado o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, além da constituição do Conselho Fundacional para a

Infância e Adolescência (CONFIAR) e do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, compondo toda a estrutura jurídico-administrativa de apoio, defesa e promoção dos direitos da criança e do adolescente. Em todos estes níveis está assegurada a participação da comunidade. Nesse aspecto, Resende dá um passo à frente, ao sair do discurso e implementar ações efetivas que têm a criança como prioridade.

- A democratização da gestão escolar desenvolveu-se a partir de princípios que propiciaram a participação da comunidade escolar nas decisões que lhe diziam respeito. A experiência da eleição dos Diretores em algumas escolas, a partir de diretrizes gerais da Secretaria de Educação, é um processo que a médio prazo propiciará o desenvolvimento de uma cultura de coresponsabilidade entre a população que procura a escola e os profissionais que nela atuam.
- Finalmente, é possível afirmar que a política educacional desenvolvida no município foi o ponto de partida para se iniciar a inversão do quadro negro escolar em Resende, com seus altos índices de evasão, reprovação e analfabetismo.

Nesse sentido destaca-se a orientação pedagógica como um esforço contínuo dos dirigentes da Secretaria Municipal de Educação. Entretanto, mudanças em educação não se concretizam em curto prazo e precisam ter continuidade para alcançar seus objetivos. A experiência da Prefeitura Municipal de Resende é mais uma comprovação de que os municípios possuem competência técnica e administrativa para assumir suas responsabilidades constitucionais com a educação. Contudo, é preciso ressaltar que nenhum município, no atual contexto brasileiro, poderá prescindir da cooperação técnica e financeira das demais esferas do Poder Público, União e Estado, para cumprir a parte que lhe cabe diante dos objetivos educacionais estabelecidos para todo o país.

**ANEXOS**

**VII**

---

# 1. Metodologia da Pesquisa

## 1.1 Informação Geral

---

A análise e o registro de experiências educacionais desenvolvidas no âmbito de diferentes municípios do país, envolveu várias fases de trabalho. Já no início do 2º semestre/1992, uma equipe do CENPEC procedeu a um levantamento de publicações – revistas, jornais e outros periódicos – que pudessem conter algumas indicações sobre projetos educacionais municipais. Foram reunidas 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 de outras OGs ou ONGs e do próprio UNICEF, 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 possibilitar uma visão mais abrangente de cada uma das experiências.

O material para coleta de 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 de 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*, do 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 redação do relatório, podiam ser complementadas 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 normalmente preenchidos pelos municípios para serem enviados ao Ministério da 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.

Foram ainda estudados inúmeros documentos obtidos junto às secretarias e/ou escolas: estatutos do magistério, regimento interno, decretos-lei, estatísticas educacionais, documentos-base para definição de políticas, bem como materiais de alunos e de professores.

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 Resende**

---

O trabalho de campo para coleta de dados desenvolvido em Resende ocorreu na semana de 09 a 13 de novembro de 1992.

A equipe de pesquisa foi composta por um sociólogo/pedagogo e uma educadora que procuraram atuar sempre juntos, tanto nos momentos de levantamento de dados como na elaboração do relatório

para garantir a visão sócio-antropológica e educacional da realidade investigada.

O trabalho em educação no município de Resende, objeto da investigação, é bastante abrangente incluindo projetos, atividades e medidas voltados para a melhoria da qualidade do ensino nos diferentes graus, e modalidades de ensino.

Realizaram-se entrevistas individuais ou em grupo, com pessoas representativas de cada aspecto pesquisado, acrescidas de observações de campo em locais específicos, além da análise dos documentos produzidos pela Secretaria Municipal de Educação.

Inicialmente os pesquisadores realizaram entrevistas com o prefeito, a secretária de educação e o secretário da administração, considerados elementos-chave para situar a proposta e esclarecer a política adotada, as diretrizes estabelecidas e as principais ações desencadeadas. Estes contatos foram básicos para nortear os passos seguintes da avaliação. Ao final do trabalho foi retomado o contato com a secretária de educação a fim de esclarecer dúvidas, apresentar problemas detectados entre o idealizado e o realizado, e complementar informações.

Procurou-se, a seguir, conhecer as ações mais significativas, sua implantação, estratégias adotadas, os benefícios alcançados, os pontos críticos, os aspectos facilitadores e dificultadores relativos às principais metas que caracterizaram a experiência.

A equipe de campo realizou entrevistas e fez observações nas seguintes instituições da municipalidade:

### **1. Escolas localizadas na zona rural:**

---

- Escola Municipal João Rodrigues, localizada no Bairro da Fumaça, a 27 km da zona urbana;
- Escola Municipal Ana Júlia Melo e Silva, localizada a aproximadamente 10 km do centro.

### **2. Escolas urbanas com 1º grau e pré-escola:**

---

- E.M. Getúlio Vargas, a maior escola municipal, situada em bairro de periferia e atendendo clientela de baixa renda;
  - E.M. de Educação Pré-escolar Algodão Doce, também localizada na periferia.
-

### **3. Escolas de Educação Especial:**

---

- E.M. Rompendo o Silêncio, com classes para deficientes auditivos e deficientes visuais;
- Escola Edouard Micheli, parceria entre a prefeitura e a Sociedade Pestalozzi, para deficientes mentais.

### **4. Sedes onde se realizam projetos de educação não formai:**

---

- *Projeto Agricultor-Mirim;*
- *Projeto Jardineiro-Mirim; hoje Oficina de Floresta.*

### **5. Departamento de Educação**

---

Para contato com a equipe técnico-pedagógica da Secretaria de Educação nos locais visitados foram entrevistados, ressaltadas as especificidades de cada caso, diretores, coordenadores de projetos, professores, profissionais especializados como fonoaudiólogos, coordenador pedagógico, alunos, pais, representantes da comunidade, professores coordenadores que atuam nos órgãos centrais e orientador educacional. Para a realização das entrevistas foram utilizados roteiros previamente elaborados, em muitos casos ampliados e adequados à situação.

Paralelamente às visitas e entrevistas foram solicitados e recolhidos textos embaixadores da proposta em seus diversos aspectos, tais como: legislação, documentos de orientação técnica, dados estatísticos e orçamentários e planos, bem como outros julgados relevantes ou indispensáveis para posterior análise. Até mesmo trabalhos elaborados pelos alunos foram recolhidos, sem a preocupação formal com o conteúdo mas como constatação do atendimento prestado. Também foram selecionados fotos pertinentes às ações observadas. Durante o trabalho houve total apoio da Prefeitura Municipal que facilitou o acesso aos locais, às pessoas que seriam contatadas e aos documentos produzidos.

Procurou-se em todo o processo de avaliação recolher diferentes e variados pontos de vista para confrontá-los e assim desfazer equívocos e dúvidas, captar a perspectiva do planejador e do executor, da população-alvo e daqueles indiretamente atingidos. Buscou-se, com base nas observações e contatos com os atores envolvidos, captar como o Município de Resende decidiu políticas, como foram escolhidos e implementados os programas na tentativa de buscar soluções para os problemas educacionais.

---