

# **POLÍTICA EDUCACIONAL PAULISTA : A CONSOLIDAÇÃO DO MODELO GERENCIAL**

DANTAS, G.K.G. UNESP/Marília. (giselekemp@hotmail.com.br)

Tendo como base o desenvolvimento da política educacional do governo PSDB para o Estado de São Paulo, propomo-nos a examiná-la como um todo, desde 2011, numa perspectiva histórica, descrevendo as principais medidas do governo Alckmin e, posteriormente, analisando-as.

## **1 A reforma em ação: a administração da educação e o novo modelo organizacional da Secretaria da Educação**

Em 18 de junho de 2011, o governador Geraldo Alckmin, via Decreto nº 57.141, reorganiza a Secretaria da Educação, “imprimindo-lhe características condizentes com sua função de formular, coordenar e implementar a política do Governo do Estado, nos níveis fundamental e médio da educação básica, tendo em vista a globalização e os avanços tecnológicos que vivemos” (NOVAES, 2011, p.05).

A estrutura anterior fora organizada via Decreto nº 7.510/76. Portanto, estava em vigor há trinta e cinco anos, tendo inclusive a nomenclatura referente à educação básica em desacordo com a Lei nº9394/96, por exemplo, a utilização dos termos 1º e 2º graus para se referir a educação fundamental e média.

A reorganização pautou-se no diagnóstico realizado pela FUNDAP (Fundação do Desenvolvimento Administrativo, órgão vinculado à Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo), que foi contratada para elaborar os estudos de uma reforma administrativa da rede estadual. Para tal fim,

promoveu mais de uma centena de entrevistas com servidores dos órgãos centrais e das Diretorias de Ensino, fez dezenas de reuniões com dirigentes, técnicos e servidores de todos os níveis hierárquicos, analisou processos visitou escolas, ouviu diretores, supervisores de ensino, professores e pessoal do apoio ao magistério (AGUIAR, 2013, p. 13).

O resultado do trabalho revelou que a Pasta da Educação estava:

- a) Descaracterizada, com pouca aderência entre as suas atribuições e competências formais e as realizadas na prática;

- b) Desatualizada, em decorrência do surgimento de novas funções necessárias para uma gestão moderna, como por exemplo, as funções relacionadas à tecnologia da informação e a avaliação de resultados.
- c) Com uma superposição de funções e comandos entre órgãos e sérios problemas de procedimentos e fluxos de trabalho.

Diante desse diagnóstico, segundo Novaes (2011, p. 07), a nova estrutura foi concebida levando em conta a premissa básica da gestão de resultado com foco no desempenho do aluno. Isto é, a Secretaria deverá ser institucionalmente dirigida pela visão de resultados em todos os níveis e unidades de sua estrutura e nos relacionamentos com outras entidades envolvidas, tanto nas atividades-meio como nas atividades-fim.

Ademais, orientaram (orientam) o modelo de gestão proposto as seguintes premissas:

- **Nível Central da Secretaria:** Visto como “inteligência do processo”. O nível central da SEE é fortalecido institucionalmente, responsabilizando-se pela formulação de políticas e diretrizes, planejamento e pelo monitoramento dos resultados e indicadores;
- **Modelo de gestão por processos:** a estrutura organizacional da Secretaria deverá se orientar por um modelo de gestão por processos, onde se busca identificar uma entrada, um processamento que agregue valor e um produto entregue a um cliente sob a responsabilidade de um órgão específico. Desta forma, deverão ser eliminadas as superposições de funções e comandos no nível central da Secretaria e entre esta e outras entidades envolvidas;
- **Estruturação e racionalização das unidades regionais de ensino,** através do redesenho dos processos e da qualificação de suas equipes, direcionar seus esforços para a gestão do ensino nas escolas e reforçar sua ação como agente responsável pela implementação e monitoramento da política educacional da SEE. Cabe ainda a nova estrutura a desoneração da escola no que diz respeito as suas atividades administrativas, para que esta possa se concentrar na dinâmica do ensino-aprendizagem ( Novaes, 2011, p.7).

Para dar conta do novo modelo organizacional é determinado que as atividades da Secretaria passem a ser baseadas em processos contínuos de agregação e desagregação de recursos e informações que, no novo modelo, deveria ser realizado em três níveis, a saber:

- **Central:** as unidades da estrutura central da Secretaria responderão pela “inteligência”, ou seja, formulam as políticas e diretrizes, bem como o planejamento, programas, estabelecem metas a serem atingidas e monitoram os resultados de maneira global. Esse nível se caracteriza pela decisão, formulação e estratégia.
- **Regional** (Diretorias de Ensino): o papel do nível regional é atuar como agente facilitador e de comunicação entre o nível local e o central nas entregas de produtos e serviços que as escolas requerem para exercer seu papel de ensino-aprendizagem. As Diretorias orientam o ensino nas escolas sob sua jurisdição, em todos os aspectos, monitoram e avaliam os resultados, e redirecionam as atividades em função das avaliações. Esse nível se caracteriza pela atuação tática e operacional.
- **Local** (escolas): O papel das escolas é o de exercer o processo de ensino-aprendizagem, aplicando recursos, materiais e métodos didático-pedagógicos e avaliações para assegurar que os alunos obtenham proficiência em habilidades cognitivas dentro dos parâmetros estabelecidos pelo Estado nas metas definidas especificamente para cada escola. É responsável pela geração primária de informações de gestão. Esse nível se caracteriza pela atuação operacional.

No detalhamento da estrutura básica é perceptível que houve uma aglutinação da Coordenadoria de Ensino do Interior (CEI) e da Coordenadoria de Ensino da Grande São Paulo (COGSP), resultando na Coordenadoria de Gestão da Educação Básica, que tem como objetivo gerir o processo educacional.

Por outro lado, foi criada a Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional, que possui a responsabilidade pela coleta e disseminação das informações educacionais da Secretaria, pelo monitoramento de suas ações e pela avaliação dos resultados obtidos, bem como pela administração dos seus recursos de tecnologia da informação e comunicação.

