



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



SULIANE DIAS VALVERDE

REORGANIZAÇÃO ESCOLAR NO GOVERNO ALCKMIN
Administração Gerencial na Gestão Educacional do Estado de São Paulo

Limeira
2016



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



SULIANE DIAS VALVERDE

REORGANIZAÇÃO ESCOLAR NO GOVERNO ALCKMIN

Administração Gerencial na Gestão Educacional do Estado de São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Raul Etulain

Limeira
2016

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

V249r Valverde, Suliane Dias, 1989-
Reorganização escolar no governo Alckmin : administração gerencial na
gestão educacional do Estado de São Paulo / Suliane Dias Valverde. – Limeira,
SP : [s.n.], 2016.

Orientador: Carlos Raul Etulain.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Gestão pública. 2. Escolas públicas. 3. Políticas educacionais. I. Etulain,
Carlos Raul, 1960-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências
Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: School reorganization in Alckmin government: managerial
administration in the school management of São Paulo

Titulação: Bacharel em Administração de Empresas

Banca examinadora:

Gustavo Bonin Gava

Data de entrega do trabalho definitivo: 05-12-2016

Autor(a): *Suliane Dias Valverde*

RA: 157294

Título do trabalho: *Reorganização escolar no governo Alckimin. Administração Gerencial na Gestão Educacional do Estado de São Paulo*

Natureza: *Trabalho de Conclusão de Curso*

Curso: *Administração de Empresas*

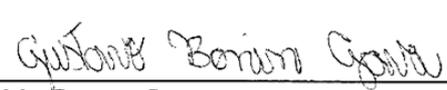
Orientador: *Prof. Dr. Carlos R. Etulain*

Aprovado em: *segunda-feira, dezembro 05, 2016*

Banca Examinadora

Presidente: 

Prof. Dr. Carlos R. Etulain

Avaliador 1: 

Me. Gustavo Gava

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Dedico a Deus, porque fiz o que tive as mãos para fazer com todas as minhas forças, sabendo que para sepultura para onde vou não há atividade, nem planejamento, nem conhecimento, nem sabedoria e que portanto Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus. E a quem mais eu poderia primeiramente agradecer, se foi Ele que me trouxe até aqui?

Agradeço também a meus pais, que me criaram com os valores que hoje tenho e me fizeram ser a pessoa que sou; que me deram apoio, amor e instrução para que eu obtivesse os meus sucessos e também para que enfrentasse os meus fracassos.

Agradeço a minha irmã por todas as horas de conversa por todos os meios de comunicação possíveis simultaneamente, por ter sido minha melhor amiga desde sempre e por ter me aturado desde a infância. Agradeço a ela juntamente com o Vitor por tanto terem me apoiado nesta reta final da minha formação, me ajudando a buscar oportunidades que eu não poderia ter buscado se não fosse por eles.

Agradeço ao Neto, o moço da van, meu amigo, meu companheiro, meu amor... por ter estado comigo nos mais diversos momentos, bons e ruins, me abastecendo de comida, café e chocolate; aguentando firme e me ajudando a superar minhas crises e meus medos desta fase da minha vida; cuidando de mim e me dando carinho de um modo que não encontro palavras que possam descrever minha gratidão.

Agradeço a Elaine e a Paty do SAE, assim como ao Edgar da DAC, por terem me recebido e me auxiliado em tudo nos anos em que estive na Unicamp, mostrando que existem pessoas que realmente são boas e que se importam.

Agradeço aos meus professores, especialmente a professora Luciana e ao professor Peter, por toda instrução e exemplo que me deram.

Agradeço também aos professores Serpa e Denilson, que não foram meus professores nesta instituição, mas que me ajudaram a chegar até ela. Ao Serpa por ter estado presente juntamente com a Cida me dando apoio e incentivo no momento da minha vida que mais precisei. Ao Denilson por ser o grande referencial de muita coisa que hoje sei e acredito, além de grande exemplo do que é ser um excelente professor.

Agradeço, por fim, aos meus amigos que me acompanharam neste últimos anos na faculdade, especialmente a Lígia, ao José Vitor e ao Ronaldo.

"A crise da educação no Brasil não é uma crise; é um projeto."

Darcy Ribeiro

VALVERDE, Suliane Dias. Reorganização Escolar no Governo Alckmin: Administração Gerencial na Gestão Educacional do Estado de São Paulo. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2016.

RESUMO

Este trabalho estuda a Reorganização das Escolas Públicas do Estado de São Paulo durante o Governo Alckmin no final de 2015. A análise dos acontecimentos mostra que o Governo do Estado de São Paulo agiu sem diálogo com os envolvidos e impactados pela medida, além de que usou um relatório elaborado pela Coordenação de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional (CIMA), que foi considerado por estudiosos da educação como insuficiente para embasar suas decisões e se manteve irredutível, mesmo encontrando forte resistência popular.

Essa postura indica que a motivação para a realização da reforma no ensino não estava ligada à busca por melhoria no aprendizado e nem ao atendimento de demandas sociais. O que este trabalho sugere é que a real motivação era de melhoria na gestão, a partir da otimização no uso dos espaços e da redução de custos, objetivos estes que a Secretaria da Educação estava disposta a buscar mesmo em detrimento do ensino e da sociedade.

Essa forma de gestão, voltada para si mesma, através da busca de resultados e eficiência é o que propõe o modelo de Administração Pública intitulado Administração Gerencial, que há algumas décadas tem sido implantado no Brasil. Portanto, neste trabalho estuda-se esse modelo de gestão e faz-se uma análise da Reorganização Escolar a partir dele.

