

CIBEC/INEP



B0005495

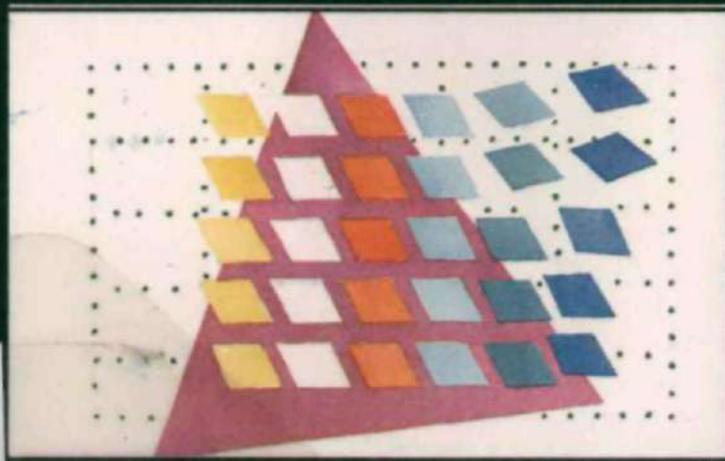
EDUCAÇÃO BÁSICA

SÉRIE

*Inovações*

. 2.

PROMOÇÃO DA  
AUTONOMIA  
ESCOLAR  
EM MINAS GERAIS



MEC

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

## •AUTONOMIA DA ESCOLA EM MINAS GERAIS"

SÉRIE INOVAÇÕES  
Volume II

A superação da baixa produtividade do ensino - evasão e repetência e a conseqüente necessidade de melhoria da qualidade do ensino levaram a Secretaria de Educação Fundamental a criar um espaço para disseminar as experiências promissoras em curso na tentativa de apoiar e incentivar as Secretarias de Educação dos Estados da Federação a buscar formas alternativas de organização e funcionamento que garantam a produtividade e a melhoria da qualidade do ensino no país.

Nesse sentido, ao publicar o presente trabalho, procura-se retratar o esforço da Secretaria de listado da Educação de Minas Gerais que colocou em prática um plano de reforma para o seu sisrema de ensino, onde a escola passa de fato a ser um "locus" central do processo - educativo e de decisão - e o aluno o sujeito privilegiado dessa ação.

PROMOÇÃO DA  
AUTONOMIA ESCOLAR  
EM MINAS GERAIS

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Itamar Augusto Cautiero Franco

MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO

Murílio de Avellar Hingel

SECRETARIO EXECUTIVO

Rubens Leite Vianello

SECRETÁRIA DE ENSINO FUNDAMENTAL

Maria Aglaê de Medeiros Machado

COMITÊ TÉCNICO DE PUBLICAÇÕES

Célio de Cunha, José Parente Filho, Helena Maria Sandoval de Miranda,  
Walter Garcia, Moacyr Carneiro

APOIO TÉCNICO EDITORIAL

Nebiha Gebrim de Souza, Anna Maria Lamberti, Consuelo Luize Jardim  
Guimarães, Solange Maria de Fátima G. P. Castro

CADERNOS EDUCAÇÃO BÁSICA

SÉRIE

*Inovações*

VOLUME II

PROMOÇÃO DA  
AUTONOMIA ESCOLAR  
EM MINAS GERAIS

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO  
SECRETARIA DE ENSINO FUNDAMENTAL

FUNDAÇÃO CESGRANRIO

## PROMOÇÃO DA AUTONOMIA ESCOLAR EM MINAS GERAIS

### CADERNOS EDUCAÇÃO BÁSICA SÉRIE INOVAÇÕES VOLUME II

Documento elaborado na gestão do Prof. Walfrido dos Mares Guia como Secretário de Educação do Estado de Minas Gerais

#### COMITÊ CONSULTIVO

Walfrido dos Mares Guia, Ana Luiza Machado Pinheiro, Nelson Carlos Teixeira, Íris Barbosa Goulart

#### EQUIPE TÉCNICA

Ana Lúcia Antunes, Edir Maria de Campos Valadares, Eliane Novaes, Dirce Maria Bernardes, Thieres Sívério Cordeiro, Maria de Lourdes Pessoa Brant, Marco Aurélio Penzim, Antônio Musa Noronha, Paulo de Tarso Batista Lopes e Edmela Passos.

#### PROJETO GRÁFICO

The Front Page Comunicação & Design Ltda.

#### ILUSTRAÇÃO CAPA

Riva Bernstein

#### REVISÃO

Miguel Moraes

#### EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

WJ Fotocomposição

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

#### Índices para catálogo sistemático

1.

Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou duplicada sem autorização expressa dos autores e do editor.

© 1993 by

1ª Edição

BRASÍLIA DF 1993

Direitos para esta edição

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	1
INTRODUÇÃO.....	3
REAFIRMANDO COMPROMISSOS.....	5
PRIORIZANDO AÇÕES.....	7
PRESTANDO CONTAS.....	11
MODERNIZANDO O SISTEMA.....	19
O GOVERNO DE MINAS GERAIS E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO.....	23

# APRESENTAÇÃO

A experiência de promoção da autonomia escolar no Estado de Minas Gerais representa um dos pontos mais altos no âmbito das inovações educacionais que se processam hoje no Brasil. Há muito que a baixa produtividade da educação básica brasileira, com elevadas taxas de repetência e evasão, estava a exigir um conjunto de medidas integradas de alcance prospectivo, capaz de, a médio prazo, reverter a ampliação do fracasso escolar, onde, só em Minas Gerais, 600 mil alunos são reprovados anualmente, configurando-se um desperdício público de recursos financeiros sem precedentes.