Merece ainda destacar que fora anunciado pela SEE/SP que na nova estrutura, cada Coordenadoria cuidará por inteiro de sua área, tendo tal mudança como consequência a possibilidade das escolas e professores se dedicarem exclusivamente ao processo de ensino, passando os serviços administrativos para os órgãos centrais e para as Diretorias de Ensino.

Indo ao encontro ao que fora dito anteriormente, com a Resolução SE 74/2011, ficaram vedados novos afastamentos de integrantes do Quadro do Magistério para o exercício de atividades administrativas nas Diretorias de Ensino. Eis o diagnóstico da SEE/SP:

No tocante ao pessoal, ficou clara a insuficiência de quadros próprios qualificados para exercer a gestão da educação em todos os níveis da estrutura da Secretaria. Tais profissionais, pouco qualificados e mal remunerados, haviam sido arrematados à base de ajustes emergenciais. Para suprir essa carência, cerca de 1.900 professores trocaram as salas de aula por funções burocráticas, em prejuízo dos alunos. Todas essas precariedades, notaram os estudos, colocavam em risco a indispensável continuidade da atuação da Secretaria na educação pública. (AGUIAR, 2013, p. 14).

Na Resolução SE nº 56/2011 são classificadas as funções de serviço público para efeito de atribuição de pro labore, isto é, são disciplinadas as designações desses funcionários.

Paralelamente, embasado na Lei Complementar nº 1.144, de 11 de junho de 2011, são extintos, na vacância, dois cargos: Secretário de Escola e Assistente de Administração Escolar, cujas atribuições são, respectivamente, desenvolver atividades de apoio às ações da secretaria escolar e desenvolver atividades de apoio técnico-administrativo, de acordo com as necessidades da escola.

Contudo, na mesma legislação se cria a função de Gerente de Organização, caracterizada como específica da classe de Agente de Organização Escolar, cuja retribuição se dá por meio de gratificação “pro labore”. Como função principal desse funcionário, a Resolução SE 52/2011, prevê o acompanhamento e controle da execução dos serviços na secretaria da escola, com vistas ao pleno desenvolvimento dos trabalhos, a fim de garantir o cumprimento das atividades e o atendimento às necessidades da escola.

Nesse período, outros dois cargos são criados na SEE/SP: Oficial Administrativo (1.203 cargos) e Executivo Público (245 cargos).

Nesse quadro é importante ressaltar ainda que no Artigo 130, do Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, extingue-se gradativamente, por ocasião do início de cada fase de implantação da reestruturação administrativa da SEE/SP, os cargos vagos de Agentes de Serviços Escolares.

Por meio da Resolução SE nº 67 de 01/10/2009, ficou delegada a competência para celebrar contratações de servidores, por tempo determinado, aos Dirigentes Regionais de Ensino, nas respectivas áreas de jurisdição. Contudo, para contratações desses servidores, precede-se a realização de processo seletivo simplificado.

## 1.2 O Programa Educação – Compromisso de São Paulo

O Programa Educação - Compromisso de São Paulo foi instituído junto à Secretaria da Educação via Decreto nº 57.571/2011, tendo como finalidade anunciada a promoção da educação de qualidade na rede pública estadual de ensino e a valorização de seus profissionais.

Para a concretização do Programa Educação- Compromisso de São Paulo são propostos cinco pilares:



Figura 3: Pilares do Programa Educação – Compromisso de São Paulo

Na realidade, a intenção declarada fora a construção de um plano de ação, envolvendo o Governo, a Secretaria da Educação e a sociedade civil, com o objetivo de desenhar um plano estratégico de longo prazo, isto é, um plano que transcenda o governo atual, lançando diretrizes a serem seguidas pela Rede Estadual paulista até 2030, isto é, um Plano de Estado.

Cabe ressaltar que todas as ações previstas para os próximos anos estão contempladas nos documentos elaborados pela Consultoria Americana Mckinsey & Company<sup>1</sup>. Sobre essa questão, o Secretário Adjunto, Dr. Palma explicou que:

[...] um grupo de empresários, eles se organizaram e procuraram o Secretário e disseram que gostariam de fazer uma pesquisa, através daquela Mckinsey, e que seria uma radiografia da Secretaria, um diagnóstico da situação para depois oferecer para o Secretário como um primeiro elemento para ele pensar o seu planejamento. E que essa consultoria seria paga por eles. E foi. Foi um projeto caro. O que eles fizeram tá aqui. Para que servem essas duas pastas, pra nada, estão aí. Entregaram, custou uns cinco milhões. Os

<sup>1</sup> Com autorização do Secretário Estadual da Educação, Dr. Herman Jacobus Cornelis Voorwald e do Secretário Adjunto, Dr João Cardoso Palma Filho conhecemos os relatórios intitulados “Programa Salto de Qualidade na Educação Paulista”, produzidos pela Mckinsey & Company, que foram transmutados para o “Programa Educação Compromisso de São Paulo”. Infelizmente, os relatórios possuem restrições a quaisquer utilizações. No rodapé há a seguinte interdição: *Any use of this material without specific permission of Mckinsey & Company is strictly prohibited.* .

empresários pagaram. E foi uma coisa que começou no Palácio do Governo. Eles procuraram o Governador, o Governador falou com o Secretário. Os empresários tão aí, um grupo de empresários: Jair Ribeiro, também Abílio Diniz do Pão de Açúcar, esse pessoal aí. O pessoal da Natura, a Uniban, o Itaú. Eles estão oferecendo. Você vai negar? Não vai querer? Primeiro pergunta: -Vai custar? –Não, não vai. É um diagnóstico pra nós. Ótimo, tá bom. Bom, recebemos. Agora, tá servindo pra gente? Não. Agora os empresários que vão dirigir a Secretaria, vão nada. Não vão. Pelo menos enquanto eu estiver aqui. É um diagnóstico feito por uma consultoria internacional. Eles fazem isso, fizeram para vários países, fizeram em Minas Gerais, não serve mesmo porque lá em Minas o negócio tá péssimo, os professores ficaram em greve 112 dias (PALMA FILHO, J. C. , entrevista. São Paulo, 2011. 16 p).