Palavras-chave: Reorganização Escolar 1. Nova Gestão Pública 2. Administração Gerencial 3. Política Educacional 4.

VALVERDE, Suliane Dias. School Reorganization in Alckmin Government: Managerial Administration in the School Management of São Paulo State. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2016.

ABSTRACT

This work studies the Public School Reorganization during Alckmin Government in São Paulo in the end of 2015. The facts analysis shows that the Government acted without dialoging with those involved and affected. Moreover it used a report prepared by the Information, Monitoring and Educational Evaluation Coordination, which was considered by educational scholar as insufficient to support its decisions and it was irreducible, even with a strong popular resistance.

This posture indicates that the motivation to make the reform in the education was not to improve the learning and neither to answer to social requests. What this work suggests is that the real motivation it was to improve the management, by optimizing the space use and by reducing costs. The Secretary of Education was willing to reach these goals even to the detriment of teaching and of the society.

This management form, that cares about itself, looking for results and efficiency is what proposes the Public Management model called Managerial Administration, that has been implanted in Brazil in the last decades. Therefore, in this work it is studied this management model e it is done an analysis of the School Reorganization based on it.

Keywords: Schools Reorganization 1. New Public Management 2. Managerial Administration 3. Educational Politics 4.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 – Mapa das Escolas Estaduais Ocupadas em São Paulo..... 15
- Figura 2 – Reformas do Estado, formas de propriedade e de administração... 28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Decretos e Resoluções do Governo do Estado de São Paulo sobre a Reorganização Escolar.....	17
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Ação Civil Pública
ANFOPE	Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
ANPED	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação
APEOESP	Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo
CEDES	Centro de Estudos Educação e Sociedade
CIMA	Coordenação de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional
CMP	Central de Movimentos Populares
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FINEDUCA	Associação Nacional de Pesquisa em Financiamento da Educação
IDESP	Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NGP	Nova Gestão Pública
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SARESP	Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
SEADE	Sistema Estadual de Análise de Dados
SEE/SP	Secretaria de Educação do Estado de São Paulo
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UMM	União dos Movimentos de Moradia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. A REORGANIZAÇÃO ESCOLAR.....	15
2.1. Os Acontecimentos	14
2.2. As Discussões	17
3. O QUE NÃO É NOVO NO PROJETO DE REORGANIZAÇÃO ESCOLAR?...23	
3.1. Administração Gerencial	24
3.2. Administração Gerencial na Educação	30
4. CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIA	36

1. INTRODUÇÃO

O final de 2015 foi marcado por uma diversidade de acontecimentos envolvendo o Governo do Estado de São Paulo e alunos e professores da rede pública de ensino paulista. Isso ocorreu após a Secretaria de Educação do Estado (SEE/SP) anunciar uma política de reorganização escolar, o que implicaria no fechamento de escolas da rede e na transferência de diversos alunos e professores para outras unidades. A reação da maioria da sociedade, 6 a cada 10 pessoas segundo a pesquisa Datafolha de 25 e 26 de novembro de 2015, foi de recusa da medida, o que não gerou recuo da parte do Governo do Estado (MENDONÇA, 04 de dezembro de 2015). Esse conflito se desencadeou em diversos protestos em todo o estado e, posteriormente, na ocupação de mais de duas centenas de escolas. No entanto, tal movimento foi enfrentado pela polícia militar de São Paulo, que levou diversos jovens e adolescentes presos e deixou dezenas de feridos em episódios dramáticos que foram sendo acompanhados pela mídia oficial e alternativa. A situação se desenrolou de tal modo que houve intervenção da Defensoria Pública e do Ministério Público do Estado de São Paulo, até que o Governador revogasse o decreto que dava início ao processo de reorganização e o Secretário da Educação se demitisse.

Este estudo tem como objetivo primeiro estudar a proposta de Reorganização Escolar do Governo Alckmin e segundo estudar a crítica a proposta a partir da crítica ao Modelo Gerencial de Administração Pública. A necessidade desse estudo se dá pela abrangência do impacto da política pública e pela forte reação popular causada por ela. Para tanto, estudou-se primeiramente o que foi a proposta de reorganização a partir das publicações no site da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, dos pronunciamentos oficiais do Secretário da Educação e dos decretos do Governador Geraldo Alckmin. Posteriormente quais foram os acontecimentos que se sucederam e qual foi a análise feita por estudiosos da área, a partir do levantamento de publicações em jornais e revistas e de bibliografias de acadêmicos sobre o assunto. Por fim, a fim de se entender por quê a política educacional gerou tamanho conflito, estudou-se a bibliografia da crítica ao Modelo Gerencial de Gestão Pública, buscando-se identificar o quanto a política pública citada está em consonância com este modelo de gestão e que, portanto, a crítica a este embasaria uma crítica àquela.

2. A REORGANIZAÇÃO ESCOLAR

No dia 23 de setembro de 2015, o então secretário da educação do Estado de São Paulo Herman Voorwald apareceu em entrevista para o jornal Bom Dia São Paulo para anunciar uma medida do Governo Estadual para reorganização das escolas estaduais. A Reorganização programada para início do ano de 2016, consistiria em transformar escolas que possuem mais de um segmento de ensino em escolas com segmento único, ou seja, com apenas um dentre os quatro ciclos: Ensino Infantil, Ensino Fundamental – Anos Iniciais, Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio. De acordo com o secretário, os alunos das escolas que anteriormente possuíam mais de um ciclo e que seriam alteradas pela Reorganização seriam transferidos para outras escolas, obedecendo um limite de deslocamento de raio máximo de 1,5 quilômetros de sua escola (BOM DIA SÃO PAULO, 23 de setembro de 2015).

