

**Resgatando a
Credibilidade do Ensino
Público Municipal**

**A EXPERIÊNCIA DE
JABOATÃO DOS
GUARARAPES - PE
1989/1992**

11

INICIATIVA



REALIZAÇÃO



CENPEC

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 Neira 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 Jaboatão dos Guararapes	15
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 Proposta Educacional para o Município	31
V - A Implementação das Ações	35
1. Programa de Capacitação Permanente	38
2. Projeto Saber Ler	44
3. Projeto Nossa Escola	51
VI - Considerações Finais	57
VII - Anexo	65

Apresentação

Não 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.

11.6.6.1.1-

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 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 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 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 a desconcentração e a 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 inseriu-se a experiência de Jabotão dos Guararapes, cuja política educacional norteou-se pelo resgate da credibilidade do ensino público municipal com o objetivo de desenvolver uma ação educativa integradora que convergisse para o desenvolvimento e o bem-estar das crianças, jovens e adultos de Jabotão.

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

**A EXPERIÊNCIA DO
MUNICÍPIO DE
JABOATÃO DOS
GUARARAPES**

DADOS BÁSICOS

I

Dados Básicos

Localização

Estado de Pernambuco - Nordeste do Brasil
Mesorregião metropolitana de Recife
Microrregião de Recife



Demografia

População

330.414 (1980) → 482.434 (1991)

Homens

Mulheres

Urbana



90%

Rural

10%

Área Total km²

256

Densidade hab/km²

1.885

Taxa de Crescimento Anual

3,5%

Atividades Econômicas Predominantes

Construção Civil,
Indústria
Alimentícia e
Química,
Comércio e
Serviços



Fonte: Censo Demográfico 1991 - Resultados Preliminares

Rede Municipal de Ensino - 1992

Pré e 1º Grau (1ª a 4ª)

Nº de Estabelecimentos*

72

Nº de Alunos

25.955

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

49%

* Vide Metodologia - Anexo 1.1 - p. 68.

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
FEDERAL	Estabelecimentos	0	0	1	0	1	0
	Nº de Alunos	0	0	55	0	55	0
ESTADUAL	Estabelecimentos	5	0	32	0	37	0
	Nº de Alunos	190	0	35240	0	35430	0
MUNICIPAL	Estabelecimentos	15	3	19	5	34	8
	Nº de Alunos	1035	109	5812	866	6847	975
PARTICULAR	Estabelecimentos	99	1	119	11	218	12
	Nº de Alunos	7718	15	19324	710	27042	725

AÇÕES DESENVOLVIDAS

Ensino Fundamental

Melhoria do Ensino e da Escola

- Discussão e reavaliação dos conteúdos curriculares a partir das questões levantadas no programa de capacitação permanente
- Criação de uma assessoria pedagógica específica para articular a produção de textos
- Elaboração de um projeto pedagógico para a escola

Gestão da escola e do sistema

- Gestão de recursos financeiros pela escola através da criação de uma entidade gestora de natureza privada – Projeto Nossa Escola
- Eleição de diretores e vice-diretores
- Instalação de Conselhos Escolares
- Escolha de pessoal de apoio (zeladoras, vigias e merendeiras) pelo Conselho Escolar
- Constituição da Associação dos Professores e Servidores
- Integração com a Universidade Federal de Pernambuco para a operacionalização do programa de capacitação permanente
- Integração com a Secretaria de Educação do Estado e com outras Secretarias da Prefeitura para viabilização do Projeto Saber Ler

Valorização do Magistério

- Capacitação permanente para agentes educacionais (coordenadores pedagógicos, diretores, vice-diretores e professores)
- Adoção de um Plano de Cargos e Salários

Oportunidades educacionais para todos

- Implantação de Núcleos Residenciais de Alfabetização (Projeto Saber Ler)
- Oferecimento de estágio remunerado no Projeto Saber Ler para alunos do curso de magistério
- Programa de Educação Básica de Jovens e Adultos para continuidade dos egressos do Projeto Saber Ler.

LIÇÕES APRENDIDAS

- A participação dos professores e da comunidade na gestão da escola aumenta o compromisso deles com a escola
- O sucesso dos programas educacionais depende, em grande parte, de planejamento e organização
- Povo organizado e participante é um aliado do prefeito na melhoria da educação.

O PROBLEMA E SEU CONTEXTO

II

No início de 1989, o sistema público educacional do município de Jaboatão estava desacreditado. A instabilidade administrativa dos últimos seis anos tinha agravado, ainda mais, o insucesso na área educacional.

O município crescia em população, mas a oferta do ensino permanecia quase inalterada e a sua qualidade ainda mais comprometida. Sobravam vagas nas escolas municipais, embora 15% das crianças de 7 a 14 anos não fossem atendidas pela rede municipal, estadual ou particular. Nas escolas do município a taxa de evasão, somada à de reprovação, gravitava em torno de 50%. Isto é revelador de um sistema que 'expulsava' a população da escola, tornando, assim, jovens e adultos analfabetos ou com o mínimo de domínio da leitura e da escrita. Existiam cerca de 20% de analfabetos no município (dados de 1990). Os pais das crianças solicitavam do poder público que os seus filhos aprendessem a ler, escrever e contar.

Os professores do município viviam num clima de instabilidade e insegurança. Seus salários estavam aviltados e, naquela ocasião, não recebiam há três meses. Além disso, eles eram transferidos ou exonerados por perseguição política. Havia um temor de falar e de criticar porque as denúncias e os boatos eram constantes. Não havia um programa sistemático e permanente de atualização profissional; as capacitações existentes eram desvinculadas do cotidiano da sala de aula e atendiam, apenas, as professoras do pré e primeiras séries. O estatuto do magistério estava defasado em relação à realidade e um novo estatuto havia, apenas, sido proposto.

Com relação à gestão do sistema escolar havia uma centralização de informações na Secretaria de Educação e as decisões eram tomadas sem a participação da maioria. Os agentes educacionais não podiam se sentir, portanto, envolvidos na tarefa, não passando de meros espectadores.

Sintetizando este quadro, podia-se afirmar que a ausência de objetivos e diretrizes, claros e compartilhados, na gestão da política educacional do município, a falta de crescimento de oferta de ensino, a insegurança funcional e pedagógica dos profissionais de Educação e a inadequada racionalidade da administração escolar contribuíam para o esvaziamento e a queda da qualidade do ensino da rede municipal.

**A POLÍTICA
NORTEADORA
DA PROPOSTA
EDUCACIONAL**

III

A partir da análise crítica desta realidade, o Governo Municipal de Jaboatão, que iniciou sua gestão em janeiro de 1989, assumiu o compromisso político de resgatar a credibilidade do ensino público municipal. Este compromisso apoiava-se em princípios concernentes à criança, ao cidadão e, particularmente, ao professor e sua prática pedagógica.