Bate [o diagnóstico]. Alíás a gente até brincava porque tão fazendo para nós o que a gente já está sabendo. Porque se um diagnóstico está bem feito, não importam as fontes que vão fazer, eles têm que chegar a um mesmo resultado. O que o diagnóstico levanta: tem que valorizar o magistério, que tem que repensar o Ensino Médio, que precisa pensar a educação profissional. O Ensino Médio está desmotivado porque ele não sai com uma profissão e ele gostaria. Enfim, isso aí que nós já sabemos há muito tempo e a rede também falou isso, o tempo todo (PALMA FILHO, J. C. , entrevista. São Paulo, 2011. 16 p).

Diante dessa situação, soam estranhas as restrições de uso dos Relatórios da Mckinsey & Company, visto que ele fora um presente dos empresários para a SEE/SP. Assim, a interdição pública dos planos traçados para a educação do Estado de São Paulo vai de encontro com uma política de transparência e participação dos profissionais da educação na construção de um plano de ação coeso e consensual. Na realidade, todas as ações já estavam estrategicamente planejadas, com detalhamento de todas as intervenções, marcos de implementação, macroestratégias etc.

Resta-nos apresentar os documentos relacionados ao Programa “Educação Compromisso de São Paulo”, em que se reconhece que sua existência não teria sido possível sem os investimentos expressivos realizados nas gestões anteriores. Portanto, se revela como continuidade de um projeto de educação para o Estado de São Paulo. O Secretário da Educação, por exemplo, afirmou que

todas as grandes ações do Governo do estado desencadeadas neste ano [2011] para a melhoria da qualidade do ensino não foram iniciativas isoladas. Cada uma delas integra um empreendimento muito mais amplo, que prevê novas medidas, com objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, para se tornar, muito mais que um programa de governo, um

programa de Estado (Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br>. Acesso em 12/12/2011).

Considera-se que o programa Educação-Compromisso de São Paulo teve como colaboradores para a sua construção não só o apoio de suas diversas áreas técnicas, mas também levou em conta as propostas e sugestões da própria rede estadual de ensino, cuja participação foi propiciada nas reuniões do Secretário da Educação, Prof<sup>o</sup> Herman Voorwald e do Secretário-Adjunto, João Cardoso de Palma Filho com as 91 diretorias de ensino de todo o Estado, divididas em 15 pólos.

Outros atores estavam envolvidos na construção do programa Educação Compromisso de São Paulo, a saber: Fundação Natura, Fundação Victor Civita, Fundação Lemann, MSC participações, Instituto Unibanco, Comunidade Educativa Cedac, Instituto Hedging-Griffo, Fundação Itaú Social, Itaú BBA, Iguatemi, Santander, Tellus, Parceiros da Educação, Fundação Educar Dpaschoal, Fundação Bradesco, Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (Ice), Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), Instituto Península, Instituto Arymax e consultoria internacional Mckinsey & Company (Overall Coordination) Anunciou-se ainda que um dos pontos principais do Programa Educação Compromisso para São Paulo é a mobilização da sociedade em prol da educação. Por isso, a primeira iniciativa para alavancar esse envolvimento e a participação foi o chamamento dos 185 mil pais de alunos, em 1.934 escolas estaduais que possuíam o Programa Escola da Família, para participarem de um dia de discussões. Os dados divulgados pela SEE apontaram que 95 mil sugestões foram elaboradas e utilizadas como subsídio para o programa.

Outro pilar do Programa Educação- Compromisso de São Paulo foi a viabilização de mecanismos organizacionais e financeiros para operacionalizar o Programa. Para isso, previram-se instrumentos de fomento e desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo, através de parcerias, tais como a proposta “parceria público-privada, via Comunicado SE publicado em 4 de abril de 2012, em que houve o chamamento público nº003/2012 do Conselho Gestor do Programa Estadual de parcerias público-privada – CGPPP do Estado de São Paulo para apresentação de eventuais agentes interessados da iniciativa privada, de estudos técnicos e modelagem do projeto de Parceria Público-Privada (PPP) Aula Interativa. Os principais eixos estruturantes do projeto foram a formação dos Professores, Diretores de Escola, Vice-Diretores, Professores Coordenadores das unidades escolares e Diretorias de Ensino sobre o Conteúdo Digital Interativo e uso de tecnologias em sala de aula;o desenvolvimento de Conteúdo Digital Interativo, para Professores e alunos, baseado no

currículo, segundo conteúdo e metodologia pedagógicos definidos pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, instalação e manutenção de infraestrutura e equipamentos de tecnologia nas unidades escolares para alunos e professores, desenvolvimento e operação de sistema integrado de gestão e operação, gestão e manutenção do projeto.

O prazo de concessão administrativa previsto é de 10 anos e se prevê a abrangência das 5.150 escolas, 2,95 milhões de alunos, 163 mil professores, 10.300 diretores e vice-diretores.

### **1.2.1 A reforma em ação: o trabalho na educação**

Inicialmente, a proposta do governo Alckmin, 2011, para a contratação de professores resultou em uma reinterpretação da Lei Complementar 1.093/2009, em que se veda, sob pena de nulidade, a contratação da mesma pessoa, antes de decorridos 200 dias do término do contrato. Caso fosse mantida a interpretação oficial, cerca de dezesseis mil professores temporários seriam impedidos de ministrar aulas em 2011. Assim, considerou-se que o período de afastamento da função de professor na rede pública para os professores temporários valeria a partir de 2012. Concomitante, foram tomadas providências para a alteração dessa situação, resultando na Lei Complementar nº 1.132/2011, em que se determina que o artigo 7º da Lei Complementar nº 1.093/ 2009, passe a vigorar com a redação que segue:

Artigo 7º - A contratação será efetuada pelo tempo estritamente necessário para atender às hipóteses previstas nesta lei complementar, observada a existência de recursos financeiros e o prazo máximo de 12 (doze) meses.