O secretário afirmou que a necessidade da reorganização se dava pelo fato de que, de acordo com dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), o número de alunos no sistema estadual de ensino se reduz a uma taxa anual de 1,3%, o que acontece por causa da diminuição na taxa de natalidade e da municipalização do ensino. Por conta dessa redução, as mais de cinco mil escolas criadas no período da universalização do ensino, quando o sistema precisava comportar seis milhões de alunos, comportam hoje apenas quatro milhões, ficando com parte de sua capacidade ociosa. Deste modo, a medida visaria, portanto, uma otimização destes espaços (BOM DIA SÃO PAULO, 23 de setembro de 2015).

Perguntado sobre como a reorganização influenciaria na aprendizagem dos alunos, ele afirmou que o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) haviam publicado relatório em 2015 que mostrava que quanto menos complexa é a gestão de uma escola, ou seja, quanto menos ciclos de aprendizagem ela tem, melhor é o resultado de aprendizagem dos alunos. Ele também afirmou que o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP), realizado pela Secretaria de Educação, e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), de abrangência nacional, mostraram que os alunos das escolas com apenas um ciclo de aprendizagem apresentam pelo menos 10% a mais de rendimento do que os de escolas de gestão mais complexa. De acordo

com ele, o interesse da Secretaria de Educação do estado não era o de redução de custos, mas sim de melhoria da educação (Op. Cit).

2.1. Os Acontecimentos

Assim que o Secretário da Educação divulgou o processo de reorganização, surgiram diversos protestos em muitas cidades do estado realizados por organizações da sociedade civil contra a política pública. No dia 09 de outubro, cerca de 1.200 alunos começaram um protesto na Avenida Paulista, ocasião em que um professor e um jornalista foram detidos pela polícia (SOARES, 09 de outubro 2015); no dia 15 de outubro cerca de mil estudantes secundaristas se reuniram no Largo da Batata em São Paulo e marcharam pelas principais avenidas da cidade (PELLEGRINI, 15 de outubro de 2015); em 20 de outubro, professores, pais e alunos se uniram em reivindicação (GOMES, 20 de outubro de 2015); no dia 23 de outubro, um novo ajuntamento de 800 pessoas aconteceu (O ESTADO DE S. PAULO, 23 de outubro de 2015).

Mesmo com a onda de protestos no Estado, no dia 28 de outubro a Secretaria da Educação disponibilizou uma lista com 93 escolas da capital e de outros 35 municípios a serem fechadas no processo de reorganização escolar. Outras 1.464 escolas seriam reconfiguradas, impactando um total de 74 mil professores e de 311 mil alunos dos 3,8 milhões que atualmente usam escolas estaduais. Com as mudanças, 43% das escolas do estado passariam a ser de ciclo único de ensino (GUILHERME, 28 de outubro de 2015).

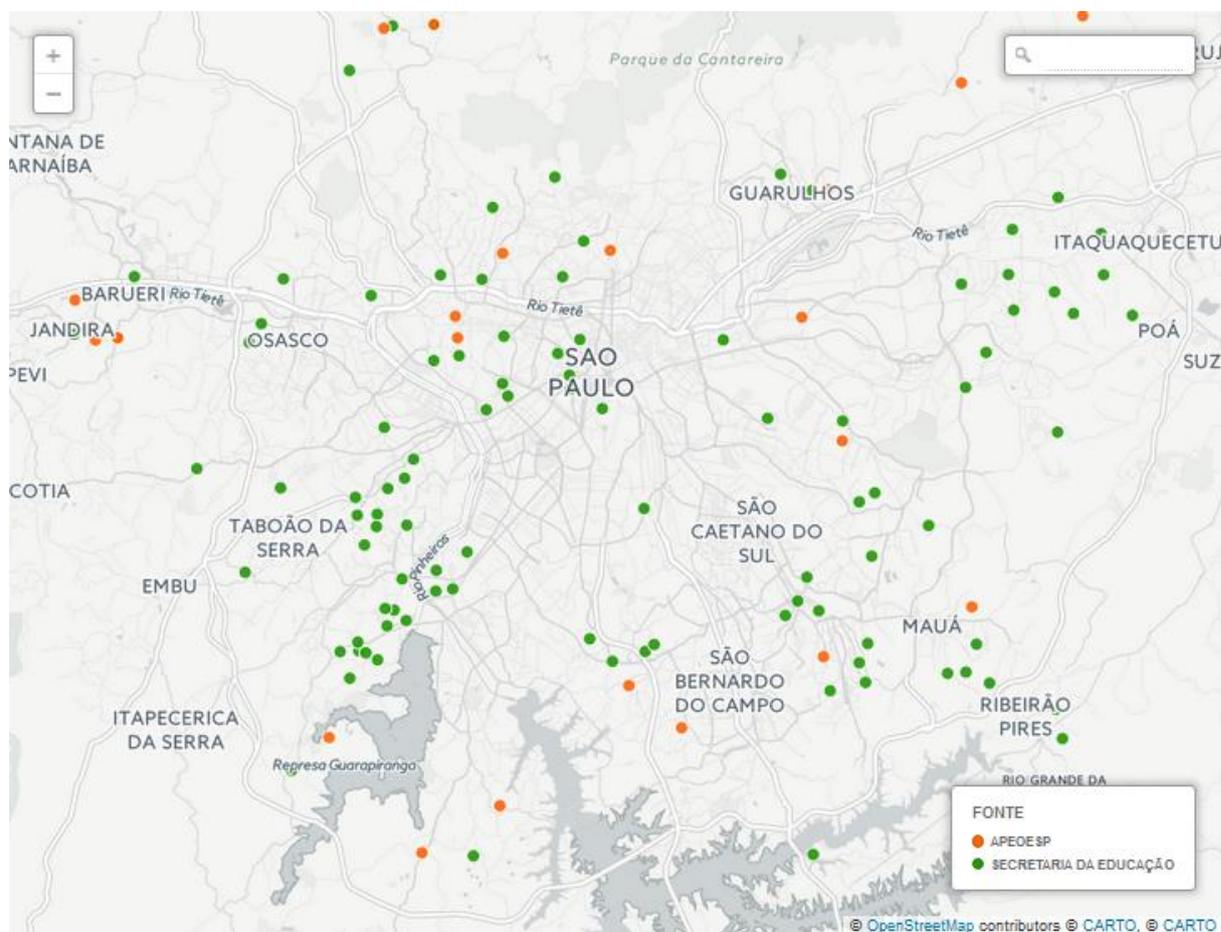
A divulgação apenas intensificou as reivindicações. No dia seguinte um protesto organizado pelo Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (APEOESP) reuniu cerca de 100 mil pessoas na Avenida Paulista (G1, 29 de outubro de 2015). No dia 10 de novembro se unificaram na frente do Palácio dos Bandeirantes o APEOESP, a Central de Movimentos Populares (CMP) e da União dos Movimentos de Moradia (UMM) (AGÊNCIA BRASIL, 10 de novembro de 2015).