A criança é concebida como um participante ativo do processo de aprendizagem com uma história de vida, uma afetividade e uma experiência trazidas para o contexto escolar e que devem constituir o suporte da ação educativa.

O cidadão é um agente transformador da sociedade. É fundamental garantir-lhe o acesso ao saber historicamente produzido, articulado com as condições concretas da realidade vivida, possibilitando sua reelaboração, sua compreensão das relações sociais e um conseqüente engajamento na cidadania. Não se pode pensar numa sociedade democrática se a população se encontra marginalizada do saber, analfabeta e, portanto, com pouco acesso às informações.

O professor tem uma experiência pedagógica, ponto de partida de seu trabalho. A aceitação da pluralidade de modelos pedagógicos, sem imposição de metodologias eleitas, garante sua participação no processo educacional, sentindo-se aceito e apoiado em sua prática. A exclusão do clientelismo e da perseguição de caráter político-partidário asseguram-lhe tranqüilidade e segurança profissional.

**A PROPOSTA
EDUCACIONAL PARA
O MUNICÍPIO**

IV

Apoiando-se nos princípios descritos anteriormente, foram elaboradas cinco grandes diretrizes para uma política educacional do Município de Jaboatão:

- 1) Promover uma melhoria no ensino, de modo a garantir o acesso e a permanência da criança de 6 a 14 anos na escola;
- 2) Reduzir a taxa de analfabetismo, ampliando o atendimento a jovens e adultos analfabetos na área urbana e rural;
- 3) Estimular a participação da comunidade em várias esferas de decisão revendo os métodos e os procedimentos de gestão do sistema escolar;
- 4) Valorizar o profissional em educação;
- 5) Envolver os agentes educacionais e a comunidade em geral na construção de um saber vinculado à realidade sócio-política. Estas diretrizes têm por objetivo atingir:
 - Expansão de escolas e melhoria do ambiente escolar;
 - Priorização do processo de alfabetização (leitura e escrita para séries iniciais e alfabetização de adultos);
 - Descentralização de decisões administrativas e pedagógicas através do envolvimento da comunidade na gestão do bem público.

A proposta elaborada contemplava uma gama de

projetos ou programas específicos, que possibilitavam atingir as cinco amplas diretrizes mencionadas, abrangendo todo o município de Jaboatão dos Guararapes.

O elenco de medidas e ações e o conjunto de projetos ou programas que constituíram a proposta educacional do município tiveram de ser articulados, de modo a racionalizar os recursos financeiros, físicos e humanos disponíveis no município, que todos reconheciam como escassos, para as exigências mínimas de funcionamento da proposta educacional, e, ao mesmo tempo, de modo a refletir uma ação educativa integradora que convergia para o desenvolvimento e o bem-estar das crianças, jovens e adultos de Jaboatão.

A IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

V

A viabilização das diretrizes das propostas educacionais de Jaboatão se traduziu em diversos programas de ação que foram implementados de forma articulada. Optamos por analisar três programas que se constituem, no nosso entender, de fundamental importância: *O Programa de Capacitação Permanente, o Projeto Saber Ler e o Projeto Nossa Escola.*

1. Programa de Capacitação Permanente

Um dos programas que agrupou um conjunto de medidas e ações, voltadas para a melhoria do ensino do município, foi o *Programa de Capacitação Permanente*.

Abrangendo todos os agentes educacionais do município e articulando parcerias com instituições e profissionais especializados fora do município, este Programa foi, sem dúvida, a experiência de maior dimensão, dentre todas que constituíram a proposta educacional da gestão em foco.

As reuniões de capacitação pautaram-se, desde o início, no princípio de respeito e valorização do profissional em educação. Estes profissionais têm uma experiência adquirida, têm um saber pedagógico, têm uma história dentro da escola e da comunidade e detêm informações específicas ligadas à sua área de atuação. Por esta razão, as capacitações não oferecem um modelo pedagógico determinado, mas, sim, um espaço sistematizado de reflexão da prática pedagógica e um apoio didático e informacional para aqueles que sentem e expressam a necessidade de mudança. Só a partir destas solicitações, sejam elas referentes a conteúdos ou procedimentos pedagógicos, é que se convidavam profissionais especializados para debater os pontos específicos ou para ministrar pequenos cursos. As pautas das reuniões de capacitação são elaboradas a partir das sugestões anotadas no encontro anterior.

O *Programa de Capacitação Permanente* abrange todos os agentes educacionais do município: assessores e coordenadores pedagógicos, diretores e vice-diretores de escolas, professores da rede oficial de ensino (polivalentes e aulistas); professores contratados através de projetos específicos, como o projeto *Saber Ler e o Nossa Escola*, e, finalmente, os alunos de 2º e 3º anos de magistério, estagiários do *Projeto Saber Ler*.

As capacitações foram organizadas pela equipe técnica da Secretaria de Educação para cada um dos grupos específicos de educadores.

As supervisoras de ensino, oriundas da administração municipal anterior, foram todas convidadas a continuar na sua função. Como suas atividades estavam vinculadas à tarefa de fiscalizar e controlar, e a postura educacional da gestão que se iniciava era diferente, enfatizando o apoio à prática pedagógica e ao aprimoramento profissional do professor, houve uma necessidade de se refletir sobre esta questão.

Na passagem de uma concepção para a outra, optou-se por alterar o nome da atividade, *de supervisão pedagógica* para *assessoria pedagógica*, como uma estratégia que facilitaria um novo referencial à comunidade escolar. Não se tinha uma postura ingênua de admitir que uma mudança de nome alteraria a concepção da atividade, mas se sabia que isto chamaria a atenção para algo que deveria se transformar.

A partir destas reflexões preliminares teve início um processo permanente de discussão e análise da prática pedagógica do município, organizado do modo que será descrito abaixo.

As assessoras e coordenadores pedagógicos vêm, sistematicamente, participando de reuniões de capacitação, as quais são orientadas por consultores externos de instituições governamentais ou não-governamentais. Os temas das capacitações referem-se aos conteúdos curriculares (Linguagem, Matemática, História, Geografia, Ciências, etc.), à prática pedagógica e à organização e gestão da educação.

Os diretores e vice-diretores têm reunião mensal de capacitação. Os assuntos debatidos nos encontros podem referir-se a questões de organização e administração escolar, ou questões ligadas ao ensino. Os responsáveis pelos encontros são os dirigentes da Secretaria de Educação e convidados externos para temas específicos. Um dos temas que tem sido mais enfatizado é a questão da metodologia participativa que discute as formas de organização e participação popular.

