



Educar em Revista

ISSN: 0104-4060

educar@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná

Brasil

Barbosa de Camargo, Rubens  
Reflexões sobre a administração municipal da educação: um início de conversa...  
Educar em Revista, núm. 22, 2003, pp. 275-220  
Universidade Federal do Paraná  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155017964010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

2.<sup>a</sup> Parte  
Os estados e os municípios brasileiros:  
impasses e perspectivas

---



# Reflexões sobre a administração municipal da educação: um início de conversa...

---

## *Reflections on municipal administration of education: start of conversation...*

Rubens Barbosa de Camargo\*

### **RESUMO**

Este artigo discute uma experiência de administração pública na educação na cidade de São Carlos, procurando realizar uma reflexão sobre os entraves e as dificuldades encontrados, podendo servir como uma contribuição, na medida em que recupera algumas propostas, ações e os devidos cuidados com alguns percalços à frente de órgão público da educação municipal. Após apresentar o detalhamento do município e dos dados educacionais, o texto aborda as questões da organização da educação municipal e dos problemas relativos ao controle social na educação. Por fim, aborda, de maneira mais pormenorizada, processos, proposições e dinâmicas realizados no primeiro semestre de 2001, período analisado neste artigo.

*Palavras-chave:* administração de sistema educacional, políticas educacionais.

### **ABSTRACT**

This article discusses an experience of Public Administration of Education in the city of São Carlos. This research tries to analyze impediments and difficulties of municipal administration of public education; it also can be

\* Professor-Doutor do Departamento de Administração Escolar e Economia da Educação da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo e Ex-Secretário de Educação e Cultura de São Carlos no período compreendido entre 1 de janeiro e 13 de julho de 2001. [rubensbc@usp.br](mailto:rubensbc@usp.br)

considered a contribution, in the way that it recovers proposals, actions and the necessary cautions related to difficulties that public organisms of municipal education have. Right after the municipality and its education data introduction, this text approaches to questions related to the organization of municipal education and problems related to social control of education. Finally, it analyzes, in a more detailed way, processes, propositions, dynamics and difficulties identified in the first semester of 2001, the term focused in this article.

*Key-words:* administration of education system, education politics.

Este artigo procura em parte descrever e analisar uma breve, mas intensa, experiência vivenciada à frente da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (Smec), órgão responsável pela administração da educação municipal<sup>1</sup> da cidade de São Carlos. Além da intenção de um registro preliminar das dinâmicas e processos que ali ocorreram, nele procura-se realizar uma reflexão sobre os entraves e as dificuldades da administração da educação pública municipal, podendo servir como uma contribuição, na medida em que recupera algumas propostas, ações e os devidos cuidados com alguns percalços, para aqueles que estão ou poderão estar à frente de órgão público da educação municipal. Mesmo sendo uma experiência breve, seria impossível descrevê-la e analisá-la neste artigo, por isso qualquer interessado em maiores detalhes ou documentos poderá entrar em contato com o autor.<sup>2</sup>

O artigo foi organizado em cinco partes. Na primeira, faz-se de forma extremamente sucinta, um perfil demográfico e socioeconômico do município de São Carlos. Na segunda parte, é feita uma análise preliminar dos dados educacionais do município e suas dinâmicas diante das políticas im-

1 Embora a Smec seja o órgão responsável também pela área de Cultura do Município de São Carlos, o objeto de atenção deste artigo é a área da Educação, já por demais extensa e problemática. Quem sabe num outro artigo, a interessante e complexa área da Cultura também possa ser descrita e analisada.

2 Endereço eletrônico do autor <[rubensbc@usp.br](mailto:rubensbc@usp.br)>; telefone na FEUSP: 3091-3342 ramal 272, 3815-0232. Anexos a este artigo seguiriam alguns documentos julgados importantes para a compreensão do leitor: 1) Informações da área de educação a serem solicitadas à prefeitura de São Carlos; 2) Programa de Educação do PT para o município de São Carlos (2001-2004); 3) Plano Plurianual da Secretaria da Educação (2002-2005); 4) LDO da área educacional para 2002 em São Carlos; 5) Carta de exoneração. Todos públicos, contudo, para não deixá-lo excessivamente extenso, optamos por retirá-los, indicando aos interessados nestes documentos que entrem em contato com o autor.

plantadas nas redes públicas (estadual e municipal), no período de 1996 a 2000, imediatamente anterior à experiência descrita em seguida. Na terceira parte, descreve-se um pouco da organização formal da Smec. Na quarta parte, são levantadas as características e as dificuldades de se estabelecer mais efetivamente o controle social da área da educação em âmbito municipal, por meio dos diferentes conselhos institucionais, com algumas descrições dos problemas locais. Na quinta e última parte, é feita uma descrição mais pormenorizada de alguns processos, proposições e dinâmicas realizados no primeiro semestre de 2001, período objeto deste artigo. Nela, buscou-se fazer uma forma de apresentação um pouco mais coloquial, pois foi oriunda de um seminário apresentado sobre o mesmo tema sendo gravado, transscrito e editado posteriormente.

### Perfil demográfico e socioeconômico do município

O município de São Carlos encontra-se na região centro-noroeste do Estado de São Paulo, a 235 km da capital e possui uma área de 1.132 Km<sup>2</sup>, onde se encontram incluídos dois distritos: o de Água Vermelha e o de Santa Eudóxia. Sua população, segundo o censo de 2000, realizado pelo IBGE, é de 192.565 habitantes, distribuídos segundo o gênero e o local de residência conforme a tabela 1.

TABELA 1- POPULAÇÃO RESIDENTE NO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS (2000)

Total	Homens	Mulheres	Zona Urbana	Zona Rural
Absoluto	192.565	95.375	97.190	183.369 (p)
%	100	49.5	50.5	95.2

FONTE: IBGE-SEADE, 2000.

NOTA: (p) – dados preliminares.

Com base nos dados do IBGE, que indicam a contagem da população feita em 1996, e pela Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios – PNADs nos anos subseqüentes, a população são-carlense apresentou 8,7% de crescimento, com a seguinte evolução:

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS (1996-2000)

1996	1997	1998	1999	2000	% crescimento 96/00
177.107	180.906	184.781	188.661	192.565	8.7

FONTE: IBGE-SEADE, 2000.

Em seus primórdios, a história de São Carlos é identificada como local de passagem e apoio aos bandeirantes paulistas que partiam para Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso. Mais tarde, com o seu crescimento enquanto ponto comercial e com o cultivo do café, passou a fazer parte da região de grande produção cafeeira, gerando desenvolvimento. Entretanto, diferentemente de outras cidades, com a crise do café, seguiu-se um significativo processo de industrialização, fator principal do início de seu caráter científico e tecnológico, que se ampliou ainda mais com a instalação de escolas técnicas e posteriormente duas universidades públicas na cidade: a Universidade de São Paulo e a Universidade Federal de São Carlos.

Seus principais indicadores socioeconômicos são apresentados a seguir:

TABELA 3 - INDICADORES GERAIS DE SÃO CARLOS EM RELAÇÃO AO ESTADO DE SÃO PAULO<sup>3</sup>

Indicador	Município de São Carlos	Estado de São Paulo
1. Densidade demográfica (1997)	170,4 hab./Km <sup>2</sup>	148,7 hab./Km <sup>2</sup>
2. PIB/hab. (1996) US\$ de 1998	US\$ 8390	US\$ 8515
3. Receita total/hab. (1997)	RS 360	RS 525
4. Impostos próprios/hab. (1997)	RS 115	RS 126
5. Receita de ICMS/hab. (1997) (Cota Parte)	RS 156	RS 169
6. Receita de FPM/hab. (1997)	RS 45	RS 39
7. Índice de participação na população do estado de São Paulo (2000)	0,522 %	100 %
8. Índice de participação no ICMS (1999)	0,49849175	
9. Coleta de lixo (% de atendimento)	100 %	
10. Abastecimento de água (% de atendimento)	100 %	
11. Coleta de esgoto (% de atendimento)	100 %	
12. Tratamento de esgoto (% de atendimento)	2 %	
13. IPRS (riqueza) (1997)	56	60
14. IPRS (longevidade) (1997)	65	60
15. IPRS (escolaridade) (1997)	79	71
16. ICS (1991)	0,080	16º do Estado
17. IDI (1996)	0,652	15º do Estado
18. IDH (1991)	0,797	28º do Estado

FONTES: 1: SEADE; 2: IPEA-IBGE; 3-6: STN; 7-15: SEADE; 16: UNICEF (1994); 17: UNICEF (2001).

3 Legenda: IPRS: Índice Paulista de Responsabilidade Social (riqueza considera: consumo de energia elétrica, rendimento médio no emprego formal e valor adicionado fiscal per capita; longevidade considera: taxa de mortalidade infantil, taxa de mortalidade perinatal, taxa de mortalidade – faixa de 15 a 39 anos e mais de 60 anos; escolaridade considera: pessoas

Ao procurarmos traçar um perfil da renda dos chefes de família de São Carlos, nos deparamos com dados da Fundação Seade e IBGE que revelam um grande percentual de chefes de família que não informaram a sua renda no Censo de 1991, o que torna distorcida a análise destes dados, entretanto supondo-se uma distribuição homogênea de respostas nas faixas determinadas (que equivale a um percentual de 3,4% em cada uma delas) é possível perceber que o percentual de chefes de família que não apresentam rendimento algum (pois se atinge quase 9,5%) é bastante superior ao do Estado de São Paulo, enquanto que nas outras faixas os índices se aproximam ao do Estado.

TABELA 4 - SÃO CARLOS: INDICADORES DE RENDIMENTO DOS CHEFES DE FAMÍLIA (1991)

Indicadores	São Carlos (%)	Estado de São Paulo (%)
Sem rendimento	6,0	4,2
até 1 SM	7,9	11,6
+ de 1 a 3 SM	30,5	36,9
+ de 3 a 5 SM	15,6	17,6
+ de 5 a 10 SM	11,9	16,7
+ de 10 SM	7,3	11,9
Sem declaração	20,6	1,1
Total	99,8	100,0

FONTE: SEADE, 1991.

de 15 a 19 anos que concluíram o Ensino Fundamental, pessoas de 20 a 24 anos que concluíram o Ensino Médio, pessoas com mais de um ano completo de estudos nas faixas de 10 a 14 e 15 a 24 anos, matrículas no Ensino Fundamental na rede municipal em comparação com o total de matrículas na rede pública). ICS: Índice de Condições de Sobrevivência (considera: rendimento do chefe de família, anos de estudo do chefe de família e abastecimento de água). IDI: Índice de Desenvolvimento Infantil (considera escolaridade dos pais, índice de vacinação, cobertura pré-natal e escolarização bruta na pré-escola e creche).

## **Análise preliminar dos dados educacionais do município**

### *Perfil educacional*

Embora previsto na Lei Orgânica Municipal, observa-se em São Carlos a não-existência de um sistema de ensino municipal, ficando as redes existentes (estadual, municipal e particular) de Educação Básica subordinadas ao Sistema Estadual de Ensino. Isto significa que as medidas escolares de caráter burocrático-educacional de todas as redes tenham que passar pelo crivo da Diretoria de Ensino da rede estadual.

Uma outra informação pertinente é a referente à confiabilidade dos dados obtidos. Os dados educacionais modificam segundo a fonte consultada, o período a ser consultado, o tipo de dado e a época de referência. Certamente, os dados dos últimos anos podem ser um pouco mais confiáveis, uma vez que se encontram na forma informatizada e alguns deles servem como parâmetros para o recebimento de recursos financeiros (como é o caso da matrícula no Ensino Fundamental Regular para fins de recebimento do Fundef). Por isso, optou-se pelos dados obtidos junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional do Ministério da Educação (Inep-MEC) e do Centro de Informática Educacional da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (CIE-Seesp).

### *Impacto nas matrículas, classes e funções docentes*

#### **Rede estadual**

A partir de 1996, no Estado de São Paulo, houve uma grande mudança na rede estadual caracterizada como *reorganização* do Ensino Fundamental. Tal medida dividiu as matrículas em duas partes (1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup>) em duas escolas diferentes em grande parte de sua rede. Com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96) e a criação do

Fundef (EC 14/96 e Lei n. 9.424/96) foram estabelecidos os fundamentos para um amplo processo de *racionalização* da rede estadual. Esta política, que já fazia parte dos planos da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo, induziu muitos municípios a um processo de *absorção* de escolas, classes, profissionais do magistério etc., da rede estadual, com maiores ou menores compensações por parte do Estado (as primeiras cidades que *municipalizaram*, receberam recursos para instalações, reformas e inclusive pagamento de pessoal, entretanto as últimas não receberam o mesmo tratamento) A implementação do Fundef, em 1998, contribuiu também para a implantação de um modelo de organização escolar em ciclos e ampliou o número de municípios que começaram a *absorver* matrículas da rede estadual, em geral as das escolas com classes do 1.º ciclo. Onde não havia rede própria, os municípios começaram a instalá-la a partir do 1.º ciclo.