Em resposta a indiferença do Governo Estadual frente as manifestações, no dia 09 de novembro iniciou-se um processo de ocupações de diversas escolas estaduais. A APEOESP passou a monitorar as ocupações e divulgou no dia 16 de novembro um relatório com 30 escolas ocupadas; no dia 18 de novembro

já eram 43; na metade de novembro, 108; no dia 24 de novembro, primeiro dia da aplicação do SARESP, já estavam em 151 e no total chegaram a 213 ocupações (APEOESP, 2015).

A Figura 1 a seguir apresenta um mapa das escolas ocupadas na região metropolitana de São Paulo, de acordo com as divulgações da Secretaria da Educação e o APEOESP.

Figura 1 – Mapa das Escolas Estaduais Ocupadas em São Paulo.



Fonte: G1 (27 de novembro de 2015).

No dia 29 de novembro, uma reunião aconteceu entre 40 dirigentes de ensino do Estado e o chefe de gabinete do secretário da educação, Fernando Padula Novaes, com a finalidade de que este orientasse os dirigentes sobre como quebrar a resistência contra a reorganização. Um áudio gravado por jornalistas que estavam próximos a sala de reunião mostrou que Padula fez afirmações como “A gente vai brigar até o fim e vamos ganhar e vamos desmoralizar”. Ele apontou

estratégias como a de começar as transferências lentamente, até alcançar as escolas ocupadas. Ele afirmou que estava contando com o apoio da Secretaria de Segurança Pública de São Paulo. (CAPRIGLIONE, 01 de dezembro de 2015). No dia seguinte várias denúncias foram feitas por alunos de algumas das escolas ocupadas. Na ocasião 10 policiais militares entraram na escola Honório Monteiro sem mandato judicial e levaram dois presos (FERNANDES, 01 de dezembro de 2015).

De acordo com pesquisa Datafolha de 25 e 26 de novembro, 6 a cada 10 pessoas eram contra a reorganização proposta pelo Governo e 55% delas aprovavam que os alunos ocupassem as escolas como forma de protesto (MENDONÇA, 04 de dezembro de 2015). Mesmo com tal nível de reprovação da política educacional, o Governador do Estado de São Paulo Geraldo Alckmin emitiu um decreto de nº 61.672, concedendo à Secretaria da Educação autorização para transferir membros do seu Quadro de Pessoal, caso escolas da rede estadual de quaisquer Diretorias de Ensino deixassem de atender um ou mais segmentos ou passassem a atender novos (SÃO PAULO, 30 de novembro de 2015). No dia seguinte a Secretaria da Educação emitiu a Resolução SE 54, estabelecendo normas, critérios e procedimentos para a movimentação de pessoal. Segundo a resolução, aqueles que tivessem seus cargos extintos com a mudança deveriam obrigatoriamente ser transferidos a um destino a ser definido pelo próprio servidor de acordo com uma prioridade determinada por sua classificação. A mudança poderia ocorrer para a mesma cidade ou não. Os cargos ocupados em caráter temporário poderiam ser extintos (SÃO PAULO, 01 de dezembro de 2015).

Neste mesmo dia novas ações agressivas foram denunciadas, com relatos de membros da sociedade civil arrombando portões de escolas com ajuda de policiais que tiravam os alunos à força com uso de spray de pimenta (REDE BRASIL ATUAL, 02 de dezembro de 2015). No dia seguinte, em um protesto em uma avenida da zona oeste de São Paulo a polícia deixou sete pessoas feridas e levou 3 jovens presos (AGORA, 03 de dezembro de 2015).