A capacitação dos professores de pré à 4ª série demanda uma organização própria. Estas reuniões são as que abrangem um maior contingente de pessoas uma vez que o maior número de professores do Município pertence ao ensino de pré à 4ª série. São professores da rede oficial e professores contratados para o *Projeto Nossa Escola*.

As capacitações desses professores estão vinculadas a duas coordenadorias: a do pré à 1ª série, envolvendo 19 núcleos de capacitação, e a coordenadoria das classes de 2ª à 4ª séries, envolvendo 13 núcleos. Cada núcleo possui uma assessora pedagógica responsável que reúne 15 a 30 professores. Os núcleos se distribuem nos três distritos de Jaboatão: Prazeres, Jaboatão e Cavaleiro.

A assessora do núcleo, além de organizar e orientar as capacitações de seu núcleo, que ocorrem quinzenalmente, acompanha, mais de perto, semanalmente, o trabalho de duas ou três professoras, indo à sala de aula. São as professoras que solicitam este acompanhamento. A assessora observa e ajuda o trabalho durante o turno e, em seguida, discute com a professora a experiência daquele dia. Inicialmente, havia pouca solicitação deste tipo de acompanhamento; hoje, as solicitações são tantas que as assessoras selecionam as professoras que vão acompanhar.

No dia das capacitações não existe aula e as crianças não vão à escola. Esses dias não são contados como letivos, o que significa que, a cada dia de capacitação, corresponde a um dia a mais no calendário escolar. Os pais não aceitam muito que seu filho fique sem aula duas vezes por mês. Mas tem sido feito um trabalho com eles, mostrando a importância dessa pausa quinzenal.

As capacitações não são obrigatórias; se a professora preferir, ela tem a opção de ficar na escola, sem os alunos, realizando outra atividade. É surpreendente, no entanto, que 95% das professoras já aderiram à capacitação.

Quanto aos professores da 5ª à 8ª séries e do 2º grau, as capacitações aconteciam quinzenalmente, coincidindo com os dias das reuniões do pré à 4ª série. A partir do segundo semestre de 1992 houve uma alteração na sua periodicidade; os professores de 5ª à 8ª séries e os do 2º grau passaram a ter capacitação mensal. Isto significa que só uma vez por mês a escola deixa de receber alunos de todas as classes e, apenas, de 15 em 15 dias deixa de receber alunos da pré à 5ª série.

Os capacitadores dos professores de 5ª série ao 2º grau, como os do grupo anterior, são consultores especializados vindos da Universidade Federal de diferentes áreas do conhecimento, tais como: língua portuguesa, história, geografia, matemática, química, biologia, educação ambiental, etc.

Os professores do *Programa de Educação Básica de Jovens e Adultos*, apesar de lidarem com conteúdos relacionados ao ensino da alfabetização à 4ª série, não participam das capacitações junto com estes professores. Suas reuniões quinzenais são organizadas de acordo com os módulos. Assim, existem três grupos de professores que correspondem aos três módulos do programa: I, II e III. Nas reuniões de capacitação destes professores, que são orientadas pelos assessores do projeto, além de serem discutidos temas ligados aos conteúdos curriculares, solicitados pelos grupos, a ênfase recai na discussão de uma metodologia de educação de adultos que tem dinâmica e características próprias. Professores que pertencem a projetos semelhantes, em outros municípios do Estado, são convidados a prestar depoimentos de seus trabalhos.

Uma das grandes inovações que acontece em decorrência das reflexões da prática pedagógica, característica central das reuniões de capacitação, é a discussão dos conteúdos curriculares. Em todos os agrupamentos específicos de professores, do pré ao 2º grau, questiona-se a adequação dos conteúdos e a possibilidade de apoiá-lo mais estreitamente na realidade dos alunos.

A título de exemplo vale mencionar os procedimentos específicos ligados às alterações curriculares que vêm acontecendo para as classes do 1º grau. O eixo central do currículo que se implanta apóia-se na temática: aprendendo a ler, escrever e contar a história de Jaboaão.

Através da atividade de desenhar, cantar, dançar, escrever, ler, entrevistar, as crianças vão se apropriando da realidade social, política e econômica do Município. Todo o material produzido e coletado é compilado em textos com a participação dos alunos, professores e assessores. Existe, no Município, uma assessoria pedagógica específica para articular as diferentes ações ligadas às produções dos textos. Existe, também, uma preocupação para que esses textos funcionem como elemento integrador dos diversos conteúdos escolares.

Alguns textos produzidos referem-se aos seguintes temas: *Vida e Morte do rio Jaboaão; A Greve dos Ferroviários; História de Luta do Povo de Jaboaão dos Guararapes; Os Cortadores de Cana; Metrô, Fonte de Integração e Modernização; Progresso Econômico e Estratégia de Sobrevivência das Populações; Festa da Pitomba: Evento Político-sócio-cultural; O Desenvolvimento Industrial em Prazeres; Comércio; A Última*

Comunidade de Pescadores em Barra de Jangada; Favelas: o Pólo Industrial de Prazeres e a Favela 'Vietnã'; Escola: um equipamento social abandonado; Zona Litorânea, Candeias e Barra de Jangada: especulação e lazer.

Criança de Jaboatão dos Guararapes

"As entrevistas realizadas com as crianças de Jaboatão sintetizam a história de vida de nossas crianças: a situação dese-quilibrada e crítica em que elas se encontram, tendo que enfrentar um amadurecimento precoce imposto pela própria sociedade. Contêm expressões de crianças que ao invés de sonhar com coisas que são peculiares a toda criança — sonhar com brinquedos — se preocupam em trabalhar para 'lutar pela vida'. Crianças que têm que abdicar dos próprios estudos para trabalhar, obrigadas por pressões da sociedade.

'Lutar pela vida'. Este depoimento é muito forte, partindo de uma criança. Será que uma criança deve realmente carregar uma responsabilidade tão grande sobre seus ombros?

A criança sobrevive num cotidiano de dificuldades que a impede de projetar expectativas amplas da vida, como nos fala Amaro, quando diz que seu sonho é trabalhar e ajudar a mãe para construir a casinha dela.

Grande parte dos problemas da marginalidade infantil é de responsabilidade da sociedade, pois são gerados pelo descaso do Estado para com a questão da criança, especialmente a criança da camada popular.