A tabela 5 mostra a dinâmica das matrículas da rede estadual no município de São Carlos. A análise evidencia a ocorrência de uma diminuição de seu número no 1.º ciclo do Ensino Fundamental de 7,3%, entre 1996 e 1998, e de 21,7%, entre 1998 e 2000. No total, a diminuição no período estudado atingiu o percentual de 31,3%, o que corresponde a 3.589 vagas a menos. Já no 2º ciclo, verifica-se a ocorrência de uma oscilação do número de matrículas, que se manifesta pela diminuição de 1,8%, entre 1996 e 2000, e pelo aumento de 2,3%, entre 1998 e 2000. Em números absolutos, houve a criação de 45 vagas, o que equivale a um aumento total de 0,4% no período. Somando-se os dois ciclos do Ensino Fundamental, o número de matrículas passa de 22.777, em 1996, para 19.233, em 2000, o que equivale a 3.544 ou 15,6% de vagas a menos e que caracteriza uma ampla redução no Ensino Fundamental.

Em compensação, o Ensino Médio da rede estadual teve suas matrículas aumentadas em 22% entre 1996 e 1998, passando de 6.582 para 8.028 vagas. Entre 1998 e 2000, esse número continuou crescendo e passou de 8.028 para 8.868 vagas. Entre 1996 e 2000, foram abertas 2.286 novas vagas nesse nível de ensino, correspondendo a 34,7%. O aumento substancial do número de matrículas do Ensino Médio, em detrimento dos demais níveis e modalidades de ensino, pode ser explicado pelo aumento da demanda em função da implantação do sistema de ciclos e outras medidas que procuraram regularizar o fluxo de alunos no Ensino Fundamental. Além disso, novas exigências do mercado de trabalho, fizeram com que houvesse uma volta aos estudos de uma parcela da população.

A Educação Especial já apresentava um número bem incipiente de matrículas até 1998 e foi extinta em 1999 na rede estadual, que também não oferece matrículas de Educação Infantil.

O atendimento da rede estadual na forma do Ensino Fundamental de Jovens e Adultos referente à suplência II (equivalente a 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries ou 2.<sup>º</sup> ciclo), observou uma diminuição de 21,83% entre 1997 e 2000, passando de 2.325 vagas para 1.794. Na Educação de Jovens e Adultos do Ensino Médio, verifica-se um aumento de 37,84%, embora este crescimento tenha se dado na forma de atendimento em tele-salas.

TABELA 5 - REDE ESTADUAL – EVOLUÇÃO DAS MATRÍCULAS DA REDE ESTADUAL EM SÃO CARLOS

	1996	1997	1998	1999	2000
Ed. Infantil	0	0	0	0	0
EF 1-4	11.477	11.477	10.019	8.509	7.888
EF 5-8	11.300	10.946	11.095	11.414	11.345
Total EF reg.	22.777	22.423	21.114	19.923	19.233
E. Médio	6.582	7.692	8.028	8.247	8.868
Ed. Especial	8	5	41	0	0
EJA EF	*	2.325	2.295	1.589	1.794
Total Rede Estadual	29.367	32.445	31.478	29.759	29.895

FONTE: INEP E CIE/SEESP, 2000.

NOTA: \* dado não encontrado nas fontes utilizadas.

### Rede municipal

Os dados de matrícula da rede municipal demonstram ter havido um aumento expressivo do número de matrículas na Educação Infantil, especialmente em creches,<sup>4</sup> entre 1998 e 2000, que passam de 100, em 1998, primeiro ano com informações nas fontes utilizadas para 992, em 1999; atingindo 1.102 em 2000. No entanto, é preciso observar que isto ocorreu devido à passagem das creches para a Secretaria de Educação, após as determinações da LDB em 1996, pois antes elas estavam jurisdicionadas à Secretaria de Promoção Social. A pré-escola, principal atendimento da rede municipal, passou de 6.750 matrículas, em 1996, para 5.914, em 1998,

<sup>4</sup> No caso do atendimento em creches, há também o realizado pela rede federal, entretanto, no que diz respeito à Educação Básica, os dados oficiais estão zerados, embora se tenha conhecimento do oferecimento de serviço de creche para cerca de 80 ou mais crianças (filhos de docentes, funcionários e alunos) na Universidade Federal de São Carlos.

sofrendo uma diminuição do número de matrículas de 12,4%, entre 1996 e 1998, equivalente a 836 vagas. Em 2000, o número de matrículas era de 6.417, o que ocasionou um aumento de 8,5%, entre 1998 e 2000, equivalente a 503 vagas. No período de 1996 a 2000, houve uma diminuição de 4,9% de matrículas da pré-escola.

A tabela 6, entretanto, demonstra um crescimento de 6.750 para 7.519 vagas na Educação Infantil. Caso não dispuséssemos dos dados separados do atendimento de creche e pré-escola, os números absolutos evidenciariam a falsa idéia de expansão da oferta neste nível de ensino, quando na verdade o aumento se dá em função da transferência das creches da Secretaria de Promoção Social para a Secretaria da Educação.

No primeiro ciclo do Ensino Fundamental, houve um aumento de 53,9% entre 1996 e 1998 e de 70,71% entre 1998 e 2000, o que equivale em números, respectivamente, a 1002 e 1313 vagas a mais. No segundo ciclo do Ensino Fundamental, o aumento verificado foi de 19,08%, isto é, 116 vagas, entre 1996 e 1998 e de 12,15%, ou 88 vagas, entre 1998 e 2000. No total, o Ensino Fundamental da rede municipal passou de 1.463 para 2.581 vagas de 1996 a 1998, gerando um aumento de 43,3%, e de 2.581 para 3.982 entre 1998 e 2000 (54,28%).

TABELA 6 - REDE MUNICIPAL – EVOLUÇÃO DAS MATRÍCULAS DA REDE MUNICIPAL DE SÃO CARLOS

	1996	1997	1998	1999	2000
Educação Infantil	6.750	6.690	6.014	7.320	7.519
EF 1-4	855	846	1.857	2.995	3.170
EF 5-8	608	667	724	790	812
Total EF Regular	1.463	1.513	2.581	3.785	3.982
EJA / EF	*	1.106	1.449	1.431	1.499
Ensino Médio	0	0	0	0	0
Educação Especial	46	59	73	74	63
Total Rede Municipal	9.369	9.368	10.117	12.610	13.063

FONTE: INEP E CIE/SEESP, 2000.

NOTA: \* dado não encontrado nas fontes utilizadas.

### Rede privada

Analisando os dados da tabela 7, que se encontra abaixo, percebe-se que a rede particular de ensino de São Carlos apresentou diminuição do número de matrículas em todos os níveis de ensino entre 1996 e 2000. A causa disto pode ser relacionada aos fatores econômicos do período. No nível da pré-escola, entre 1996 e 2000, as matrículas oscilaram seu núme-

ro em cerca de 130 vagas, quando tomado o ano de 1996 como referência. A diminuição foi de 0,7% entre as matrículas de 1996 e 2000. No Ensino Fundamental, a diminuição sempre ocorreu no primeiro ciclo (1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> séries), causando, entre 1996 e 2000, uma diminuição de 7,8%. No outro ciclo (5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries), houve um decréscimo nas matrículas entre 1996 e 1999, entretanto, em 2000, houve uma recuperação, sem atingir os valores de 1996, identificando uma queda de 2,5%. No Ensino Médio, houve a maior diminuição de matrículas entre 1996 e 2000: 422 a menos, o que significa 20,1% de redução neste nível de ensino. Os dados oficiais não identificaram o quanto a rede particular atende na Educação Especial. Tratados sempre no âmbito da Assistência Social, só mais recentemente são identificados realmente nas estatísticas educacionais, embora se saiba que a sua atuação para este atendimento seja a mais relevante, especialmente em São Carlos. A EJA, no Ensino Fundamental, também teve diminuição significativa passando de 348 vagas, em 1997, para 182 em 2000, isto é, 166 vagas a menos no período de 1997 a 2000.

TABELA 7 - REDE PARTICULAR – EVOLUÇÃO DAS MATRÍCULAS

	1996	1997	1998	1999	2000
Ed. Infantil	900	1.028	889	830	894
EF 1 - 4	2.732	2.649	2.591	2.551	2.519
EF 5 - 8	2.870	2.708	2.663	2.658	2.798
Total EF Regular	5.602	5.357	5.254	5.209	5.317
Ensino Médio Regular	2.103	2.192	1.947	1.697	1.681
Educação Especial	*	*	*	*	367
EJA EF	*	348	330	297	182
Total Rede Privada	8.605	8.925	8.420	8.033	8.441

FONTE: INEP; CIE/SEESP, 2000.

NOTA: \* dado não encontrado nas fontes utilizadas.

### Classes, funções docentes e relações entre os dados educacionais

As tabelas n.º 8 e 9, que informam, respectivamente, o número de classes e o número de funções docentes por dependência administrativa, também detectam as variações no período e as tendências das dinâmicas

nas três esferas administrativas. Quanto às classes de pré-escola houve uma diminuição de 6 classes na rede privada e de 38 classes na rede municipal, entre 1996 e 2000. No Ensino Fundamental, o aumento do número de classes na esfera municipal e a diminuição na esfera estadual são percebidos como um acompanhamento da dinâmica das matrículas. O dado interessante é que embora se tenha quase uma diminuição de 300 vagas na esfera privada, houve um aumento de 13 salas, o que implicará uma menor relação aluno por classe, que poderia ser identificado com uma melhoria do atendimento nesta esfera administrativa. No Ensino Médio da rede privada não houve aumento do número de classes, embora essa tenha perdido, entre 1997 e 2000, mais de 500 matrículas; enquanto que na rede estadual houve a abertura de 55 novas classes em 2000, portanto em relação a 1996, apresentou um significativo aumento de mais de 2200 matrículas novas neste nível de ensino.

TABELA 8 - NÚMERO DE CLASSES POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA  
(1996-2000)

	1996	1997	1998	1999	2000	Classes: 2000/1996
Pré-escola						
Particular	60	69	60	52	54	-6
Municipal	300	276	265	252	262	-38
Estadual	0	0	0	0	0	0
Ensino Fundamental						
Particular	193	161	186	204	206	13
Municipal	46	46	78	91	120	74
Estadual	636	628	592	581	553	-83
Ensino Médio						
Particular	66	65	65	65	66	0
Municipal	0	0	0	0	0	0
Estadual	158	178	194	203	213	55

FONTE: INEP; CIE/SEESP, 2000.

O número de funções docentes por dependência administrativa também fornece importantes indicadores para a análise da dinâmica educacional em São Carlos. Num primeiro momento, é importante salientar que a categoria *função docente* não se identifica com o número de professores de uma rede, pois um mesmo docente pode estar dando aulas em dois períodos (em São Carlos, tal situação é denominada *dobra*). Quanto aos números obtidos, se, de um lado, há uma falta de segurança no trato com os dados de creche (podendo ser até ocasionada por uma falta de denominação ou orientação adequada de como tratar estatisticamente os educadores deste ensino), de outro lado, constata-se a diminuição de 20 funções

docentes na pré-escola municipal e um pequeno aumento de cinco funções na rede privada. Em termos percentuais, na rede municipal, isto representa -6,3% e, na privada, pouco menos de 5%. No Ensino Fundamental, é importante observar o decréscimo de 144 funções na rede estadual e o aumento de 79 funções na rede municipal, acompanhando as tendências das matrículas. O interessante é que na rede particular houve um aumento significativo de 41 funções e a diminuição de quase 300 vagas. No Ensino Médio tanto a rede estadual quanto a privada tiveram crescimento em suas funções docentes: 109, para a rede pública e, 17, para a outra rede, embora as matrículas tenham tido uma dinâmica completamente distinta, aumento de mais de 2200 vagas novas na rede estadual e diminuição de mais de 500 vagas no setor privado (entre 1997 e 2000).

TABELA 9 - NÚMERO DE FUNÇÕES DOCENTES NAS ESFERAS ADMINISTRATIVAS (1996-2000)

		1996	1997	1998	1999	2000	Função 2000-1996
Creche	Total				63	38	
	Estadual				0	0	0
	Municipal				27	Não obt.	?
	Particular				36	38	?
Pré-Escola	Total	401	332	316	377	385	-16
	Estadual	0	0	0	0	0	0
	Municipal	318	254	237	303	298	-20
	Particular	83	79	79	74	87	4
Ensino	Total	1253	1180	1197	1164	1228	-25
Fundamental	Estadual	896	821	788	708	751	-144
	Municipal	69	60	101	135	148	79
	Particular	288	299	308	321	329	41
Ensino	Total	545	649	615	628	671	126
Médio	Estadual	305	396	389	392	414	109
	Municipal	0	0	0	0	0	0
	Particular	240	253	226	236	257	17

FONTE: CIE; SEESP, 2000.