Finalmente, no dia 03 de dezembro, a Defensoria Pública e o Ministério Público do Estado de São Paulo ajuizaram uma Ação Civil Pública (ACP) para interromper o plano de reorganização, pedindo que os alunos fossem mantidos nas mesmas escolas de 2015, que os ciclos fossem mantidos no mesmo modo e que nenhuma escola fosse fechada. A argumentação para o pedido se deu pelo fato de

que as mudanças não haviam sido dialogadas com a sociedade (IMPrensa DA DEFENSORIA, 04 de dezembro de 2015). Perante as ações, o Governador do Estado emitiu no dia seguinte um novo decreto, de nº 61.692, revogando o anterior e suspendendo a reorganização escolar (SÃO PAULO, 05 de dezembro de 2015). O Secretário da Educação pediu demissão do seu cargo, o que teria ocorrido pelo modo como ele conduziu a política pública, sem conseguir dialogar com os movimentos sociais (ISTOÉ, 04 de dezembro de 2015).

A seguir, a Tabela 1 apresenta os pronunciamentos, decretos e a resolução mencionados no trabalho:

Tabela 1 – Decretos e Resoluções do Governo do Estado de São Paulo sobre a Reorganização Escolar

23 de setembro de 2015	Divulgação do projeto pelo Secretário da Educação no Jornal Bom Dia São Paulo.
28 de outubro de 2015	Divulgação pela Secretaria da Educação da lista das 93 escolas que seriam fechadas.
30 de novembro de 2015	Decreto nº 61.672 do Governo do Estado disciplina a transferência dos integrantes dos Quadros de Pessoal da Secretaria da Educação e dá providências correlatas.
01 de dezembro de 2015	Resolução SE 54 da Secretaria da Educação dispõe sobre a transferência dos integrantes dos Quadros de Pessoal da Secretaria da Educação.
4 de dezembro de 2015	Decreto nº 61.692 do Governador do Estado revoga o Decreto nº 61.672, de 30 de novembro de 2015.

Fonte: Elaboração própria

2.2. As Discussões

Apesar de o Secretário da Educação Herman Voorwald ter citado estudos que teriam servido de base para a decisão de reorganização das escolas, esses dados não foram divulgados inicialmente pela Secretaria da Educação. Apenas no dia 15 de novembro, um mês e meio após o anúncio no jornal Bom Dia São Paulo,

o Jornal O Estado de S. Paulo publicou um relatório que, segundo o jornal, havia sido obtido da Secretaria da Educação por meio da Lei de Acesso à Informação (TOLEDO, 15 de novembro de 2015).

O relatório, intitulado Escolas Estaduais com uma Única Etapa de Atendimento e Seus Reflexos no Desempenho dos Alunos, feito pela Coordenação de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional (CIMA) da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo afirma que o SARESP, o Índice de desenvolvimento da educação de São Paulo (IDESP) e uma pesquisa feita pelo INEP para mensurar complexidade da gestão nas escolas revelam que escolas de gestão menos complexas possuem melhores desempenho. Essa gestão menos complexa por sua vez, de acordo com o estudo, existe em escolas com apenas uma etapa de ensino. Apesar de anunciar estas três fontes de dados citadas acima, que também haviam sido citadas pelo secretário quando anuncia a medida, o relatório apresenta apenas uma, a avaliação feita pelo IDESP, que é um índice paulista realizado pela CIMA para avaliação do desempenho das escolas no Estado de São Paulo (COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, 2015).

Segundo o relatório, o Estado de São Paulo possui 5.083 escolas para os ciclos Ensino Fundamental – Anos Iniciais, de Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio, dentre as quais 1.436 contemplam apenas um ciclo de ensino, 3.093 contemplam dois e 554 contemplam os três. Das escolas de ciclo único, 836 são dos anos iniciais do Ensino Fundamental, 246 dos anos finais do Ensino Fundamental e 354 de Ensino Médio. Dentre as escolas que contemplam dois ou três ciclos, a maior parte delas, 2.848, contemplam os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio. Destas escolas estaduais, as que possuem apenas uma etapa de ensino, chamadas escolas de atendimento exclusivo, obtiveram no índice um rendimento 9,4% acima do rendimento médio de todas as escolas; as escolas de dois ciclos, 1,1% abaixo; as escolas de três ciclos, por sua vez, 6,8% abaixo. Partindo destes números, o estudo conclui que as escolas têm melhor resultado quando possuem apenas uma etapa de ensino e que essa forma de organização deve ser buscada, pois contribuirá para otimizar os espaços físicos e o uso de equipamentos, melhorar o uso da infraestrutura, dotando-a de ambientes adequados ao tipo de ensino oferecido pela

unidade escolar e promovendo um melhor acolhimento dos alunos, respeitando a diversidade de interesses específicos de cada faixa etária. (Op. Cit.)

Pó et al. (2015) decidiu se pronunciar através da publicação de uma análise do relatório. Segundo esta análise, a política pública de reorganização teria um impacto significativo na sociedade, transferindo em torno de 340 mil alunos, fechando 93 escolas, transformando em ciclo único 754 outras escolas e afetando todo o sistema de gestão e a infraestrutura do sistema educacional paulista. Dado esse nível de abrangência, o Governo do estado deveria agir com cautela e exatidão. No entanto, alguns erros graves haviam sido cometidos pela secretaria, a saber: primeiro, a secretaria usara um único estudo para embasar sua decisão, estudo este que se mostra fraco e insuficiente; segundo, não justificara o porquê da escolha do IDESP como critério de análise da educação paulista; terceiro, fizera a comparação do IDESP com uma única variável: o ciclo único; quarto, não se abriu ao debate com os envolvidos na educação ou com a sociedade no geral (PÓ, et. al., 2015)