Atualmente temos o Estatuto da Criança e do Adolescente, que foi criado com a finalidade de combater essas injustiças e defender seus direitos. Originaram-se daí os Conselhos Municipais e Estaduais da Criança e do Adolescente, que dão origem aos Conselhos Tutelares e administram as instituições ligadas à criança. Contudo, o descrédito é tão grande a esses órgãos que de maneira alguma existe a eficácia dos seus trabalhos. Regulamentam-se documentos, criam-se Conselhos, a aprovação das autoridades é completa. Acontece a divulgação através da mídia. Jornais, rádios e televisão propagam o acontecimento, mas o esquecimento puro e simples das próprias autoridades com relação à causa da criança nos assusta e nos causa indignidade."

Trecho do texto produzido por Ângela Bezerra

2 - Projeto Saber Ler

Alfabetização de Adultos

A concepção do *Projeto Saber Ler* teve sua origem no início de 1990, após uma viagem do Prefeito de Jaboatão dos Guararapes a Cuba. Ao tomar conhecimento do baixo índice de analfabetismo naquele país, assim como da metodologia utilizada na Campanha de Alfabetização de jovens e adultos, logo após a revolução cubana (1958), o Prefeito pensou em adaptar esta proposta metodológica ao município de Jaboatão.

Após discussões da equipe dirigente e técnico-pedagógica da Secretaria de Educação, o projeto, através do qual a alfabetização é levada às residências das pessoas, foi construído com os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Reduzir o índice de analfabetismo no município de Jaboatão dos Guararapes, utilizando-se, para isso, de estratégia pedagógica que contemple uma ampla participação popular.

Objetivos Específicos

- Alfabetizar a população jovem e adulta residente no bairro de Santo Aleixo, através da implantação de Núcleos Residenciais de Alfabetização (NRA);
- Alfabetizar toda a população em idade escolar (7/14 anos), através da organização de classes especiais em espaços cedidos pela comunidade, ou alugados pela Prefeitura;
- Oferecer estágio remunerado para alunos dos Cursos de Magistério, consolidando sua prática pedagógica.

Embora o projeto tenha planejado envolver a população em idade escolar, não matriculada em estabelecimentos de ensino regular, somente na sua primeira etapa (março a novembro/90) funcionou um Núcleo com alunos de 7 a 14 anos, com uma professora da rede. A não-continuidade de Núcleos para crianças dessa faixa etária decorreu da decisão política da Prefeitura de expandir o número de Núcleos de Jovens e Adultos, estendendo sua ação para outros bairros, localizados em outros distritos, incluindo zonas urbanas e rurais. Tal expansão fez também com que uma etapa fosse iniciada antes da conclusão da anterior, acarretando uma superposição parcial dos períodos de duração e a conseqüente necessidade de contratação de maior número de agentes educacionais.

Por outro lado, para constituição dos NRAs e plena execução das atividades pedagógicas inerentes ao processo de alfabetização adotado, foram implementadas seis etapas de trabalho que aconteceram entre março/90 e novembro/92.

2.1 - Convocação das Alfabetizadoras e Diagnóstico Inicial

Inicialmente, foram convocadas apenas alunas do 2º e 3º anos do Curso de Magistério, através de reuniões em suas escolas, onde eram discutidas as idéias básicas do *Projeto Saber Ler*, para posterior cadastramento das interessadas em tornarem-se alfabetizadoras.

A participação na experiência corresponde a 75% da carga horária exigida pelo estágio curricular e era concedida uma bolsa de estudo mensal no valor de 1/2 salário mínimo vigente.

A convocação das alunas do Magistério não se restringiu apenas às escolas do Município. Estendeu-se também às do Estado e até às particulares, uma vez que a quantidade de Núcleos criados e a intersecção entre os períodos de duração das etapas exigiram um número cada vez maior de alfabetizadoras. Pelo mesmo motivo, também foram contratados os serviços, por prazo determinado, de professoras já habilitadas no Curso de Magistério - 2º grau, recebendo mensalmente um salário mínimo.

Assim, o Projeto foi iniciado tendo como alfabetizadoras apenas as estagiárias e na sua quinta etapa possuía mais professoras (530) que alunas do Magistério (220).

Para diagnosticar a situação educacional dos bairros, principalmente no que se refere ao número de analfabetos existentes, foi realizada uma pesquisa domiciliar, tendo como entrevistadoras as candidatas a alfabetizadoras.

Este diagnóstico também servia para proporcionar à estagiária um melhor conhecimento da realidade onde ela iria atuar.

Entre 1990 e 1992, foram pesquisadas 14 022 residências e entrevistadas 62 517 pessoas, das quais cerca de 20% eram analfabetas.

Nas entrevistas sondava-se também a possibilidade de aceitação da implantação do Núcleo na residência do entrevistado.

2.2 - Mobilização da Comunidade

Em articulação com as Secretarias de Ação Social e de Turismo, eram organizadas atividades para divulgar e mobilizar a comunidade em relação ao Projeto.

Durante uma semana, levava-se para rua o Teatro Popular, com o *Bumba meu Boi*, encenação de números de espetáculos circenses e de história de um analfabeto, em diversos locais da área de atuação do Projeto.

A abertura oficial do Projeto aconteceu durante um *showmício* com a presença do Prefeito, após a semana de mobilização.

2.3 - Capacitação Inicial e Formação dos Núcleos Residenciais de Alfabetização

Antes de assumirem suas atividades nos Núcleos, as alfabetizadoras participavam de uma capacitação, com o objetivo de se prepararem para a prática pedagógica específica de alfabetizar jovens e adultos. Eram discutidos aspectos políticos e metodológicos da alfabetização, dando-se especial relevo à operacionalização da metodologia a ser usada no Projeto. Durante 20 horas, os assessores orientavam as atividades pedagógicas, contando também com consultores convidados (da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e do Centro Luiz Freire), para subsidiarem o processo educativo.

Cerca de 120 alunas do Magistério submeteram-se a esse processo de capacitação na primeira etapa do Projeto.

Para a organização dos Núcleos Residenciais de Alfabetização

tinha-se como base os dados da Pesquisa Educacional, orientada por critérios como: a) escolha da residência pela sua proximidade em relação às moradias de um maior número de analfabetos; b) aceitação do proprietário da casa em cedê-la para existência do NRA; c) condições mínimas de espaço e pelo menos uma mesa para uma reunião de pelo menos seis pessoas (cinco alunos e uma professora). Quando possível, a professora selecionada para o Núcleo residia no mesmo bairro em que este se localizava.

Antes da instalação do Núcleo eram realizadas reuniões com as entidades comunitárias do bairro e visitas domiciliares, pelas assessoras e alfabetizadoras.

Até a sexta etapa (junho a novembro/92) foram organizados cerca de 1529 Núcleos, dos quais, aproximadamente, 1331 completaram seis meses previstos para o curso de alfabetização.