§ 1º - A contratação para o exercício de função docente poderá ser prorrogada até o último dia letivo do ano em que findar o prazo previsto no “caput” deste artigo

Por sua vez, o Programa Educação – Compromisso de São Paulo teve como objetivos anunciados fazer a rede estadual de ensino alcançar níveis de excelência e valorizar a carreira do professor. A “visão do futuro” é ser, em 2030, reconhecida internacionalmente como uma rede de ensino integral pública de excelência posicionada entre as vinte e cinco primeiras do mundo.



Figura 4: Metas para 2030 do Programa Educação – Compromisso de São



Paulo

Fonte: SEE/SP

As macroestratégias para se alcançar a valorização dos profissionais da Educação contemplaram e/ou contemplarão:

- a) **Aprimorar a Carreira do Diretor.** Para isso, será proposto um redesenho dos critérios de seleção e alocação desses profissionais, incorporando à carreira mecanismos de formação e desenvolvimento profissional.
- b) **Aumentar a atratividade e efetividade da atual carreira do professor:** A carreira do professor passa a ser calcada na progressão por mérito e na evolução do papel do professor na comunidade escolar.

Nesse sentido, fora proposto um novo regime de trabalho docente para os professores das escolas de tempo integral, com dedicação plena e integral, não permitindo a atuação no quadro docente de outras unidades no período diurno. Nesse modelo, fora prevista uma gratificação, que será incorporada para fins de aposentadoria.

Além disso, a partir das propostas apresentadas pelos profissionais da educação durante os Encontros com o Secretário e com a colaboração dos representantes de associações e sindicatos<sup>2</sup>, foi prometido que haverá a construção de um Plano de Carreira que estimulará

---

<sup>2</sup> Através da Resolução SE n.º60, de 30- 8 - 2011, a Secretaria da Educação instituiu a Comissão Paritária, com a finalidade de propor critérios e procedimentos para o sistema vigente de progressão de integrante do Quadro do Magistério. Na pauta de discussões estava a regulamentação da evolução via acadêmica e não acadêmica, não sendo, portanto, uma discussão sobre o Plano de Carreira. Compõem a comissão, Servidores da Pasta da Educação, do Conselho Estadual de Educação e representantes de entidades de classe. Até o presente momento

os docentes à constante promoção salarial por meio da formação continuada e também da valorização pelo mérito.

De acordo com o discurso oficial, contando com os adicionais por tempo de serviço, o professor ingressante na rede poderá, em pouco mais de 20 anos, alcançar um salário equivalente a R\$9.385,70.

Quanto à política salarial, em 12/07/2011 foi publicada a Lei Complementar nº 1.143/2011 que dispôs sobre a reclassificação de vencimentos e salários dos integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação. Para o Professor da Educação Básica II, numa Jornada de 40 horas foram previstas as seguintes possibilidades de ascensão salarial, ancoradas na Lei Complementar 1.097/2009 e Decreto nº 55.217/2009.

A nova política salarial para a educação previu o aumento escalonado até julho de 2014 de 42,25% no vencimento-base dos professores. Além do acréscimo salarial, a lei estabelece mudanças dos atuais níveis de promoção por desempenho e de progressão acadêmica.

No modelo anterior, a promoção salarial pelo mérito era limitada a 20% dos professores de melhor classificação da prova. As novas regras estipulam oito níveis com intervalos de três anos, com aumentos de 10,5% sobre o salário para todos os que atingirem determinadas metas de avaliação, a serem estabelecidas. Esses níveis correspondem à promoção salarial (vertical), que por sua vez é combinada com oito níveis de progressão (horizontal) com valores crescentes à razão de 5%.

Um dos pilares do Programa Educação – Compromisso de São Paulo foi a criação de um regime de carreira do magistério mais atrativo, efetivado por meio da macroestratégia que envolveu a proposição de um novo regime de carreira mais atrativa para o professor, com dedicação plena e integral.

Tal regime foi destinado aos docentes e às equipes técnicas das escolas de Ensino Integral. O programa oferece condições diferenciadas de trabalho (40 horas semanais) para, em regime de dedicação plena e integral, consolidar as diretrizes educacionais do novo modelo de escola de tempo integral sedimentar possibilidades de expansão.

Considera-se que: o tempo de dedicação dos profissionais segue como importante fator para que, nesse maior tempo para o ensino, os docentes e demais profissionais possam

---

não houve finalização desses trabalhos. Cabe ressaltar que não houve consenso, pois os Supervisores de Ensino não aceitaram a matriz de evolução, por conta de seu viés produtivista. Alíás, as matrizes que foram postas em discussão foram elaboradas por técnicos, não pela base, que alíás a rejeitou.

atender plenamente os alunos nas suas diferentes expectativas e dificuldades na medida em que, com melhores condições de trabalho se amplia a presença educativa dos docentes e o desenvolvimento do conhecimento e habilidades dos alunos. E, em decorrência do maior tempo de dedicação ao ensino, a equipe escolar pode ampliar as melhores condições para o cumprimento do currículo, enriquecendo e diversificando a oferta das diferentes abordagens pedagógicas e aprimoramento da formação dos profissionais.

### **Algumas considerações**

A partir de 2011, inicia-se outro ciclo de reforma, cuja política educativa tem feição claramente neoliberal. Eis o que Afonso (2000) ao se referir à reforma educativa portuguesa aponta como momento em que há maior ênfase em valores de tipo gestor (ou gerencialista). Nas suas palavras:

Inicia-se assim outra fase da reforma educativa em que a presença destes valores gestores é denunciada, por exemplo, pela utilização (cada vez mais frequente) das palavras responsabilização, avaliação, otimização, racionalização, eficiência, inovação, eficácia e qualidade, entre outras. Dir-se-ia que o regresso do discurso da qualidade passa a ser uma das muitas maneiras possíveis (talvez a mais persuasiva) de nomear a pretendida modernização do sistema educativo nesta nova fase da reforma [...] (AFONSO, 2000, p. 21).