A reforma educacional de Minas Gerais procura envolver e comprometer publicamente os diversos atores do processo, canalizando e convergindo esforços em direção ao fortalecimento da escola, condição considerada imprescindível para se atingir um novo patamar em termos de gestão educacional, com instituições escolares mais autônomas e competentes para definir e executar o seu projeto pedagógico e responder publicamente pelos resultados.

Nesta reforma, o governo estadual assume compromissos e cobra desempenhos, tornando transparente o papel e responsabilidade dos atores envolvidos.

O Ministério da Educação e do Desporto, através da Secretaria de Educação Fundamental, ao divulgar esta experiência inovadora, tem o objetivo de colocar ao alcance dos Estados e Municípios e dos diversos segmentos da sociedade civil, os principais fundamentos e diretrizes basilares que lhe servem como subsídios ao debate público pela melhoria da educação básica.

Com este texto, a SEFF-MEC inicia a publicação da Série Inovações Educacionais, especialmente concebida para divulgação, aos sistemas estaduais e municipais de educação e aos educadores em geral, das inovações educacionais que ocorrem hoje no Brasil.

# INTRODUÇÃO

O sistema de ensino público estadual, em Minas Gerais, situa-se entre as maiores organizações de que se tem notícia no mundo. Espalhadas nas 6.500 unidades de ensino, em 42 órgãos regionais - as delegacias de ensino - e no órgão central, trabalham perto de 240 mil pessoas, entre professores, especialistas em educação, funcionários técnico-administrativos e outros servidores.

Plantadas numa base geográfica de 586.624 km<sup>2</sup>, as escolas da rede estadual abrigam cerca de três milhões de alunos.

Todo o esforço empregado para fazer funcionar o sistema de ensino esbarra, porém, em indicadores decepcionantes de desempenho, que revelam uma triste realidade: a escola pública está longe de cumprir a sua função de satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem do aluno.

Em Minas Gerais, os números que revelam o baixo desempenho da escola pública não diferem muito da média nacional e são também assustadores. Na primeira série do ensino fundamental, a média de repetência alcançou o índice de 43,09% em 1989. Nas demais séries, a repetência atingiu os seguintes percentuais: 34,11%, na 2ª série; 25,84%, na 3ª série; 15,98%, na 4ª série; 32,5%, na 5ª série; 22,28%, na 6ª série; 21,72%, na 7ª série e 12,21% na 8ª série.

E verdade que o Governo ainda precisa destinar volume razoável de dinheiro para a construção de novos prédios escolares, substituindo instalações inadequadas e, eventualmente, ampliando a oferta de vagas em regiões onde o adensamento demográfico exige. Mas a questão central, hoje, é a eficiência e a produtividade do sistema educacional.

Que dizer de um sistema que reprova tanto, e tão sistematicamente, a ponto de reter na 1ª série do ensino fundamental quase a metade dos alunos que nela haviam ingressado um ano antes? Que dizer de um sistema que, tomando como base apenas a rede estadual de Minas Gerais, leva à repetência cerca de 600 mil alunos por ano, com um desperdício de recursos próximo dos 200 milhões de dólares?

Mudar essa realidade não é tarefa que se execute da noite para o dia. Para romper a inércia e a ineficiência do sistema, é preciso, mais que dinheiro, vontade, esforço, competência e compromisso. Do Governo, dos profissionais do ensino, dos pais, dos alunos, de toda a sociedade.

Em março de 1991, início da atual administração, a equipe de Governo da área educacional já sabia o desafio que tinha pela frente. Era preciso entregar à escola todo o poder de decisão concentrado no Estado após décadas de aplicação de uma política centralizadora, campo fértil para o crescimento de alguns dos maiores males da educação no Brasil: o clientelismo e o corporativismo. Mais ainda, era preciso começar a pesquisar e combater as causas do fracasso do aluno - sinal evidente do fracasso do sistema.

Com base em um plano de metas simples e exequíveis, o Governo de Minas iniciou, então, uma profunda reforma do sistema de ensino. Uma reforma que busca recolocar o aluno como sujeito e objeto central do processo educativo e situar a escola como alvo privilegiado da ação pública.

# REAFIRMANDO COMPROMISSOS

**L**ogo após a posse do Governo, a Secretaria de Estado da Educação divulgou um documento tornando públicos os compromissos e prioridades de ação na área educacional. Ele explicita os vários compromissos que o Estado assumia com o aluno, a família, os profissionais do ensino e a escola.

Aos alunos, o Governo deve garantir:

- ingresso e permanência na escola, assegurando-lhes a vaga e oferecendo-lhes ensino de qualidade, com especial atenção para as séries iniciais do primeiro grau;
- o cumprimento de currículos e programas adequados e o uso de metodologias de ensino que facilitem a aprendizagem;
- o domínio de conhecimentos e a implantação de mecanismos de recuperação que favoreçam os estudantes;
- material escolar adequado e suficiente;
- merenda escolar aos que dela necessitam;
- assistência aos alunos portadores de necessidades especiais de aprendizagem.