Sobre a fraqueza do estudo utilizado pela secretaria, os autores apontam quatro pontos principais. O primeiro é que o estudo parte de alguns pressupostos que não embasa, ou seja, seus autores assumem que o desempenho acadêmico é uma consequência da boa gestão escolar e que a boa gestão escolar, por sua vez, é entendida por eles como sinônimo de uma gestão simples, e a gestão simples, por fim, é colocada como a consequência de uma escola ter um único ciclo de ensino. Contudo, de acordo com Pó et al. (2015), o relatório apresenta falhas como a de causalidade entre a boa gestão e uma gestão de caráter "simplista". Uma segunda fraqueza está em o estudo não mostrar as notas absolutas do IDESP, mas em comparar as escolas em relação à média do IDESP e apresentar apenas o percentual abaixo e acima da média que estão as escolas de ciclo exclusivo ou não exclusivo. No entanto, não é informado se essa média usada é a média geral das escolas ou a média de cada ciclo de ensino, o que pode levar a resultados completamente diferentes e distorcidos. Um terceiro ponto é que a secretaria realiza a pesquisa apenas no ano de 2014, desconsiderando o histórico de resultado das escolas. Por fim, o estudo não isola a variável "ciclo único" nem por homogeneização dos grupos nem por ferramentas estatísticas (Op. Cit)

Políticas na área de educação são particularmente sensíveis para a inclusão social e para o desenvolvimento econômico, podendo se mostrar uma ferramenta inigualável na superação da miséria Intergeracional e na

diminuição da desigualdade. Afetam um grande contingente de cidadãos e de profissionais, como crianças, famílias, professores, diretores, gestores, etc. Contudo, seus resultados, bons ou ruins, demoram a aparecer e, quando são percebidos, normalmente já comprometeram toda uma geração de estudantes. Portanto, toda ação nessa área deve ser tomada com muita cautela, reflexão, transparência e debate público, embasado em evidências sólidas (PÓ et al., 2015, s.p.).

Além dos professores da Federal do ABC, professores da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) escrevem uma moção de repúdio à reorganização, justificando de que não houve publicação de nenhum projeto e nem debate transparente e democrático. Sugerem que, se houve diminuição de 2 milhões de alunos na rede estadual de ensino nos últimos anos, a Secretaria poderia pensar em soluções que melhorassem a qualidade do ensino, tais como redução no número de alunos por sala ou na jornada de trabalho dos professores, sem que escolas fosse, fechadas, o que, segundo eles, parece ser mais um forma de redução de custos do que uma medida visando a melhoria do aprendizado. Apontam também que a política de reorganização proposta se mostra facilitadora da intensão de transferir para os municípios a administração das escolas dos primeiros anos do Ensino Fundamental e posteriormente dos anos finais, assim como do projeto de transformação do Ensino Médio em período integral, o que por sua vez levaria ao regime de colaboração entre o público e o privado. Eles concluem:

A reorganização da escola por ciclos terá um impacto muito mais profundo do que o fechamento de centenas de escolas, a demissão de milhares de trabalhadores docentes e não docentes, a destruição do patrimônio público e/ou o deslocamento de milhões de estudantes. Trata-se de se criar a organização necessária para o projeto de privatização da escola pública paulista (ESQUERDA DIÁRIO, 26 de outubro de 2015).

O Departamento de Educação da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) também se pronunciou de modo muito similar aos dois anteriormente apresentados. Eles citam que, das 93 escolas a serem fechadas, 30 delas obtiveram notas acima da média no IDESP, o que deixa incoerente o estudo usado para justificar a reorganização, que toma as notas do IDESP como evidência de que as escolas de ciclo único têm maior rendimento. Eles também afirmam que:

Com uma mensagem autoritária escondida em pressupostos orçamentários de uma razão privatista, um projeto com repercussão direta no cotidiano de muitos professores e alunos foi apresentado de forma unilateral e desrespeitosa, desrespeitosa inclusive com os fundamentos republicanos que indissociavelmente acompanham tudo o que diz respeito à escola pública (DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DA UNIFESP, 27 de novembro de 2015).

Os professores dos Departamentos e Conselhos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), por sua vez, refutam as argumentações feitas pelo Governo do Estado que justificariam a reorganização escolar. Para eles, colocar alunos para estudar longe de suas residências, num contexto de insegurança e transporte públicos precários, é tratar a educação como mercadoria e não como direito. Além disso, não se justificaria fazer política pública pensando na redução de gastos, pois não é esse o objetivo primeiro da administração pública. Sobre o desrespeito à população geral e às comunidades afetadas e a forma autoritária como o processo foi conduzido, eles dizem:

Vimos manifestar nosso veemente repúdio à forma autoritária pela qual o governo do estado de São Paulo vem conduzindo o processo de fechamento de escolas da rede pública estadual e reprimindo a legítima manifestação de estudantes e da população que luta pela manutenção de suas escolas frente à unilateral e, por consequência, arbitrária decisão que desrespeita a Constituição Federal e a LDB (Lei 9394/96). Um governo democrático, antes da tomada de decisão: apresentaria a proposta e, transparentemente, seu detalhamento e justificativas; consultaria e, portanto, dialogaria com a comunidade envolvida, que é diretamente afetada pela decisão – estudantes, pais e mães, professores e professoras, servidores e servidoras técnico administrativos, diretores e diretoras (SÃO CARLOS EM REDE, 30 DE NOVEMBRO DE 2015).