Para cada Núcleo eram fornecidos quadro-negro, giz, apagador e jornais. O aluno recebia um caderno, lápis, borracha e pasta para guardar o material.

Além da capacitação inicial foi realizada uma capacitação permanente das professoras e estagiárias, através de encontros semanais de estudo e de reflexão, de seminários bimensais de aprofundamento e de acompanhamento feito pelas assessoras e coordenadores através de visitas às áreas onde haviam NRAs. Nos encontros semanais também foram estimuladas as trocas de experiência, e de idéias, bem como o esclarecimento de dúvidas.

Ressalte-se que a criação desse processo permanente se fundamentou na concepção de educação como um processo dinâmico de transformação e mudança. Sendo assim, também foi desencadeada uma capacitação para os assessores e coordenadores do projeto, no qual participavam consultores de outras instituições (UFPE e Oficina do Saber).

2.4 - Processo de Alfabetização

Concebendo a alfabetização como um processo que permita a leitura e a escrita da vida, utilizou-se a exploração de palavras significativas para o aprendiz, surgidas em discussões extraídas da leitura do jornal (*Folha de Pernambuco*) ou de temas de interesse dos alunos.

A partir da discussão do contexto político, social, econômico ou

afetivo sugerido pela palavra, esta é trabalhada através do método global, segundo os princípios e orientação do método 'Paulo Freire'.

Dependendo da disponibilidade dos alfabetizandos, as aulas são realizadas no horário da manhã, tarde ou noite. Elas têm duração de 2 horas diárias, de 2ª a 6ª feira.

2.5 - Assembléias dos Núcleos

Assembléias dos Núcleos foi o nome dado aos encontros realizados com o objetivo de uma maior integração social entre os NRAs, além de também constituírem-se em momentos de avaliação do projeto.

Essas assembléias aconteceram em locais próximos às áreas de maior concentração de alunos. Possibilitavam a discussão de temas relativos à saúde, participação na comunidade, etc., além da organização de bingos com palavras, cantorias e de outras formas de expressão da alegria pela conquista do *Saber Ler*.

Nesses encontros estiveram presentes alfabetizadoras, assessores pedagógicos, coordenadores, secretário de educação, diretor de ensino, vice-prefeito, vigário da cidade, convidados e, sobretudo, alfabetizandos dando depoimentos sobre o projeto e participando das atividades culturais e recreativas.

Na implementação das ações explicitadas nos nove itens anteriormente apresentados, o *Projeto Saber Ler* não somente articulou-se com vários setores da Secretaria de Educação, além do Departamento de Ensino, no qual está inserido, mas também com outras Secretarias da Prefeitura, através de ações integradas.

VERSO e PROSA

Vou contar prá vocês
O que o Novos Rumos faz
é um projeto de educação
que estuda senhor, senhora, moça e rapaz
Nessa história tem vida,
tem conversa, tem debate,
tem também quem resgate
a história, o poder e o saber
desse povo de Jaboatão
que entra para sobreviver.
No meu tempo não tinha isso
era só ba-be-bi-bo-bu-bão,
agora falamos do compromisso
e fazemos a transformação
combatendo quem sabe
até a maldita inflação
De classe trabalhadora,
tenho agora consciência,
numa ação transformadora
produzimos os bens da terra
lutando para construir
a sociedade JUSTA E FRATERNA

Projeto Saber Ler: Prática Inédita de Trabalho em
Revista Educação em Notícia - jul/ago91.

Diante do sucesso, o Projeto foi se expandindo, de modo que no início foram organizados 97 núcleos, que envolviam 485 alunos do bairro de Santo Aleixo, distrito de Jaboatão e, progressivamente, foram implantados mais 1432 núcleos, atingindo 7160 alfabetizados, habitantes não apenas de Jaboatão, mas também dos distritos de Prazeres e Cavaleiro.

Para garantir a qualidade do ensino no seu processo de expansão, o Projeto foi montando gradativamente uma estrutura de gestão da ação educativa.

Até a quarta etapa só havia um Coordenador Geral para todos os distritos e um apoio em cada um deles. A partir da quinta etapa, além do coordenador geral, cada um dos distritos passou a ter um coordenador específico. Prazeres e Jaboatão continuaram com seus apoios. Cavaleiro, no entanto, conta com o revezamento dos apoios dos outros distritos.

Finalmente, ainda é necessário comentar que a única oportunidade oferecida pelo sistema municipal de ensino para a continuidade dos estudos dos alunos egressos do *Projeto Saber Ler* é a inserção no 2º Módulo (2ª série) do programa de Educação Básica de Jovens e Adultos. Sabe-se que, no início de 1992, dos 1 101 concluintes da quarta etapa, apenas 159 (14,4%) matricularam-se neste programa, apesar de 690 (60,8%) terem declarado o desejo em continuar a estudar.

3. O Projeto Nossa Escola

Democratização da Gestão Escolar



Projeto Nossa Escola foi iniciado em Fevereiro de 1992, com o objetivo de atender a uma das grandes linhas de atuação da política educacional da Prefeitura de Jaboaão dos Guararapes: a democratização da gerência da Escola Pública.

Ao implantá-lo, em caráter experimental, em três estabelecimentos de ensino do Pré à 4ª série do 1º grau, a Secretaria de Educação pretendeu avançar, ainda mais, em relação às ações até então desenvolvidas, no que se refere à gestão democrática, ou seja, a implementação do processo de instalação de Conselhos Escolares e de eleições de diretores e vice-diretores, em cerca de 9 escolas.

Na sua concepção e concretização, ele articula a participação da comunidade, dos pais e dos membros da instituição escolar na tomada de decisões quanto ao seu plano de atuação educacional, com autonomia para administrar os recursos financeiros necessários à realização do plano.

Fundamentando-se em preceito constitucional, o projeto pressupõe que esse modelo de gestão acarreta um maior compromisso das pessoas que trabalham na escola, com um ensino de qualidade e com a eficiência na utilização dos recursos.

Ao experimentar esse novo modelo, o *Projeto Nossa Escola* também se propôs a superar a aparente antinomia existente entre o serviço público e sua gestão privatizada. Para isto, em sua realização, a oferta do serviço educacional permanece gratuita e para todos. Os recursos se originam do poder público municipal, que controla e fiscaliza sua aplicação, mas o ensino público, assim como os recursos necessários à sua efetivação, são geridos por uma associação particular. A transferência de poder e de recursos para esta

Entidade Gestora, no entanto, apenas será realizada mediante determinadas condições: a) constituir-se em uma associação, especialmente criada com a finalidade de gerir uma escola pública; b) estabelecimento de convênio entre tal entidade e a prefeitura; e c) garantia da participação da comunidade na gestão, através do Conselho Escolar.