São compromissos com a família:

- assegurar aos pais dos alunos informação sobre o progresso e os resultados escolares de seus filhos;
- assegurar aos pais dos alunos informação sobre a avaliação do ensino oferecido pela escola;
- assegurar mecanismos que permitam à família exercer o seu dever de participar do processo educacional, através das assembleias escolares, do Colegiado, do voto na escolha do diretor, entre outras formas.

Com os professores, especialistas de educação e demais servidores da escola o Governo assumiu o compromisso de:

- implantar planos de carreira que estimulem o aperfeiçoamento profissional;

- oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional na própria escola ou em cursos promovidos pela Secretaria e por instituições por ela credenciadas;
- assegurar mecanismos que garantam a compatibilização dos direitos e interesses dos professores com a autonomia e as necessidades da escola.

Em cada escola, cabe ao Governo garantir

- pessoal qualificado, recursos materiais e financeiros;
- informações necessárias para propiciar uma educação de qualidade;
- participação da escola no processo de planejamento e ações educacionais;
- meios para promover a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola.

# PRIORIZANDO AÇÕES

**P**ara cumprir os compromissos assumidos pelo Governo, a Secretaria da Educação elaborou programas de trabalho que priorizam cinco áreas de atuação, explicitadas a seguir.

## 1. AUTONOMIA DA ESCOLA.

Centro da ação educativa e espaço onde se desenvolve o processo de ensino-aprendizagem, a escola precisa de autonomia para decidir sobre as diferentes questões pedagógicas, administrativas e financeiras do seu dia-a-dia. Autonomia, no entanto, não é sinônimo de abandono. A transferência do poder de decisão do Estado para a comunidade escolar é um processo em que os técnicos das Delegacias Regionais de Ensino e do órgão central deixam de tutelar a escola para exercerem atividades de assessoramento e apoio às escolas.

## 2. FORTALECIMENTO DA DIREÇÃO DA ESCOLA

Na escola, cada aluno bem-sucedido envolve um investimento de dez a doze anos, considerada apenas a etapa do ensino fundamental. Durante 180 dias, a cada ano, é preciso manter em funcionamento uma estrutura ágil e adequada, cujo produto principal deverá ser "ensino de qualidade". Nada mais essencial, nesse contexto, que colocar na direção da escola profissionais competentes e comprometidos com o ensino. Escolhidos por seu mérito, capacidade e aptidão para a liderança, os diretores das escolas devem, ainda, ter condições de aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades gerenciais. Cabe ao Governo, além de oferecer tais condições, criar mecanismos que possibilitem a gestão democrática do ensino.

## 3. CAPACITAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E CARREIRA

Nas últimas décadas, Minas Gerais - e de resto todo o País - tem investido quase que tão-somente na construção de prédios e na compra de mobiliário e equipamentos para as escolas. Contra dezenas de milhões de dólares gastos em

concreto, estrutura metálica e tijolos, o Estado exibe um investimento em recursos humanos que beira a média histórica- e irrisória—de um milhão de dólares ao ano.

O ensino público chegou a uma encruzilhada onde se misturam ingredientes explosivos como formação acadêmica deficiente, baixos salários, falta de oportunidade de reciclagem e aperfeiçoamento, desestímulo de muitos e descompromisso de alguns com o trabalho.

Um ousado programa de capacitação e treinamento de professores, especialistas e demais servidores da escola faz-se necessário para iniciar a reversão desse quadro e criar, em cada unidade, o clima para a efetivação da melhoria do ensino.

Capítulo à parte, e essencial, consiste a criação de um plano de carreira que valorize - com a diferenciação de salários - os profissionais por sua capacidade e desempenho.

#### 4. AVALIAÇÃO DO ENSINO.

Diagnosticar e resolver os problemas da educação representam um desafio que exige algo além das formulações genéricas do tipo "mais verbas para o ensino público". Para garantir a permanência do aluno na escola com sucesso - e assim se pode resumir a expectativa e o direito da família -, é preciso saber o que precisa ser melhorado, em cada unidade de ensino e no sistema como um todo.

O instrumento mais adequado para responder a essa pergunta chama-se avaliação educacional. Mediante aplicação periódica de testes e questionários, as escolas e o Governo têm como saber o nível de aprendizagem dos alunos, planejando e executando ações que resultem em um trabalho pedagógico mais eficiente.

#### 5. INTEGRAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS.

Em Minas Gerais, a rede de escolas estaduais atende 75% dos alunos que freqüentam a escola pública. As redes municipais, somadas, respondem pelos outros 25%, atendendo cerca de 800 mil alunos.

Trabalhar em estreita cooperação com os municípios significa somar esforços e investimentos e dividir melhor as responsabilidades, de acordo com a capacidade financeira e as condições específicas de cada Prefeitura.

A articulação entre Estado e municípios possibilita melhor utilização da capacidade física instalada e otimização das verbas aplicadas. Pode, ainda, repre-

sentar a parceria necessária ao desenvolvimento de projetos de treinamento e programas de avaliação do ensino. Deve ser troca produtiva de experiências, com multiplicação de resultados. Na aritmética da cooperação, a grande diferença é que a soma de dois e dois resulta cinco.

# PRESTANDO CONTAS

O esforço de desemperrar velhas estruturas e, principalmente, de envolver toda a comunidade educativa no processo de mudança não dá resultado de uma hora para outra. Os primeiros passos — os mais difíceis - foram dados. E as mudanças, embora no começo, já se fazem notar.