As tabelas 10 e 11 indicam as relações entre o número de matrículas por classe e o número de matrículas por função docente, respectivamente, equivalendo a uma média. Elas fornecem também a dimensão da dinâmica educacional do município, revelando médias de atendimento como possíveis indicadores de qualidade do atendimento dos usuários. Por isso, é importante perceber a diminuição do número total de docentes na pré-escola municipal, no ensino fundamental estadual, como fatores provocadores de maiores médias de alunos por classe e como políticas deliberadas de

atendimento. É de se salientar que mesmo com o crescimento das funções-docentes no nível médio de ensino estadual, no total da rede estadual, entre EF e EM, diminuiu em 45 o número de postos, o que, de um lado poderia ser considerado como uma *racionalização* do sistema, mas de outro lado, uma ação deliberada de ampliação do número de alunos por classe ou por docente da rede como um todo. Em geral, tem-se como parâmetro que uma menor relação de alunos por classe e de alunos por docente indicam serviços educacionais de melhor qualidade. Nesse sentido, percebe-se que há uma relação de quase o dobro entre a média de alunos por classe na pré-escola municipal e a privada, no ano de 2000. No Ensino Fundamental, todas as relações são superiores a uma média mínima de 25 alunos/classe, aproximando-se do *fator* 30 e ficando, desse modo, a rede privada a 4,2 pontos deste fator para baixo, em 2000, enquanto que ficam acima deste a municipal e estadual, com 3,2 e 4,8, respectivamente. No Ensino Médio, é que se depara com outra grande disparidade entre as médias de alunos/classe. Enquanto na rede particular, em 2000, a média de matrículas é de 25,5; na rede estadual, no mesmo ano, esta média é bem alta: 41,6.

TABELA 10 - MATRÍCULAS POR CLASSE NAS ESFERAS ADMINISTRATIVAS  
(1996 -2000)

	1996	1997	1998	1999	2000
Pré-escola					
Particular	15,0	12,0	10,8	11,9	12,3
Municipal	22,5	24,2	22,3	25,4	24,5
Estadual					
Ensino Fundamental					
Particular	29,0	33,3	28,2	25,5	25,8
Municipal	31,8	32,9	33,1	41,6	33,2
Estadual	35,8	35,7	35,7	34,3	34,8
Ensino Médio					
Particular	Não calc.	33,7	30,0	26,1	25,5
Municipal					
Estadual	41,7	43,2	41,4	40,6	41,6

FONTE: CIE/SEESP, 2000.

Em termos de uma relação aluno/docente, percebe-se que na pré-escola a média municipal é quase o triplo da privada, em 2000 (em 1996, esta relação era praticamente o dobro). No Ensino Fundamental, a média na rede privada tem uma diferença inferior a pouco mais de 50% das outras redes, entretanto no Ensino Médio é que a diferença é bastante significativa:

a média de alunos/docente na rede estadual é cerca do triplo da média da rede privada (em 1999 e 2000).

TABELA 11 - MATRÍCULAS POR FUNÇÃO DOCENTE NAS ESFERAS ADMINISTRATIVAS (1996 –2000)

	1996	1997	1998	1999	2000
Pré-escola					
Particular	10,8	10,4	8,2	8,4	7,6
Municipal	21,2	26,3	25,0	21,1	21,5
Estadual					
Ensino Fundamental					
Particular	19,5	17,9	17,1	16,2	16,2
Municipal	21,2	25,2	25,6	28,0	26,9
Estadual	25,4	27,3	26,8	28,1	25,6
Ensino Médio					
Particular	Não calc.	8,7	8,6	7,2	6,5
Municipal					
Estadual	21,6	19,4	20,6	21,0	21,4

FONTE: CIE/SEESP, 2000.

### **Uma brevíssima descrição da Smec**

A Secretaria Municipal de Educação e Cultura do Município de São Carlos foi criada, enquanto órgão público, em 1996, pois antes tanto a Educação quanto a Cultura tinham *status* de departamentos. Esta nova condição permitiria alguma autonomia quando configurada como unidade orçamentária, assim cada uma de suas divisões, seções e unidades escolares configuraram-se como unidade de despesas. Entretanto, este grau de autonomia não é o mesmo encontrado na Secretaria de Saúde de São Carlos, que realiza suas próprias licitações e contratos. O que ocorre de fato é que a Smec tem pequeno grau de autonomia, pois quase sempre precisa se remeter às outras secretarias para realizar as suas demandas. Por exemplo, para fazer as suas compras de materiais, insumos, equipamentos e serviços têm necessidade de se reportar à Secretaria da Fazenda; para realizar alguma mudança ou manutenção de unidade escolar, ou enfrentar assuntos que se referem ao transporte escolar precisa se reportar à Secretaria de Obras; a administração de seu pessoal está quase que completamente vinculada à

Secretaria de Administração; para algum atendimento de saúde escolar precisa se remeter à Secretaria de Saúde e assim por diante. Aquilo que poderia requerer uma forte integração entre as diferentes secretarias para realização de uma política mais adequada à cidade, em parte é fragilizada pelos “tempos e dinâmicas próprios” de cada órgão público, que, em geral, se vêem na condição de atender às suas demandas em primeira instância, só passando a atender depois as demandas de outras secretarias ou órgãos. Portanto, um bom funcionamento da Smec depende também de um bom funcionamento das demais secretarias.

Do ponto de vista interno da administração, a Smec é composta pelo gabinete da secretaria e de duas grandes diretorias: a de educação e de cultura.<sup>5</sup> Embora não seja objeto deste artigo uma exposição sobre a área da cultura, menciona-se somente que à diretoria de cultura estão vinculadas as divisões do museu, do teatro e da biblioteca municipais, assim como a seção de eventos. À diretoria de educação estão vinculadas a coordenação pedagógica, composta por cinco coordenadoras, responsáveis pelas diferentes políticas de atuação da Smec, as seguintes divisões: Educação Infantil, Ensino Fundamental, insumos e manutenção escolar, transporte escolar, alimentação escolar e recreação e esportes; assim como as seções: de EJA, de Educação Especial, de secretaria de gabinete, de controle técnico e de expediente. Para cada uma destas diretorias, divisões e seções está disposto um cargo em comissão (cargo de confiança do(a) secretário(a)). Entretanto, para seu funcionamento mais adequado foram convocados alguns docentes da rede municipal e outros funcionários da prefeitura para a composição das diferentes equipes. Algumas descrições mais específicas de cada uma destas instâncias serão feitas na parte cinco, mais adiante.

A diretoria de educação é responsável por todo encaminhamento político, pedagógico, administrativo, articulador e financeiro da Smec; A coordenação pedagógica: composta por cinco coordenadoras responsáveis pelas diferentes políticas de atuação da Smec: formação de professores; gestão democrática; educação inclusiva (na forma de atendimento aos de-

5 Na administração do PT em São Carlos, houve o interesse de se garantir à diretoria de cultura um status de secretaria, inclusive colocando à sua frente uma pessoa com bastante autonomia (embora nem sempre com os recursos necessários) para a orientação e execução das políticas para esta área. Enquanto estivemos à frente da Smec, embora concordássemos com o status e a autonomia atribuídos a essa diretoria, encontrávamos com bastante freqüência com os componentes desta equipe, procurando viabilizar certas demandas da área.

ficientes, os alunos em risco social e reintegração escolar) e gestão de pessoal da Smec; divisão de Educação Infantil: responsável pelo atendimento das demandas das onze creches diretas e das vinte e quatro EMEFs da rede; Divisão de Ensino Fundamental: responsável pelo atendimento das demandas das oito EMEFs da rede; divisão de insumos e manutenção escolar: recentemente criada, é responsável pelo atendimento mais imediato das demandas de manutenção física e de pedidos de insumos e de materiais das escolas da rede; divisão de transporte escolar: responsável pelo atendimento do transporte rural escolar e pelas demais demandas de transporte das escolas (excursões e visitas) e da própria Smec para atendimento das unidades; alimentação escolar: responsável pelo atendimento das demandas escolares de alimentos, gás e equipamentos para o preparo, assim como do pessoal para o preparo das refeições das escolas municipais e estaduais; divisão de recreação e esportes: responsável pelo atendimento das turmas de recreação, que acontecem especialmente nas EMEIs, com crianças maiores de 7 anos, nos períodos *contrários* ao atendimento escolar; seção de EJA: responsável pelo atendimento dos cerca de trinta núcleos de Educação de Jovens e Adultos da Smec; seção de Educação Especial: responsável pelo apoio aos docentes para o atendimento de crianças e adultos que a rede disponibiliza aos portadores de necessidades educacionais especiais; seção de secretaria de gabinete: recebe e encaminha ao gabinete as demandas externas e as da rede; seção de controle técnico: criada também recentemente, acompanha os encaminhamentos e requisições da Smec, do ponto de vista orçamentário e financeiro; seção de expediente: recebe e encaminha às unidades escolares as comunicações e requisições.

Além dos dados oferecidos na parte 2, é de se lembrar sucintamente que os números da rede municipal, antes da posse, eram: 11 creches diretas, 24 EMEIs e 8 EMEFs e mais 13 núcleos de educação de jovens e adultos. Logo no início do governo, em março de 2001, houve a inauguração de mais uma creche, passando a 12 e também de mais uma Emef, completando 9. Isso corresponde a um atendimento entre 1200 e 1300 alunos nas 11 creches; 6800 alunos nas EMEIs e nas EMEFs, aproximadamente 3500 alunos. No total, têm-se por volta de 13000 a 13500 alunos.

## Análise preliminar dos mecanismos de controle social

A análise dos dados obtidos no município de São Carlos aponta para a existência formal de diferentes conselhos do setor educacional ligados à Secretaria Municipal de Educação e Cultura (Smec): o Conselho Municipal de Educação (CME), o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundef (Cacs) e o Conselho de Alimentação Escolar (CAE). As suas leis de criação, decretos de regulamentação/nomeação, sua composição, assim como as suas principais competências estão relacionadas no quadro 1.

Do ponto de vista da real existência e dos trabalhos desenvolvidos em cada um destes Conselhos, foram levadas em conta algumas informações obtidas nas atas das suas reuniões e depoimentos sucintos de ex-membros. As atas do CME estão datadas e assinadas. A primeira é do dia 27 de agosto de 1993 e a última de 24 de novembro de 1995, perfazendo 16 reuniões com registro no livro-ata. Não foi encontrada nenhuma ata ou livro-ata do Cacs, apenas alguns registros contábeis referentes ao 4º trimestre de 1998, ao 1º e 2º trimestres de 1999 e ao 1º, 2º e 3º trimestres, disponíveis na Smec. Entre estes documentos há um parecer do Cacs sobre os registros contábeis de 1998, datado de 31 de março de 1999. No CAE, a primeira ata é a de posse e tem a data de 02 de junho de 1997, a última é do dia 17 de setembro 98, nesta, há o relato de uma reunião ordinária, mas está incompleta. No total, foram registradas 14 reuniões em ata, salientando-se que nos anos de 1999 e 2000 não há nenhum registro.

Não foram encontrados quaisquer documentos alusivos à recondução destes Conselhos, tampouco à nomeação de novos conselheiros, uma vez que os mandatos do CME, CAE e CACS findariam respectivamente em 1995, 1999 e 2000.

Embora sejam de grande importância, percebe-se, pelas atas (e pelas datas que foram feitas) e relatos de ex-membros, que nestes conselhos não houve uma prática constante de envolvimento e real tomada de decisão sobre os assuntos a eles afetos. Tais conselhos também foram reconhecidos como problemáticos, seja pela sua composição excessiva (o caso do CME), seja pelo seu modo de composição (por indicação do secretário ou prefeito), mas outros fatores a serem destacados são: seus membros não eram convocados para reuniões; nem tinham acesso às informações pertinentes; assim como havia uma prática de membros simplesmente assina-

