

**cR**

Centro  
de Referência  
Paulo Freire

**Este documento faz parte do acervo  
do Centro de Referência Paulo Freire**

**[acervo.paulofreire.org](http://acervo.paulofreire.org)**



InstitutoPauloFreire

# EDUCAÇÃO COM QUALIDADE SOCIAL

## *Projeto, implantação e desafios dos Centros Educacionais Unificados (CEUs)*

Moacir Gadotti <sup>1</sup>

*Quanto mais metodicamente rigoroso me torno na minha busca e na minha docência, tanto mais alegre me sinto e esperançoso também.*

*A alegria não chega apenas no encontro do achado mas faz parte do processo de busca. E ensinar e aprender não podem dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria.*

Paulo Freire, *Pedagogia da autonomia*, p. 160.

### 1. Antecedentes

A concepção e implantação dos CEUs no Município de São Paulo<sup>2</sup> beneficiou-se de toda uma história de tentativas de construção de projetos pedagógicos de atendimento à demanda educacional das classes populares. A maioria desses projetos inspira-se na “Escola Parque” do educador Anísio Teixeira, lançado no Estado da Bahia<sup>3</sup> em 1950. Entre eles, destacam-se: os CIEPs (Centros Integrados de Educação Pública) do Rio de Janeiro (1983-1987)<sup>4</sup>, os PROFICs (Programas de Formação Integral da Criança) do Estado de São Paulo (1986), os CIACs (Centros Integrados de Atendimento à Criança e ao Adolescente), criados por Fernando Collor de Mello em 1991<sup>5</sup> e os CAICs (Centros de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente), criados em 1994 pelo Ministro da Educação Murílio Avellar Hingel do governo do Presidente Itamar Franco.

Os CIEPs, construídos em lugares de grande visibilidade pública, em geral perto de grandes rodovias, no Estado do Rio de Janeiro, custavam caro e a sua manutenção era onerosa. Com a mesma taxa de reprovação de outras escolas, o seu aluno custava três vezes mais do que o da escola convencional. Na Zona Norte do Rio um CIEP foi invadido e virou favela em 1991.

<sup>1</sup> **Moacir Gadotti**, Doutor em Ciências da Educação pela Universidade de Genebra, professor titular da Universidade de São Paulo, diretor do Instituto Paulo Freire e autor, entre outras obras, de: *A educação contra a educação* (Paz e Terra, 1979: Francês e Português), *Convite à leitura de Paulo Freire* (Scipione, 1988: Português, Espanhol, Inglês, Japonês e Italiano), *Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola* (Cortez, 1992), *História das idéias pedagógicas* (Ática, 1993: Português e Espanhol), *Pedagogia da práxis* (Cortez, 1994: Português, Espanhol e Inglês), *Perspectivas atuais da educação* (Artes Médicas, 2000), *Pedagogia da Terra* (Peirópolis, 2000) e *Os Mestres de Rousseau* (Cortez, 2004). Organizou a obra mais completa sobre Paulo Freire, com mais de 700 páginas: *Paulo Freire: uma biobiografia*, publicada, em 1996, pela Editora Cortez de São Paulo e traduzida para o espanhol pela Editora Siglo XXI, do México, em 1999. Estudo de caso preparado para o “Banco de Buenas Prácticas” do Centro de Estudos em Governo, Empresa e Sociedade (CEGES) da Escola de Direção e Negócios da Universidade Austral (Buenos Aires), em convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

<sup>2</sup> Situada no sudeste do Brasil e fundada em 1554, quando um grupo de jesuítas aí criou o “Colégio São Paulo”, a cidade de São Paulo, hoje com aproximadamente 11 milhões de habitantes, é o centro econômico da América do Sul e capital do mais rico e dinâmico estado brasileiro, a terceira maior cidade do mundo e o principal portão de entrada de visitantes estrangeiros no país e na América do Sul (Veja-se o Anexo 1, “São Paulo em Números”).

<sup>3</sup> O Centro Educacional Carneiro Ribeiro (CECR) de Anísio Teixeira previa a construção de centros populares de educação em todo o Estado da Bahia para crianças e jovens de até 18 anos. Destinado ao nível primário, o centro era composto de quatro “Escolas-Classe” e de uma “Escola Parque”. A proposta visava a alternar atividades intelectuais com atividades práticas, como artes aplicadas, industriais e plásticas, além de jogos, recreação, ginástica, teatro, música e dança, distribuídas ao longo de todo o dia. Veja-se o livro de Terezinha Eboli, *Uma experiência de educação integral: Centro Educacional Carneiro Ribeiro*, publicado pelo MEC/INEP-Bahia (sem data de edição).

<sup>4</sup> Veja-se o livro de Darcy Ribeiro, *O livro dos CIEPs*, Rio de Janeiro, Bloch, 1986 e o de Lia Faria, *CIEP: a utopia possível*, São Paulo, Livros do Tatu, 1991.

<sup>5</sup> Vejam-se as “Diretrizes gerais e recomendações para a formulação de projetos pedagógicos dos CIACs”, texto publicado pelo Ministro da Educação do governo Collor de Mello, José Goldemberg, em 1991.

Os CAICs – a 1 milhão de dólares por unidade, inspirados nos CIEPs - viraram “moeda eleitoral” no governo Collor. A sua construção nos municípios obedecia a interesses políticos.

Esses projetos “especiais” levaram os educadores a se perguntar se valia mesmo a pena investir neles. A resposta foi negativa. Na opinião do educador Lauro de Oliveira Lima, ex-colega de Darcy Ribeiro, idealizador dos CIEPs, o CIEP nunca se apresentou como um projeto pedagógico, mas como um prédio bonito do arquiteto Oscar Niemeyer: “Pela primeira vez na história da educação se discute um prédio como proposta pedagógica” (Lauro de Oliveira Lima in: jornal *O Estado de S. Paulo*, 18 de março de 1990, p. 16).

O projeto dos Centros Educacionais Unificados (CEUs) aprendeu com as experiências anteriores<sup>6</sup>. O projeto teve início com a discussão entre a Secretaria Municipal de Educação e o Departamento de Edificações da Secretaria de Serviços e Obras (SSO) da Prefeitura, sobre a necessidade de encontrar espaços físicos amplos para a construção de novas escolas, tão poucos na cidade de São Paulo. Inicialmente, seus autores não conheciam experiências semelhantes anteriores, mas logo perceberam que já havia algum acúmulo em relação à questão. A idéia era fortalecer a escola pública, associando-a ao **desenvolvimento comunitário**, localizando os CEUs nas **áreas periféricas** e mais pobres<sup>7</sup> da cidade.

Nascia um projeto de **educação popular**, de educação cidadã, buscando tratar o povo com dignidade e respeito. O projeto dos CEUs foi concebido, desde sua origem, como uma proposta intersetorial, somando a atuação de diversas áreas, como: meio ambiente, educação, emprego e renda, participação popular, desenvolvimento local, saúde, cultura, esporte e lazer. Os CEUs inspiram-se na concepção de equipamento urbano agregador da comunidade, com uma visão de educação que transcende a sala de aula e o espaço escolar.

Os CEUs constituem-se em **centros de experimentação educacional** e de investigação, começando pelo mapeamento da realidade local, das condições sócio-culturais-econômicas-geográficas-históricas, como indicam os primeiros estudos sobre os CEUs. Essa pesquisa do entorno deve transformar-se em **Banco de Dados** disponível na Biblioteca, servindo para o desenvolvimento dos projetos pedagógicos dos CEUs.

Eis alguns **princípios** e **orientações** que estão ajudando na implementação e no acompanhamento dos CEUs, apontados particularmente nas parcerias que a Secretaria Municipal de Educação está fazendo com outras instituições e organizações como o Instituto Paulo Freire (IPF), o Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC) e a Fundação Instituto de Administração da USP (FIA)<sup>8</sup>. Entre eles podemos destacar:

1. **Modelo de gestão e diversidade cultural.** A **proposta inicial** dos CEUs, fortemente marcada pela idéia de transformá-los em “Pólo de desenvolvimento da comunidade”, implica num novo modelo de gestão. Da mesma forma, a proposta de criar nos CEUs o “Centro de Referência de Experiências Inovadoras”, implica numa visão de currículo com ênfase na diversidade cultural.

<sup>6</sup> Uma das experiências freqüentemente citadas nas discussões sobre os CEUs é a do poeta e escritor Mário de Andrade, realizada na década de 30, na cidade de São Paulo, quando ele dirigia o Departamento de Cultura e os Parques Infantis. Mário de Andrade idealizou as “praças de equipamentos”, propondo investimentos educativos e culturais para os filhos da classe operária, moradores de bairros considerados periféricos na época, como o Ipiranga e Santo Amaro.

<sup>7</sup> A determinação dos **locais** onde foram construídos os CEUs, considerou dados de pesquisa do “Mapa de Exclusão/Inclusão Social da Cidade de São Paulo - 2000”, realizada sob a coordenação da professora Dra. Aldaís Sposati, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, bem como de outros institutos de pesquisa brasileiros e, particularmente, os dados do Mapa realizado pela Fundação para o Bem Estar do Menor sobre os bairros de maior concentração de crianças e de adolescentes punidos com internação.

<sup>8</sup> Esse estudo não seria possível sem a colaboração do professor Roberto da Silva, da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, dos professores Paulo Roberto Padilha, Ângela Antunes e Salette Valezan Camba, do Instituto Paulo Freire e de Maria Aparecida Perez, Secretária Municipal de Educação de São Paulo, de Elizabeth de Lourdes Avelino, Chefe de Gabinete e da professora Marívia Torelli, Diretora de Orientação Técnica da mesma Secretaria. Os dados fornecidos por instituições como o CENPEC (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária) e a FIA (Fundação Instituto Administração), foram essenciais. Sem eles teria sido impossível captar esse rico movimento educacional desencadeado com a criação dos CEUs. Como se trata de um projeto recém implantado, os dados de que pudemos dispor são poucos, mas suficientes para concluir o estudo. Agradeço ainda o apoio da Secretaria de Relações Internacionais da Prefeitura do Município de São Paulo para a tradução deste estudo para o idioma espanhol.

2. ***Um projeto político-pedagógico autônomo.*** Os projetos educacionais dos CEUs estão sendo pensados a partir da população usuária desde o início do processo de sua construção física. Não se construiu um edifício e depois pensou-se qual seria o seu projeto. O envolvimento e a organização da comunidade foi essencial para garantir os objetivos educacionais, culturais e esportivos desse equipamento público. O novo não está no prédio bonito, mas no seu projeto educacional e na sua proposta de gestão comunitária e democrática. A população, desde o início, está entendendo que o CEU é dela e o defenderá enquanto tal.

3. ***Cada escola pública é única.*** Não se trata de criar um “sistema” educacional novo, diferente da rede de ensino; trata-se de criar novos espaços educacionais, culturais e esportivos capazes de se constituir em pólo de desenvolvimento social e cultural da comunidade, um espaço público onde a comunidade possa elaborar melhor a sua cultura e aprender coisas novas. Cada escola é fruto de suas contradições e da população que a frequenta. Assim como toda escola deve ter a sua cara, seu rosto, sua identidade, cada CEU está tentando construir sua própria fisionomia. Será o trabalho pedagógico diferenciado em cada um deles que marcará a importância desse projeto. Como toda escola deve ser pensada, projetada, o CEU, desde o início, foi pensado como um espaço comunitário que vive a dinâmica constante do pensar e repensar coletivo da educação. O apoio técnico-pedagógico, o material didático, as refeições das unidades educacionais que estão dentro do complexo deste equipamento, não têm um tratamento diferenciado em relação a qualquer outra escola da rede pública do Município de São Paulo.