## 1. AUTONOMIA DA ESCOLA.

Várias resoluções, portarias e instruções foram revogadas para libertar a escola de procedimentos que asfixiavam a sua possibilidade de resolver questões pedagógicas, administrativas e financeiras.

*Na área pedagógica*, a escola dispõe agora de autonomia para, respeitados os currículos mínimos e as exigências legais quanto aos dias letivos, elaborar seu calendário escolar, seus programas de atividades de enriquecimento curricular, planejar e executar projetos de interesse da comunidade onde está inserida. E, principalmente, definir as condições de ensino-aprendizagem - métodos e técnicas, recursos didáticos, formas de enturmação, avaliação e recuperação.

O Governo quer legislar cada vez menos nessa área, criando condições para que a escola não só possa adequar o ensino à realidade de sua região, mas também se sinta à vontade para ousar inovações sem ter que pedir licença às autoridades do ensino. Já em 93, novos programas de ensino, por série e disciplina, serão divulgados — garantindo o aprendizado básico e deixando a escola com margem de liberdade para enriquecer o currículo de seus alunos.

*Na área administrativa*, a Secretaria da Educação simplificou normas e procedimentos. Estabeleceu e divulgou regras claras de movimentação de pessoal. Passou a publicar, no órgão oficial do Estado, as informações de interesse dos servidores. E está descentralizando, por etapas, toda a administração de pessoal. As pastas funcionais dos servidores, antes arquivadas nas 42 Delegacias Regionais de Ensino, foram enviadas para as escolas onde trabalham. Mais do que simplificar processos, essa mudança permite que as escolas assumam, gradativamente, e com apoio de um sistema central informatizado, a responsabilidade pela gestão e controle de pagamento de seu pessoal. Em outras palavras, os problemas poderão ser resolvidos com mais rapidez e as questões administrativas não mais atropelarão os interesses e direitos do aluno e do professor.

A legislação existente impede, porém, que o Estado ouse a descentralização em áreas como a contratação de pessoal. Cabe ao Governo promover concursos públicos visando a nomeação de pessoas para o exercício de cargos e funções do quadro de pessoal das escolas.

Em 1992, o Governo de Minas Gerais tratou de promover concursos em áreas críticas. Foram realizados concursos para professor nível 3, que atua de 5ª a 8ª série do ensino fundamental, professor nível 5, para o ensino médio, e auxiliar de secretaria de escola. O Governo nomeou, em dezembro, 5.354 professores aprovados nesses concursos. Também foram nomeados 11.599 professores nível 1, para atuação nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, e 309 inspetores escolares, aprovados em concursos realizados por administrações anteriores.

No ano de 93, já com o quadro de pessoal reformulado para melhorar o funcionamento das escolas, o Governo vai promover outros concursos públicos. O grande desafio, a partir de agora, é criar mecanismos e instrumentos para que a escola tenha autonomia e condições de promover a avaliação de desempenho dos profissionais que nela trabalham, sobretudo durante o chamado estágio probatório - período de dois anos que antecede a efetivação do profissional concursado e nomeado. A Secretaria da Educação está elaborando parâmetros para essa avaliação de desempenho, que será essencial para a implantação do plano de carreira e servirá também de base para que a escola possa, em situações-limite, devolver ao sistema profissionais cuja atuação esteja comprometendo a aprendizagem dos alunos e o trabalho global da unidade.

*Na área financeira*, o Governo simplificou as normas de prestação de contas das verbas enviadas às escolas. As mudanças mais importantes, no entanto, não dizem respeito à desburocratização. Através de repasses sistemáticos para as caixas escolares, a Secretaria da Educação enviou mais de Cr\$ 60 bilhões (valores de outubro de 92) para as despesas de manutenção das escolas. A compra de equipamentos, móveis e materiais escolares também já foi descentralizada. E a escola, de posse dos recursos, estabelece prioridades e planeja os gastos com total liberdade.

Há áreas, porém, onde a aquisição direta pelo órgão central continua necessária. É o caso, por exemplo, das carteiras escolares, cuja compra centralizada resulta em redução significativa de custos. O que é preciso fazer, então? O mais importante é garantir que as escolas sejam atendidas com rapidez. O Governo entregou cerca de 240 mil carteiras, para 4.350 escolas. A Secretaria da Educação

está, agora, estudando formas de descentralizar e aumentar a produção de carteiras, facilitando a distribuição e reduzindo os gastos com transporte.

No caso das reformas em prédios escolares, para evitar a intermediação de verbas e assegurar que os recursos cheguem à escola em quantidade suficiente para as obras solicitadas, a saída encontrada foi elaborar um modelo de planilha. Preenchidas pelo diretor da escola, com o auxílio de algum técnico da comunidade, as planilhas são, em seguida, analisadas pelas Delegacias Regionais de Ensino, para a definição de prioridades da região, e pelos técnicos do órgão central, para aprovação final. Através de convênio, os recursos são repassados diretamente para as caixas escolares. Até dezembro de 92, o Governo enviou recursos para reforma em 2.647 escolas. Outras 300 tiveram suas planilhas aprovadas e serão atendidas no início de 1993.