Sob essa ótica é que no Estado de São Paulo realiza a modelagem institucional da Secretaria da Educação, tendo como premissa definida a Gestão de Resultado no desempenho do Aluno.

A visão de resultado, neste caso, se baseia em entregas que precisam ser realizadas em todas as unidades da estrutura, a partir do seu ponto mais importante – a sala de aula. No outro extremo, onde está a estrutura central da Secretaria, se concentram a “inteligência” e o monitoramento da educação. Essas unidades centrais têm responsabilidades claras de entregas para a rede, sem dispersão e duplicidade de esforços, recursos e comandos. As Diretorias de Ensino, segundo o diagnóstico, deveriam ser estruturadas e fortalecidas para oferecer apoio adequado ao funcionamento efetivo das escolas e para exercer papel proativo na gestão do ensino e na supervisão das políticas educacionais (AGUIAR, 2013, p. 14).

Portanto, adota-se o modelo de gestão da administração gerencial, com ênfase no modelo de gestão por processos, nas entregas, nos insumos e na cultura da avaliação.

Determina-se que o nível central da Secretaria, conforme já mencionado anteriormente, é a “inteligência do processo”, cabendo-lhe o papel de formulação de políticas e diretrizes, planejamento e monitoramento dos resultados e indicadores. Por sua vez, as escolas caracterizam-se pela atuação operacional, sendo-lhes delegada a autonomia para resolver os problemas da Educação em âmbito escolar.

Sobre a questão da autonomia nas escolas públicas, técnicos da FUNDAP elucidaram que o modelo escolhido para a reestruturação da SEE/SP foi o intermediário entre o modelo americano, que defende a centralização e luta pelo resultado e o modelo de origem europeia, que defende a autonomia.

Na realidade, consideramos que o modelo adotado é o americano, visto que em diversas publicações distribuídas pela SEE/SP há a ênfase nesse modelo, por exemplo, o livro “A Reforma Educacional de Nova York: possibilidade para o Brasil”. Eis trechos elucidativos:

#### Autonomia e descentralização escolar

Uma das formas encontradas para superar os problemas em escala em grande parte dos sistemas urbanos é a distribuição da responsabilidade por meio da autonomia escolar. O Programa de Autonomia Escolar de Nova York (Empowerment Schools) tem como princípio a descentralização escolar, enfatizando a responsabilidade das unidades locais, prática comum em grandes corporações (GALL, 2009, p. 21).

No Brasil, para implantação de ações inspiradas nessa realidade (americana), seria necessário que um governador ou prefeito aceitasse abrir mão do poder político que a centralização de recursos financeiros lhes proporciona. Uma análise jurídica, verificando possíveis flexibilizações da legislação, permitirá encontrar possibilidades para lidar com os diretores e escolas que não apresentem resultados satisfatórios (GALL, 2009, p. 35).

Assim, autonomia nessa visão significa responsabilização e flexibilizações da legislação para culpabilizar os diretores (e em cadeia os demais profissionais da educação) por não se atingirem índices determinados pela “inteligência central”.

Nesse sentido, “a concessão de autonomia parece se consolidar como delegação de normas e procedimentos a serem cumpridos, bem distante da noção de autonomia construída” (GOROSTIAGA.; VIEIRA, 2011, p. 80).

Adrião (2006, p.16) traduz o teor da autonomia proposta afirmando que seu significado é resignificado, ligando-se apenas a escolha dos meios para que se atinjam resultados centralizadamente definidos. Na realidade,

os governos neoliberais[...] ao introduzirem mecanismos que, a pretexto de dar maior autonomia à unidade escolar e aos seus diretamente envolvidos em suas atividades, apenas isentaram ainda mais o Estado de suas obrigações de fornecer condições adequadas ao ensino, transferindo parcelas significativas dessa responsabilidade para os próprios usuários.

Vale lembrar que, o receituário sugere ainda a mudança na carreira dos professores e dos diretores:

Em alguns sistemas, como na Grã-Bretanha, desde Margaret Thatcher e Tony Blair, e em Nova York, desde a administração de Michael Bloomberg, o dirigente educacional é um gestor, um executivo. O mesmo modelo vigora em diversos países europeus, no Canadá e na Nova Zelândia. Nesses lugares exige-se do diretor de escola um perfil empreendedor e muito qualificado, pois ele é selecionado e desafiado a cumprir metas de evolução do aluno, com prazos. O não cumprimento leva à demissão. De tempos em tempos são realizadas avaliações intermediárias. “Em São Paulo”, diz [Maria Helena Guimarães], “um diretor de escola pode ficar no cargo até morrer, seja motivado ou não, competente ou não, saiba liderar ou não, tenha ou não capacidade de envolver e integrar uma equipe para que um projeto pedagógico funcione.” A exceção negativa [...], fica por conta do México, onde os professores são contratados pelo governo federal para todo o país. Mesmo China e Cuba, duas ditaduras, têm sistemas menos centralizados (AGUIAR, 2013, p. 82).

Tal concepção de gestão está sendo traduzida para o Estado de São Paulo via Programa Educação- Compromisso de São Paulo, nos moldes de aprimoramento da carreira do Diretor, propondo-se um redesenho dos critérios de seleção e alocação desses profissionais, incorporando à carreira mecanismos gerenciais. Sobre o concurso de Diretor anunciado para este ano, a SEE/SP afirmou que além da prova discursiva e avaliação de títulos, serão incluídas duas novas fases uma etapa de cursos sobre gestão escolar, questões pedagógicas e liderança e outra de visitas a várias unidades de ensino da rede. Após o curso, os diretores devem apresentar um plano de trabalho específico para a escola em que vão atuar e serão avaliados também pela frequência.. Concomitante ao período de formação, o diretor passa por um estágio probatório com duração de três anos, período em que os profissionais vão receber orientações sobre a função de gerenciamento de recursos humanos e estratégias de ensino. Após o estágio, todos os gestores passarão ainda por avaliações anuais feitas pelo conselho escolar.