4. ***Um centro de formação continuada para professores, pais e comunidades.*** O CEU está, paulatinamente, se constituindo num centro de formação para os professores, um verdadeiro Centro de Referência para as demais escolas da região. Como o CEU dispõe de equipamentos que nem todas as escolas já construídas possuem, ele possibilitará às escolas públicas da sua região o acesso a cursos, oficinas, encontros e trabalhos permanentes, tantos para professores quanto para a comunidade, constituindo-se, assim, em verdadeiro centro de formação e irradiação cultural da sua região. A cultura é um importante fator de integração social.

5. ***O CEU não se confunde com uma escola de tempo integral, nem com uma escola para pobres ou um clube recreativo.*** Um dos problemas que dificultou a implantação dos CIEPs foi a sua tentativa de criar uma escola de tempo integral para poucos. O CEU não é uma escola de tempo integral. Ele funciona em três turnos. Um dos mais graves problemas dos CIEPs foi sua própria concepção de servir compensatoriamente também para o atendimento de crianças de rua que residiam na própria escola. A intenção de possibilitar a convivência com crianças em situação de risco era boa, mas foi rejeitada pela população. As mães pobres retiraram suas crianças dos CIEPs para que não convivessem com “bandidos”, diziam elas, como mostra o estudo Vitor Henrique Paro (Paro, 1988). Os CIEPs tinham um caráter excessivamente assistencial querendo resolver o problema do “menor abandonado” através da escola.

6. ***Os CEUs não podem ser idealizados ou “politicizados”.*** Os CEUs estão sendo tratados como centros irradiadores de educação, cultura e lazer, não para uso eleitoral, mas para o uso comunitário. Não se trata de dar nobreza à criança pobre. Não se trata de fazer uma “revolução educacional” através deles. Trata-se de por à disposição da comunidade um equipamento que lhe pertence por direito e que, historicamente, lhe foi negado. O CEU inverte a lógica perversa de se facilitar o acesso aos bens culturais apenas à elite.

As crianças pobres não são diferentes das outras crianças. São tão inteligentes como as crianças ricas e têm as mesmas necessidades. Apesar dos CEUs terem equipamentos para a prática do esporte e se constituírem em centros culturais, esportivos e recreativos abertos à comunidade, eles não são clubes de recreação. Todas as atividades esportivas e de lazer têm um caráter educacional.

## 2. Contexto e projeto

As primeiras idéias sobre os CEUs começaram a circular na Secretaria Municipal de Educação em 2002. No final deste ano o projeto já havia sido discutido no interior do governo.

O foco estava na periferia onde havia mais demanda, levantada, inclusive pelo Orçamento participativo. Como se pode observar (Ver Anexo 2), os CEUs estão localizados nas **áreas periféricas da cidade**, com grande densidade demográfica, alto grau de exclusão social e forte demanda escolar. São os principais bolsões de miséria da capital, regiões onde há carência de espaços e equipamentos culturais e para a prática de esportes, principalmente para os jovens. Por sua vez, o critério adotado para frequentar o CEU é morar nas suas imediações, tanto para os alunos, como para a comunidade da região onde ele foi construído.

A **localização** dos CEUs objetiva atender à **finalidade** central do projeto: transformar o acentuado quadro de *exclusão social, cultural, tecnológica e educacional* vivido, principalmente, nas regiões periféricas da cidade. Como pólo de desenvolvimento da comunidade, o CEU integra experiências culturais, configurando-se também como um espaço de referência e de inovação das experiências educacionais, a serem partilhadas com as demais escolas da região.

A escolha dos terrenos foi precedida por intensa **pesquisa de campo**, como podemos constatar no depoimento, abaixo transcrito, feito na época por Elizabeth Avelino, Chefe da Assessoria Técnica e de Planejamento da Secretaria Municipal de Educação.

### **A (difícil) ESCOLHA DOS TERRENOS**

Há uma demanda crescente de equipamentos sociais na cidade de São Paulo, especialmente nas regiões da periferia da cidade onde vive a população mais pobre, onde há uma enorme carência de creches, escolas, centros culturais e comunitários, teatros, postos de saúde, telecentros, etc.

Por outro lado, há uma enorme escassez de terrenos municipais livres para a construção de equipamentos sociais nestas regiões. Outro problema é o fato de que em muitas regiões da cidade, os terrenos são muito acidentados, e a implantação de projetos padrão envolve altos custos de terraplanagem.

Os projetos para os CEUs deverão respeitar os aspectos ambientais envolvidos nesse tipo de ocupação urbana, além de respeitar a topografia e a geografia dos terrenos disponíveis. O poder público municipal deve criar exemplos de edifícios que envolvam o respeito à natureza e representem a marca de uma gestão que se preocupa com as questões sociais da cidade.

O trabalho de campo foi realizado dentro dos princípios acima e em conjunto com representantes das antigas Administrações Regionais (atuais Subprefeituras), dos Núcleos de Ação Educativa (NAEs) e técnicos do Departamento de Edificações da Secretaria de Serviços e Obras (SSO).

Na primeira fase estão sendo contemplados bairros nas zonas norte (04), leste (10), oeste (01) e sul (06). Na segunda fase, com a experiência adquirida na primeira fase do programa, a equipe da Secretaria Municipal de Educação (SME) responsável pela pesquisa de áreas, teve condições de estabelecer critérios mais específicos para a seleção. A saber: metragem ideal, condição legal do terreno, demanda de vagas, em conjunto com as construções de equipamentos previstos para o entorno da região.

Hoje, a Secretaria Municipal de Educação conta com um banco de aproximadamente 260 terrenos identificados por meio de pesquisa de campo. Este trabalho permite uma análise realista quanto à possibilidade de uso destas áreas, levando-se em conta as restrições previstas na legislação em vigor (no caso de áreas de preservação) e no Plano Diretor recentemente aprovado pela Câmara Municipal.

Nessa fase, os técnicos também se preocuparam em selecionar áreas em bairros de classe média, mas que apresentam "bolsões de pobreza". Exemplos dessas áreas são Cangaíba, na Penha, Jardim Educandário, no Butantã e Americanópolis, no Jabaquara. Para chegar nos 24 terrenos dos próximos CEUs foram pesquisadas em torno de 100 áreas (entre públicas, privadas, da Cohab, CDHU etc). Assim como na primeira fase, há predominância de áreas privadas.

Esta é uma observação importante, visto que por vezes esta situação torna-se um complicador para a liberação da área escolhida. Mais uma vez, todo o trabalho contou com a colaboração de representantes das Subprefeituras, NAEs (SME), CASE (SEHAB). Observa-se que, como na 1ª Fase, nesta segunda Fase, técnicos de EDIF (SSO) acompanharam e registraram o trabalho de campo (**Elizabeth Avelino**, Chefe da Assessoria Técnica e de Planejamento).

A comunidade também participou da escolha dos terrenos, tomando conhecimento de como seria cada um dos equipamentos instalados, acompanhou as obras, fez intervenções na concepção do projeto, ajudou a alterá-lo, desde as pistas de *skate* até o próprio teatro, que teve

sua concepção mudada ou o ginásio coberto, que não existia na proposta original (Revista Fórum, 2004, p. 6).

Um dos primeiros documentos que sintetiza as discussões anteriores data de maio de 2003. Trata-se da versão preliminar da sua “Proposta político-pedagógica” (PMSP/SME, 2003). Esse documento apresenta a origem e a justificativa do projeto dos CEUs. Segundo o documento, o CEU se propõe a enfrentar a “situação antagônica” em que vive São Paulo, “herdada de um modelo econômico excludente: de um lado abriga equipamentos residenciais, de comunicação e de movimentação financeira, capazes de competir com o mundo globalizado e, de outro, uma situação de pobreza da população, denunciada pela falta de moradia digna, de equipamentos de saúde, de lazer, de um sistema de transporte que atenda as necessidades de mobilidade dentro da cidade e na grande São Paulo, bem como pelo grande número de desempregados ou sub-empregados” (PMSP/SME, 2003:4).

O documento menciona a “diferença na oferta de lazer e entretenimento”, a “concentração de espaços culturais na região central”. A cidade de São Paulo, como a maioria das cidades, foi pensada para os ricos. As crianças e jovens são as principais vítimas dessa concepção de cidade. Não é de se estranhar o aumento da violência nas famílias e nas ruas das periferias da cidade que atinge também as escolas. “Urge implementar projetos que possibilitem a reversão do quadro de exclusão social, cultural, tecnológica e educacional. O CEU é uma das respostas, entre outras, desta administração, ao problema da exclusão de um grande número de pessoas, do acesso aos equipamentos públicos que oferecem lazer, cultura e prática esportiva, principalmente para os moradores dos bairros mais afastados do centro da cidade. Apostando nos resultados positivos da **reversão da polaridade cultural** existente na cidade de São Paulo, o CEU levará para os bairros periféricos espaços de cultura e lazer, hoje concentrados nas zonas centrais. Será um **Pólo de desenvolvimento** de políticas sociais, culturais e educacionais tornando intrínsecas as relações entre ambas” (PMSP/SME, 2003:5).

O **projeto arquitetônico** do CEU (Ver Anexo 3), desenvolvido, inicialmente, pelo arquiteto Alexandre Delijaicov e pela equipe do Departamento de Edificações da Secretaria de Serviços e Obras (SSO) causou alguma polêmica. Mas, logo percebeu-se que os argumentos contrários eram sobretudo provenientes de visões elitistas. Ele favorecia o desenvolvimento de programas urbanísticos regionais ao mesmo tempo em que tinha o cuidado com o meio ambiente. O projeto arquitetônico do CEU “apresenta uma logística que favorece a integração das diversas unidades educacionais, culturais e esportivas, reunidas em um mesmo espaço, facilitando a comunicação interna e com a comunidade local” (PMSP/SME, 2003:5). Os mobiliários foram projetados a partir de pesquisas e discussões com educadores, sobre sua adequação ergonômica e pedagógica, para favorecer a autonomia e interação entre todos os usuários, sejam eles pequenos, sejam eles idosos ou pessoas com necessidades especiais, possibilitando.

O CEU proporciona educação integral e integrada, nas diferentes modalidades de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos. Em cada unidade instalada oferece à população os seguintes **equipamentos**: 14 Salas de Atividades no CEI (Centros de Educação Infantil – antigas Creches), 10 Salas da EMEI (Escolas Municipais de Educação Infantil), 14 Salas de Aula de EMEF (Escolas Municipais de Ensino Fundamental), Laboratório de Ciências, Laboratório de Informática, Anfiteatro, 3 Cozinhas, 3 Refeitórios, 3 Pátios Internos, Salas de Recepção, Sala de Leitura, Diretoria e Secretaria, 3 Piscinas, Vestiários Femininos e Masculinos, Quadra Coberta e Descobertas, Telecentro, 3 Ateliês, 4 Estúdios, Teatro, Biblioteca, Estação de Rádio - EDUCOM.Rádio, Sala de Dança, Ateliê de Artes, Foyer/Exposições Sala de Reunião do Conselho Gestor, Padaria, Pista de Skate.