## 2. FORTALECIMENTO DA DIREÇÃO DA ESCOLA.

O Governo de Minas implantou um processo inovador para a escolha dos diretores das escolas públicas. Esse processo, denominado seleção competitiva interna, compõe-se de duas etapas. Na primeira, os candidatos a diretor - profissionais da educação que trabalham ou tenham trabalhado na escola - fazem prova de títulos e prova escrita, que tem como objetivo testar os conhecimentos específicos e habilidades gerenciais necessários ao exercício do cargo. Os três melhores classificados preparam-se para disputar o cargo numa segunda etapa, elaborando um programa de trabalho que será discutido com a comunidade numa assembléia geral da escola. Pais, alunos maiores de 16 anos, servidores, professores e especialistas em educação em exercício na escola formam o colégio eleitoral que decide, por voto secreto, quem ocupará o cargo. Na apuração dos resultados, os votos são contados de tal forma que haja equivalência entre os votos dados pela escola (servidores) e pela família (alunos e pais).

Os novos diretores das escolas estaduais, escolhidos por *esse* processo, foram nomeados em janeiro de 1992. E permanecerão no cargo até dezembro de 1993. Passo essencial para as mudanças pretendidas, a seleção representou o fim do clientelismo político na escolha dos diretores de escolas. O processo, com mudanças visando seu aperfeiçoamento, será repetido ao final de 93 para permitir renovação dos dirigentes das escolas. O processo, com mudanças visando seu aperfeiçoamento, será repetido ao final de 93 para permitir a renovação dos dirigentes das escolas

- uma prática saudável que leva a escolhas cada vez mais acertadas. A partir de então, os diretores passarão a ter um mandato de três anos.

O Governo também implantou, paralelamente a essa mudança, um programa de capacitação dos diretores, através de módulos com temas sugeridos por eles mesmos.

O fortalecimento da direção da escola não termina aí. Ele também envolve o reconhecimento da aspiração da comunidade de participar da gestão do ensino público. E, portanto, inclui o incentivo à ação dos Colegiados como mecanismos de gestão democrática.

Criados em 1986, os Colegiados das escolas estaduais tiveram suas funções e poderes ampliados a partir do Decreto n° 33.334 e da Resolução n° 6.907/92, publicados em janeiro de 1992. Os novos Colegiados, eleitos a cada ano no primeiro mês de aula, têm várias atribuições antes reservadas às Delegacias Regionais de Ensino ou ao órgão central. Nas reuniões dos Colegiados, são tomadas todas as decisões importantes da escola, nas áreas pedagógica, administrativa e financeira. Vários atos do diretor, que antes dependiam do "de acordo" da Secretaria da Educação, agora passam tão-somente pela concordância e aprovação do Colegiado.

Com base na experiência já acumulada, estão em estudo novas normas para aperfeiçoamento dos Colegiados. Outros instrumentos serão colocados à disposição do sistema para que a autonomia do Colegiado se amplie, principalmente no que se refere à avaliação de desempenho dos profissionais da escola. A Secretaria da Educação também está concluindo um manual de gestão da escola, onde as diversas dúvidas sobre o funcionamento do Colegiado e sobre as situações do dia-a-dia da escola são analisadas e discutidas.

### 3. APERFEIÇOAMENTO E CAPACITAÇÃO.

Prédios e instalações adequadas, bibliotecas, laboratórios e recursos didáticos são importantes para o desenvolvimento da ação pedagógica. Mas nada é mais importante que o trabalho dos professores, especialistas e servidores que diariamente colocam a escola em funcionamento.

Em Minas Gerais, somadas as redes municipais e estadual, é grande o número de leigos em exercício no Magistério. Mais de 9.000 pessoas dão aulas nas quatro primeiras séries do ensino fundamental sem ter a habilitação mínima necessária, ou seja, o diploma de Magistério. Há cerca de 11.600 professores leigos

no ensino de 5ª a 8ª série. O problema da capacitação também é sério: entre 85 e 90, o sistema ofereceu, em média, um treinamento de 40 horas para cada professor, o que soma insignificantes oito horas de estudos de aperfeiçoamento por ano.

Através de convênios com as Instituições de Ensino Superior, várias ações de capacitação e aperfeiçoamento de professores foram iniciadas. Os cursos de licenciatura curta, nas áreas de Letras, Estudos Sociais e Ciências, já atendem 2.050 professores não habilitados que lecionam de 5ª a 8ª série. Em 93, a Secretaria vai iniciar o Projeto Chama (Curso de Habilitação de Magistério), visando atender a todos os professores não habilitados que trabalham nas quatro primeiras séries.

Na área de aperfeiçoamento, 3.136 professores de Ciências e Matemática que lecionam de 5ª a 8ª série já iniciaram um programa de reciclagem, que vai atingir todos os 13.000 professores das duas disciplinas. A Secretaria promoveu um primeiro treinamento a distância em Língua Portuguesa, que teve a participação de 7.887 professores. Com recursos repassados através das Delegacias Regionais de Ensino, as escolas puderam realizar outras dezenas de cursos e treinamentos, que atingiram 86.000 professores, numa média de 40 horas para cada profissional.

Articuladas com o Governo, as universidades federais do Estado estão ministrando cursos de pós-graduação lato-sensu para 900 professores da rede estadual, nas áreas de Física, Química, Biologia, Matemática, Ciências, Língua Portuguesa, História, Geografia, Sociologia e Filosofia. Com o apoio da Fundação Vitae, foi iniciado um programa de aperfeiçoamento de professores das escolas estaduais de ensino médio, nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática e Física. Em sua primeira etapa, o programa está atendendo 480 professores.