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE SOCIAL DO MUNICÍPIO

Tipo	Leis de Criação	Decretos	Composição Indicação e mandatos	Competências
CME	Lei n. 10.659 de 27/07/1993; Alterada pela Lei n. 10.854 (presidente nomeado pelo Prefeito)	Decreto de Nomeação n. 154, de 15/10/1993 (único)	<p>34 titulares e 34 suplentes; indicados pelas instituições, com mandatos de 2 anos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 representantes do Poder Executivo,</li> <li>2 representantes do Poder Legislativo,</li> <li>2 representantes da Delegacia de Ensino/SEE,</li> <li>2 representantes do Departamento de educação e cultura do município,</li> <li>1 representante da UFSCAR indicado pelo reitor,</li> <li>1 representante da USP/SP indicado pelo reitor,</li> <li>1 representante da Secretaria Estadual da Cultura – Oficina Cultural "Sérgio Buarque de Holanda",</li> <li>1 representante da Comissão Central de Esportes,</li> <li>1 representante da Secretaria de Segurança Pública,</li> <li>1 representante do Poder Judiciário,</li> <li>1 representante da Fundação Pró-memória de São Carlos,</li> <li>1 representante do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente,</li> <li>1 representante do Conselho Municipal de Saúde,</li> <li>2 representantes de sindicatos ou associações profissionais de professores da rede estadual de ensino,</li> <li>2 representantes de sindicatos ou associações profissionais de especialistas de educação da rede estadual de ensino,</li> <li>2 representantes dos docentes das escolas particulares do Ensino Pré-Escolar, Fundamental e Médio,</li> <li>2 representantes dos professores e especialistas das escolas municipais,</li> <li>2 representantes de grêmios ou associações de representação estudantil do Ensino Fundamental e Médio,</li> <li>2 representantes dos pais de alunos do Ensino Pré-Escola, Fundamental e Médio do município,</li> <li>1 representante de sindicato ou associação dos funcionários de escolas da rede estadual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular a política educacional do município;</li> <li>- Gerir fundo municipal, alocando recursos para os programas;</li> <li>- Fixar critérios de utilização, por meio de planos de aplicação das doações subsidiadas e demais receitas destinadas ao fundo de recursos do Conselho;</li> <li>- Fiscalizar e acompanhar a execução dos planos educacionais no município;</li> <li>- Encaminhar representações aos órgãos governamentais e não governamentais do município, estado e união nas questões concernentes à educação e ao município, com outros municípios, com os governos estaduais, com o governo federal, com entidades estrangeiras, visando o aprimoramento do ensino;</li> <li>- Propor ao chefe do Executivo o estabelecimento de convênios;</li> <li>- Trabalhar em cooperação com outros órgãos da administração pública e da sociedade civil, visando ao equacionamento dos problemas gerais ou específicos da educação do ensino;</li> <li>- Acolher, dar seguimento e acompanhamento às representações que venha a receber;</li> <li>- Elaborar seu regimento interno;</li> <li>- Propor modificações nas estruturas das secretarias e órgãos ligados à educação em âmbitos federal, estadual e municipal;</li> <li>- Convocar e organizar anualmente a Conferência Municipal de Educação;</li> <li>- Promover o censo escolar.</li> </ul> <p><b>Das atribuições do CME, constam as seguintes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar do processo de planejamento educacional do município;</li> <li>- Participar da elaboração das diretrizes orçamentárias e do orçamento municipal, assim como do plano diretor no que concerne à educação;</li> <li>- Participar e fiscalizar o acompanhamento de execução das despesas com o ensino no município e encaminhar ao prefeito municipal e/ou autoridades estaduais as carências do município;</li> <li>- Acompanhar e fiscalizar o processo de autorização de funcionamento das escolas da rede particular.</li> </ul>

CACS do Fundef	Lei n. 11.332, de 05/02/1997	Decreto de Nomeação n. 048, de 27/02/1998	07 titulares; indicados pelo secretário de Educação, ouvidos os segmentos e nomeados pelo prefeito e com mandatos de 2 anos: - Secretário Municipal de Educação e Cultura, que será necessariamente o Presidente do Conselho; - 1 representante dos Diretores de escola pública do Ensino Fundamental; - 1 representante dos professores de escola pública do Ensino Fundamental; - 1 representante dos servidores não docentes de escola pública do Ensino Fundamental; - 1 representante dos pais de alunos; - 1 representante do Sindicato dos Funcionários Públicos Municipais – Sindispam); - 1 representante do Conselho Municipal de Educação;	- Acompanhar e controlar a repartição, transferência e aplicação dos recursos do Fundo; - Supervisionar a realização do Censo Educacional Anual; - Examinar os registros contábeis e demonstrativos gerenciais mensais e atualizados relativos aos recursos repassados ou retidos à conta do Fundo;
CAE	Lei n. 11.266, de 19/03/97	Nomeação dos membros pelo Decreto n. 032, de 26/03/1997	9 membros (com suplente) com 2 anos de mandato: - Secretário Municipal de Educação, ao qual caberá o exercício da presidência; - 1 representante dos trabalhadores da divisão de alimentação escolar da prefeitura municipal, eleito por seus pares; - 1 representante da Secretaria da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente; - 1 representante das entidades patronais de São Carlos, indicado por consenso de seus pares; - 1 representante do magistério público municipal, indicado por seus pares; - 1 representante do magistério público estadual, indicado por seus pares; - 1 representante dos pais de alunos da rede pública, indicado por seus pares; - 1 técnico agrícola ou agrônomo, indicado pela Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente; - 1 nutricionista indicado pelas Associações de Bairros.	- Fiscalizar e controlar a aplicação dos recursos destinados à merenda escolar; - promover a elaboração dos cardápios dos programas de alimentação escolar, respeitando os hábitos alimentares do município, sua vocação agrícola, dando preferência aos produtos "in natura"; - orientar a aquisição de insumos para os programas de alimentação escolar, dando prioridade aos produtos da região; - sugerir medidas aos órgãos dos Poderes Executivo e Legislativo do Município, nas fases de elaboração e tramitação do Plano Pluriannual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Municipal, visando: a) as metas as serem alcançadas; b) a aplicação dos recursos previstos na legislação nacional; c) o enquadramento das dotações orçamentárias especificadas para alimentação escolar; - articular-se com órgãos ou serviços governamentais nos âmbitos estadual e federal e com outros órgãos da administração pública ou privada, a fim de obter elaboração ou assistência técnica para melhoria da alimentação escolar distribuída nas escolas municipais; - fixar critérios para a distribuição da merenda escolar nos estabelecimentos de ensino no município; - articular-se com as escolas municipais, conjuntamente com os órgãos de educação do município, motivando-as na criação de hortas, granjas e de pequenos animais de corte, para fins de enriquecimento da alimentação escolar; - realizar campanhas educativas de esclarecimento sobre alimentação; - promover a realização de cursos de culinária, noções de nutrição, conservação de utensílios e material, junto às escolas do município; - levantar dados estatísticos nas escolas e na comunidade, com a finalidade de orçar e avaliar o programa do município.

rem documentos e prestações de contas sem a existência, de fato, de encontro para discussão e deliberação. Realmente do período compreendido nesta pesquisa (1996 a 2000), os últimos anos estão afetados pelo caráter formal e pela falta de dados, registros e ocorrências destes instrumentos de gestão educacional municipal.

Com a mudança administrativa e política ocorrida em 2001, uma nova Lei de n.º 12.751 foi elaborada e sancionada para o CAE, em 18 de janeiro de 2001. Suas atribuições são basicamente as mesmas previstas na lei anterior, entretanto, a composição do Conselho foi bastante alterada, passando a ter:

- um representante do Poder Executivo Municipal, indicado pelo prefeito;
- um representante do Poder Legislativo, indicado pela Mesa Diretora da Câmara Municipal;
- um representante dos professores, indicado pela Apoesp;
- um representante dos professores, indicado pelo CPP;
- um representante de pais de alunos, indicado pelos Conselhos Escolares;
- um representante de pais de alunos indicado pelas Associações de Pais e Mestres;
- um representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

E, ainda, outra alteração foi a de que o presidente, o vice-presidente, o 1º e 2º secretários, o 1º e 2º tesoureiros deveriam ser eleitos pelos pares na primeira reunião após a posse.

## **A experiência administrativa em São Carlos**

### *O cenário político mais amplo*

Antes da exposição sobre a experiência na área de educação, é importante informar ao leitor em que circunstâncias o Partido dos Trabalhadores (PT) ganhou as eleições em São Carlos, no ano de 2000, senão não se pode entender os enfrentamentos que se teve e ainda se tem por lá.

Na verdade, foi uma surpresa para todo mundo, inclusive para o PT, ter vencido em São Carlos. Lá ocorreu uma dinâmica um pouco diferente da que ocorre em outros lugares, onde há, em geral, uma tendência de crescimento do partido, por meio de embates e acúmulos (crescimento do número de vereadores ou deputados, aumento de projetos aprovados nos parlamentos, referências para a população etc.), dessa forma é construída uma maior possibilidade de ganhar as eleições e alcançar o poder administrativo.

No caso de São Carlos, mesmo depois de estar no governo, as pessoas perguntavam: – Como é que o PT havia conseguido ganhar?

É interessante apresentar ao leitor um dado do processo eleitoral são-carlense. Ao que parece, segundo informações correntes na cidade, inclusive na imprensa local, o ex-prefeito (candidato à reeleição) e as forças que o apoiaram, fizeram uso da figura do *candidato-ghost*, isto é, um candidato que faz uso do espaço político colocado à sua disposição pela justiça eleitoral para expor as denúncias (verdadeiras ou não) que não podiam sair “da boca do candidato com maiores chances”, explicitamente. Entretanto, por incrível que pareça, este último teve pouco mais de 700 votos, enquanto a diferença foi de apenas 128 votos ou 0,12% dos votos válidos<sup>6</sup> entre o candidato do PT, Newton Lima Neto (NLN), que ganhou o pleito eleitoral, e o ex-prefeito, João Otávio Dagnone de Melo (JODM), candidato à reeleição pelo PTB (na eleição anterior era vinculado ao PFL). Ao que parece, foi uma combinação de fatores que acabou levando o grupo político anterior no poder municipal a perder a eleição. De um lado, um erro de cálculo, pois sequer na *última hora* sugeriu-se que esse outro candidato desistisse. De outro lado, um empenho muito grande do pessoal do PT, do pessoal simpatizante e próximo ao PT, assim como dos cidadãos que buscavam uma nova alternativa política, porque na cidade existia uma história antiga de malversação de verbas; de uso indevido da máquina pública; de doação de terrenos; de churrasco com verbas da merenda escolar, entre outros tipos de denúncias

<sup>6</sup> Nas eleições de 2000, de um total de 108.503 votos, houve 14204 abstenções; 2.510 votos em branco e 4.975 votos nulos. Os principais candidatos tiveram: 40.342, Newton Lima Neto (PT); 40.214, João O. D. Melo (PTB); 11.878, Paulo R. Altomani (PSDB) e 7.513 votos, Rubens M. Rubinho (PSDC).

eleitorais. Por isso, foi realmente uma surpresa para todos o NLN ganhar as eleições pelo PT<sup>7</sup> em São Carlos.

Por conta da diferença de votos entre o ex-prefeito e o atual prefeito ser muito pequena, as disputas políticas na cidade de São Carlos foram, e ainda são, extremamente acirradas. Por isso, nos primeiros momentos do novo governo municipal havia, a cada dia, uma nova disputa a ser enfrentada do ponto de vista ideológico (na mídia local, regional ou mais ampla), do ponto de vista da divulgação de informação fidedigna para população, do ponto de vista interno da administração (de se buscar quebrar privilégios e evitar até sabotagem), do ponto de vista partidário, enfim de todos os pontos de vistas, de todas as ordens e para todos os segmentos sociais.

Essa pequena diferença também compôs na Câmara Municipal, a partir de 2001, o seguinte quadro: de um total de 21 membros, a oposição (a favor do ex-prefeito) tinha cerca de 12 representantes, a posição (a favor do atual Prefeito) cerca de 7 (sete) representantes mais alinhados ao Poder Executivo e 2 (dois) vereadores que se aproximavam do Executivo ou de outros projetos interessantes para a cidade, quando necessário ou conveniente. O PT é o partido que tem o maior número de vereadores: 4 (quatro). Então, estabeleceu-se uma composição na Câmara, que implicava muita negociação e movimentação social para se ter qualquer projeto aprovado, o que implicava o *desgarramento* de setores de oposição para a aprovação de determinadas matérias. Parecia não importar a capacidade e a honestidade de quem apresentava os projetos ou sua credibilidade obtida nas urnas, enfrentava-se muitas resistências políticas extremamente fortes.

No processo eleitoral de 2000, em São Carlos, houve uma aliança entre o PT e o PC do B no município, entretanto, devido ao seu baixo índice eleitoral, este último não elegeu nenhum de seus candidatos para a Câmara Municipal, passando a ocupar alguns postos da administração com alguns de seus quadros.

7 Nas eleições de 1992, o candidato do PT Gil Vicente Reis de Figueiredo obteve 5.377 votos e o partido elegeu uma vereadora: Julieta Lui; nas eleições de 1996, a candidata do PT Silvana Donatti obteve 12.494 votos e o partido conquistou dois cargos de vereadores com: Julieta Lui e Luiz Antonio Navarro Magalhães Luz; em 2000, o PT obteve quatro vagas na Câmara Municipal com: Silvana Donatti, Julieta Lui, Luiz Antonio Navarro Magalhães Luz e Geria Maria Montanari Franco.

Para a composição do novo governo municipal, houve todo um processo de escolha, por parte do prefeito eleito, das pessoas para ocupar os cargos em comissão, especialmente por se vislumbrar que uma administração do PT, em São Carlos, seria extremamente visada. Por isso, procurando ampliar as condições de governabilidade e melhor comprometer o partido com a administração, todos os nomes de primeiro e segundo escalão do novo governo passaram pelo crivo do PT.

Um outro dado importante com relação à composição do governo do PT em São Carlos foi o fato desta ser baseada em docentes e pesquisadores das duas universidades públicas locais (a USP de São Carlos e a Universidade Federal de São Carlos). Para quase todos os postos-chave da administração municipal, isto é, para as secretarias, diretorias, autarquias, fundações e departamentos foram convidados docentes da USP e da Universidade Federal, praticamente todos doutores nas áreas de trabalho e pesquisa para as quais foram convidados para administrar.