O **projeto educacional** do CEU é orientado por um conjunto de princípios, diretrizes, metas, objetivos e propostas de ação de curto, médio e longo prazos, que organiza, sistematiza e consolida o processo de planejamento dos projetos setoriais dos núcleos Educacional, Cultural e de Esporte e Lazer do CEU que, por sua vez, consolidam, respectivamente, os **projetos político-pedagógicos** das unidades escolares e os planos de trabalho das unidades e espaços do centro. “O CEU é um espaço de educação inclusiva, de formação permanente e de humanização das relações sociais. Ele é público quanto à sua destinação; democrático e comunitário quanto à sua gestão e estatal quanto ao seu financiamento. A elaboração do seu projeto educacional

implica uma construção processual que permite atualização das suas próprias experiências e contextos e reconhece convive e trabalha com as diferenças. O CEU, concebido na perspectiva freiriana, como um lugar de ‘companheirismo’, fundamenta-se nos princípios da ‘educação como prática da liberdade’, por isso valoriza e vivencia o diálogo permanente, a participação, a democracia, a autonomia, o compromisso ético-estético e político, bem como a emancipação do ser humano e a transformação social para a vida sustentável” (PMSP/SME, 2003:6-7).

Os CEUs contaram com o apoio da **iniciativa privada**<sup>9</sup>, empresários de instituições financeiras, da área de alimentação, do setor de vestuário, da área de saúde privada, por meio de doações de instrumentos musicais e roupas de banho para natação, ou oferecendo formação para docentes, professores de música, exames médicos dermatológicos para os usuários das piscinas, cursos de iniciação à língua francesa e italiana para alunos e professores, através dos consulados, etc.

No seu primeiro ano de funcionamento as expectativas da população em relação ao CEU foram atendidas, como espaço de experiência e vivência democrática, espaço de relação intercultural, prazerosa e aprendente. A população da periferia está satisfeita com o projeto e quer mais. Quer que o número de CEUs aumente para atender toda a cidade. Numa rede municipal de um milhão de alunos, os CEUs construídos até agora abriram aproximadamente 50 mil novas vagas. Apesar do ensino fundamental não ser encargo exclusivo da administração municipal, entre 1995 e 2001 cresceu a participação das matrículas da rede municipal de ensino, de 25,9% em 1995, para 33,1% em 2001 do total de matrículas nos três níveis de ensino. Com a construção dos CEUs a porcentagem de atendimento à demanda formal de ensino do entorno por parte do Município de São Paulo deverá aumentar. Além dessa demanda os CEUs informam e recebem comunidades mais distantes

A reforma administrativa de 2002 na cidade de São Paulo, que criou 31 Subprefeituras, a transformação dos 13 NAEs (Núcleos de Ação Educativa) em 31 Coordenadorias de educação, a ampla difusão do **Orçamento Participativo** e a retomada de espaços públicos que estavam sendo utilizados para fins privados, são precedentes que ilustram uma prática política no sentido de afirmar a soberania da vontade popular, tanto na definição das diretrizes da política pública quanto na definição das prioridades para aplicação dos recursos públicos e que favoreceram muito a implantação do ambicioso projeto educacional dos CEUs.

No âmbito da **política municipal de educação**, a democratização da gestão, a democratização do acesso e a qualidade social da educação foram elevados à categoria de eixos estruturadores de toda e qualquer ação que vise a pensar ou a repensar a educação no Município de São Paulo. O advento dos Centros Educacionais Unificados (CEUs) constituiu-se em oportunidade única para a consolidação das práticas políticas até aqui implementadas e consubstanciada na definição de **quatro objetivos específicos** para estas unidades educacionais:

- 1) desenvolvimento integral de crianças, adolescentes, jovens e adultos;
- 2) pólo de desenvolvimento da comunidade;
- 3) pólo de inovação de experiências educacionais.
- 4) protagonismo infanto-juvenil

O Centro Educacional Unificado (CEU) é mantido pela Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) e vinculado à Secretaria Municipal de Educação (SME), para desenvolvimento de ações articuladas e harmônicas de natureza educacional, social, cultural, esportiva, informacional e tecnológica. Ele faz parte do sistema educacional mantido pela PMSP e, por isso, orienta-se pelas diretrizes estabelecidas pela SME. Por sua natureza multidimensional, o CEU é administrado pela SME, por meio de ações articuladas com as secretarias municipais de Educação, de Esportes, de Cultura e demais secretarias que constituem um Grupo de Trabalho Intersecretarial (GTI), vinculado e coordenado pelo gabinete da SME e por sua Diretoria de Orientações Técnicas (DOT).

Todos os núcleos, unidades, espaços e equipamentos que compõem o Centro Educacional Unificado, bem como suas ações e projetos, são intencionalmente educacionais,

<sup>9</sup> Entre os **parceiros do projeto CEU** que fizeram doações, podemos destacar: Banco Santander, Centro Cultural Banco do Brasil, Pão de Açúcar, PETROBRAS, Valisère, Munir Abud, Olivier Anquier, Instituto EcoFuturo e Cia. Suzano, Hospital Albert Einstein, Fundação Volkswagen, Fundação Cargill, Consulado francês e italiano, Restaurante Famiglia Mancini.

promovendo o desenvolvimento humano sustentável e integral dos cidadãos e cidadãs como sujeitos de direitos e de deveres. O CEU é, portanto, um centro educacional composto de núcleos, unidades e espaços de diferentes Secretarias que potencializa a **intersectorialidade das políticas públicas**, a constituição da **rede de proteção social** e os princípios da **cidade educadora**<sup>10</sup>.

O CEU tem por **função social** a promoção, defesa e garantia de direitos constitucionalmente assegurados, devendo atender à comunidade local em suas necessidades de desenvolvimento e aprendizado, respeitando suas características socioculturais, sem quaisquer preconceitos ou discriminações de gênero, cor, raça, etnia, nacionalidade, situação sócio-econômica, credo religioso, político, idade ou de quaisquer outra natureza.

A **estrutura do CEU** privilegia as relações horizontais, em especial aquelas entendidas como projetos estratégicos de integração do CEU, respeitando-se a **autonomia** de seus núcleos, unidades e espaços que são: o Núcleo Educacional, o Núcleo de Ação Cultural, o Núcleo de Esportes e Lazer, o Centro de Educação Infantil (CEI), a Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI), a Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF), o Telecentro e a Padaria-Escola.

Além do público interno das unidades educacionais, o CEU atende **diferentes públicos**, otimizando a relação **custo-benefício**, entre eles: os moradores do local, as escolas da vizinhança, os órgãos públicos e as organizações não-governamentais da área de abrangência da subprefeitura.

Os CEUs ampliaram 23.940 vagas na Educação Infantil e 26.460 no Ensino Fundamental (totalizando 50.400 novas vagas nas escolas municipais). A equipe de docentes é composta por 2.667 professores e a equipe técnica totaliza 189 profissionais, nos cargos de Direção e Coordenação Pedagógica das Unidades Escolares (cria assim 8.400 empregos diretos nos 21 CEUs). Antes dos CEUs a cidade contava com 65 Piscinas, 17 Ginásios, 67 Bibliotecas, 07 Teatros Públicos e 52 Telecentros. Com os CEUs, a cidade passa a contar com 128 piscinas, 38 Ginásios, 88 Bibliotecas, 28 Teatros Públicos e 101 Telecentros.

O CEU funciona todos os dias, de segunda-feira a segunda, incluindo sábados, domingos, feriados e períodos de férias escolares quando os usuários e visitantes, podem usufruir mais amplamente dos espaços e equipamentos para atividades culturais, esportivas e de lazer. A quase total carência de equipamentos culturais nas áreas onde foram implementados os CEUs tem contribuído para que os espetáculos tenham sempre sua lotação completa. Veja-se abaixo o detalhamento das atividades culturais e esportivas realizadas pelos CEUs e a frequência mensal aproximada de usuários:

## MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

### Frequência mensal das atividades realizadas – CEU

<i>Atividade</i>	<i>Nº de usuários</i>
Canto	198
Dança	240
Aulas de Instrumentos Musicais	172
Ginástica	397
Oficinas de Arte	556
Teatro – Show	1.750
Cinema	3.430
.Piscina	4.267
Biblioteca	1.220
Telecentro	1.323

<sup>10</sup> Uma cidade pode ser considerada como uma “**Cidade Educadora**”, quando, além de suas funções tradicionais – econômica, social, política e de prestação de serviços – ela exerce uma *nova função* cujo objetivo é a formação para e pela cidadania. Para uma cidade ser considerada educadora ela precisa promover e desenvolver o *protagonismo* de todos – crianças, jovens, adultos, idosos – na busca de um novo direito, o direito à cidade educadora. Na Cidade Educadora todos os seus habitantes usufruem das mesmas oportunidades de formação, desenvolvimento pessoal e de entretenimento que a cidade oferece.

Pista de Skate	3.480
Quadras/ Ginásio	1.636

**Observação** - Os dados acima não contemplam a frequência dos estudantes matriculados, em suas atividades curriculares, envolvendo esporte e cultura (2.460 alunos por CEU, perfazendo, um total de 51.660).

### 3. Da proposta à ação política

Os CEUs foram criados pelo Decreto Municipal nº 42.832, 06 de fevereiro de 2003, onde são concebidos como “um complexo único em todas as suas dimensões, desde o projeto arquitetônico até o projeto político-pedagógico, conferindo novo significado ao espaço escolar”. Com tal constituição legal, as Unidades Educacionais do CEU (CEI, EMEI e EMEF), não perdem suas características de escolas, e como tal, administrativamente estão subordinadas à Secretaria Municipal de Educação e à respectiva Coordenadoria de Educação que substituiu o Núcleo de Ação Educativa (NAE) junto às atuais Subprefeituras.

A questão legal que se apresenta é quanto à forma de elaboração, implantação e homologação do seu **Regimento Interno**, pois a especificidade do CEU, com CEI, EMEI e EMEF ocupando o mesmo espaço físico e arquitetonicamente integrada com teatro, salão de ginástica, telecentro, pista de *skate*, centro comunitário, biblioteca, piscinas, quadras poliesportivas e uma padaria-escola, torna necessário que este complexo educacional possua um ordenamento jurídico próprio quanto à sua organização, administração e funcionamento, sem eliminar – o que seria impossível – a legislação que regulamenta as ações de todas as unidades educacionais da rede municipal de educação, inclusive às que fazem parte do Complexo educacional do CEU.

Espaços e equipamentos próprios da **Secretaria da Cultura**, como bibliotecas e teatros, possuem regulamentos próprios, o mesmo acontecendo com os telecentros vinculados à **Secretaria Municipal de Comunicação e Informação Social** e com as unidades esportivas subordinadas à **Secretaria Municipal de Esportes**. Nesse sentido, seria inviável admitir que cada espaço ou equipamento simplesmente transpusesse para o CEU a sua organização administrativa e os seus regimentos internos, gerando uma multiplicidade de estruturas administrativas e de regulamentos.

A atuação conjunta e integrada das Secretarias Municipais de Educação, de Cultura e de Esportes pressupõe a **integração operacional** entre os vários espaços e equipamentos, todos administrados por um mesmo gestor e concebidos em função de um projeto educacional único para o CEU.