Em 93, o Governo de Minas deverá receber a primeira parcela de um financiamento do Banco Mundial para a Educação, que envolve recursos totais de 150 milhões de dólares e igual contrapartida de recursos por parte do Estado. O financiamento, a ser liberado em cinco parcelas anuais, será utilizado prioritariamente na área de capacitação e aperfeiçoamento e na garantia de insumos básicos para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, como materiais didáticos, laboratórios e bibliotecas.

Os professores não são o único público-alvo. Inspetores, supervisores e outros técnicos do sistema estão sendo convidados a participar de encontros e programas de treinamento, que já viraram rotina na Secretaria da Educação. E, como poucas pessoas desenvolvem, sob uma estrutura autoritária, habilidades de liderança e gerenciamento, o programa de descentralização e de incentivo à autonomia da escola colocou diante de todos mais um desafio.

Por essa razão, a Secretaria está implantando um projeto para levar até as escolas um modelo de gerenciamento que milhares de empresas e organizações, no mundo inteiro, já adotaram com sucesso: a Qualidade Total.

Em 1992, com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), da Secretaria de Ciência e Tecnologia da Presidência da República, teve início um projeto-piloto de treinamento em Qualidade Total, envolvendo 17 escolas de Belo Horizonte. Em 1993, mais 41 escolas vão se integrar ao programa, enquanto serão treinados multiplicadores para atuar em todo o sistema. Com um bom instrumento gerencial em mãos, a comunidade educativa terá mais competência para buscar seu próprio caminho rumo à melhoria da qualidade do ensino.

A Secretaria da Educação está concluindo, também, o anteprojeto de um plano de carreiras para os profissionais do Magistério. Além de premiar o tempo de serviço, mantendo os benefícios e acessos existentes, a proposta prevê mecanismos que vão permitir ao professor e especialista construir seu próprio salário, a partir da sua capacitação e do seu desempenho.

#### 4. AVALIAÇÃO DO ENSINO.

Em janeiro de 1992, o Governo instituiu, através da Resolução nº 6.908/92, da Secretaria de Estado da Educação, o Programa de Avaliação da Escola Pública de Minas Gerais.

Dois meses depois, todos os alunos matriculados na 3ª série da rede estadual fizeram um teste de conhecimento de Português, Matemática ou Ciências. As 312.811 provas e 109.476 redações elaboradas, além de questionários respondidos pelos alunos e pelo corpo docente das escolas, foram corrigidos e analisados estatisticamente pela Secretaria.

Cada escola recebeu, em outubro, um conjunto de 19 tabelas com análise do seu resultado e a comparação do seu desempenho com as médias obtidas na sua região e no Estado. Com base nesse valioso conjunto de informações, as escolas - e o Governo - estão identificando melhor as falhas do aprendizado nas séries iniciais do ensino fundamental. A partir daí, é possível priorizar ações de treinamento, fazer alterações nos currículos e programas, criar atividades de reforço e recuperação em conteúdos específicos, investir melhor os recursos disponíveis para a compra de equipamentos e materiais didáticos.

Em novembro de 92, foi a vez dos alunos da 8ª série. Mais de 120.000 adolescentes matriculados na rede estadual fizeram testes de Matemática, Português

ês ou Conhecimentos Gerais. As provas, elaboradas de forma a checar o aprendizado de conteúdos dos programas das séries finais do primeiro grau, também foram acompanhadas de questionários que buscam identificar aspectos do ambiente familiar e escolar que influenciam no processo de ensino-aprendizagem. Os resultados serão devolvidos às escolas, para discussão e análise por toda a comunidade educativa.

O programa de avaliação vai se estender, em 93, à 5ª série, à 2ª série do 2º grau e à 3ª série do curso de Magistério. Os testes e questionários serão repetidos de dois em dois anos, em cada série, permitindo que a escola e o sistema como um todo possam avaliar a melhoria do desempenho dos alunos.

## 5. INTEGRAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS.

As profundas diferenças sócio-culturais e econômicas existentes entre os municípios levam o Estado a não poder utilizar qualquer fórmula pronta para trabalhar com as Prefeituras em regime de cooperação.

Passo essencial para iniciar o entrosamento com as Prefeituras foi a realização conjunta, em todos os municípios, do cadastramento escolar. De posse dos números que identificam a procura por vagas na escola pública, técnicos das Delegacias Regionais de Ensino e das Prefeituras podem decidir, com mais acerto, as medidas necessárias para atender à demanda existente.

As formas de cooperação utilizadas pelo Governo se multiplicaram de acordo com as características e possibilidades de cada município. Em Belo Horizonte, Capital do Estado com arrecadação anual da ordem de 505 milhões de dólares, o Governo de Minas construiu e equipou seis prédios escolares em 92, entregando-os em seguida à rede municipal, responsável por sua manutenção e operação. No extremo oposto, está Ribeirão das Neves, município com arrecadação anual na faixa de seis milhões de dólares. Ali, o Estado construiu e vai manter em funcionamento sete novas escolas, enquanto a Prefeitura cuida de investir seus poucos recursos no atendimento pré-escolar.