Um último dado para a composição deste cenário mais amplo foi o fato que o prefeito anterior deixou a cidade ser literalmente destruída. Parece que houve intencionalidade, pois ele inclusive pediu licença do cargo ao perder a eleição, deixando o vice-prefeito em seu lugar e administrativamente diminuiu o tempo de trabalho dos funcionários públicos na cidade para meio período, deixou de pagar fornecedores e demais contas, enfim deixou *estourar* a cidade. Quando o novo governo assumiu, de fato, a administração da cidade é que se pôde identificar o quanto ela estava com diferentes e profundos problemas estruturais de caráter físico, administrativo e financeiro, ou seja, cheia de buracos, mato, sujeira; inúmeros fornecedores sem pagamento, problemas com pagamento do funcionalismo, com a guarda municipal, uma dívida municipal equivalente a um orçamento anual, entre tantos outros. No caso da educação, também se encontraram problemas semelhantes, com as escolas praticamente destruídas...

### *O cenário da educação*

No cenário da educação é interessante perceber que também há uma série de percalços. Não é porque se ganha uma administração com a intenção de se fazer um trabalho decente, diferente, com inversão de prioridades, que se consegue ter domínio completo de todas as nuances do processo, que se comprehende plenamente todas as incumbências características do órgão público colocado sob sua responsabilidade ou que se encontram as pessoas certas e disponíveis para os cargos em comissão para realizar todo tipo de trabalho que requer uma administração pública.

Segundo informações obtidas, durante o processo de indicação houve três pessoas consultadas para ocupar o cargo de Secretário da Educação e Cultura de São Carlos. Nenhum destes se dispôs a assumir o cargo por terem compromissos anteriores. Antes de ser indicado, discuti algumas idéias com o prefeito eleito somente no dia 6 de dezembro de 2000, embora tenhamos conversado alguns dias antes, por telefone. Foi, portanto, um período bastante curto (até o final de dezembro) para estabelecer algumas das linhas políticas estruturais para a Smec; para saber o que estava acontecendo com a Educação em São Carlos; para conhecer alguns dos dados colocados à disposição pela administração anterior; para conversar com o então Secretário da Educação (um Diretor de Escola Estadual de São Carlos); para selecionar pessoas boas e de confiança de forma a compor uma equipe mínima para começar a trabalhar na Smec a partir de 2 de janeiro de 2001.<sup>8</sup>

Segundo o prefeito eleito, um dos fatores que influenciou a indicação para o cargo, foi o de que os 4 vereadores do PT aceitavam o meu nome para estar à frente da secretaria. De fato, eu havia auxiliado a candidata anterior do PT (uma das vereadoras) na elaboração de seu programa de educação, com a colaboração de vários companheiros; também havia cooperado com o trabalho da Apeoesp,<sup>9</sup> organização sindical onde se encon-

8 Neste texto, preferimos a utilização da primeira pessoa do plural, nem tanto por querer demonstrar modéstia, mas para indicar que as decisões, quase sempre foram coletivas ou, no mínimo, em companhia da Professora. Dra. Marina Silveira Palhares, primeira diretora da Educação da SMEC e que continuou à sua frente após 13 de julho de 2001.

9 APEOESP – Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo.

tram algumas pessoas do segmento mais articulado e organizado do setor da educação na cidade (uma delas militante sindical e vereadora histórica do PT na cidade); participando de encontros, seminários e outras atividades sindicais (o vereador do PT também tem ação política no campo sindical, mas ligado à seguridade social); havia participado do movimento docente da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), sendo inclusive diretor da ADUFSCar-SS<sup>10</sup> (origem política também de outra vereadora), portanto também conhecia um bom grupo de docentes, técnico-administrativos e estudantes da UFSCar.

### Tensões pós-eleitorais

É importante registrar que após o término das eleições foram constituídos grupos de trabalho (GT), compostos por militantes do PT ou por diferentes pessoas próximas aos setores, estruturados por secretarias para cada um dos setores da cidade. Tais GTs ficaram encarregados de verificar as propostas da campanha eleitoral para o governo de São Carlos e propor quais seriam as medidas emergenciais e as políticas estruturais para o programa de governo a ser implementado em cada uma das secretarias, assim como sugerir nomes para as diversas instâncias dos órgãos públicos, a serem submetidos ao prefeito eleito.

Organizado no GT-Educação, o setor de educação tinha o maior número de pessoas e, segundo informações, também foi o mais tenso. Uma tensão que se estabeleceu logo de início era se o GT deveria ou não traçar a política para a educação municipal, pois alguns compreendiam que independente de quem fosse indicado(a), este(a) deveria assumir a orientação do GT; enquanto que outros compreendiam que essa condição dependia do(a) Secretário(a) que seria escolhido(a) e se este(a) assumiria o que o GT produziu como indicações do partido para ele(a) tomar como uma referência para realizar a sua política.

Um outro exemplo de tensão foi o momento de decidir se a nova administração iria ou não fazer concurso para diretor de escola. Isto porque um material de campanha apresentara os “13 pontos pra governar São

10 ADUFSCAR-SS – Sessão Sindical dos Docentes da Universidade Federal de São Carlos do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes-SN).

Carlos” no qual um desses pontos era justamente o provimento de cargos de diretores de escola municipal, na forma de concurso público. Entretanto, isso se chocava com orientações do PT que propunham a eleição de dirigentes como a melhor forma de provimento desta função na escola. No GT esta questão *explodiu*. Então, com a presença do próprio prefeito eleito, houve uma reunião enorme, na qual havia um grupo de pessoas a favor de que se fizesse concurso para dirigente e um outro grupo, dentro do GT, dizendo que o provimento destes cargos deveria ser feito por meio de eleições. Entretanto – diferente do que estava nesse material de campanha – a decisão assumida publicamente pelo prefeito eleito foi justamente a de não mais fazer concurso para dirigentes escolares, isto é, Newton Lima Neto, revendo sua posição programática, assumiu que iria fazer eleições para os dirigentes. Isso demonstra que, mesmo internamente ao PT, não estavam completamente fechados alguns pontos do programa do partido para governar a cidade.

Como já foi dito, o GT-Educação era grande e tinha subgrupos: subgrupo de educação especial, subgrupo de jovens e adultos, subgrupo de educação infantil, que era o maior, entre outros. Cada um desses subgrupos compôs um documento próprio e mandou para a coordenação do GT. Entretanto, como não havia uma vinculação orgânica entre um grupo e outro tornara-se difícil sintetizar as contribuições em um único documento para a futura administração. Percebe-se inclusive, que alguns dos pontos que orientavam o partido em nível nacional e estadual não estavam presentes nas proposições do próprio GT (referência aos documentos da Caed,<sup>11</sup> que busca articular internamente ao PT as propostas para a educação e as ações desenvolvidas na área da educação pelas administrações petistas). Quem tiver acesso aos documentos produzidos neste período poderá comprovar uma certa confusão entre processos e princípios; idéias mais gerais com produtos de ações de políticas. Fruto provável da *confusão interna*, devido aos momentos tensos que o GT-Educação viveu. Alguns dos participantes diziam que isso se devia tanto a uma disputa política e ideológica sobre pontos a serem implementados na política educacional são-carlense, quanto a outras razões, especialmente devido à forma de trabalho implementada, pois militantes do PT, que participaram deste processo, afirmaram que no próprio GT-Educação havia pessoas de direita, vinculadas a outros parti-

11 Comissão de Assuntos Educacionais do Partido dos Trabalhadores – Caed.

dos ou a outros interesses, que começaram a participar de suas reuniões só para *aparecer* diante do partido ou de pessoas da área, para alcançar algum tipo de favor, ou seja, ao demonstrarem uma certa identificação com o partido, pretendiam obter algum tipo de benefício mais tarde.

É importante ressaltar, que tive uma conversa com o ex-secretário antes de tomar posse. Ele era e é diretor de uma escola estadual de São Carlos e toda a sua assessoria era formada por diretores(as) de escolas estaduais e, por incrível que pareça, parecia que eles não se davam muito bem com a dirigente regional do Estado. A Professora Lisete Aleraro (ex-dirigente municipal de educação de São Paulo e de Diadema e Professora da Feusp) tinha me alertado dizendo: “Você vai lá, ouve tudo, mas prepare-se, pois você nunca vai ouvir tanta mentira junta.” Com esse espírito, fui ao encontro, tentando obter algumas informações, mas se o encontro, de um lado foi aparentemente respeitoso, de outro, foi acintoso, causa de indignação diante de tanta desinformação junta. Na reunião, esperava que ele passasse quais eram as reais condições em que estavam as escolas, os alunos, os recursos, os programas etc. Foi uma longa conversa, mas no dia em que assumi de fato a secretaria e fui ver em que estado estavam as coisas, percebi que nenhum dado passado naquela reunião batia com nada do que encontrei. Aliás, a maior parte dos dados simplesmente não existia. Arquivos eletrônicos da Smec foram apagados, soube por outros funcionários que provas e outros documentos foram devidamente destruídos... Todos nós sabemos que as informações são muito importantes, pois quem detém e processa as informações pode definir melhor para onde ir, como ir, o que fazer, quando fazer em termos de política educacional e assim por diante, por isso mais tarde concluí que a idéia dele foi realmente me confundir.

#### Linhas da política educacional da Smec

Um dos primeiros passos da administração da educação foi determinar a linha política da secretaria. Esta se baseou em cinco pontos<sup>12</sup> definidos com base no acúmulo das administrações do PT (entre elas especialmente a da gestão da educação – com Paulo Freire e Mário Sérgio Cortella

12 Carinhosamente, algumas pessoas denominavam tais pontos como as “pontas de nossa estrela”.

à frente – do governo de Erundina no município de São Paulo, entre 1989 e 1992); nos documentos da Comissão de Assuntos Educacionais do PT Estadual e Nacional (programas para a educação nacional e estadual); no Plano Nacional de Educação – Proposta da Sociedade Brasileira. Os cinco pontos eram os seguintes:

- democratização do acesso e permanência na escola;
- democratização da gestão;
- melhoria da qualidade do ensino;
- construção de uma educação inclusiva;
- atendimento aos jovens e adultos.

Da *democratização do acesso e a permanência das crianças, adolescentes e adultos na escola*, fazem parte tanto a abertura de vagas para atendimento de todas as modalidades e todos os níveis de ensino que fazem parte da rede municipal, quanto a proposição e garantia das condições materiais e reais de trabalho para o professor e para o aluno na escola. Isto é, tentar melhorar o acesso e a permanência na escola dando suporte do ponto de vista das instalações, dos equipamentos, dos materiais de consumo, dos insumos de várias naturezas, dos recursos financeiros para a escola, entre outros. Ou seja, se refere à parte do investimento público necessário para que todos os alunos tenham acesso e permaneçam na escola.

A *democratização da gestão* tem por pressuposto os eixos da representação, da eleição e da decisão coletiva de rumos para a educação. Portanto, a minha primeira iniciativa foi implementar aquilo que passou a ser o compromisso do prefeito eleito, ou seja, a da eleição dos dirigentes. Em segundo lugar, o estabelecimento dos Conselhos Institucionais nos níveis onde eles atuam. Em primeiro lugar, por se tratar de medidas emergenciais, instalar o Conselho do Fundef e o Conselho de Alimentação Escolar, começando a discutir e elaborar propostas seja para os Conselhos de Escola, seja para o Conselho Municipal de Educação, que já foi mencionado anteriormente. Com a implementação da Bolsa-Escola Federal, passou a existir mais um conselho no município, denominado Conselho da Bolsa-Escola. Portanto, a idéia foi implementar, ou resgatar de vez, ou o mais breve possível, uma estrutura de Conselhos para se ter um critério de representação da sociedade civil e até para a legitimação daquilo que a administração estava fazendo com base nos conselhos.

A terceira diretriz é a questão da *melhoria da qualidade do ensino*, que quer dizer a ação pública focalizada na formação dos professores e demais servidores das escolas e instâncias da Smec, isto é, atuar não só

com o professor, mas também com a merendeira, com o pessoal da limpeza, o vigia, o inspetor de alunos e o pessoal dos quadros técnicos da própria Smec. Várias formas de trabalho de formação foram planejadas, algumas foram começadas em seis meses, outras estavam planejadas para serem feitas no decorrer do ano, mas é importante frisar que o foco desta diretriz era a questão da formação permanente para todos.

A quarta é uma diretriz que encara a questão *da educação e da escola inclusiva*. Por escola inclusiva nós estávamos entendendo tanto aquela que propicia o atendimento aos portadores de necessidades especiais quanto ao atendimento àquelas crianças, principalmente jovens e adolescentes que são expulsos da escola (e muitas vezes da própria convivência social). O que acontece em São Carlos também é comum nas outras cidades e em todas as redes: as escolas para resolverem seus problemas internos (disciplina, violência, entre outros) passaram a expulsar alunos. Há inclusive, em São Paulo, uma orientação (sic) que a União dos Diretores do Ensino Médio Oficial – Udemó forneceu aos seus filiados, com os procedimentos para a expulsão desses alunos, chamada de *transferência compulsória*. Nossa idéia era a seguinte: deveríamos trabalhar junto aos conselhos e às escolas, dentro desta visão da educação e da escola inclusiva, questionando as razões pelas quais estavam tirando aquela criança, jovem ou adolescente da escola, procurando entender melhor os processos internos e externos à situação e fazendo um trabalho para auxiliá-la a solucionar os assuntos internos ou a receber crianças, adolescentes e jovens de outras redes (em geral, são principalmente jovens e adolescentes que apresentam esta condição), fazendo com que estes permaneçam na escola. Além desse enfoque há, é claro, todo o apoio necessário à efetivação da Educação Especial, na forma de preparação dos educadores e do oferecimento dos recursos para atendimento adequado de qualquer forma de deficiência da pessoa, isto porque, em São Carlos, já havia um serviço de atendimento aos portadores de necessidades educacionais especiais, contudo só para os deficientes visuais.