Na estrutura e funcionamento dos estabelecimentos de ensino, a associação é constituída por seus docentes e funcionários e exerce, através de sua diretoria, juntamente com a diretoria da Escola, uma função executiva e educativa. O Conselho Escolar, por seu lado, é deliberativo.

De acordo com o Documento Básico deste projeto, o Conselho Escolar, a Entidade Gestora e o Município, como principais atores da proposta, têm as seguintes obrigações:

Conselho Escolar

- garantir a participação da comunidade na gestão democrática da escola;
- zelar pela boa qualidade do ensino ministrado na escola;
- apoiar a direção da escola na gerência do processo educativo;
- deliberar sobre diretrizes e metas da escola;
- propor soluções para os problemas relacionados com a execução do projeto pedagógico da escola;
- deliberar sobre aplicação de penalidades disciplinares a que estiverem sujeitos os docentes, servidores administrativos e alunos da escola;
- fiscalizar a distribuição da merenda escolar;
- conduzir o processo de escolha do diretor da escola;
- aprovar o orçamento financeiro da escola, definindo prioridades para aplicação de recursos.

Entidades Gestoras

- manter o quadro de pessoal da escola;
- cumprir e recolher em dia os encargos sociais, patrimoniais, fiscais e parafiscais;
- garantir o suprimento de material didático, esportivo e de expediente;

- cumprir o plano curricular, grade curricular, regimento escolar e calendário escolar aprovado para as escolas da rede municipal de ensino;
- garantir o nível de qualificação do pessoal docente e técnico-pedagógico;
- cumprir as deliberações do Conselho Escolar.

Município

- repassar recursos para a Entidade Gestora de cada escola pela execução dos serviços;
- respeitar o cronograma de desembolso;
- reajustar mensalmente os valores repassados, recuperando as perdas inflacionárias;
- assessorar as Entidades Gestoras, até que se tornem tecnicamente autônomas;
- fiscalizar a aplicação das normas relativas ao ensino público obrigatório e gratuito;
- zelar juntamente com o Conselho Escolar pela qualidade do ensino.

A administração da associação ou entidade gestora é feita pela assembléia geral, pela diretoria executiva e pelo conselho fiscal. A assembléia geral, composta por todo o quadro de pessoal da escola, designa o presidente da entidade, elege o conselho fiscal, aprova o regimento interno e escolhe os representantes no conselho escolar.

A diretoria executiva da associação é composta por um presidente, um secretário e um tesoureiro. O conselho fiscal é constituído por três pessoas da escola. E o conselho escolar tem a seguinte composição: dois representantes dos professores; dois representantes da comunidade; dois representantes dos pais e dois representantes dos funcionários administrativos. Os representantes da comunidade são indicados pelos conselhos de moradores do bairro e os dos pais em assembléia convocada pela direção da escola.

As três instituições de ensino, onde foi implantado esse novo padrão de gestão, estão localizadas em bairros nos quais havia Conselho de Moradores organizado e reivindicando a construção das escolas. Trata-se de escolas que têm de 3 a 6 salas de aula e número de alunos compreendidos entre 100 e 300.

Os diretores e vice-diretores são eleitos entre os professores, através de Assembléia dos servidores da escola. As merendeiras, zeladoras e vigias são indicados pelo Conselho de Moradores, com a aprovação do Conselho Escolar.

Os contadores, os agentes administrativos e os professores se submetem a processo de seleção, realizado pelos técnicos da Secretaria de Educação. Todos os professores são habilitados em Magistério - 2º grau, sendo que dois da Escola visitada têm Licenciatura.

No sentido de fornecer apoio pedagógico e administrativo às escolas do Projeto, a Prefeitura contratou uma Assessora Pedagógica, com habilitação em Magistério - 2º grau e curso superior de Relações Públicas, que desde maio de 1992 vem coordenando o processo de implantação da Gestão Democrática, da administração dos recursos e da atualização dos professores.

Como foi o Poder Público Municipal que tomou a iniciativa de desenvolver um projeto desse porte, necessário se fez a adoção de algumas medidas indutoras para garantir funcionamento do novo modelo de gestão, por parte da Secretaria de Educação:

- encontro do Prefeito com os Conselhos de Moradores que reivindicaram as escolas para decidirem sobre sua criação;
- contratação de consultoria para elaboração do projeto, diante da complexidade da gestão de serviço público por empresa privada;
- reuniões da equipe técnica da Secretaria de Educação com representantes da Associação de Moradores para viabilizar a proposta; discussão das idéias principais do projeto, definição de critérios para recrutamento e seleção de pessoal que formaria a Entidade Gestora, etc;
- início da construção das Escolas pela Prefeitura;
- realização de matrícula dos alunos, juntamente com as demais escolas da rede;
- seleção de professoras, contadores e agentes administrativos,

através de prova escrita e entrevista feita pelos técnicos da Secretaria;

- escolha de zeladoras, vigias e merendeiras realizada pelo Conselho de Moradores;
- encontro de três dias com todo o pessoal escolhido e técnicos da Secretaria para rediscussão das idéias básicas do projeto, elaboração do Estatuto da Escola e eleição da diretora e vice-diretora;
- acompanhamento da constituição da Associação dos Professores e Servidores, de sua Diretoria e do Conselho Escolar;
- repasse mensal dos recursos financeiros calculados da seguinte forma: 0,687 UFJG (Unidade Fiscal de Jaboatão dos Guararapes) x o número de alunos. O custo aluno em novembro/92 foi de US\$ 16.5*.
- assessoria técnica às Entidades Gestoras para: aprovação dos Estatutos; publicação do extrato no Diário Oficial; registro no Cartório de Títulos e Documentos; inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes e abertura de conta bancária.

A Secretaria de Educação, portanto, teve de sensibilizar a comunidade em torno dos princípios fundamentais e de formas de operacionalização do Projeto, além de oferecer meios para a capacitação do pessoal selecionado em relação a aspectos pedagógicos, administrativos e técnicos.

Embora tenha seu Estatuto aprovado, os Agentes Educacionais da escola decidiram experimentar por um ano este tipo de Gestão para, posteriormente, elaborar seu Regimento.