A implantação do projeto seguiu uma **cronologia** bastante rigorosa e ainda prossegue depois de um ano do seu começo. Ela foi iniciada com o levantamento das áreas de maior exclusão social da cidade, utilizando-se, para isso, dos dados da pesquisa do *Mapa de Exclusão/Inclusão Social da Cidade de São Paulo - 2000* (Aldaíza Sposati), dos dados dos Programas Sociais da Prefeitura Municipal de São Paulo e das informações do Setor de Demanda Escolar do Município. Eis algumas das **ações** que se sucederam para a construção do projeto:

1. Decisão política de implantar os CEUs recuperando projeto já existente no Departamento de Edificações da própria Prefeitura;
2. Consolidação da relação intersecretarial entre as Secretarias Municipais de Educação, Cultura e Esportes e Lazer;
3. Localização de 45 terrenos com metragem mínima de 11 mil metros quadrados, que inclui desapropriações, desoneração dos terrenos com o Estado e negociações com as comunidades locais que os ocupavam;
4. Tramitação de toda a documentação na Secretaria de Negócios Jurídicos, da Prefeitura e negociações na Câmara Municipal de São Paulo, para aprovação do projeto de construção de 21 CEUs;
5. Contratação de assessoria especializada para implantação dos CEUs (FIA, CENPEC e IPF) e licitação pública para início das construções e para a compra de materiais e equipamentos;

6. Definição do processo de escolha e de formação dos gestores e dos critérios para terceirização de serviços, contratação e remoção de servidores públicos municipais;

7. Definição dos critérios de matrículas de alunos em CEI, EMEI e EMEF e de um Plano de Ação para cada CEU funcionar nos 100 primeiros dias;

8. Constituição de comissões provisórias para instalação dos conselhos gestores e de critérios para utilização dos equipamentos da cultura e do esporte;

9. Elaboração do regimento interno dos CEUs.

O primeiro CEU foi inaugurado no dia primeiro de agosto de 2003.

E os **custos**?

Foram utilizados recursos financeiros da PMSF da ordem de R\$ 287.727.889,92 para a **construção** e compra de **equipamentos** dos 21 CEUs. O custo estimado por CEU é de R\$ 15.700.000,00, sendo R\$ 13.700.000,00 para a **construção** (87%) e R\$ 2.000.000,00 para **mobiliários e equipamentos** (13%). O custeio mensal por CEU para a sua **manutenção** está estimado em R\$ 481.050,00, como se pode observar pela tabela abaixo fornecida pela Secretaria Municipal de Educação:

Pessoal	222.000
Manutenção predial e limpeza	135.000
Serviços de vigilância	33.000
Outros serviços (locação de máquinas e outros)	9.050
Consumo de água, energia elétrica e telefone	10.000
Merenda	65.000
Material de consumo	7.000
<b>Total</b>	<b>481.050</b>

**Observação:** Valor do dólar em outubro de 2004: R\$ 2,85.

Qualidade tem custo. Um equipamento de maior qualidade custa mais do que um de menor qualidade. Alguns críticos dos CEUs argumentam que o custo dos CEUs é muito alto se comparado a outras escolas. Na verdade, não se pode comparar os CEUs a outras escolas, pois os CEUs, além das escolas, incorporam outros equipamentos e serviços da cultura, do esporte, do lazer e da assistência social. Se formos medir os custos das escolas dos CEUs pelo número de atendimentos ao público, seu custo acaba sendo menor do o das demais escolas da rede.

#### 4. Obstáculos e condicionantes da sua implementação

Um novo projeto enfrenta sempre novos **desafios** e **obstáculos**. Saber lidar com eles é fundamental. Um dos primeiros desafios foi organizar um trabalho integrado entre todas as Secretarias. Foram promovidos encontros com a participação das subprefeituras a que os CEUs se vinculam e às respectivas Coordenadorias de Educação da região, com a finalidade de discutir e encaminhar soluções para questões referentes à otimização do uso dos espaços e equipamentos e à qualificação constante e cada vez mais aprimorada do atendimento. Pelo ineditismo do projeto educacional dos CEUs, foram necessárias ações de **formação de pessoas** para trabalhar com os novos equipamentos, uma vez que o mesmo envolve três Secretarias, a população escolar e a comunidade do entorno.

Uma outra dificuldade enfrentada foi a compatibilização do terreno quanto às “cotas de alagamento” (variação do nível das águas), leis de áreas de conservação ambiental, área de manancial e topografia adequada. Para a solução desses problemas houve ações conjuntas de diversos órgãos governamentais da Prefeitura, como a Secretaria do Verde e Meio Ambiente, a Secretaria de Obras, a Secretaria das Subprefeituras e a Secretaria de Governo Municipal.

O desafio inicial colocado para os **gestores dos CEUs** escolhidos para a sua implantação foi a coordenação, tanto de um modelo de gestão, quanto de um projeto educacional que, por um lado, consolidasse os princípios e objetivos definidos para o CEUs, e, por outro lado, possibilitasse corrigir distorções historicamente consolidadas na gestão da educação, da escola, dos recursos, dos bens e dos serviços públicos. Levando em conta os antecedentes, a tradição autoritária do sistema educacional brasileiro e o projeto educacional dos

CÉUS, observamos que o maior desafio está na **implementação de sua proposta de gestão democrática**.

As **dificuldades** na implementação de uma verdadeira gestão democrática da escola pública foram e são objetos de estudo de inúmeros pesquisadores e instituições (Freire, 1975; Rezende, 1995 e Ghanem, 2000) que são consensuais em diagnosticar uma gama de **obstáculos** que dificultam – intencionalmente ou não – a participação popular na gestão da escola. A leitura da bibliografia especializada nos permite afirmar que, hoje, tais dificuldades são suficientemente conhecidas e atacáveis sob vários ângulos. Elie Ghanem (2000), que faz uma apurada síntese de tais estudos, define estes obstáculos e estas dificuldades como condicionantes materiais, institucionais, político-sociais, econômico-sociais e culturais.

Todos estes condicionantes situam-se no tempo e no espaço; são, portanto, construções históricas que se materializaram na organização do ensino e da escola. Os CEUs têm potencialidade para construir alternativas, removendo os obstáculos e as dificuldades capazes de impedir que, no seu âmbito, seja praticada uma gestão realmente democrática. Eis alguns deles e que se referem, particularmente, às **unidade escolares** dos CEUs, conforme estudo realizado pelo professor da Universidade de São Paulo Elie Ghanem (2000):

a) **Condicionantes materiais**. Os equipamentos públicos são construídos e mantidos a partir da prerrogativa que tem o poder público de taxar, cobrar impostos, multas e outras contribuições, com o objetivo de atender às necessidades e interesses coletivos. Entendida como instrumento de execução da política pública de educação, a escola é equipamento que deve atender aos interesses e necessidades da comunidade local onde está situada, articulada com diretrizes de políticas municipais, estaduais e nacionais.

Quando o poder público tem a escola como instrumento de execução da “sua” política e do seu programa de governo, configura-se uma “expropriação”, no sentido de que equipamentos públicos passam a ser utilizados não mais em função dos interesses e necessidades da comunidade local, mas sim para execução de objetivos político-ideológicos, configurando-a com um “aparelho de Estado”, disseminadora dos códigos, símbolos e valores dos grupos que dominam o poder. O prédio escolar, as vagas que oferece, os cargos que cria, as normas que institui e o orçamento que gasta constituem as “bases materiais” do poder de quem administra a escola e isto tem ditado a dinâmica de funcionamento da escola e de suas instituições. Transferir as bases materiais do poder do Estado e da sua burocracia para o domínio da comunidade significa nada mais nada menos do que devolver à ela a gestão daquilo que ela contribuiu para construir.

Um dos desafios da implantação do projeto educacional dos CEUs é instituir mecanismos que permitam à comunidade local deliberar sobre que uso querem dar às instalações construídas, como querem que seja executado o orçamento, que normas de funcionamento e de convivência preferem e que tipo de educação querem para os seus membros.

b) **Condicionantes institucionais**. O modelo administrativo adotado para a organização e gestão da escola pública se reporta aos modelos de gestão empresarial - piramidal, vertical e centralizado, concentrando o poder decisório nos vértices da pirâmide e não em suas bases. Este modelo organizacional sustenta a divisão social do trabalho entre trabalho intelectual e trabalho operacional, separando rigidamente as instâncias de decisão das instâncias de produção. O fluxo decisório, assim como o fluxo de informações e de ordens é rigidamente vertical, delimitando também as esferas de competências e os espaços de vivências das pessoas que participam da mesma organização.

Na escola, a separação entre o administrativo e o pedagógico obedece a esta mesma lógica, fazendo com que os objetivos pedagógicos estejam sempre subordinados a instâncias de poder, que se orientam por princípios de “lealdade política”, de “subordinação hierárquica” e de “racionalidade administrativa”. As “instituições auxiliares” da escola, originalmente concebidas como instâncias de participação e de democratização do poder, do saber e do conhecimento, hoje se assemelham a instâncias de controle, tal a situação de confinamento a que são submetidos os pais (na Associação de Pais e Mestres - APM), os alunos (no Grêmio Estudantil) e lideranças mais expressivas (no Conselho de Escola), dando-lhes ainda a feição de órgãos homologatórios e legitimadores das decisões tomadas, reforçando o “mito da participação

democrática”: concede-se à população o direito à participação, à fala e ao até ao voto, apropriase de suas contribuições para melhorar a performance da organização, mas não se alteram as relações de poder. Conselhos de classe e de série, da mesma forma, constituem o “espaço da autonomia” do professor, como única instância em que ele pode participar com mais desenvoltura, mas não se reconhece a ele o direito de opinar sobre orçamento, recursos humanos e administração.

Porque enraizados na estrutura organizacional da escola, Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres (APM), Grêmio Estudantil e conselhos de série e de classe constituem obstáculos institucionais para uma maior participação popular na gestão democrática, contrariando os princípios de “autonomia”, de “participação direta”, de “protagonismo social”, e mais flagrantemente, afrontando o princípio do “direito à livre associação” assegurado pela Constituição Brasileira de 1988 nos incisos XVI, XVII e XVIII do artigo 5º.