Por fim, juntamente, a Associação Nacional de Pesquisa em Financiamento da Educação (FINEDUCA), a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), a ANPAE – São Paulo, a Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (ANFOPE), o Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES) e o Grupo de Trabalho “Estado e Política Educacional” – GT 5 da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED) manifestam publicamente seu repúdio pelas propostas de reorganização do ensino, afirmando que os envolvidos na operação foram informados pela imprensa sem jamais terem sido procurados pela Secretaria da educação, que falsamente havia afirmado ter consultado os profissionais das escolas. Eles também colocam de que muitas das escolas a serem fechadas têm condições físicas muito melhores do que as a serem mantidas, o que faz com que se perguntem “a quem interessa atender pior as nossas crianças e nossa juventude?” (FREITAS, 30 de novembro de 2015)

3. O QUE NÃO É NOVO NO PROJETO DE REORGANIZAÇÃO ESCOLAR?

A pergunta que encerra a seção anterior “a quem interessa atender pior as nossas crianças e nossa juventude?” abre espaço para uma diversidade de outras indagações, tais como: por que o Governo do Estado de São Paulo decide agir e resistir em uma direção que é totalmente contrária à do interesse popular? Por que a Secretaria da Educação tenta dar continuidade a um projeto de reorganização das escolas estaduais mesmo que estudiosos sobre educação das melhores universidades do Estado desaprovem, mesmo que os professores saiam às ruas em protesto e que os alunos ocupem suas escolas?

A princípio, seria possível supor que no geral a maioria das pessoas veem a educação mais ou menos com os mesmos olhos; e que os objetivos de cada um para a educação pública são basicamente os mesmos; e que, portanto, poderiam haver discordâncias apenas no modo como cada um considera mais apropriado agir para alcançar esses objetivos que são comuns. O que parece, no entanto, é que o problema em torno da reorganização escolar não está somente na divergência de opinião sobre o modo como a Secretaria optou por agir. Ao contrário, parece que as ações do Governo Estadual estavam sendo bem assertivas dentro daquilo que este Governo se propôs alcançar e que o problema, na verdade, está no fato de que a Secretaria tem objetivos que são totalmente diferentes dos que tem a sociedade por ela afetada. E a reação do Governo do Estado perante os protestos e as invasões indica que ele não se importa com essa diferença de visão, mas que, ao contrário, está disposto a manter a sua, mesmo que de modo autoritário e sem aprovação popular.

Então surgem novas perguntas: que forma de gestão é essa do Governo paulista que se pauta por princípios próprios e não pelos do público que deveria representar? Se a gestão pública não está representando o interesse da sociedade civil, então qual é o sentido que ela tem assumido no Estado de São Paulo?

A resposta a estas indagações parece se encontrar no estudo da administração pública, que mostra que o modelo de gestão do Governo no Estado de São Paulo segue o mesmo modelo, de décadas atrás, do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC).

O Brasil tem passado, já há algumas décadas, por um movimento de reforma na administração pública, com a adoção de um modelo de gestão que traz a administração de empresas para dentro do Estado. Intitulado Administração

Gerencial, esse modelo visa o aumento da eficiência no alcance de resultados, o que se dá por medidas como descentralização administrativa, que acontece do seguinte modo: o chamado Núcleo Estratégico do Estado, a saber o presidente, os governadores, os ministérios e as secretarias estabelecem metas; as demais esferas e seus gestores administram a coisa pública de modo a atingir essas metas. Os resultados, por sua vez, são avaliados através de indicadores de desempenho. Tudo indica, a princípio, que deste modo os gestores públicos ganham mais autonomia, o que de fato afirma a defesa do modelo. No entanto, essa autonomia existe apenas na definição de como se alcançarão objetivos já pré-estabelecidos, e não na definição dos objetivos em si. Pelo contrário, a pressão para obtenção de metas, as constantes avaliações de desempenho e muitas vezes a distribuição de recursos a partir dos resultados coloca o gestor numa situação de pressão e concorrência que lhe tira toda liberdade e autonomia.

Se considerar que é este o modelo de gestão adotado pelo Governador Alckmin no Estado de São Paulo, então faria sentido a falta de diálogo do Governo com a sociedade civil durante o processo de reorganização escolar, dado que esta visão tem o aluno como cliente, o professor e o diretor como gestores que devem cumprir metas e o Estado puramente como fornecedor de serviços. Não há uma busca por democratização da educação ou por aumento da participação popular.

Também no Modelo Gerencial, a administração pública passa a seguir objetivos intrínsecos, tais como alcance de resultados, aumento da eficiência administrativa, redução de custos e simplificação da gestão. Isso também explicaria porque a Secretaria da Educação adotou uma medida mesmo tendo desaprovação dos estudiosos da educação, dos alunos, dos pais e dos professores. Porque o objetivo do Governo do Estado seria tão somente de melhoria na administração pública, no sentido empresarial da palavra melhoria, ou seja, através da redução de custos e da implementação de uma gestão mais simples no sistema público de ensino. A questão é: deveriam ser esses os objetivos da administração pública? Ou, diferentemente do que buscam as empresas, a administração pública para a educação deveria buscar melhorar o aprendizado e o atendimento às demandas sociais para a educação? Ao que parece, a gestão Alckmin não estaria gerindo a educação para fins educacionais e sociais, mas apenas para atender às demandas da própria administração.

Na subseção a seguir, far-se-á uma análise do surgimento da Administração Gerencial no país a fim de se compreender melhor essa discussão.

3.1. Administração Gerencial

O Brasil teve três principais momentos da gestão pública, cada um deles alinhado com a conjuntura político-econômica pela qual o país estava passando. O primeiro, Patrimonialista, era a gestão típica dos governos monárquicos, em que patrimônio público e privado se confundiam na figura do monarca. Nestes governos estavam presentes nepotismo, corrupção e empreguismo.