A quinta diretriz foi definida como a ênfase que se devia dar ao *atendimento aos jovens e adultos* que não tiveram um Ensino Fundamental completo na sua vida escolar. Portanto, tentar promover tanto ações que fizessem com que as pessoas fossem para os núcleos já existentes e que teriam seu número ampliado, quanto, à implementação do Movimento de Alfabetização (Mova), em São Carlos. Então a idéia era a de trabalhar com pessoas que tivessem uma formação para alfabetização especificamente,

que fossem para os diversos bairros formarem núcleos de alfabetização e que tivessem uma relação com a Secretaria de uma forma organizada, com toda uma orientação pedagógica de como desenvolver esse tipo de ação.

Essas cinco diretrizes nortearam (e ainda orientam) o trabalho da Secretaria e para cada uma delas foram percebidos os desafios, estipuladas metas e escolhidas certas pessoas para podermos enfrentar as dificuldades. Isto significa estabelecer na Smec o controle e a organização necessária para tratar desses problemas e desenvolver as ações previstas. O que foi feito, nesse período, foi compor a equipe de um lado e, ao mesmo tempo em que a compúnhamos, estávamos também implementando ações. O prefeito Newton Lima Neto usava uma expressão muito interessante: “você tem que trocar o pneu com o carro andando e tocar as coisas.” Ademais, havia uma perspectiva de trabalhar integradamente o governo, com diversas secretarias propondo vários programas em conjunto, o que é uma outra coisa complicadíssima, porque do ponto de vista da mídia, do ponto de vista do próprio governo e do ponto de vista até interno de algumas secretarias, o que se cobra de cada uma delas é a realização ou não da ação *da própria* secretaria, ou seja, o quanto foi feito, o quanto deixou de ser feito, o porquê etc. Quando se faz uma ação conjunta, embora todas as secretarias possam ter colaborado, as ações parecem se diluir e se tem a impressão que não se realiza aquilo que foi proposto, da melhor forma que deveria ser feito.

#### Compondo o perfil e a equipe da Smec

Para a composição da própria equipe da Secretaria, levantamos<sup>13</sup> alguns critérios para compor um determinado perfil: as pessoas deveriam ser política e tecnicamente competentes para as funções e tarefas que iriam realizar; elas deveriam saber ouvir e discutir argumentos com a rede; deveriam estar dispostas a trabalhar coletivamente; deviam ser honestas e identificadas com a escola pública; deveriam ter humildade e tolerância com os outros e firmeza em suas convicções e posicionamentos. Foram diversos os nomes e perfis analisados para uma composição inicial, inclusive com a chegada às nossas mãos de um número muito grande de currículos de pessoas dispostas a contribuir.

13 Como já foi mencionado, quase todas as ações foram feitas em conjunto com a diretora de Educação da Smec, atual secretária de Educação.

Em virtude do autoritarismo vigente na rede municipal até então, definimos que ninguém da rede iria fazer algo obrigado, ou melhor, as ações a serem realizadas pela Smec deveriam ser feitas por adesão dos educadores. O que quer dizer que tentaríamos, o tempo todo, convencer as pessoas de que as nossas propostas eram interessantes. De forma dialogal e pedagógica, tentaríamos convergir para propostas que avançasse, que fossem mais interessantes, sem sermos autoritários, mesmo porque não considerávamos que tínhamos a posse da verdade e da certeza. De uma certa forma, isso permanece na equipe que ainda hoje está na secretaria.

Imediatamente após a posse, ao mesmo tempo em que selecionávamos as pessoas para a composição da equipe da secretaria, reunimos todos os funcionários ocupantes de cargos de confiança na Smec da administração anterior e tivemos uma longa conversa bastante explicativa (para não ser configurada como uma perseguição política, tão comum em nossas instituições, de um lado; nem *continuismo* da gestão anterior, de outro) para, em seguida, solicitarmos para que todos colocassem seus cargos à disposição da nova administração. Não tínhamos a intenção de manter qualquer pessoa ocupante de cargo de confiança da administração anterior, pois tínhamos a idéia de que se errássemos (e todos estamos sujeitos aos erros), não seria por má fé, sabotagem ou desonestade. Assim que as pessoas *entregavam*<sup>14</sup> seus cargos, eram substituídas ou se mantinha o cargo vago, atendendo a pedido de contenção de despesas expresso pelo prefeito, ou ainda continuávamos o processo de escolha, porque ainda não havíamos achado uma pessoa certa para ocupar aquele cargo. Algumas secretarias também tiveram este mesmo procedimento.

Outros secretários(as) tiveram uma outra postura, mantiveram várias pessoas ocupantes de cargo de confiança da gestão municipal anterior, levando, no máximo, poucos cargos mais diretos. Quase nenhum dos Secretários(as) tinham experiência com a administração pública, especialmente tendo a responsabilidade sobre a administração de uma secretaria. Enfim, diferentes pessoas foram mantidas nos respectivos cargos, sendo

14 A bem da verdade, embora muitos deles se colocassem na condição de imprescindíveis para a continuidade do trabalho que vinham fazendo, sem que percebessem que havia na Smec uma nova administração, com uma outra orientação; havia também várias pessoas que esperavam ser demitidas, pois em regime de CLT é dessa maneira que elas podem ter acesso ao Fundo de Garantia recolhido e aos outros direitos trabalhistas. Todas essas pessoas foram demitidas e substituídas.

substituídas aos poucos, para poder ir adequando os perfis requeridos e também para melhor conhecer o funcionamento da máquina administrativa. Na SmeC fizemos isso no caso de transporte escolar rural, pois ninguém da nova administração conhecia o assunto e por isso mantivemos a mesma pessoa da gestão anterior durante dois meses, até. Um exemplo quanto ao atendimento às escolas é emblemático, para se perceber a diferença dos encaminhamentos políticos tomados pelas diferentes secretarias. Na hora em que se solicitava, por exemplo, para uma secretaria ir a uma escola para cortar o mato porque este já estava ultrapassando os muros da própria escola e impedia que as pessoas sequer conseguissem chegar à mesma por causa do seu tamanho, a resposta do secretário era: "pode deixar, que isso vai ser resolvido." Entretanto, nas instâncias internas, este comando não era tão simples de ser cumprido, porque encontravam-se pessoas comprometidas com o governo anterior, ou tinham esquemas com algum tipo de firma, ou alguma coisa assim, e não se fazia, absolutamente não se fazia o trabalho solicitado.

Um pouco mais dos problemas e das realizações

#### Formação e melhoria da qualidade de ensino

Quanto à formação inicial dos professores da rede municipal de São Carlos é bom salientar que boa parte dos professores e professoras municipais tem nível superior, vários têm curso de Pedagogia na Federal e grande parte dos que tem nível superior foi formada em cursos superiores privados, destaca-se os que realizaram cursos na cidade de Jaboticabal. Em geral, formaram-se em nível Normal (ou Habilitação Específica do Magistério), fizeram curso de Pedagogia e mais tarde complementação pedagógica nessa cidade próxima. Contudo, vários docentes da rede têm inclusive Mestrado, por conta também da proximidade das universidades públicas. Portanto, grande parte das pessoas da rede tinha um nível de formação acima da média estadual. O maior *déficit* de formação inicial que foi identificado ocorria com as pessoas que trabalhavam nas creches. Boa parte do pessoal destas, parou no nível do Ensino Fundamental e outras, no nível do Ensino Médio ou Magistério. Na época, apenas iniciamos algumas conversas com a Federal para tentar solucionar estes *déficits*.

Uma das primeiras realizações na diretriz da melhoria da qualidade do ensino foi a produção de um material, enviado logo na primeira semana de aula, que implicava também a questão da escola inclusiva: um *folder* com o título TODA CRIANÇA TEM DIREITO, contendo a *Declaração Universal dos Direitos das Crianças*, acompanhada de uma *Carta Pedagógica n° 1*, que apresentava algumas idéias sucintas de abordagens com as quais o professor poderia trabalhar esse assunto junto com as suas crianças. A *Carta* foi distribuída a todo professor da rede e a *Declaração* foi distribuída a todos os alunos, isto é, a todas as crianças, desde as atendidas pelas creches até as do Ensino Fundamental. Além delas, também receberam a *Declaração* os alunos do Ensino Fundamental e dos núcleos de Suplência da tarde e da noite, ou seja, as pessoas mais velhas. Nossa intenção com essa ação foi aproximar as famílias atendidas pela rede, na escola ou em casa, da importante questão dos direitos da criança. Fizemos isso, porque detectamos que grande parte das cidades de nosso país funcionam ainda na base do clientelismo político e dos favores que se estabelecem numa teia de relações entre as pessoas da cidade. Entendíamos que só se conseguiria superar esse tipo de situação quando se apontasse para uma perspectiva de caráter universal, republicana, ou seja, com a idéia de que todos somos portadores de direitos civis, políticos e sociais garantidos pelo Estado e que isto ocorre não porque seja oriundo de uma dádiva ou um favor de alguma pessoa, mas por uma questão de conquista dos espaços de cidadania. Na verdade, havíamos tirado uma linha que favorecia a produção de informações sobre os direitos das pessoas e esse material seria apenas o primeiro de uma série. O segundo material seria sobre a *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, também acompanhada de uma *Carta Pedagógica* para se fazer essa discussão com os professores, os alunos e as famílias; o terceiro seria sobre o ECA, um outro seria sobre os direitos do consumidor, outro sobre a LDB etc. Enfim, seria uma ação sistemática da Smec que colocaria os princípios da legislação internacional e nacional como um mote para a percepção do que é cidadania, no sentido de conquistar e ampliar os direitos – sejam eles relativos à educação, ao acesso à informação, à cultura, e assim por diante.

Uma outra medida inicial, ocorrida à época do planejamento de 2001, para a qual a Smec programou um *evento centralizado para o planejamento* com a intenção de juntar todos profissionais da rede para assistir, pensar e conversar sobre alguns filmes pertinentes à área educacional e ouvir e discutir com alguns professores convidados que fizeram duas conferênci-

as sobre temas pertinentes ao planejamento e à gestão democrática na escola. Foi a primeira vez que se juntou, no teatro municipal da cidade, professores(as), serventes, merendeiras, vigias, pajens, inspetores(as) de alunos, secretários(as), diretores(as), enfim todo o pessoal de escolas, creches e núcleos municipais para se discutir o papel da escola. No mesmo período de planejamento das escolas foi realizada uma *problematização* com a rede, isto é, por meio de um pequeno instrumento com algumas questões a serem discutidas por todos nas escolas, procuramos levantar com a rede quais eram os principais problemas que seus educadores percebiam nas escolas municipais, quais eram as suas concepções de escola, como eles viam a participação da comunidade na escola e quais as alternativas levantadas para superação dos problemas existentes. Posteriormente, os resultados da problematização foram devolvidos às escolas na forma de cadernos.

Iniciou-se também um momento de cultura e discussão com os interessados em educação na cidade. Foi uma atividade *aberta* a toda a comunidade e denominava-se *Encantos Pedagógicos*. Tratava-se da exposição de filmes com temas relativos à educação, com posterior debate com convidados ou com o pessoal da Smec.

Uma outra iniciativa da Smec, foi a partir de um contato com o Prof. Dr. Shiel do Centro de Documentação de Cultura e Ciências (CDCC), da USP de São Carlos, o qual resultou na participação da articulação da Estação Ciência de São Paulo, junto com a Secretaria Estadual de Educação, a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, a Fundação Fiocruz do Rio de Janeiro e a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro para a implementação do *Projeto ABC da Ciência* na Smec, atingindo algumas escolas de educação infantil.

Outra ação realizada foram os trabalhos de *formação de pessoal das creches* com visitas monitoradas a museus e outras creches, dentro e fora de São Carlos, com o objetivo de se ampliar as referências de trabalhos que são feitos nestes espaços.

Houve o início de um processo de formação de professores-alfabetizadores por meio do desenvolvimento do *Projeto PROFA*, do MEC, logo nos primeiros meses da administração.

A Smec também trabalhou no sentido de misturar um pouco as diretrizes da melhoria da qualidade do ensino com a da educação inclusiva, pois ambas orientavam ações próprias, mas elas também têm diferentes interfaces e intersecções. Nesta direção, foi elaborado um *curso de capacitação para*

*todos os educadores da rede municipal de ensino* que quiseram, inclusive abrindo algumas vagas para professores da rede estadual. É importante ressaltar que quase sempre ao se abordar a questão da escola inclusiva se focaliza somente os professores que trabalham com Educação Especial. Entretanto, ao estabelecermos a diretriz da educação inclusiva, levantamos também que todos os professores potencialmente poderiam receber em suas salas alunos que tinham algum tipo de atendimento educacional especial e não fazia sentido não atender a todos. Com esta visão, abrimos um curso para toda a rede, em horários distintos do atendimento na escola, para o qual recebemos mais de 530 pessoas inscritas. Para se ter uma idéia a rede inteira tem cerca de 600 professores, mas recebemos inscrições de algumas merendeiras, de alguns funcionários, além de alguns professores de outras redes.