Para a superação deste condicionante institucional, o modelo organizacional a ser adotado pelos CEUs deverá, primeiramente, “inverter a pirâmide”, para que o “poder político” seja exercido pelas bases – crianças, adolescentes, jovens, famílias e comunidade - institucionalizada no organograma por meio de “assembléias gerais”, “assembléias setoriais” e “comissões temáticas”, em seus diversos segmentos, dando-lhes prerrogativas para deliberar sobre as questões estruturais, tais como finanças, recursos humanos e administração.

c) **Condicionantes político-sociais.** A perspectiva de participação de representantes de diversos segmentos sociais na gestão dos CEUs faz com que cada segmento se oriente em função de seus próprios interesses, estabelecendo-se um processo de disputas internas baseado no consenso, que é, segundo Benno Sander (1984), o modo capitalista de fazer concessões para diminuir os conflitos. Os objetivos educacionais, sociais e culturais da escola são submergidos pela burocracia interna e pelos interesses de classe, que apenas os atendem na medida de seus próprios interesses. Eliminar os condicionantes políticos sociais nos CEUs, significa, primeiro, admitir a existência do conflito e dos interesses de classe, e depois, definir precisamente o que são os fins e o que são os meios necessários para as propostas que se quer implementar. Se a finalidade é oferecer educação, arte, cultura, esportes e lazer como meios para a construção de uma “cidadania ativa”, então os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros constituem os meios e estes devem estar em função daqueles. Institucionalmente, o organograma deve dispor as atividades fins e as atividades meio de forma a expressar a natureza da relação que se quer fomentar, no sentido de que o administrador, o funcionário público, o “especialista”, o técnico e o operacional estejam a serviço do usuário, do cidadão, da família e da comunidade, evitando-se a “apropriação” dos equipamentos públicos pela burocracia constituída e formal ou que se constituam em mais um instrumento de dominação social, cultural e política.

d) **Condicionantes ideológicos.** Na relação contratual que existe entre indivíduo e Estado, o primeiro abre mão dos seus direitos naturais em favor dos direitos coletivos, instituindo-se os direitos civis, sociais e políticos como delimitadores entre o que é a esfera do domínio privado e o que é a esfera do domínio público. Ao Estado o indivíduo concede o poder de polícia (criar leis e punir), o poder econômico (de instituir e cobrar impostos) e o poder ideológico (de fomentar comportamentos e ações), mas reserva para si o direito de determinar o que pensa, o que acredita, o que sonha e o que quer para si e para sua família como futuro, o que corresponde à sua liberdade, à sua emancipação e à sua autonomia como sujeito. A extrema seletividade para o acesso à escola, as dificuldades de permanência, a arbitrariedade dos sistemas de avaliação e os conteúdos curriculares hoje constituem, por um lado, fatores determinantes quanto às perspectivas de futuro dos membros das classes populares e condicionam, por outro lado, suas chances de socialização, de apropriação dos saberes e conhecimentos socialmente produzidos, de usufruto das oportunidades socialmente criadas, relegando-o à uma condição de eterna marginalidade social ou ensejando a necessidade de mecanismos compensatórios, tais como as ações afirmativas, que visam aumentar suas chances de sucesso. Estes condicionantes ideológicos, nos CEUs, podem ser removidos com a criação de mecanismos que devolvam ao indivíduo os elementos necessários à construção de sua autonomia, de sua emancipação e de sua liberdade de decidir. A participação popular por meio de assembléias, conselhos setoriais e comissões temáticas potencializa em muito a capacidade

de análise crítica, o desenvolvimento da capacidade de argumentação e de negociação, o surgimento de lideranças, a descoberta de vocações e o domínio dos mecanismos de poder e de decisão, necessários ao exercício de uma cidadania ativa.

e) **Condicionantes Culturais.** Como a “teoria da ação comunicativa” do filósofo alemão Jürgen Habermas (1984) mostrou exaustivamente as diferentes “competências lingüísticas” podem se constituir em instrumentos de controle de um membro sobre o outro dentro dos colegiados. O pressuposto básico dessa forma de controle é a presunção de que uns sabem mais e outros sabem menos, assumindo os “especialistas” o papel de árbitros sobre os interesses e necessidades da comunidade através de seu melhor conhecimento sobre a estrutura e o funcionamento do equipamento público, maior capacidade de argumentação e utilização de terminologias fora do alcance da compreensão de pessoas sem maior bagagem intelectual. A suposição de que o pobre seja deficitário de “capital cultural”, indolente e sempre dependente dos favores governamentais impede que se veja nele habilidades e competências específicas. Esta suposição institucionalizou e ainda mantém o paternalismo e o assistencialismo presentes nos serviços e equipamentos sociais, resultando em uma grave distorção nas políticas públicas, que é a lógica de “administração da pobreza e da miséria”.

Nos CEUs, se entendermos que o poder político emana de uma comunidade formada por pessoas que têm habilidades e capacidades latentes, e que os “funcionários” são detentores de conhecimentos, habilidades e competências técnicas, é preciso conceber uma **arquitetura organizacional** que inverta a relação de domínio entre comunidade e serviço público, de tal modo que este esteja a serviço daquela, o que é o meio eficaz para assegurar que os setores administrativos, técnicos, financeiros e operacionais estejam a serviço dos objetivos pedagógicos, sociais e culturais. Isto significa adequar a relação entre as “atividades meio” e as “atividades fins”, evitando-se que o “centralismo burocrático” determine o que sejam prioridades e o que pode ou não ser feito. O **Conselho Gestor** do CEU, portanto, deve ser concebido como uma instância técnico-operacional, de caráter executivo, responsável pela infraestrutura, plano de obras, segurança, limpeza e suprimentos. Os núcleos de direção, administrativo e operacional podem estar diretamente subordinados ao Conselho Gestor, que também pode ter em sua estrutura interna as atividades de secretaria, responsável pela operacionalização das rotinas do CEU.

Detive-me mais longamente nos “condicionantes”, tais como são apresentados por Elie Ghanem (2000), pois creio que eles resumem muito adequadamente o obstáculo maior do projeto educacional dos CÉUs. A linha de raciocínio que fundamenta a leitura e a análise das propostas de gestão eventualmente apresentadas para o CEU devem verificar se estes condicionantes internos e externos estão sendo adequadamente tratados, sob pena de se repetir os erros que inviabilizaram propostas educacionais ousadas, tal como ocorreu com os CIACs, CIEPs, Escola Padrão e outras.

## 5. Acompanhamento e avaliação

O **acompanhamento** e a **avaliação** do projeto político-pedagógico das unidades escolares, dos planos de trabalhos das unidades, dos projetos setoriais dos núcleos e do Projeto Educacional constituem atividades de caráter permanente das instâncias de gestão e de participação do CEU e têm como pressuposto básico: a reorientação das ações desenvolvidas no ano em curso, tendo como referência o **Plano de Metas e de Ações** da SME, a avaliação de desempenho e a avaliação institucional.

As Secretarias Municipais envolvidas e as instâncias de gestão e de participação estabelecem os indicadores para nortear a avaliação dos seguintes **instrumentos de gestão**:

1. o projeto político-pedagógico das unidades escolares;
2. os planos de trabalhos das unidades e espaços;
3. os projetos setoriais dos núcleos
4. o Projeto Educacional de cada CEU.

Os projetos estratégicos de integração são avaliados em função dos objetivos específicos estabelecidos para cada CEU.

A **gestão democrática** é uma característica marcante do CEU. Ela é entendida como um processo que combina participação direta e representativa na organização, planejamento, execução e avaliação do Projeto Educacional, compreendendo a tomada de decisão no âmbito do CEU, respeitadas as competências exclusivas do poder público municipal e os limites da legislação vigente. A forma de gestão democrática é orientada pelos **princípios** de:

1. tomada de decisões de forma coletiva;
2. participação direta da população e de entidades representativas da comunidade local;
3. eleição direta de representantes em todas as instâncias de representação;
4. democratização das informações;
5. acompanhamento e avaliação processual e permanente.

A gestão democrática do CEU é desenvolvida de modo coletivo, tendo o **Gestor** a responsabilidade de coordenar e articular a participação, sendo o Conselho Gestor a instância deliberativa de caráter permanente, com a responsabilidade de se articular com os diferentes colegiados e instâncias. O Gestor do CEU é eleito para mandato de 2 (dois) anos, em lista tríplice elaborada em Assembléia Geral cujo processo eleitoral é coordenado pela Coordenadoria de Educação da Subprefeitura.

O CEU possui **duas instâncias de participação democrática** representativa e direta: o **Conselho Gestor**, como instância de participação representativa e a **Assembléia Geral**, como instância de participação direta (hoje ainda em fase de implantação).

O **Conselho Gestor** é um colegiado composto de forma tripartite por funcionários públicos municipais, pela comunidade local (pais, alunos e população da região de abrangência do CEU) e por membros de entidades não-governamentais sediadas na comunidade, destinado a promover a participação, organização e controle social sobre os instrumentos de execução das políticas públicas disponíveis no CEU, constituindo uma instância deliberativa de caráter permanente em relação à organização e funcionamento do CEU, respeitadas as competências exclusivas do poder público municipal e os limites da legislação vigente.

A **Assembléia Geral** é constituída pela reunião anual dos três segmentos representados no Conselho Gestor e reunir-se-á, ordinariamente, antes do início do semestre letivo, em caráter consultivo para, respeitadas os limites legais e as políticas públicas municipais, tratar da definição das prioridades de ação do CEU, respeitadas as diretrizes de governo e a legislação vigente, avaliar o Plano Educacional do CEU do ano anterior, avaliar e aprovar um plano de aplicação de recursos, opinar quanto às modificações estruturais dos espaços, equipamentos, objetivos e finalidades consignados na legislação específica discutir propostas de alteração do Regimento Interno do CEU e compor a lista tríplice para escolha do gestor.

Para as crianças, jovens, adolescentes, alunos e usuários é oportunizado um espaço privilegiado para o exercício da cidadania desde a infância: o *Orçamento Participativo Criança*<sup>11</sup>, uma parceria entre o Instituto Paulo Freire (São Paulo) e a Secretaria Municipal de Educação, que se constitui num canal aberto à participação, com vistas a formular e implementar políticas públicas que dizem respeito às suas necessidades, no âmbito da comunidade e da cidade. O Orçamento Participativo Criança se inscreve no **Momento da Escola Cidadã**, subsidiando a construção do projeto político-pedagógico da Escola Cidadã no Município de São Paulo, e com isto, contribuindo para construção da Cidade Educadora, sendo

---

<sup>11</sup> O projeto piloto do **OP Criança** funcionou, em 2003, nas escolas do ensino fundamental de quatro unidades do CEU – Jambeiro, Aricanduva, Rosa da China e Perus – e envolveu alunos de sete a quinze anos. Em 2004 o projeto estendeu-se a toda a rede municipal de ensino fundamental: 477 unidades educacionais, possibilitando a crianças e adolescentes um canal aberto de participação.

mais uma iniciativa no sentido de concretizar o **protagonismo infanto-juvenil**, ao lado de outros projetos, como o “Recreio nas Férias”<sup>12</sup>, “Você apita”<sup>13</sup> e o “Projeto Vida”<sup>14</sup>.

Os CEUs funcionam de domingo a domingo. A projeção mensal de atendimento da **área cultural** é de 1100 alunos do CEU e das escolas do entorno em atividades de formação (aula e oficinas) e mais 860 pessoas da comunidade em geral. Além destas quase 2 mil pessoas atendidas por mês nos cursos, estima-se que mais de 16 mil pessoas/mês freqüentem cada CEU para assistir aos eventos (shows, espetáculos de teatro e dança, projeções de filmes, etc).

A projeção semanas de atendimento da **área esportiva** e de lazer é de um público de 2.120 por semana, entre elas alunos do CEU, das escolas do entorno e pessoas da comunidade de todas as faixas etárias, em atividades livres, de iniciação, especialização e treinamento, com orientação e avaliação física. Nos fins de semana por volta de 500 pessoas são beneficiadas por atividades esportivas monitoradas.

A projeção de atendimento da **área educacional** é de 2400 alunos diariamente. Isto sem contar com os encontros, seminários e congressos que utilizam as instalações dos CEUs. Cursos de educação à distância também estão previstos. Nos telecentros a previsão é de atender 150 pessoas por dia e até 3 mil por mês.