As professoras também participam das reuniões quinzenais do Projeto de Capacitação Permanente dirigida a toda rede, além de receberem, mensalmente, a assessoria da Coordenadora Geral do Projeto. Tal assessoria, no início, se ateve mais aos aspectos técnicos e administrativos da gestão, diante das dificuldades apresentadas

* Taxa cambial das Nações Unidas.

pêlos membros da diretoria da Associação, da direção e administração da escola, em gerir seus próprios recursos, com competência. A partir deste problema, também foi instituída uma reunião mensal entre contadores das três escolas para uma troca de experiências quanto ao funcionamento contábil.

Como se encontra em seu primeiro ano de funcionamento, não foi possível coletar os dados referentes à aprovação e retenção dos alunos das escolas do Projeto.

No que se refere a evasão, foi possível detectar na escola do bairro de Santo Aleixo um índice global de apenas 7,3%, até 16/11/92, época em que se realizou a visita dessa escola. O maior índice de evasão se localizou na 2ª série (14,2%), seguido pela 1ª série (12,1%), 4ª série (6,7%) e pré (3,5%). Não aconteceu evasão nas turmas de alfabetização e de 3ª série. Observe-se, ainda, que 10 dos 13 alunos evadidos da 1ª série tinham idade superior a 14 anos.

Nessa mesma escola os recursos estão distribuídos atualmente da seguinte forma: 84,53% para pagamento de pessoal e encargos sociais, 12,08% para material didático e 3,39% para conservação do prédio. O salário de uma professora que trabalha em um turno é US\$ 117.15* e o de uma zeladora US\$ 94.62* em novembro/92.

* Taxa cambial das Nações Unidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

VI

A gestão 1989-1992 do Município de Jaboatão dos Guararapes adotou uma política de desenvolvimento social, na qual a educação constituiu-se numa prioridade. Para constatar esta afirmação, basta verificar o aumento do percentual de gastos neste setor, ao longo dos últimos quatro anos, e observar as diversas propostas de atuação educacional advindas da política assumida pela Secretaria de Educação.

De 1988 a 1991, o percentual gasto em Educação pelo Município subiu em 13,4% e, desde 1990, ele é superior a 25%, o exigido pela Constituição.

Vários foram os alvos das diversas ações desencadeadas ou exercidas por essa Secretaria:

- a ampliação de oportunidades educacionais para a população, seja em idade escolar, seja fora dessa faixa etária;
 - a melhoria da qualidade do ensino oferecido à criança, ao jovem e ao adulto;
 - a valorização do profissional em educação, pelo desencadeamento de uma capacitação permanente e a adoção de um Plano de Cargos e Salários;
 - a racionalização na utilização e expansão de recursos através do estabelecimento de Convênios com o MEC e outras Instituições Educacionais;
 - a transparência e modernização da gestão do Sistema Escolar, através da implantação dos Conselhos Escolares e do Projeto Experimental, que implicou prestação de serviço público, por associação privada.
-

Quanto aos três Projetos escolhidos para serem descritos, em sua implementação, foi possível perceber a existência de um clima de entusiasmo, e até de orgulho, entre os agentes entrevistados, por estarem participando da reconstrução da Educação no Município, seja como professores, estagiários, assessores diretos, coordenadores ou diretores de setores da Secretaria. Até as crianças (classe de alfabetização e 1ª série) expressaram sua satisfação com a ação educacional do estabelecimento de ensino visitado.

O fato de a capacitação permanente ter se tornado opcional e mais próxima da realidade da sala de aula levou os professores do pré a 4ª série a se tornarem espontaneamente elementos de divulgação dos temas e atividades discutidas nas reuniões pedagógicas. A circulação da informação relativa aos métodos e conteúdos de ensino passou a acontecer nos corredores das escolas e nos encontros ocasionais de professores. Quando se tinha notícia de que um determinado docente estava, por exemplo, adotando um material específico para ensinar Matemática, os outros ficavam curiosos por conhecer e até aplicar o recurso didático em questão.

A importância da capacitação permanente, no entanto, não exclui alguns problemas derivados de sua implantação como, por exemplo, a suspensão das aulas para os alunos, quinzenalmente. Mesmo que os dias de capacitação sejam compensados no calendário do ano letivo, a permanência dos alunos em casa nestes dias é bastante criticada pelos pais – talvez porque perturbe a rotina de sua jornada de trabalho –, além de constituir-se num dia sem merenda.

Com relação ao *Projeto Saber Ler*, além de ter conseguido um alto índice de alunos alfabetizados (70%) entre aqueles que concluíram as suas cinco etapas, proporcionou uma experiência bastante rica, por articular vários segmentos da comunidade:

- alunos do 2º grau;
- artistas locais;
- professores, assessores e coordenadores pedagógicos;
- população em geral.

Outro aspecto positivo deste Projeto foi a ampliação do espaço educacional, utilizando residências da própria comunidade, o que também favorece a frequência e assiduidade do adulto analfabeto. Alguns alunos entrevistados afirmaram que se fosse na Escola, mesmo perto da casa deles, não teriam participado do processo de alfabetização. Aham que as crianças e os adolescentes fazem muita 'bagunça' e na classe tem 'muita gente'. A bagunça pode ser interpretada como uma possibilidade do jovem zombar dos mais velhos, que não sabem ler, fortalecendo o sentimento de vergonha e de inferioridade do analfabeto. Por outro lado, o menor número de alunos (cinco) do Núcleo, favorece um atendimento individual, apreciado pelo adulto.

O uso da residência como espaço educacional poderia, a primeira vista, entrar em conflito com a rotina doméstica da família, mas isto não foi confirmado pelo dono da casa nem pelas professoras e alunos entrevistados. O proprietário afirmou que quando estava cansado ia dormir, "deixando a aula acontecer com os outros". Além disso, aceitava ceder outra vez a sua casa, para outros grupos, desde que a professora fosse sua própria filha ou pessoa conhecida.

Embora o projeto tenha alcançado um grande sucesso, inclusive com repercussões na vida cultural dos bairros, a continuidade dos estudos dos alunos egressos dos NRAs é realizada por um número muito pequeno de alfabetizados (14,4% na 4ª Etapa). Esta descontinuidade pode conduzir os jovens e adultos ao estado de analfabetismo funcional, como geralmente ocorre, quando não se exercita o ato de ler e escrever. Sendo a Escola um espaço privilegiado para tal exercício, principalmente para as pessoas que se dedicam a um trabalho braçal e não costumam utilizar a leitura como fonte de informação e de recreação, urge que se tome providências no sentido do Sistema encontrar saídas para esta descontinuidade.