Há municípios que estão assumindo as reformas de prédios escolares ou que se dispõem a fornecer mão-de-obra para baratear o custo das obras em escolas da rede estadual. Outros tomaram a iniciativa de reciclar professores das escolas municipais e estaduais.

Para ampliar a oferta de vagas e melhorar o atendimento, substituindo prédios em condições precárias ou reduzindo o número de escolas que mantêm três

turnos diurnos, a atual administração estadual já construiu e ampliou 42 prédios escolares. Há outras 84 obras de construção e ampliação em andamento, com os investimentos totais no setor alcançando a cifra de Cr\$ 208 bilhões (valores de outubro/92). O Estado criou 99 novas escolas de 1º grau e 890 de 2º grau. Ampliou em 5.651 o número de turmas de 1º grau e em 821 o número de turmas de 2º grau.

O Governo também se prepara para apoiar os municípios em áreas onde a atuação das Prefeituras é mais difícil. E o caso do Programa de Avaliação da Escola Pública, que estará aberto à participação das escolas municipais a partir de 1993. Ou da realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos nas escolas: o município poderá aproveitar a prova elaborada e aplicada pelo Estado, fazendo a inscrição e classificação de seus candidatos em separado.

Com cada município, enfim, o Governo pode - e quer - desenvolver um plano de cooperação mútua, a partir das necessidades existentes e prioridades estabelecidas para a área educacional.

# MODERNIZANDO O SISTEMA

**P**ara criar as condições necessárias ao desenvolvimento dos vários programas da atual administração, a Secretaria da Educação viu-se diante de um outro desafio: o da modernização. Modernizar o sistema significa, neste contexto, não apenas desempenhar a máquina administrativa, mas capacitar cada servidor e setor da organização a desempenhar novos papéis, voltados para atividades de assessoramento e apoio à escola.

As ações da Secretaria, nesse sentido, vêm se concentrando em três áreas: informatização, mudança da estrutura e desenvolvimento organizacional.

## A. INFORMATIZAÇÃO

A atual administração iniciou um ousado programa de informatização, que inclui a automação de processos e a implantação de bases integradas de dados, dentro de uma visão global sistêmica. A informática já está presente nas áreas financeira, administrativa e de convênios e repasses, facilitando o envio de recursos para as escolas. Deu o suporte necessário à correção das provas e à análise dos dados do Programa de Avaliação da Escola Pública.

Os técnicos da área trabalham na etapa final de implantação de três grandes sistemas: de gestão de pessoal, de rede física e de informações educacionais. Interligados via satélite, terminais instalados nas Delegacias Regionais de Ensino vão possibilitar a automação dos principais procedimentos vinculados à gestão de pessoal. O sistema vai possibilitar a contagem automática de tempo para a concessão aos servidores de direitos tais como quinquênio, férias-prêmio, etc. Vai facilitar a emissão de atos, a movimentação de pessoal, o controle de frequência e o acompanhamento de vagas no quadro das escolas.

Os sistemas de rede física e de informações educacionais vão permitir o acompanhamento da situação de infra-estrutura das escolas, para melhor alocar os recursos disponíveis, e o planejamento mais eficaz de ações nas áreas do atendimento escolar e da melhoria do ensino. Desenvolve-se ainda, para disseminação junto às escolas, um sistema simplificado de administração escolar, com programas nas áreas acadêmica, administrativa-financeira e de informações educacionais.

## B. ESTRUTURA

O Governo do Estado apresentou à Assembléia Legislativa projeto de lei - já aprovado e sancionado pelo Executivo - que reestruturou a Secretaria de Estado da Educação. Com a mudança, todos os técnicos da área pedagógica passam a trabalhar com as modalidades e níveis de ensino de forma integrada, a partir de três enfoques básicos: o desenvolvimento do ensino, o desenvolvimento funcional e a organização do atendimento escolar.

Todas as atividades de suporte à atividade-fim também estão reagrupadas na nova estrutura, de tal forma que as ações administrativas não se sobreponham às pedagógicas.

O novo organograma da Secretaria da Educação possibilita o planejamento pedagógico integrado e organiza as ações ligadas à gestão do sistema de ensino, subordinando-as à prioridade maior do Governo na área educacional: oferecer ensino de qualidade a todos.

A partir da nova lei, a Secretaria passou a contar com duas subsecretárias: a de Desenvolvimento Educacional e a de Administração do Sistema de Ensino, assim subdivididas:

### I — Subsecretária de Desenvolvimento Educacional

- Superintendência de Desenvolvimento do Ensino
  - Diretoria de Normas e Planejamento Curricular
  - Diretoria de Desenvolvimento Curricular
  - Diretoria de Estudos e Pesquisas
  - Diretoria de Avaliação do Ensino
- Superintendência de Desenvolvimento Funcional
  - Diretoria de Capacitação Profissional
  - Diretoria de Gestão de Pessoal
- Superintendência de Organização do Atendimento Escolar
  - Diretoria de Funcionamento Escolar
  - Diretoria do Atendimento Escolar

### II - Subsecretária de Administração do Sistema de Ensino

- Superintendência de Administração da Rede Escolar
  - Diretoria de Suprimento Escolar
  - Diretoria de Apoio ao Aluno

- Diretoria de Rede Física
- Superintendência de Administração de Pessoal
- Diretoria Técnico-Consultiva
- Diretoria de Apoio Técnico-Operacional
- Diretoria de Administração de Pessoal do órgão Central e Regionais
- Superintendência de Modernização e Informática
- Centro de Modernização Administrativa
- Centro de Produção e Administração de Informações

Além dessas Superintendências, a estrutura mantém em funcionamento outras três, de apoio a toda a atividade do sistema: Superintendência Financeira, Superintendência Administrativa e Superintendência de Planejamento e Coordenação.