Desde fevereiro de 2004, vêm sendo coletados dados sobre o número de acesso a cada CEU, identificando também o tipo de usuário e sua percepção sobre o equipamento. Em pesquisa divulgada em 16 de agosto de 2004 pela FIA (Fundação Instituto de Administração) da Universidade de São Paulo, 93% dos usuários estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com a construção do CEU no seu bairro, e 95% entendiam como positivo ou muito positivo o impacto do CEU na vida do filho. A pesquisa da FIA mostrou que foram realizados 1.364.886 atendimentos nos 21 CEUs, no mês de agosto de 2004, como se pode constatar pelo quadro abaixo fornecido pela FIA (Fundação Instituto de Administração):

#### ACESSO AOS 21 CEUS – AGOSTO DE 2004

Locais	No. de Usuários
Teatro	275.948
Ateliês/Estúdios	37.186
Sala de dança e ginástica	58.236
Biblioteca	92.544
Telecentro e teleCEU	152.507
Anfiteatros	41.783
Padaria	2.864
Quadras e Ginásio	180.432
Piscinas	101.059

<sup>12</sup> Desde 1991, as escolas podem funcionar nas férias. A atual gestão redesenhou a idéia através do projeto “**Recreio nas Férias**”, ampliando o programa. Durante uma semana, em cada uma das escolas inscritas, são organizadas diversas atividades. As crianças têm passeios em museus, cinemas, teatros, três refeições diárias, e podem participar de diversas oficinas com monitores contratados. Em três anos de funcionamento o projeto atendeu 1,2 milhão de alunos.

<sup>13</sup> O projeto “**Você Apinta?**” é uma ação educativa desenvolvida durante o ano letivo, inserida nas aulas regulares de diversas disciplinas, que aborda as temáticas de Direitos Fundamentais, Meio Ambiente, Questões de Convivência e Mobilidade. É uma iniciativa de aplicação dos conhecimentos formais que já circulam nas escolas, focada nas possibilidades de participação e atuação transformadora dos jovens em suas comunidades. O objetivo é convocar os jovens à atuação democrática, consciente e solidária para a solução dos problemas emergentes de suas comunidades.

<sup>14</sup> Dentro do “**Projeto Vida**”, cujo principal objetivo é dar cumprimento ao Estatuto da Criança e do Adolescente, estão englobados vários programas como o “Escola Aberta”, o “Observatório em Segurança Escolar” e o “Educom.radio”. O programa “**Escola Aberta**” foi implantado logo no primeiro ano (2001). Funciona por adesão, ou seja, cada unidade decide se entra ou não. Aos finais de semana, feriados e recessos escolares, diversas atividades são organizadas por oficinas dos arredores, trazendo a população e suprimindo, em muitas regiões, a falta de equipamentos públicos de lazer, cultura e arte. O programa “**Observatório em Segurança Escolar**” tem como principal objetivo formar uma mentalidade cooperativa e cidadã nas crianças e adolescentes da rede pública municipal. O programa “**Educom.rádio**” destina-se a facilitar aos docentes e estudantes do ensino fundamental os conhecimentos e as habilidades necessárias para que introduzam e promovam os diferentes modos de comunicação na sala de aula e no conjunto das atividades educativas, privilegiando-se, neste contexto, o emprego da linguagem radiofônica.

Pista de Skate	36.558
Outros espaços	385.769
<b>Total</b>	<b>1.364.886</b>

Fonte: SME/Fundação Instituto de Administração (FIA) – Agosto 2004.

Os números crescentes em relação aos **usuários dos CEUs**, tanto para cursos regulares, como para os eventos e outras atividades, demonstra que a população intensifica seu uso e comprova sua necessidade e a inserção crescente nas regiões, confirmando a importância do projeto e a necessidade de sua ampliação.

Durante a sua edificação, os CEUs possibilitaram a criação de 6.300 **empregos**, para profissionais da construção civil, entre: pedreiros, serventes e operários, durante o período de sua construção, a maioria provenientes dos bairros onde localizam-se os CEUs.

Para o seu funcionamento foram criados por volta de 6.600 empregos, sendo: 2.667 cargos de Professores Regentes, 63 Auxiliares de Direção, 189 técnicos para a Direção e Coordenação Pedagógica das Unidades Escolares, 186 para profissionais administrativos, 945 na área cultural e 372 relacionados às atividades esportivas e de lazer. Outros 2.185 profissionais prestam serviços gerais, sendo 1.301 para limpeza e manutenção, 378 para cozinha, 424 para segurança (bombeiro, socorrista, rondante, vigilante predial, controlados de acesso, vigilante de estacionamento), 82 para monitoramento aquático.

Antes da inauguração do primeiro CEU, a cidade contava com 65 Piscinas, 66 Quadras em 42 “Clubes da Cidade”, e 17 Ginásios, 2 Estádios Municipais (Estádio Municipal Jack Marin e Estádio de Beisebol Mie Nishi) e uma Escola de Futebol (no Parque da Aclimação), além do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. Havia 67 Bibliotecas, 07 Teatros Públicos e 52 Telecentros. Com a construção dos 21 CEUs, São Paulo passou a contar com mais 21 piscinas, 21 teatros, 21 ginásios cobertos, 21 bibliotecas e 21 telecentros, entre outros.

O quadro a seguir dá uma idéia, em termos percentuais, do acréscimo de equipamentos públicos na Cidade de São Paulo, propiciados pela implantação dos 21 CEUs.

EQUIPAMENTOS	HOJE	21 CEUs	TOTAL	% DE ACRÉSCIMO
Bibliotecas	67	21	88	30%
Teatros	7	21	28	300%
Piscinas	65	63	128	97%
Telecentros	52	21	73	40%
Vagas nas escolas	487.971	50.400	538.371	10,5%

Os dados acima revelam as **significativas contribuições dos CEUs** no sentido de qualificar o padrão de ocupação territorial da cidade, na medida em que neles a educação é instrumento de abertura de oportunidades e afirmação da cidadania.

Uma pesquisa divulgada pela FIA (Fundação Instituto de Administração) da Universidade de São Paulo, em agosto de 2004 (FIA, 2004) mediu a percepção de pais de alunos das escolas do entorno sobre o impacto da construção do CEU no bairro e na vida de seus filhos. Entre os pais de alunos que freqüentam o CEU o grau de satisfação com a construção do CEU no bairro é muito alto: 90%. Os pais de alunos que não freqüentam as atividades ou eventos do CEU também apresentam um nível de satisfação alto em relação à construção do CEU no bairro: 77%.

O educador espanhol César Muñoz, uma das grandes referências atuais no campo do protagonismo infanto-juvenil, definiu o CEU como uma “utopia inédito-viável” (Muñoz, 2004:24). “O enfoque comunitário dos CEUs de relação aberta com a comunidade”, diz ele, “contempla o desenvolvimento integral da infância, adolescência e juventude em relação com os adultos. Enfoque que se encaixa perfeitamente com a metodologia que sugiro” (*Idem*, p. 23). César Muñoz, depois de algumas visitas e falas nos CEUs tornou-se um de seus maiores defensores. Seu testemunho é muito importante para os educadores.

## 6. Perguntas e preocupações

O CEU é um projeto recentemente implantado e não existem elementos consolidados para afirmar que o modelo assegure todos os resultados previstos. A descontinuidade administrativa que caracteriza os governos municipais no Brasil se apresenta como a grande incógnita do projeto dos CEUs. Só o tempo poderá responder a essa incógnita.

Como principais **perguntas a responder** deixaremos em aberto pelos menos três: a questão do controle social das decisões no interior dos CEUs, a questão da subordinação dos meios aos fins e, finalmente, a difícil realização do sonho da democracia direta.

a) **Controle social das decisões.** Por controle social das decisões entende-se a prerrogativa que devem ter as comunidades interna e externa na definição de suas prioridades. Assegurar a participação destas comunidades por meio de Conselhos e Comissões temáticas configura a participação representativa pela qual, representantes eleitos pelas respectivas comunidades, representam-nas junto às instâncias operacionais. Este, aliás, é o modelo consagrado na atual estrutura escolar. A instituição da Assembléia Geral do CEU e das Assembléias Setoriais asseguram a participação direta ao mesmo tempo que institucionaliza diversas instâncias de acompanhamento e avaliação permanentes.

A Assembléia Geral do CEU (AGC) é concebida como instância máxima de decisão quanto ao papel e à função que o CEU deve cumprir em relação à comunidade onde está inserido, devendo ter, no seu Regimento Interno, atribuições e competências exclusivas.

As Assembléias Setoriais (AS) são concebidas como forma de participação direta e instância máxima de deliberação em relação às questões que dizem respeito aos interesses e necessidades de cada um dos segmentos presentes no CEU. A articulação e a mediação entre os objetivos da juventude, das famílias, da comunidade local e os recursos administrativos, financeiros e humanos disponíveis dar-se-á por meio de Conselhos Setoriais, concebidos como instâncias operacionais da vontade coletiva, assim como o Conselho Gestor é o meio eficiente e necessário para prover a educação, a cultura, o esporte e o lazer de infra-estrutura condizente.

b) **Subordinação dos meios aos fins.** Deve-se assegurar que os recursos financeiros, humanos, físicos, técnicos e materiais estejam a serviço dos objetivos pedagógicos, sociais e culturais definidos pela comunidade, evitando-se criar uma estrutura excessivamente burocrática que atue em função dos seus próprios objetivos. Para assegurar o cumprimento deste princípio, deve-se conceber o poder político como prerrogativa da comunidade (as bases) e a autoridade formal por parte dos técnicos e especialistas, que são funcionários públicos. Por esta razão, é conveniente situar dentro do Conselho Gestor as atividades de secretaria, recursos, humanos, finanças, almoxarifado, manutenção, limpeza e segurança, dividindo-os em Núcleo de Direção, Núcleo Técnico-Pedagógico e Núcleo Técnico-Operacional.

c) **Participação direta.** A construção de uma “Cidade Educadora” como enfaticamente sustenta o projeto educacional dos CEUs, requer que se formule e se responda algumas questões: Quem educa quem? Quem ensina, ensina o quê? Quem administra o quê? Quem administra, administra para quem? “Cidade Educadora”, “Escola Cidadã” e “cidadãos ativos”, são as “utopias” implícitas neste momento de “pensação”, de “construção” e de “apropriação” do CEU. Nenhuma destas “utopias inédito-viáveis” (Muñoz, 2004) se consolidará sem a participação direta das comunidades para quem foi concebido e edificado este ambicioso projeto. “Eleições diretas” foi o ponto de partida para a construção de uma sociedade mais democrática e para que o Brasil colecionasse os avanços sociais que antes eram meras utopias. Se “a esperança foi capaz de vencer o medo” e inaugurar uma nova era de expectativas, este é o momento de ousar e admitir que sem a participação direta, nada de novo será construído além de belos prédios, que em nada se diferenciam dos “elefantes brancos”, símbolos do desperdício e do pouco caso de administrações passadas.

Há muito que fazer ainda. Os primeiros 21 CEUs começaram a funcionar apenas há pouco mais de 12 meses. O primeiro diagnóstico da utilização do CEU demonstrou a necessidade de ultrapassar velhas práticas burocráticas. Há ainda um desconhecimento por parte da comunidade educacional e dos equipamentos que os CEUs possuem. Houve espaços fechados no horário de funcionamento (PMSP/SME/SMC/SMEL, 2004:1). Velhas práticas ainda estão na mente de muitos educadores e gestores. Por isso é necessária uma formação permanente. O *habitus*, o *ethos educacional*, está enraizado numa tradição de quatrocentos anos de autoritarismo. O processo de mudança é lento. Os CEUs estão dando a sua contribuição para

a superação da pedagogia do colonizador e para a construção de uma “educação como prática da liberdade”, como preconizava o educador Paulo Freire.