A experiência de Jaboatão com o *Projeto Nossa Escola* merecia uma análise comparativa com as escolas cooperativas de Maringá (PR), cuja parceria se deu com professores organizados em uma empresa privada. Em Jaboatão essa inovação foi introduzida, experimentalmente, em três estabelecimentos de ensino do pré a 4ª série, e propiciou a possibilidade de se estabelecer uma revisão da dicotomia público-privado. Na experiência, a empresa privada não geriu sozinha a escola pública: a associação privada, que recebe os

recursos do município e os administra, é uma executora das deliberações de um Conselho Escolar, composto também por pessoas da comunidade e dos pais. Assim, o serviço educacional proporcionado gratuitamente para todos, torna-se mais público até que aquele oferecido por uma escola pública gerida apenas por um diretor, sob a tutela financeira da Secretaria.

Todo pessoal entrevistado (coordenadora do Projeto, diretora, professora, contador e zeladora) demonstrou um alto envolvimento e conhecimento sobre o processo de implantação e de gestão da Escola visitada. Declararam que tanto os pais como os alunos e eles próprios consideram a Escola como deles todos. Em conseqüência, cuidam mais do material didático e do prédio, além de participarem ativamente das atividades sócio-culturais e educacionais. A título de exemplo, observaram que não há nenhum banco quebrado na escola, apesar de estarem no final do ano letivo.

Tal envolvimento favorece um melhor aproveitamento dos recursos financeiros, além de oferecer aos pais de classe pobre a oportunidade de supervisionar o funcionamento pedagógico da escola, cooperando quando necessário.

Embora reconhecendo as vantagens deste Modelo de Gestão, alguns problemas aconteceram no decorrer de sua concretização.

O primeiro deles refere-se à oposição feita ao Projeto pelos professores da rede, através de sua associação (APROJA), uma vez que, caso venha a ser estendido para todo Sistema Municipal, coloca sob ameaça a estabilidade de emprego. Tal questão, entretanto, poderia ser resolvida pela não obrigatoriedade da expansão da experiência para todas as escolas, mas para aquelas onde existisse um grupo interessado em formar uma Associação.

Outro problema anunciado pelos entrevistados é dirigido à possibilidade de inviabilização do Projeto, pelo atraso do repasse dos recursos financeiros. Sendo a Prefeitura a única fonte de recursos que a Associação Gestora possui, os prejuízos acarretados pelo retardamento são muito grandes, uma vez que as obrigações sociais não sendo pagas em dia ficam sujeitas à multa, assim como outros compromissos financeiros assumidos.

O mais significativo dos problemas apresentados na implantação deste Projeto, no entanto, parece ser aquele relacionado às dificuldades nas relações de trabalho, vivenciadas numa hierarquia inusitada para

as pessoas que compõem o quadro docente e administrativo da escola. Fica difícil, por exemplo, um contador se submeter às decisões de um Conselho, no qual se encontram, às vezes, pessoas de baixo nível de escolarização. Por outro lado, o fato de a zeladora ser indicada pelo Conselho de Moradores pode gerar um sentimento de obediência ao presidente deste Conselho, criando um poder hierarquicamente paralelo ao da diretora na administração do estabelecimento de ensino. Finalmente, podem acontecer choques entre a atuação da Direção da Escola e do Conselho de Moradores.

De acordo com o depoimento da Coordenadora da experiência nas três escolas, estas e outras dificuldades, decorrentes do processo de mudança da Gestão Escolar, estão sendo enfrentadas através de uma discussão sistemática, realizada nos encontros mensais com professoras e diretoras e, também, mensalmente, com os contadores.

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 envolveram várias fases de trabalho. Já no início do segundo semestre de 1992, 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, possibilitaram a escolha criteriosa de 15 municípios, selecionados entre aqueles considerados de grande, médio e pequeno porte, 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 de 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 rígidos. 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 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.

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 oportunidade de educação infantil; a universalização do acesso à escola e à 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 Jabotão dos Guararapes

Na caracterização da Política Educacional do Município de Jabotão dos Guararapes foram entrevistados vários agentes educacionais e alguns alunos, crianças e adultos da zona urbana, rural e urbana periférica. Com relação ao pessoal da equipe central foram entrevistados: o secretário de Educação do município, sua chefe de gabinete, o diretor de ensino e as chefes de divisão do ensino de 1º e 2º graus.

Para proceder-se o relato mais exaustivo dos três projetos selecionados – *Programa de Capacitação Permanente*, *Projeto Saber Ler* e *Projeto Nossa Escola*, várias entrevistas tiveram de ser realizadas.

Em relação ao *Projeto de Capacitação* foram entrevistadas 22 pessoas assim distribuídas: duas chefes de coordenação do ensino regular (uma responsável pelo grupo de pré a 1ª série e outra pelo grupo de 2ª a 4ª séries); duas assessoras pedagógicas do pré à 1ª série; três assessoras pedagógicas de 2ª a 4ª séries; a assessora pedagógica responsável pela produção de textos da história do povo de Jaboatão; um diretor de escola de 1º grau; oito professoras e cinco alunos (crianças).

Em relação ao *Projeto Saber Ler* foram entrevistadas 12 pessoas: a coordenadora geral, duas assessoras pedagógicas, duas alfabetizadoras, cinco alunos e duas assessoras do *Programa de Educação Básica de Jovens e Adultos* (antigo Novos Rumos). A entrevista com estas duas últimas assessoras se fez necessária com o intuito de investigar o processo de absorção dos alunos alfabetizados pelo *Projeto Saber Ler*.

Em relação ao *Projeto Nossa Escola* foram realizadas 13 entrevistas: a coordenadora geral do projeto, a diretora, o contador, uma zeladora, um agente administrativo e oito professoras de uma das três escolas que participavam do projeto.

A maioria das entrevistas aconteceu na própria escola, por ocasião da visita que era feita ao local da experiência. Muitas foram realizadas de modo coletivo e algumas individualmente. Os entrevistados prestavam depoimentos espontâneos sobre seu engajamento no projeto, sobre os pontos positivos e negativos da experiência vivenciada e, ainda, ofereciam sugestões para o aprimoramento.

Uma valiosa fonte de informação foi o coordenador do *Projeto da Rede: Ciências, Matemática e Educação Ambiental* em Pernambuco, projeto financiado pela CAPES/MEC, em convênio com a UFPE, que estabeleceu parceria com a Secretaria de Educação do Município de Jaboatão, entre outras. Através de suas informações foi possível compreender alguns procedimentos adotados e algumas assessorias realizadas em cursos de capacitação.

Finalmente, os documentos consultados para complemento e checagem de informações corresponderam a planos, relatórios, roteiros, *folders*, panfletos, Diário Oficial do Município e dois únicos números de um jornal informativo da Secretaria de Educação de Jaboatão dos Guararapes intitulado *Educação em Notícias* e o documento *De Ratzes a Frutos – Oficina do Saber*.