Portanto, a inovação contempla uma metamorfose do que conhecemos sobre um concurso público, que é legalmente<sup>3</sup> e costumeiramente de provas e títulos.

Deste modo, o concurso passa a ter várias fases: aprovação na prova e juntada de título; habilitação, realizada por meio de curso (de Liderança, Gestão de Mudança, Finanças e Contabilidade, Gestão de Pessoas e Plano de Gestão<sup>4</sup>) na EFAP, com previsão de Trabalho de Conclusão de Curso, envolvendo estágio em uma escola da rede como último módulo de formação e elaboração do Plano de Gestão e a locação em uma escola, após seleção de candidato para residência.

Contudo, as grandes mudanças são a ideia de mandato de três anos (renováveis), o Plano de Gestão com metas pactuadas e as avaliações anuais de desempenho, resultando na possibilidade de desligamento<sup>5</sup>, ou seja, flexibilizando o serviço público e abrindo caminhos para outras formatações no recrutamento de profissionais para o setor de educação, incluindo de outras áreas.

Nesse ponto, atingimos uma dimensão da reforma educacional paulista que se mostra visceral, que é a desprofissionalização da docência, abrindo-se caminho para que um exército de reserva seja moldado para se adequar a lógica mercadológica, com foco no desempenho, produtividade, responsabilização e despolitização<sup>6</sup>.

Quanto aos professores, o Plano de Ação da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, intitulado “Compromisso de São Paulo”, propõe a reestruturação na carreira do magistério prevendo um novo regime de carreira mais atrativa para o professor, com dedicação plena e integral. Contudo, de antemão já está posto que o projeto não é para a totalidade das escolas públicas, portanto, não é uma medida a ser adotada para a melhoria da escola pública como um todo. A serventia consiste em ser uma vitrine das realizações do governo. As escolas públicas são mantidas na situação crônica de crise, por exemplo, com falta de professores.

---

<sup>3</sup> A Lei 10.261/68, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de São Paulo, no artigo 14, prevê a nomeação para cargo público de provimento efetivo será precedida de concurso público de provas ou de provas e títulos.

<sup>4</sup> Nos Estados Unidos, por exemplo, há a Academia de Liderança para formar novos diretores: Leadership Academy (GALL, 2009, p. 78).

<sup>5</sup> Não podemos esquecer que no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de São Paulo (Lei Estadual 10.261/1968) estão previstas as penalidades cabíveis ao funcionário público, por exemplo, diante de ineficiência no serviço e crimes. Portanto, é uma falácia afirmar que não há possibilidade de desligamento na formatação das carreiras públicas. A constatação de tal afirmação é possível por uma simples consulta no Diário Oficial do estado de São Paulo.

<sup>6</sup> É importante termos em mente que no receituário americano sempre se faz a referência à potencialidade contestatória dos sindicatos e a necessidade de manipulação. Eis um exemplo elucidativo: “No Brasil, para que as escolas não sofram com os efeitos negativos de impasses entre os sindicatos e as autoridades da educação, as consultas e negociações com os sindicatos de professores precisam ser empreendidas de maneira persistente, como ingrediente básico da reforma (GALL, N., 2009, p. 24)

Além disso, a maneira pela qual as escolas foram incorporadas ao projeto Escola de Tempo Integral, de acordo com a APEOESP, foi ilegal, ferindo o artigo 37 da Constituição Federal, que define a ocupação do cargo público mediante concurso público e não designação.

O que aconteceu na rede estadual foi a remoção *ex officio* dos professores das unidades que participariam do projeto, pois era necessário que os cargos ficassem disponíveis para a designação dos professores que aderissem ao Regime de Dedicção Plena e Integral (RDPI). O professor que não aderiu ao RDPI foi encaminhado para outra escola ou ficou à disposição da Diretoria Regional de Ensino. Portanto, foram removidos dos cargos que escolheram em concurso à revelia.

Ou seja, as medidas ditas de “valorização docente” revelam-se arbitrárias e ditatoriais, utilizando-se de maleabilidades na legislação para serem efetivadas.

É nesse quadro que os mentores americanos recomendam que para melhorar o ensino público é necessário aproveitar o talento de advogados do setor privado para enfrentar os obstáculos nas leis e nos regulamentos do setor público.

Parece-nos que a SEE/SP aderiu *ipsis litteris* às recomendações americanas ao alterar substancialmente questões trabalhistas, tais como a descrita acima e também na extinção de cargos (Agente de Serviços Escolares, Secretário de Escola) e criação de novos cargos ou funções (Gerente de Organização Escolar, Executivo Público).

Alíás, a criação ou extinção de cargos tem sido utilizada pelo Poder Público como forma de (re) organização de cargos, sob a justificativa de proceder a uma reforma administrativa calcada na ideia de eficiência administrativa e racionalização. Assim, mesmo não havendo desnecessidade de um cargo, tal qual o de Secretário de Escola, há a extinção e a criação de uma designação para se realizar as mesmas funções, utilizando-se profissionais de outro cargo (Agente de Organização Escolar) e até mesmo utilizando uma nomenclatura voltada às empresas: Gerente de Organização Escolar.

Com a mesma inspiração gerencial, criou-se o cargo de Executivo Público, cujos primeiros servidores na SEE/SP foram provenientes do Concurso Público para provimento do cargo de Executivo Público I para a área de Gestão Pública Ambiental. Na sessão de escolha de vagas ofereceram-se vagas para outros órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de São Paulo. Foram nomeados para a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo 52 executivos públicos para exercer suas funções no Gabinete da SE (2), na CENP (3), na COGSP (3), na CEI (2), no Departamento de Administração (1), no DRHU (22) e em algumas Diretorias de Ensino (19).

As atribuições para os ocupantes do cargo de Executivo Público são: realizar atividades próprias de assistência e assessoramento em unidades técnicas com nível de assessoria, coordenação e direção nas diversas áreas de atuação. Tais atribuições se chocam com o perfil do cargo de Supervisor de Ensino, demonstrando que está em curso a substituição do Especialista em Educação por profissionais genéricos e que possivelmente não mostrarão resistências ao modelo gerencial.