As escolas públicas são, muitas vezes, depredadas, como mostram diversos estudos (Guimarães, 1985). No caso dos CEUs, nenhum deles foi pichado ou depredado, demonstrando que, quando a população é tratada com dignidade, ela respeita os bens públicos.

Como projeto em construção os CEUs ainda têm um longo caminho pela frente. Nem todas as perguntas já foram respondidas. É natural que assim seja. A experiência, a análise, a crítica, deverá ir aperfeiçoando as primeiras intuições. Eis algumas **preocupações** que resultam do estudo de caso que estamos fazendo nesse início de implantação do projeto dos Centros Educacionais Unificados:

1º O **preparo técnico e político** dos dirigentes, professores e comunidades, nesse primeiro momento de implantação dos CEUs é fundamental para o seu êxito. Sem esse preparo unitário, todo o projeto poderá ser facilmente destruído. Só uma sólida formação interna e externa, aliada a uma consistente concepção teórica do seu projeto poderá responder aos conhecidos e desconhecidos argumentos contrários dos CEUs, principalmente em tempos de campanha eleitoral.

2º Como fica a formação de **outros módulos** (administrativa, saúde, esporte, cultura...)? Como integrá-los? Cremos que essa formação deveria ter por tema central: “Projeto educacional, Regimento e Currículo na perspectiva da Cidade Educadora”. Na montagem dos  **cursos de formação** deve-se levar em conta: objetivos gerais de cada módulo; objetivos específicos; conteúdo programático e ementas dos tópicos a serem ministrados (por exemplo: papel e funções básicas dos “gestores” dos CEUs); metodologia; material didático; recursos áudio-visuais; orçamento e professores responsáveis por cada módulo. Isso, de certa forma, já está sendo atendido através de parcerias com ONGs e Universidades já no primeiro ano de implantação dos CEUs. As Universidades e as ONGs estão colaborando com o projeto educacional dos CEUs que é o seu grande diferencial.

3º. Sobre o **gestor** dos CEUs, creio que deve-se batalhar para que ele seja um educador experimentado, especialmente selecionado, capaz de promover a integração de todas as áreas, bom administrador sim, mas também sensível e capaz de **trabalhar em equipe**. Será necessário discutir em profundidade a questão da gestão. É preciso construir uma nova concepção de gestão, centrada na diversidade e complexidade de equipamentos do CEU. Como sustenta o primeiro documento sobre os CEUs da Secretaria Municipal de Educação, de dezembro de 2002, a ação articulada entre instâncias governamentais e o desenvolvimento de parcerias com organizações da sociedade civil são a base desse modelo de gestão.

4ª - A discussão do **projeto** educacional deve acontecer ao mesmo tempo em que se discute a legislação, isto é, o **Regimento** dos CEUs. Paralelamente deve-se discutir a **Estrutura** e o **Organograma** dos CEUs. O que o **Conselho Municipal de Educação** e o Conselho Estadual têm a dizer sobre o tema? E o **Conselho da Criança e do Adolescente**? O projeto educacional dos CEUs está envolvendo também as **Universidades** na discussão do tema, o que é muito saudável. Definir uma **metodologia** clara de construção do Projeto educacional. Ela deve considerar a participação das escolas públicas do entorno e das comunidades.

5ª - O projeto dos CEUs deverá necessariamente contar com uma **equipe de avaliação e acompanhamento** indicando possíveis ajustes ao projeto, derimindo dúvidas, coletando resultados e atendendo urgências. Qualquer dúvida, dificuldade, polêmica, resistência deve ser respondida de imediato. É preciso vencer a resistência de tantos hoje que não acreditam que é possível atender o povo com qualidade, que é possível aprender na escola pública, que a escola pública pode ser um lugar curioso, prazeroso e aprendente.

6ª - Finalmente, haveria que se pensar seriamente na construção da **autonomia financeira** dos CEUs. Quando os recursos são mais descentralizados facilita muito a decisão e a participação mais ativa da comunidade. Mas esse é um longo caminho a percorrer, das as condições concretas da administração pública brasileira, excessivamente centralizadora.

A **avaliação** do projeto dos CEUs deverá ser contínua, em processo, e dependerá do acompanhamento dos parâmetros que o orientam. Entre esses parâmetros podemos mencionar:

1º A **formação permanente**. Deve-se sublinhar a necessidade de interlocução permanente e encontros de formação e de troca de experiência entre os gestores e funcionários

dos CEUs com a Secretaria Municipal de Educação e com integrantes dos demais equipamentos educacionais da cidade, para que não se tornem “ilhas de excelência”. A formação permanente não se reduz ao corpo docente. O intercâmbio com artistas e grupos regionais, o espaço para a divulgação de sua arte além da geração de empregos para profissionais especializados na área de cultura, como professores de instrumentos musicais, teatro e artes plásticas, cria condições para o surgimento de uma **comunidade de aprendizagem** necessária para ensinar e aprender com sentido.

2° **A participação da Sociedade Civil.** O funcionamento dos CEUs tem possibilitado novas experiências de organização e participação da comunidade em atividades culturais e no lazer que a cidade pode oferecer. A comunidade usuária e os funcionários, através do Conselho Gestor dos CEUs, promovendo ações voltadas para a integração da comunidade em atividades e programas de interesse comunitário, oferecendo, inclusive, formação que possibilite qualificação e ampliação da renda familiar, dão sustentação à construção do sonho da **Cidade educadora**.

3° **A Sustentabilidade.** A forma respeitosa como cada CEU foi introduzido em sua comunidade e a possibilidade de interferência que a mesma exercita no seu funcionamento cotidiano, tem acarretado uma preocupação com o **cuidado** e preservação de seus espaços e equipamentos, bem como da limpeza de seus ambientes, por parte da comunidade usuária. A preocupação presente em todos os CEUs com a ampliação das áreas verdes, com o plantio e preservação de árvores, com o cultivo de hortas comunitárias, cuidadas também pelos alunos, cria as condições de um **ambiente saudável**, formador por si só.

Um grupo de sete pesquisadores da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo coordenado pelo professor Roberto da Silva acompanhou o projeto dos CEUs desde a sua concepção e discussão com a comunidade, a construção dos prédios e acompanhou a implantação do projeto político-pedagógico. A pesquisa ainda não terminou. Contudo, em seus “relatórios parciais” (SME/DOT/IPF, 2004: 7) com base nas ações realizadas até aqui, concluiu-se que será necessário “acompanhar o processo que será desencadeado após a total apropriação dos equipamentos pela comunidade. Certamente, tal acompanhamento exigirá um tempo de amadurecimento para que o CEU cumpra de fato o seu papel de espaço democrático, pois como se sabe, todo espaço caracterizado democraticamente, vislumbra provocar uma mudança nas relações de poder, transformando-as em relações de cooperação, co-responsabilidade e co-gestão, ou seja, a quebra de paradigmas neoliberais que apostam nas relações verticalizadas e piramidais”. O “relatório parcial” da pesquisa feita pela Faculdade de Educação da USP conclui que seria “pretensioso” e “ingênuo” acreditar que todas as questões historicamente construídas fossem solucionadas imediatamente, “mas não podemos deixar de pontuar que o CEU avança no sentido de colocar em discussão a democratização dos espaços públicos, questionando a centralização do poder decisório e até mesmo a realocação das verbas destinada às Secretarias envolvidas” (SME/DOT/IPF, 2004:7) Esse relatório parcial reflete as observações realizadas *in locu* pelo grupo pesquisador a partir de relatórios individuais durante mais de um ano e tem um valor inestimável para compreender o processo de implantação do projeto dos CEUs em São Paulo..

## 7. Conclusão

Nosso breve estudo nos leva a concluir que o projeto dos CEUs tem um caráter inovador e ousado em sua *concepção educacional*, enfrenta o desafio da sua *autonomia financeira* e da *democracia direta* e combinada com a concepção da democracia representativa. O projeto dos CEUs se configura como um salto de qualidade enquanto concepção de *gestão educacional*. Um ganho excepcional de qualidade na gestão pública dos CEUs está na *articulação entre as diversas Secretarias de governo*, o que consolida a perspectiva de uma *proposta intertranscultural* (Padilha, 2004) de gestão e de currículo.

- Por que defender os CEUs? Eis a questão que muitos educadores se colocam hoje.

Um argumento que me parece decisivo e convincente é o caráter político claramente de inclusão social dos CEUs. Eles foram construídos em locais onde o “Mapa da Exclusão/Inclusão Social” (Aldaíza Sposati) mostrava pouca ou nenhuma presença do poder público, alta

concentração de pobreza, locais onde não existiam equipamentos públicos de lazer, principalmente para os jovens. Além disso, eles atendem ainda a uma exigência do Plano Diretor da Cidade de São Paulo, aprovado pela Câmara Municipal de São Paulo, que, nos artigos 18 e 19, sustentam a necessidade da articulação intersectorial entre educação e demais secretarias.

Os CEUs não se destinam apenas aos alunos matriculados nas suas três unidades educacionais e não se limitam ao saber formal e escolar. Eles oferecem oportunidades educacionais não-formais para um conjunto maior de pessoas das camadas populares, historicamente excluídas. A população que os freqüenta tem vivenciado experiências educacionais antes só oportunizadas aos mais privilegiados socialmente. Os CEUs possibilitam a apropriação e a produção de bens culturais. Com eles, a comunidade tem tido a oportunidade de aprender com concertos musicais, peças de teatro, festivais de dança, de cinema, além de também ensinar com suas produções culturais e esportivas. O projeto educacional dos CEUs defende uma educação de abraços, de sensibilidade e valorização da auto-estima, de espaços de organização das camadas populares, de voz aos excluídos. Isso tem um grande valor humano e histórico!

Uma das grandes conquistas dos Centros Educacionais é o Conselho Gestor que está sendo eleito com base num projeto coletivo da própria comunidade, em que pais, educadores, usuários e associações comunitárias têm poder de decisão. Trata-se de uma gestão pedagógico-política e educacional e não meramente gerencial e executiva.

Ouçó falar, com freqüência, que os CEUs não têm um projeto educacional. Ora, o que é um projeto educacional? Um documento escrito sob encomenda por algum especialista em educação? Não. Ele é elaborado a partir de um conjunto de elementos técnicos, políticos, sociais, éticos e estéticos que vai se constituindo em processo. Sem dúvida, nesse sentido, os CEUs são um projeto inovador.

Por tudo isso, pensamos que chamar os CEUs de “escolões”, como a imprensa de São Paulo costuma fazer, além de não ser apropriado, distorce propositadamente o que são os Centros Educacionais Unificados. Como processo em construção, os CEUs precisam de tempo para se consolidar, para integrar e integrar-se ao conjunto da rede municipal de ensino. A sua continuidade dependerá da participação da comunidade e esta tem sido a sua maior defensora. Essa é uma boa notícia. Todos defendemos o que nos pertence. É o desejo da comunidade que garantirá a sua continuidade e a sua expansão.