## C. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Dentro da premissa primeira de que "A organização são as pessoas da organização", a Secretaria também se preocupou em iniciar projetos de capacitação e desenvolvimento de habilidades gerenciais em todos os níveis e de consolidação das equipes de trabalho. Foram realizados encontros de sensibilização em todas as unidades do órgão central e com as 42 Delegacias Regionais de Ensino, seguidos de encontros de consolidação de equipes gerenciais e setoriais. Os eventos envolveram o conjunto de servidores dos órgãos regionais e central. A partir de 93, além de continuar o trabalho de desenvolvimento gerencial, todas as unidades do órgão central e as Delegacias Regionais de Ensino vão se integrar ao programa de Qualidade Total, visando repassar aos servidores o mesmo instrumento gerencial com o qual as escolas estarão trabalhando.

# O GOVERNO DE MINAS E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

**F**ora ou dentro dos órgãos de governo responsáveis pelo gerenciamento do sistema público de ensino, muitas pessoas já se perguntaram, e continuam a se perguntar, qual o papel do Estado na área educacional. A questão remete à definição de políticas públicas para o setor educacional.

O cenário de aplicação dessas políticas não pode ser outro - quando se persegue a qualidade do ensino - senão o de um sistema descentralizado, de incentivo à autonomia das escolas e de criação de mecanismos de gestão democrática do ensino. E por quê? Porque quem está convivendo de perto com a realidade da escola tem mais condição de saber qual a melhor solução para os problemas existentes.

Ao Estado, cabe sem dúvida o papel de pagar as contas, já que para isso são arrecadados os impostos. Mas a gestão da escola - a decisão sobre as pequenas e grandes questões do dia-a-dia - deve ser feita pela comunidade escolar.

E que políticas públicas cabe ao Estado implantar?

Em primeiro lugar, o Estado tem a obrigação de distribuir os recursos públicos com *equidade*, de forma a assegurar que todas as escolas tenham dinheiro suficiente para resolver seus problemas do dia-a-dia: compra de material de consumo, ações de apoio ao aluno, conserto de equipamentos e instalações danificadas pelo uso, entre outros.

Outra questão-chave é a *garantia de padrões básicos*. Em outras palavras, o Estado precisa definir um currículo mínimo por séries e disciplinas; precisa contratar e colocar à disposição das escolas o pessoal docente e não-docente necessário ao desenvolvimento das atividades pedagógicas; precisa garantir equipamentos - bibliotecas, laboratórios, etc. - e instalações adequadas à realização do processo de ensino-aprendizagem.

E o que mais cabe ao Estado fazer? Dentro da filosofia da atual administração, duas outras áreas são essenciais. O Governo deve criar as condições para que se desenvolva um processo contínuo de *capacitação e aperfeiçoamento de professores*, dentro de uma política mais global de valorização do Magistério que inclui a melhoria dos salários e a implantação de carreiras que premiem o mérito e o desempenho de cada profissional.

Finalmente, cabe ao Estado também promover *avaliações periódicas do nível de aprendizagem* dos alunos, a fim de medir a qualidade do ensino que a escola pública está oferecendo. A avaliação educacional constitui um valioso conjunto de informações que permite a cada escola fazer seu próprio plano de melhoria e desenvolvimento. É a escola pública, e toda a comunidade educativa, ficando mais consciente de seus desafios. E cada vez mais dona de seu próprio destino.

## TEXTOS BÁSICOS PARA UMA REFORMA EDUCACIONAL

Com o objetivo maior de sistematizar a divulgação de textos sobre questões atuais da Educação Básica, tendo em vista disseminar conhecimentos e informações ampliando a visão crítica e melhorando o padrão de desempenho dos profissionais que atuam nos diferentes níveis e campos educacionais, o Ministério da Educação e Desporto através da Secretaria de Educação Fundamental propõe a publicação de textos, contendo três séries assim discriminadas:

**SÉRIE ATUALIDADES PEDAGÓGICAS** – visa dar tratamento e orientações às tendências que já se manifestam em muitos estados na área educacional propiciando às escolas uma maior e melhor atuação enquanto centros produtores de conhecimentos questões atuais da área educacional (autonomia da escola, gestão, avaliação adequação curricular, formação e capacitação de professores etc).

**SÉRIE INOVAÇÕES** com a qual se pretende difundir e estimular o intercâmbio de experiências reconhecidas como avanços significativos na busca da melhoria da qualidade e da produtividade do sistema educacional.

**SÉRIE INSTITUCIONAL** destinada à publicação de textos oficiais com vistas à divulgação de políticas, diretrizes e demais produções de órgãos gestores nacionais e internacionais.

Ministério da Educação e do Desporto  
Secretaria de Educação Fundamental  
Departamento de Desenvolvimento Pedagógico  
Coordenação de Organização e Desenvolvimento do  
Ensino Fundamental  
Esplanada dos Ministérios Bloco L 6º andar  
Brasília, DF



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)