Articulado a esse curso houve o desenvolvimento de uma campanha com *outdoors* na cidade, camisetas para as pessoas, com o seguinte mote: *Inclusão não é questão, é solução*. Então, tentou-se começar a desenvolver na cidade um processo de convencimento das pessoas de que as crianças portadoras de necessidades educacionais especiais ou aquelas em situação de risco social têm direito à educação e para isso têm que ter atendimento adequado na escola. A idéia, inclusive, era estabelecer uma nova relação de cidadania, ao tentar colocar como direito das pessoas o acesso à informação, o acesso à uma condição de não-discriminação por conta da origem social, religiosa, étnica, ou qualquer outro tipo de problema que poderia aparecer. O que foi feito nesta diretriz, em 6 meses de gestão, provocou uma mudança interessante nos dados de atendimento, pois na educação especial tínhamos 64 alunos em atendimento, no entanto, assim que se divulgou na rádio, este número passou para 101 atendimentos, ou seja, praticamente 40 novas vagas só com uma divulgação mais ampla, o que significa que devemos investir ainda mais para que as famílias destas crianças levem de fato seus filhos à escola. Articulada à efetivação desta diretriz estava a constituição de uma *equipe de apoio aos educadores da rede*, que a partir do curso e da campanha da educação inclusiva, estaria inteiramente à disposição das escolas para oferecer orientações e procedimentos para o atendimento dos alunos com necessidades educacionais especiais, bem como realizar testes e detectar problemas de saúde em crianças da rede municipal.

### Democratização do acesso

Não se tinha na rede municipal um livro bastante importante, denominado *Livro de Demanda*, que deveria existir em cada escola e em cada creche, devendo ser preenchido com os dados de quem pleiteava vagas na unidade. Administrativamente serve também para se ter um registro potencial de quantas vagas novas precisam ser abertas na região e, por extensão, no município. A questão da democratização do acesso exige que se esteja atento tanto à produção da informação quanto à ação concreta daquilo que se deve fazer para o atendimento.

No município, o principal problema de falta de acesso à escola ocorre no atendimento pelas creches (pela LDB, na faixa de zero a três anos) e é uma defasagem muito grande. Isso norteou a Smec no sentido de verificar onde é que poderiam ser atendidas mais crianças nas creches municipais já existentes e até pensar em quais medidas poderiam ser adotadas para dar conta dessa demanda explosiva que existia na cidade. Pensou-se no atendimento pelas entidades filantrópicas existentes e em quais lugares precisariam ser construídas novas unidades. Eram vários bairros da cidade, principalmente nas regiões mais pobres, que apresentavam necessidade da construção de creches. Isso foi detectado tanto com base nos dados numéricos de atendimento, cruzando com os de população do IBGE, quanto por meio das demandas do *orçamento participativo*. Neste processo se detectavam as prioridades das regiões da cidade e eram, obviamente, as mais carentes que demandavam um maior número de equipamentos públicos.

Quanto às EMEIs, é onde encontramos um bom crescimento do atendimento no município. Entretanto, elas atendem basicamente crianças de cinco e seis anos. As crianças com quatro anos apresentam uma grande demanda não atendida. Então havia a necessidade de expandir um pouco mais o número de escolas de educação infantil para atendimento especialmente das crianças de quatro anos.

No caso do Ensino Fundamental, por conta da expansão apresentada na parte 2, verificou-se que de 97 a 98% da população da faixa etária esperada já estava sendo atendida. O que há no Ensino Fundamental, do ponto de vista do atendimento, às vezes, é que há um movimento forte de migração para a cidade, por conta de oportunidade de trabalho e outras coisas, então aparecem dez, quinze ou vinte crianças, num lugar ou no outro, que percorrem a rede estadual ou municipal em busca de vagas. No caso da abertura da escola nova, implicou o fechamento de várias salas da escola

estadual mais próxima. Ou seja, na realidade as crianças foram *transferidas*, não se estava atendendo crianças novas, não matriculadas em lugar algum. Buscando reverter o processo de *municipalização* imposto pela política estadual, nossa perspectiva era abrir escolas de 1<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries.

Um outro grande problema educacional em São Carlos era o do analfabetismo ou baixa escolarização dos jovens e adultos, especialmente para aquelas pessoas com mais de trinta anos, embora os percentuais da cidade estejam acima da média estadual e nacional. Esta demanda seria enfrentada com a implementação do *Mova São Carlos* e do aumento do número de núcleos de EJA-EF da rede municipal. É de se salientar que a intenção do *Mova* é buscar aproximar os adultos da escola e não oferecer todo um processo escolar e certificador. O Ensino Médio é responsabilidade estadual e a rede municipal de São Carlos nunca pretendeu expandir para este nível de ensino.

Ainda sob o aspecto das condições de acesso, como já foi mencionado, encontrou-se em São Carlos uma rede destruída. As raras exceções eram algumas creches e escolas que estavam minimamente preservadas. Encontramos um monte de escolas destruídas, quebradas, sem carteiras, sem condições, com matagais enormes dentro da escola, do lado da escola, pombos e outros bichos, caixas d'água abertas e sem limpeza há tempos etc. Então, uma das primeiras providências que tomamos foi obter fotos de todas as escolas tal como as encontramos no início da administração, para isso foi contratado inclusive os serviços de um fotógrafo profissional e ao mesmo tempo tentou-se trabalhar com a Secretaria de Obras para tentar minimizar o aspecto físico desses problemas. Por razões já apresentadas, essas tentativas não deram certo e a gente foi se preparando com tanta freqüência com os problemas das demandas das escolas e a ineficácia dos serviços que uma das coisas que fizemos, até com base numa experiência da administração petista de Catanduva-SP, foi a criação de uma equipe numa nova divisão da Smec, e esta é uma das coisas bem interessantes que está funcionando até hoje. A experiência de Catanduva chama-se S.O.S. Escola, e nós a chamamos de *divisão de insumos e manutenção escolar*, e a idéia era a seguinte: *pau para toda obra*; Eram quatro pessoas, um eletricista, duas pessoas dos serviços gerais e uma pessoa que coordenar. É essa divisão que faz os pedidos para compras de materiais e insumos em geral; vai à escola ver e sai atrás do que ela precisa. São eles que às vezes pintam, fazem o pedido de compras de carteiras e do que está faltando, levando o pedido para o(a) secretário(a) assinar. Ou seja, a idéia é de tentar resolver

os problemas da escola o mais rápido possível. Por exemplo, quando a gente chegou havia uma necessidade de limpeza de caixa d'água. Pode parecer uma coisa meio insignificante, mas quando você tem 1.000 crianças, 800 na escola, 100 na creche e as caixas d'água estão abertas, expostas, isso fatalmente acarretará problemas. Essa divisão ficou encarregada de ir a todas as escolas, fazer o levantamento de quais eram as que precisavam. Havia escolas, por exemplo, em que há quatro ou cinco anos não se fazia limpeza. Então, eles levantaram esses dados, fizeram as limpezas das que estavam há mais tempo sem este serviço e foram resolvendo os problemas.

O engraçado é que nessa divisão existiam pessoas que causavam problemas em outros lugares e que agora estavam trabalhando na administração. Quando começamos a lhes dar trabalho e a lhes valorizar, começaram a aprender várias coisas, resgatando um papel importante dentro de uma estrutura de trabalho.

Do ponto de vista do acesso e da qualidade das condições de trabalho na escola, a questão da instalação, se está funcionando, se tem água, se estão limpas as dependências da escola, se as carteiras estão inteiras, se são novas etc. todos estes elementos fazem parte das condições que favorecem a criança a permanecer na escola e também ao professor ter gosto e vontade de ir trabalhar. Então, quanto melhor estiverem essas condições, esse ambiente escolar, melhor o desempenho. Mas não é só isso, isso dá o suporte. É isso mais a questão da formação e mais a questão da participação na escola.

Além desses procedimentos descritos e das demandas espontâneas apresentadas cotidianamente pelos dirigentes escolares à Smec, foi também estabelecido um recurso financeiro por escola (formalmente identificado como adiantamento bancário), entregue ao diretor da unidade, igual a R\$ 1.000,00 por mês, para ser utilizado nas demandas emergenciais das escolas em seu dia-a-dia. Em São Carlos, este recurso é denominado de *caixa pequeno* e foi pouco utilizado pela administração anterior, especialmente nos últimos anos, segundo informações de algumas diretoras da rede, por falta da periodicidade dos recursos. Foi também preparada uma cartilha, distribuída a todas as escolas, que orientava a forma de uso desses recursos (inclusive com cópia do instrumento formal) e que também incentivava a discussão e decisão com a comunidade escolar para a melhor destinação dos mesmos.

É nesta diretriz política que se encaixa também a questão da *merenda escolar*, correspondendo a uma verba muita alta a ser administrada pela Smec. Para se ter uma ordem de grandeza, são feitas, diariamente, 44.000 refeições em São Carlos, como a cidade tem cerca de 192.000 habitantes, então praticamente um quarto da população come diariamente por meio dos recursos destinados à educação do município. Mesmo nas escolas estaduais, isso acontece porque há uma espécie de convênio entre o município e o estado, que estabeleceu que os insumos (alimentos) e as pessoas que irão prepará-los são pagos pela prefeitura, em troca de recursos financeiros. O estado repassa uma parte da verba na forma do QESE,<sup>15</sup> para merenda, com base *per capita*, mas o número estava defasado e o valor também, então o que acontece é que o município dá muito mais do que recebe, ou seja, não era um valor equitativo, justo.

No organograma da secretaria, a divisão que cuida da merenda é a Divisão de Alimentação Escolar (DAE). No primeiro dia de trabalho (2 de janeiro), fomos à DAE e verificamos que não tinha nenhum dado, nenhuma informação sobre o que tinha sido comprado, nem quando e quanto. Todos os dados do computador da divisão tinham sido apagados, assim como os dados da secretaria, então percebeu-se uma condição esquisita, além de antiética, ao se pensar que a administração pública deveria ter uma certa organização, registros, mas não se encontrou absolutamente nada...

Chegando lá, encontramos galpões enormes vazios, mesmo no galpão onde deveriam estar os alimentos, pois as aulas iriam iniciar em fevereiro e deveriam ter alimentos estocados. Além disso, como as creches não param nas férias de janeiro, então deveria haver alimentos para poder fornecer pelo menos para as doze creches diariamente, entretanto os estoques estavam zerados, ou tinham alguma coisa que não daria para uma semana. No outro galpão havia um grupo de insumos que vieram das escolas, pois a administração anterior, para não deixar os alimentos nas escolas (para não estragar por falta de condições adequadas ou para não serem consumidos nas férias, com medo que pessoas da própria escola os roubassem), tirou tudo e colocou ali, mas não deu baixa, não colocou como entrada de insumos para poder contabilizar de novo em termos de estoque. Então, tudo foi novamente contabilizado e providenciamos compras de emergência para a distribuição dos alimentos para as escolas. Nessa primeira compra come-

15 Quota Estadual do Salário-Educação – QESE.

çaram alguns problemas, percebeu-se que os insumos que estavam sendo agora comprados eram muito mais baratos que os da administração anterior. Por exemplo, uma lata de goiabada que a administração anterior pagou R\$ 22,00, a mesma lata, da mesma marca e, neste caso, até do mesmo fornecedor, nós pagamos R\$ 6,00. E isso se repetiu em diversos itens. Por isso, também, ao ser instalado o novo conselho da alimentação escolar foi aprovado que fosse feita uma auditoria externa nas nossas contas e nas contas anteriores da DAE. Após a aprovação do DAE, a proposta foi caminhada ao prefeito. A constatação da diferença de preços dos produtos também contribuiu para a instalação, na Câmara Municipal, uma CPI da merenda, logo nos primeiros meses de governo, por conta desses dados, ou seja, instalou-se uma CPI para investigar como é que se podia comprar alimentos com muito menos recursos.

Mas qual foi a jogada política dessa situação? A intenção de quem chamou essa CPI não foi *bater de frente* com a nova administração que estava somente começando, mas foi para legitimar as contas do prefeito anterior. E o mote oposicionista foi o seguinte: o novo governo dava merenda de pior qualidade do que a gestão anterior, quando na verdade, nós compramos muito mais barato e com muito melhor qualidade.