No Estado de São Paulo, no discurso sobre a reestruturação os intelectuais orgânicos do PSDB preveem que, no futuro, talvez não seja necessária a existência da Diretoria de Ensino ou então que o modelo de descentralização promova “as parcerias entre o Estado e associações, a iniciativa privada ou mesmo grupo de pais na administração das escolas (AGUIAR, 2013, p. 69).

Há que se ressaltar ainda a questão do inchaço na administração, por conta da Reestruturação Administrativa, contemplando um número extenso de designações.

Alías, a ex-secretária da Educação do governo PSDB, Tereza Roserley Neubauer da Silva, afirma categoricamente que no curto prazo teremos experiências bem sucedidas, inspiradas nas “charter schools”<sup>7</sup> dos Estados Unidos, Europa e Colômbia (AGUIAR, 2013, p. 46). Os moldes são os seguintes:

O estado seleciona grupos de escolas que se encontram em situação crítica, convida quatro ou cinco instituições privadas de ensino de comprovada qualidade e promove licitação para que os ganhadores passem a administrar as escolas. As instituições privada, livres das limitações que pesam sobre a máquina da administração direta do Estado, podem experimentar modelos inovadores de gestão, capazes de produzir resultados mais positivos (NEUBAUR DA SILVA in AGUIAR, 2013, p. 46).

Eis o ponto fulcral da reforma gerencial, transformação (ou destruição) da escola pública estatal e aparecimento de um setor de serviços no campo da educação, baseado na administração privada do público.

Trata-se se uma privatização por concessão da escola pública à iniciativa privada, a qual apenas administra a escola, permanecendo ela pública. Por este serviço de administração, o Estado paga um valor à iniciativa privada, mas, note-se, a escola continua gratuita para o aluno. É o conceito de público não estatal (FREITAS, 2012, p. 16).

---

<sup>7</sup> De acordo com a obra “Modelo de Escola Charter: a experiência de Pernambuco”, Charters School são escolas públicas, cuja gestão é compartilhada entre os setores público e o privado (DIAS, 2010, p. 10).



Desse modo, tornou-se possível que serviços considerados privativos do Estado sejam transferidos pela iniciativa privada. Eis a lógica da parceria público-privada, materializada, por exemplo, do projeto Aula-Interativa.

De acordo com a matéria intitulada “Empresa estrangeira atua em ensino público”, nove empresas apresentaram seus estudos para a viabilização do programa, entre elas a DELL Computadores, que, aliás, desenvolveu projeto piloto em Hortolândia, região de Campinas/SP.

Para a SEE/SP, o objetivo do projeto é contribuir para melhorar as condições de ensino e aprendizagem por meio do uso de tecnologias em sala de aula na rede pública estadual paulista, integrando conteúdos digitais interativos, formação de Professores e equipamentos.

Por sua vez, para estudiosos da política educacional, muitas dessas parcerias são, de fato, privatizações, pois enfraquecem o poder público e transferem o poder de decisão para instituições e empresas privada. A parceria é vista como “privatização por dentro”, para se conseguir dinheiro de diferentes maneiras, já que a educação no Brasil é público estatal.

Além dessa maneira de privatizar o ensino público ainda assistimos na administração atual do governador Alckmin a transferência de verba da escola pública para a privada com o Programa Rede de Ensino Médio Técnico – REDE.

Atualmente, o Programa se chama VENCE, cuja proposta é atender a uma nova modalidade de ensino médio integral em que a ideia de período integral está contida no aluno que faz o Ensino Médio na escola pública e concomitante faz o Ensino Técnico na rede particular credenciada, que por sua vez, recebe a mensalidade do Estado.

Nessa esteira é que aparece a valorização ao neotecnicismo e a produtividade na educação. A formação para o trabalho prevalece e despreza-se a formação oferecida no ensino regular. A ênfase é na preparação de mão-de-obra para o capital, isto é, o grande objetivo é “formar o cidadão produtivo, submisso e adaptado às necessidades do capital e do mercado” (FRIGOTTO, 2007, p. 1129).

Somada a orientação do projeto societário da burguesia brasileira apontado anteriormente, a opção do governo estadual parece desconsiderar que “uma educação básica de baixa qualidade redundaria numa pífia educação profissional” (FRIGOTTO, 2007, p. 1129).

Outro ponto importante a ser destacado na reforma gerencial do governo Alckmin é a pretensa “política de valorização docente”, via discursos em que se enuncia a necessidade de

ressignificar a profissão por conta de seu baixo prestígio, ligado entre outras coisas ao baixo salário. Porém, a perspectiva discursiva utilizada culpabiliza os profissionais da educação pelo fracasso da educação, apagando a importância de sua função para a sociedade. Contraditoriamente, o discurso afirma que a pretensão é ser uma das profissões mais procuradas pelos jovens, o que a nosso ver, diante da realidade de pauperização e proletarização da profissão soa como impossível.

A reforma gerencial priva o trabalhador da capacidade de planejar e executar o trabalho, fazendo com que o “encanto” pela docência seja ainda mais esmaecido. Ademais, a questão salarial tida como medíocre é notória, qualquer pesquisa comparativa entre salários de graduados mostra que os docentes ganham menos. Os “incentivos” de bônus e plano de carreira inatingível soam como retórica. Aliás, na realidade, não há carreira no magistério, visto que um professor que acessa ao cargo de supervisor de ensino perde, por exemplo, o nível atingido na evolução funcional.

Por sua vez, os Parceiros da Educação, porta-vozes das parcerias entre empresas/empresários e escolas da rede pública, sintetizam a concepção em voga ao afirmarem que a qualificação dos professores é o fator que mais influencia na capacidade dos alunos aprenderem. Daí a pressão pelas avaliações para se medir a competência dos professores, tais como a Prova Mérito. Contudo, tais provas revelam a manipulação governamental, visto que seus critérios de concessão do benefício ao trabalhador são obscuros, pois o “candidato” não possui acesso a sua prova, não lhe é permitido recorrer ao resultado e nem é divulgada uma matriz que elucide o que se desejava que o candidato reproduzisse, o que a nosso ver revelaria transparência e adesão a um modelo de avaliação avançado.