### **UM OUTRO MUNDO POSSÍVEL**

(...) Criar o outro mundo possível desde agora é começar a gerar novas formas de sociabilidade. A construção desse outro mundo possível e urgentemente necessário não se deteve. Nós mesmos, aqui no Brasil, podemos contabilizar iniciativas que prefiguram esse mundo fundado na solidariedade, na universalização dos direitos e nos valores humanistas. Citamos três dentre elas, todas situadas na chamada esfera pública, isto é, nem no mercado nem simplesmente na esfera estatal, reforçando o argumento da identificação desse outro mundo com os interesses públicos e a esfera pública.

(...) A terceira iniciativa do outro mundo possível em processo de criação entre nós são os CEUs (Centros Educacionais Unificados), situados todos na mais longínqua periferia da cidade de São Paulo, como espaços que articulam nesses territórios periféricos – como propunha Milton Santos – atividades educacionais, culturais e esportivas, além de serem utilizados pelas comunidades como seus espaços de organização, de formação educacional e de apoio na sua constituição como sujeitos sociais. São espaços de articulação indissolúvel entre suas práticas educacionais, culturais e esportivas, forma privilegiada de alternativa das crianças e adolescentes da periferia das grandes metrópoles às práticas deletivas e alienadas a que estão submetidas.

As novas formas de sociabilidade têm que cumprir com esses dois objetivos: afirmar direitos, gerando novos espaços públicos, e promover a emancipação, pelo apoio à criação dos sujeitos dessa emancipação. Assim avançaremos na construção do outro mundo possível. (**Emir Sader**, professor de sociologia da USP, in: jornal *Folha de S. Paulo*, 14 de outubro de 2004, p.3).

## BIBLIOGRAFIA

- Arantes, Pedro, Camila Saraiva e Renata Gonçalves, 2003. “O CEU na periferia de São Paulo”. In: **Correio da Cidadania**. São Paulo 27 de outubro de 2003.
- Arroyo, Miguel G., (org), 1986. **Da escola carente à escola possível**. Loyola, São Paulo.
- Brasil. Ministério da Educação, 1991. **Diretrizes gerais e recomendações para a formulação de projetos pedagógicos dos CIACs**. MEC, Brasília.
- Dimenstein, Gilberto, 2004. “Para entender os CEUs e não ser enganado pelos marqueteiros”. In **Jornal Folha de S. Paulo**, 15 de agosto de 2004, p. C-12.
- Dutra, Olívio de Oliveira e Benevides, Maria Victória, 2001. **Orçamento participativo e socialismo**. Fundação Perseu Abramo, São Paulo.
- Eboli, Terezinha, s.d. **Uma experiência de educação integral: Centro Educacional Carneiro Ribeiro**. MEC/INEP-Bahia, Salvador.
- Faria, Lia, 1991. **CIEP: a utopia possível**. Livros do Tatu, São Paulo.
- Félix, Maria de Fátima Costa, 1984. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** Cortez, São Paulo.
- FIA (Fundação Instituto de Administração)/USP, 2004. **Avaliação dos Centros educacionais Unificados – CEUs**. FIA, São Paulo. 16 de agosto de 2004.
- Freire, Paulo, 1975. **Pedagogia do Oprimido**. Paz e Terra, São Paulo.
- Freire, Paulo, 1997. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Paz e Terra, São Paulo.
- Gadotti, Moacir, 1993. **Organização do trabalho na escola**. Ática, São Paulo.
- Gadotti, Moacir, 2000. **Perspectivas atuais da educação**. Artes Médicas, Porto Alegre.
- Ghanem, Elie, 2000. **Educação escolar e democracia no Brasil**. Feusp, São Paulo (Tese de Doutorado).
- Guimarães, Áurea Maria, 1985. **Vigilância, punição e depredação escolar**. Papyrus, Campinas.
- Habermas, Jürgen, 1984. **The theory of communicative action**. vol. 1: **Reason and the rationalization of society** (1984). Beacon, Boston; vol.2: **Lifeworld and system: a critique of functionalist reason** (1987). Beacon, Boston.
- Muñoz, César, 2004. **Pedagogia da vida cotidiana e participação cidadã**. Cortez/IPF, Cortez, São Paulo.
- Neder, Carlos, 2003. **Projeto de Lei 01-0119/2003 que dispõe sobre a criação dos Conselhos Gestores dos CEUs**. Câmara Municipal de São Paulo, São Paulo.
- Padilha, Paulo Roberto, 2003. **Reflexões sobre a gestão democrática**. Instituto Paulo Freire, São Paulo.
- Padilha, Paulo Roberto, 2004. **Currículo intertranscultural: novos itinerários para a educação**. Cortez/IPF, São Paulo.
- Paro, Vitor Henrique, Celso João Ferretti, Cláudia Pereira Vianna e Denise Trento de Souza, 1988. **Escola de tempo integral: desafio para o ensino público**. Cortez e Autores Associados, São Paulo.
- PMSP/SME, 2003. **Leitura do mundo, letramento e alfabetização: diversidade cultural, etnia, Gênero e sexualidade**. SME/ATP/DOT, São Paulo (Caderno Temático de Formação 1).
- PMSP/SME, 2003a. **Plano de trabalho e proposta político-pedagógica**. SME/ATP/DOT, São Paulo (Caderno Educação 3).
- PMSP/SME, 2003b. **Cidade educadora – Educação inclusiva: um sonho possível**. SME/ATP/DOT, São Paulo (Caderno Educação 4).
- PMSP/SME, 2003c. **Centro Educacional Unificado: proposta político-pedagógica**. SME, São Paulo, maio de 2003 (versão preliminar), mimeo.
- PMSP/SME, 2004. **Gestão, currículo e diversidade**. São Paulo, SME/ATP/DOT, São Paulo (Caderno Educação 5).
- PMSP/SME, 2004a. **Concepção de educação para uma política pública da Cidade de São Paulo**. SME, São Paulo.

- PMSP/SME/SMC/SMEL, 2004. **Centros Educacionais Unificados: plano de ação 2004**. SME, São Paulo, mimeo.
- PMSP, 2004. **Centro Educacional Unificado: a cidadania decolando em São Paulo**. PMSP, São Paulo
- Resende, Lúcia Maria Gonçalves de, 1995. **Relações de poder no cotidiano escolar**. Papirus, Campinas.
- Revista Fórum, 2004. Número especial “Fórum Mundial de Educação”. Abril de 2004. Editora Publisher Brasil, São Paulo.
- Ribeiro, Darcy, 1986, **O livro dos CIEPs**, Bloch, Rio de Janeiro.
- Sader, Emir, 2004. “Os CEUs da Paulicéia”. In: Jornal **O Estado de S. Paulo** de 26 de janeiro de 2004.
- Sader, Emir, 2004. “O outro mundo possível”. In: Jornal **Folha de S. Paulo** do dia 14 de outubro de 2004, p. 3.
- Sander, Benno, 1984. **Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. Pioneira, São Paulo.
- Silva Júnior, Celestino Alves da, 1993. **A escola pública como local de trabalho**. 2. ed. Cortez, São Paulo.
- Silva, Roberto da, 2004. **A legislação de ensino e o regimento interno dos CEUs**. FEUSP, São Paulo (mimeo).
- SME/DOT, 2004. **Regimento Interno do Centro Educacional Unificado**. SME/DOT São Paulo, 19 de março de 2004 (mimeo).
- SME/DOT/IPF, 2004, **Relatórios parciais do grupo de pesquisa “Projeto CEU”**. SME/DOT/IPF, São Paulo.
- Sposati, Aldaísa, 2001. **Cidade em pedaços**. Brasiliense, São Paulo.
- Sposati, Aldaísa, 2003. **Mapa de Exclusão/Inclusão Social da Cidade de São Paulo do ano 2000**. Cortez/PUC-SP, São Paulo.
- Suplicy, Marta, 1999. **Atualidade da democracia participativa**. Porto Alegre, 10 de novembro de 1999, (mimeo).
- Suplicy, Marta, 2003. “O preconceito ideológico contra os CEUs”. In Jornal **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 6 de agosto de 2003, p. 2.
- Tosi, Maria Raineldes e Melchior, José Carlos de Araújo, 1993. **Administração escolar participativa: o fato e algumas teorias**. Feusp, São Paulo (Tese de Doutorado).

## **Anexo 1**

# **SÃO PAULO EM NÚMEROS**

### **1. Aspectos Territoriais e Demografia**

**1.525 km<sup>2</sup>** é a área total do município (IBGE, 2000)

**10.804.867** é a população projetada para o ano de 2004 (Sempla, 2003).

**70,66** anos é a esperança de vida ao nascer (PNUD-IPEA-FJP, 2000)

**0,88%** é a taxa média de crescimento demográfico anual entre 1991 e 2000 (IBGE, 2000)

### **2. Política**

**7.598.563** é o total de eleitores da cidade (TRE-SP, 2003)

### **3. Habitação**

**3,4 milhões** é o número de domicílios (Sehab, 2000)

**3,43** pessoas é a média de moradores por domicílio (IBGE,2000)

**2.018** é a quantidade de favelas (Sehab, 2000)

**1,16 milhões** é a população que mora em favelas (Sehab, 2000)

### **4. Educação**

**4,88%** é a taxa de analfabetismo (IBGE, 2000)

**877** é o total creches da rede municipal (SME, 2004)

**455** é o total de escolas municipais de ensino infantil (SME, 2004)

**454** é o total de escolas municipais de ensino fundamental (SME, 2004)

**1,4 milhões** é o total de refeições diárias servidas pela rede municipal (Semab, 2003)

### **5. Saúde**

**15,08** é a Taxa de Mortalidade Infantil (FSEADE, 2002)

**55,1** é a Taxa de Mortalidade Materna (CMM, 2001)

**15** é o número de hospitais municipais (SMS, 2004)

**385** é o total de Unidades Básicas de Saúde Municipais (SMS, 2004)

### **6. Finanças**

**R\$ 14,3 bilhões** é o Orçamento da Prefeitura aprovado pela Câmara (SMF, 2004)

**R\$ 1.480** é o rendimento médio do paulistano (PNUD-IPEA-FJP, 2000)

**1,117 milhões** é o total de imóveis isentos de IPTU (SMF, 2004)

**14%** é o Produto Interno do município em relação ao PIB Nacional (PMSP- IPEA-BACEN, 2003)

**R\$ 540 milhões** é o investimento em programas sociais de 2001 a 2003 (SDTS, 2003)

## **7. Infra-estrutura**

**137** é o total de viadutos (Siurb, 2003)

**47** é o número de pontes (Siurb, 2003)

**46 mil** é o total de logradouros (Sempla, 2000)

**445.980** é o total dos postes de iluminação (Ilume, 2003)

## **8. Transportes**

**15 mil** é o total da frota de ônibus urbanos (SPTrans, 2004)

**32,7 mil** é o total de táxis (SPTrans, 2004)

**1.291** é o número de linhas de ônibus (SPTrans, 2004)

**5.128.234** é o total de veículos cadastrados (Detran, 2000).

## **9. Meio Ambiente**

**14,75 km<sup>2</sup>** é a área de parques municipais (SVMA, 2003)

**87,2 %** é a taxa de domicílios ligados à rede de esgoto ou pluvial (IBGE, 2000)

**67%** é o índice de tratamento dos esgotos coletados (IBGE, 2000)

**98,6%** é a taxa de domicílios ligados à rede geral de água (IBGE, 2000)

## Anexo 2

## LOCALIZAÇÃO DOS CEUS



## Anexo 3

## PROJETO ARQUITETÔNICO BÁSICO