Outra questão relativa à democratização do acesso é a do *transporte escolar*. São mais ou menos 2.500 alunos transportados por dia, atendendo tanto a rede estadual quanto a rede municipal. Para o transporte dos alunos portadores de necessidades educacionais especiais era usada uma Kombi e um ônibus desequipado, eles levavam um número menor de alunos para que uma pessoa pudesse acompanhar o motorista, ajudando a trazer para dentro do ônibus alguém que necessitasse de auxílio. Um dado interessante é que o percurso somado das diferentes linhas em suas várias viagens corresponde a mais de 8.000 km por dia. Isto implicava quase 13.300 reais por dia, porque eram 8.000 Km vezes R\$ 1,66, preço por km. Ou seja, era muito dinheiro, uma soma que atingiria ao final do ano mais de 2,6 milhões, para uma só empresa (paulistana) fazer o transporte. Se é possível racionalizar essa área e tirar um pouco de verba disso, é possível também alocar em outras necessidades que a secretaria tem; para ter a logística e o controle destes dados importantíssimos fizemos, num primeiro momento, um acompanhamento dos trajetos e vimos quais as condições dos ônibus e a falta de equipamentos de segurança etc. Era uma situação horrorosa mesmo e a empresa tratava as crianças da zona rural como se não fossem gente, seres humanos. A ponto de, quando começaram as aulas, o proble-

ma ter ficado mais sério ainda, porque o pessoal da *roça*, a rigor, não tem transporte rural de fato, então quem faz o transporte entre as fazendas e sítios e a cidade é o transporte escolar e aí a gente foi percebendo que ao entrar no ônibus pode se encontrar galinha, porco, galão de gasolina, que as pessoas colocam para levar para a fazenda, coisas que não dá para acreditar. Fora o fato de que muito cedo em São Carlos, mais ou menos seis horas da manhã, pode-se ver os ônibus passando pela estrada com crianças de cinco anos de idade que precisavam levantar as quatro horas e quarenta minutos, da manhã, para chegar na escola às sete horas, ficando duas horas dentro do ônibus até chegar, por conta do percurso que o ônibus vai fazendo. Isso sem falar no pessoal da Educação Especial, que era uma coisa acintosa: literalmente aquilo era um ônibus escolar, porque a garotada ficava no ponto, onde a rota do ônibus passava, pegava mais ou menos entre seis e trinta às sete horas e chegava na Apae entre oito e trinta às dez horas e trinta minutos, saindo novamente para voltar às doze horas e trinta minutos, no ponto de novo; então elas ficavam mais tempo dentro do ônibus do que dentro da instituição, é uma coisa completamente irracional ver alguém submetido a isso. Mas, na realidade, como esta situação pode ser transformada? Colocando mais ônibus, contratando mais gente, fazendo percursos menores, colocando outros tipos de veículos mais leves e mais econômicos e confortáveis, essas coisas todas porque senão na lógica do dono da empresa de ônibus, é o seguinte: quanto mais pessoas ele estiver colocando em cada veículo, menos ele vai estar gastando em combustível, tempo para o motorista, essas coisas todas e aí o máximo que ele faz é colocar uma pessoa à disposição para pegar as crianças.

#### Gestão democrática da escola: o processo das eleições de dirigentes

Começamos a preparar as eleições nas creches, porque elas já estavam em funcionamento, ou seja, já tinha população, já tinha funcionários e ninguém estava em férias. A primeira coisa feita foi uma orientação, via edital, de como seria a possibilidade de participação na eleição. O edital definiu como seria o perfil do dirigente, estabeleceu quem poderia concorrer, que tipo de experiência deveria ter, que procedimento deveria adotar para a inscrição e para a eleição. Pelo edital, qualquer pessoa que quisesse participar dessa eleição tinha que apresentar um projeto pedagógico para o trabalho nas unidades que estava pleiteando, além de apresentar um projeto por escrito que era deixado na escola e outra cópia na secretaria. A cópia da

escola era para quem quisesse ter acesso, ou seja, pais e funcionários da escola. A outra condição foi que os concorrentes deveriam participar de um debate para apresentar suas propostas e tentar convencer as pessoas que lá estavam. Nessa primeira eleição nas creches seria cumprido um compromisso do prefeito, iriam votar somente os segmentos internos da escola, que lá trabalhavam, isto é, iriam participar as pajens, as merendeiras, os vigias, o pessoal de limpeza, não sendo permitida a entrada da população. Nós, da secretaria, ficamos bravos com isso, mas foi esse o compromisso que o prefeito tinha assumido com a educação, como já foi mencionado anteriormente.

Fizemos as eleições e nas onze creches que tínhamos (uma foi criada depois), o resultado político que apareceu foi o seguinte: sete eram ex-diretoras de creche que continuaram em seus próprios cargos e quatro eram novas, portanto foram feitas algumas modificações interessantes, pois deu uma mexida na própria rede, sendo importante lembrar: antes deste processo eleitoral, semelhante ao que ocorre na grande maioria dos municípios do país, a indicação do dirigente era feita direto pelo prefeito, portanto não era concurso nem eleição, era praticamente um cabo eleitoral que ele nomeava.

Bom, fizemos as eleições e recebemos críticas de todos os lados. Do lado do partido, porque não *quebramos* com todos aqueles que ainda estavam lá. Do lado da população, porque esta não participou, sendo este um ponto em que a própria secretaria discordava. Em seguida, vieram vários abaixo-assinados, e mais críticas para aperfeiçoar o modelo eleitoral. Fomos entrando, então, para as eleições dos dirigentes de escolas de educação infantil e para as Emefs. Do edital anterior, algumas coisas se mantiveram, por exemplo, os candidatos teriam que apresentar um projeto de trabalho; teriam que participar de um debate público, defendendo suas idéias; teriam que ser da rede.

Haviam dados que foram colocados no novo edital, mas que foram modificados no decorrer do processo e que acarretaram distorções. Mas o prefeito achou que seria melhor fazer de outra maneira. Por exemplo, nós tínhamos colocado que aposentados não poderiam ser candidatos, para ampliar a possibilidade de renovação e porque lá era muito comum a pessoa se aposentar e continuar no seu cargo. Uma coisa absurda, ela passa a receber pelo INSS, porque a maior parte é regime CLT, então acabam não colocando gente nova. Outra coisa que aconteceu foi o fato da Smec não ter gente suficiente, da própria secretaria, para acompanhar as 32 eleições.

Então foram criadas as Comissões Eleitorais. Em cada escola tinha que ter dois professores, um funcionário e dois pais para coordenar o processo eleitoral: receber as inscrições, disponibilizar propostas, conduzir debates, abrir e fiscalizar urnas eleitorais e, finalmente, contar os votos na Smec. É importante ressaltar que após o aparecimento de vários abaixo-assinados na cidade, na imprensa, na Smec e no gabinete do prefeito, solicitando que a população também pudesse escolher os dirigentes, nós aceitamos e o prefeito também. Em seguida, fizemos um processo de preparação dessas comissões para realizar o processo eleitoral. A secretaria estava muito envolvida nesse processo em que apareciam diariamente dúvidas sobre quase tudo, denúncias de que tal escola estava fraudando as eleições; denúncias de que estava utilizando o poder para disseminar certas idéias. A gente ia à escola, apurava a denúncia, essas coisas todas, enfim tudo aquilo que se tem num processo eleitoral normal.

Essas comissões foram muito interessantes, pois, na verdade, elas poderiam vir a ser, os embriões para o Conselho de Escola, porque elas começaram a ter procedimentos democráticos, transparentes, zelando pela coisa pública ao ouvir propostas diferentes; ao tratar de forma igual todos os candidatos, começou a quebrar um pouco a idéia de que a escola é do diretor, pois essa é a imagem que se tem. Houve o processo eleitoral e aí a apuração dos votos foi centralizada. As apurações de todas as escolas foram feitas num único dia e local na secretaria. Neste dia, tínhamos as pessoas da secretaria e as pessoas das comissões eleitorais contando os votos. No processo de votação foram utilizados três tipos de cédulas, uma para pais e alunos com mais de 13 anos, uma para os professores e uma para os funcionários. Feitas as apurações e a ponderação dos votos (porque os pesos dos segmentos votantes tinham de ser igualados, uma das regras era que o peso para a votação deveria ser de 50% para a escola e 50% para a população atendida).

O resultado das 31 escolas que estavam participando da eleição foi que em 29 ganharam os seus ex-dirigentes. Portanto, só duas se modificaram. O edital determinava que o mandato seria *pro tempore* até que um novo Estatuto do Magistério de São Carlos previsse como deveriam ser as eleições. Então, se o novo estatuto previsse que o mandato deveria ser de um ano, seria um ano e assim por diante.

Nós fizemos uma lista tríplice porque, no caso das creches, tivemos duas situações complicadas: uma na qual ninguém se inscreveu e a outra em que nenhum candidato ganhou. O que fazer? deixar a creche sem dire-

tora? então, decidimos chamar pessoas de outro lugar, fazer uma discussão com os funcionários, tentando esclarecer e achar soluções para casos.

Nesse processo, nos deparamos com muitas irregularidades, sendo que o Smec investigou cinco denúncias que foram entregues por escrito. entre elas houve uma denúncia de que uma diretora, que não ia muitas vezes à escola e por isso esta estava *despencando*, foi acusada de ter desviado verba da APM; de nunca ter prestado contas de recursos que haviam chegado à escola; fazer prestação de contas erradas para a prefeitura das verbas que chegavam etc. Neste e nos outros casos, a atitude da Smec foi primeiro cuidar das denúncias dos cinco casos antes de passar para o prefeito qual o resultado. Preferimos investigar e compor uma comissão de averiguação antes de dar o resultado definitivo, porque a responsabilidade era da própria Smec. No caso desta diretora, ela tinha ganho a eleição e o pior, ganhou com o número de votos, mas na ponderação, entre os votos dos funcionários ela perdia, mas com os votos dos pais ganhava com um percentual pequeno.

Este episódio deu origem a um grande conflito, porque boa parte dos professores não queria e boa parte da população queria que ela continuasse. No caso dela, fomos verificar e constatamos que tinham problemas muito sérios mesmo, então não a indicamos, preferindo o segundo nome. Fizemos essa indicação e compramos a maior briga com a comunidade local, pois diziam que não estávamos respeitando a eleição, mesmo quando nós explicamos, apresentando dados e a própria diretora assumiu que nunca havia mesmo prestado contas, mas que nunca havia sido desonesta.

Nestas condições, foi montada uma comissão de sindicância que acabou recentemente e que indiciou a diretora a responder processo administrativo. O triste foi perceber, depois, que ela estava sendo usada o tempo todo, pelo pessoal da oposição, que dava suporte e dizia que estavam tirando um direito da diretora, quando na verdade era direito do prefeito a indicação e ele abriu mão deste para ouvir a população e indicar também aquele que ela estava querendo. Então, não é bem um direito, é uma outra coisa, e aí a proposta desta lista tríplice pode ser uma alternativa. Hoje, nós temos a seguinte situação: uma grande parte dos dirigentes atuais foram dirigentes da gestão anterior (sete), mas, por conta do trabalho e da formação que a gente estava fazendo com os dirigentes e funcionários das creches, começaram a ter interesse em melhorar as coisas e não em piorar. Então, a condição que há agora em São Carlos é essa: muitos dirigentes estão começando a migrar, se identificar com as propostas da administração do PT,

mesmo que ainda não se tenha uma vinculação mais orgânica e ideológica. Se a secretaria mantém-se neste ritmo de formação permanente, de atenção às escolas, de busca da qualidade e de busca de condições ambientais objetivas como pintar, melhorar, gramar, colocar brinquedos, comprar livros, então começa a dar as condições que as pessoas precisam para voltar a trabalhar naquela escola, percebendo que não adianta serem amigas de algumas pessoas e a escola não funcionar. Boa parte dessas pessoas podem estar neste caminho, mas sem dúvida elas foram colocadas nesta condição por conta do voto de parte da população. Para se ter uma idéia, mais de 7 mil pessoas participaram das votações de dirigentes e São Carlos tem cerca de 100 mil eleitores. Isto demonstra um movimento muito grande e forte na cidade. Com seu exercício mais freqüente, o resultado pode apontar para a superação da relação clientelista de *toma lá dá cá*, e as pessoas poderão votar e optar por quem quiserem; por isso, os processos eleitorais cumprem o caráter pedagógico; por isso, a ênfase do nosso discurso foi sempre o do campo do direito e a busca legítima de conquistar as pessoas pelos argumentos e não pela força.

#### REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Fazenda – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>
- BRASIL. Ministério da Fazenda – Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Disponível em: <<http://www.stn.fazenda.gov.br>>
- CAMARGO, R. B. de. *Relatório de Pesquisa do Projeto Fapesp*: acompanhamento da implantação do Fundef no estado de São Paulo: município de São Carlos. São Paulo: Feusp, 2001. Mimeog.
- PT. *Programa de Educação do PT para o município de São Carlos (2001-2004)*. São Carlos, 2001. Mimeog.
- SÃO CARLOS. *Plano Plurianual da Secretaria da Educação (2002-2005)*. São Carlos: SMEC, 2001. Mimeog.

SÃO CARLOS. *LDO da área educacional para 2002 em São Carlos*. São Carlos: SMEC, 2001. Mimeog.

SÃO PAULO. Fundação Sistema Estadual de Análise de dados (SEADE). Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>

UNICEF. *Municípios brasileiros: crianças e suas condições de sobrevivência*. Brasília: Unicef, 1994.

UNICEF. *Situação da Infância no Brasil*. Brasília: Unicef, 2001.

Texto recebido em 10 ago. 2003

Texto aprovado em 03 out. 2003