Quanto aos alunos, a medição da qualidade da educação é obtida por meio de testes (assessment). Surge daí, a centralidade assumida pela avaliação de sistema no Estado de São Paulo, pois embora sejam divulgados que os objetivos das avaliações são voltados ao diagnóstico das aprendizagens e o seu monitoramento, a ênfase tem sido dada ao uso dos resultados para responsabilização dos profissionais da educação, gerando polêmica, visto que tais profissionais são eleitos os bodes-expiatórios do quadro educacional, minimizando outras variáveis, ou na linguagem dos economistas, insumos.

Finalmente, é importante elucidarmos que o Programa Educação – Compromisso de São Paulo é o Plano de Ação da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, até 2030. Sua construção, conforme apontado anteriormente, foi realizada pela Consultoria americana McKinsey & Company, cujos relatórios contemplam todas as ações, estrategicamente

planejadas, com detalhamento de todas as intervenções, marcos de implementação, macroestratégias etc.

Paralelamente (ou posteriormente), o Programa de Gestão da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, para o período de 2011-2014, foi anunciado como resultante do diagnóstico e propostas coletadas durante os Encontros com o Secretário, realizados em 2011. A estratégia utilizada para por em prática o Plano de Ação da SEE/SP foi dar voz as profissionais da educação. Porém, o processo foi fraudulento, vez que a participação foi simulada, destinada a legitimar decisões tomadas por outros (pelos empresários, pela Mckinsey, pelo nível central) e que nunca estiveram na pauta de discussão.

Portanto, a reforma da educação paulista proposta no governo Alckmin (2011 em diante) consolidou o legado político do Partido da Social Democracia Brasileira, alterando substancialmente a escola pública ao imprimir-lhe uma feição mercadológica, afastando-a do seu fim precípua que é o de formar indivíduos autônomos e não apenas mão de obra para o mercado de trabalho. Valeu-se, para tanto, do desmantelamento do sistema educacional, da pauperização e desvalorização econômica e intelectual de seus agentes. Como diz o Profº Drº Luiz Carlos de Freitas (2011): “A Educação passou a ser assunto importante demais na atual fase do capitalismo para ser deixada na mão dos educadores”.

## REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T. M. F. Estratégias político-institucionais para a oferta da educação pelos municípios: algumas consequências da descentralização. In: Gouveia, A. B.; SOUZA, R.; TAVARES, T. (orgs.). **Conversas sobre financiamento da educação no Brasil**. 1 ed. Curitiba: editora UFPR, 2006 (p. 271 – 284).
- AFONSO, A. J. Políticas educativas em Portugal (1985-2000): a reforma global, o pacto educativo e os ajustamentos neo-reformistas. In: CATANI, A. M.; PORTELA, R.(Orgs.). **Reformas educacionais em Portugal e no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- AGUIAR, S. **A nova estrutura administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo**: por uma gestão de resultado com foco no desempenho do aluno. Secretaria da Educação. São Paulo: SE, 2013.
- FREITAS, L. C. A qualidade da escola e os profissionais da educação: confiança nas relações ou cultura da auditoria. In: CUNHA, C.; SOUSA, J. V.; SILVA, A. A. **Políticas públicas de Educação na América Latina**: lições aprendidas e desafios. Campinas, SP: Autores Associados, 2011 (p. 279 -302).

FREITAS, L. C. Educadores versus reformadores empresarias: a disputa pela agenda educacional. **Revista Apase**. São Paulo: Sindicato dos Supervisores do Magistério no Estado de São Paulo, ano IX, nº13, maio de 2012

GALL, N.; GUEDES, P. M. **A reforma educacional de Nova York**: possibilidades para o Brasil. São Paulo: Instituto Fernando Braudel: Fundação Itaú Social, 2009. (Coleção excelência em gestão educacional).

GOROSTIAGA, J. M.; VIEIRA, L.M. F. Tendências nacionais e subnacionais no governo escolar: Argentina e Brasil, 1990-2010. In: OLIVEIRA, D. A.; PINI, M. E.; FELDFEBER, M. **Políticas educacionais e trabalho docente**: perspectiva comparada. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2011.

NOVAES, F. P. In: SÃO PAULO (Estado)- Secretaria da Educação. Grupo de Legislação Educacional- **Reorganização da Secretaria de Estado da Educação** – Compilação e organização de Leslie Maria José da Silva Rama, 2011

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Educação (2011). Decreto nº 57.571, de 2 de dezembro de 2011. Institui junto à Secretaria da Educação, o Programa Educação Compromisso de São Paulo e dá providências correlatas.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Educação (2009). Lei Complementar nº 1.093 de 16 de julho de 2009. (Dispõe sobre a contratação por tempo determinado de que trata o inciso X do artigo 115 da Constituição Estadual e dá outras providências correlatas).

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Educação (2009). Lei Complementar nº 1.097, de 27 de julho de 2009 (Institui o sistema de promoção para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências).

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Educação (1976). Decreto nº 7.510, de 29 de janeiro de 1976 (Reorganiza a Secretaria de Estado da Educação).

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Educação (2009). Resolução SE nº 67/2009, de 01 de outubro de 2009 (Delega competência para celebração de contratos por tempo determinado, de que trata a Lei Complementar nº 1.093/2009).

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Educação (2011). Resolução SE nº 52/2011, de 09 de agosto de 2011 (Dispõe sobre as atribuições dos integrantes das classes do Quadro de Apoio Escolar – QAE, da Secretaria da Educação).

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Educação (2011). Resolução SE nº 60 de 30 de agosto de 2011 (Dispõe sobre as atribuições dos integrantes das classes do Quadro de Apoio Escolar – QAE, da Secretaria da Educação).