O capitalismo industrial e sua forma de governo, as democracias parlamentares, trouxeram no século XVIII em oposição à Gestão Patrimonialista uma gestão impessoal e formalista, o Modelo Burocrático, onde estão presentes a hierarquia, o profissionalismo do servidor e a carreira pública. Neste modelo há um controle rígido em todas as etapas dos processos administrativos, o que gera um Estado lento e custoso.

Com o tempo, o Estado passou a se tornar cada vez mais complexo, assumindo funções como saúde, educação, pesquisa científica, previdência, intervenção econômica, controle financeiro e monetário. O Modelo Burocrático começou a ter dificuldades em atender com eficiência a todas as demandas.

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Desde a década de 70 diversos países ocidentais vinham se abrindo para o neoliberalismo e passando por um processo de reforma da administração pública, implementando a Administração Gerencial. No final dos anos oitenta ela apareceu em países anglo-saxônicos, tais como na Inglaterra durante o governo de Margareth Thatcher (1979) e nos Estados Unidos no governo de Ronald Reagan (1980), sob o nome de Nova Gestão Pública (NGP), do inglês New Public Management (ZANARDINI, 2006). A crise econômica do final dos anos 80 e a globalização pressionaram para o fim do protecionismo e o aumento da

competitividade internacional. A proposta global era de retirada do Estado enquanto responsável pelo desenvolvimento econômico e social, tornando-o um regulador que intervisse na economia apenas quando o mercado não conseguisse controlá-la. Com a queda do Muro de Berlin e o Consenso de Washington, o neoliberalismo e Administração Gerencial ganharam maior abrangência global.

No Brasil existiram algumas tentativas de abandono da Burocracia desde a década de 30, com a criação de autarquias em 1936; com o Decreto-Lei 200 em 1967, que descentralizava a administração pública e transferia a produção de bens e serviços para empresas; e com a criação do Ministério da Desburocratização em 1979. No entanto esse movimento acabou abrindo espaço novamente para o Patrimonialismo, como quando o Decreto-Lei 200 passou a admitir funcionários não concursados. Esse fracasso fez com que o país recuasse. O Governo Sarney se abriu ao Keynesianismo e retomou intensivamente à Administração Burocrática, aumentando os gastos públicos e os salários reais. A constituição de 88 é um reflexo desse novo movimento de burocratização, enfatizando a centralização, a administração direta e a hierarquia rígida. Implementa-se nessa época a estabilidade dos servidores e os concursos públicos e a centralização do Estado.

No Governo Collor, no final da década de 90, o Brasil reiniciou o processo de reforma liberal do Estado, com privatizações e abertura comercial (ZANARDINI, 2006). Essa reforma, em todo caso, foi apenas político-econômica e não atingiu a esfera da administração pública. É com o presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) que se iniciou uma reforma na administração pública, reforma esta que aconteceu em sincronia com o plano de reajuste fiscal do Governo, o que se dava, entre outras coisas, através da exoneração, da definição do teto salarial e da revisão previdenciária de servidores públicos.

Na segunda metade da década de 90 a Administração Gerencial apareceu no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de Carlos Bresser Pereira, no controle do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) durante o Governo FHC. O Plano traçava um projeto de como deveria ser a administração do Estado e buscava pouco a pouco implementá-la. O projeto depois passou a ser conduzido pelo Ministério do Planejamento e Gestão.

Segundo BRESSER PEREIRA (1997) o objetivo da reforma era de melhoria da qualidade dos serviços públicos, além de aumento da governança para o

Estado, ou seja, que ele tivesse condições de governar, como por exemplo diminuindo seus custos de modo a ter disponibilidade monetária suficiente para realização daquilo que se propõe fazer. Também de modernização do serviço público, tornando-o eficiente e voltado para as necessidades dos cidadãos. Ele define esses princípios do seguinte modo:

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras dessas políticas, e contratualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em conselhos); controle hierárquico gerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada, via formação de quase-mercados (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 42).

Para se atingir tais objetivos no entanto, seriam necessárias algumas medidas, que consistiriam em:

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autor referida (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 6).

A intenção era a criação de um núcleo estratégico que estipulassem metas controlassem os resultados, a serem obtidos por agências autônomas. Essa descentralização aconteceria do seguinte modo:

A proposta de reforma do aparelho do Estado parte da existência de quatro setores dentro do Estado: (1) o núcleo estratégico do Estado, (2) as atividades exclusivas de Estado, (3) os serviços não-exclusivos ou competitivos, e (4) a produção de bens e serviços para o mercado. No núcleo estratégico são definidas as leis e políticas públicas. [...] As atividades exclusivas de Estado são aquelas em que o “poder de Estado”, ou seja, o poder de legislar e tributar é exercido. Inclui a polícia, as forças armadas, os órgãos de fiscalização e de regulamentação, e os órgãos responsáveis pelas transferências de recursos, como o Sistema Unificado de Saúde, o sistema de auxílio-desemprego, etc. Os serviços não-exclusivos ou competitivos do Estado são aqueles que, embora não envolvendo poder de Estado, o Estado realiza e/ou subsidia porque os considera de alta relevância para os direitos humanos, ou porque envolvem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através da cobrança dos serviços. Finalmente, a produção de bens e serviços para o mercado é realizada pelo Estado através das empresas de economia mista, que operam

em setores de serviços públicos e/ou em setores considerados estratégicos. (BRESSER PEREIRA, 1996, p.18)

Um dos meios a serem utilizados para garantia de bom funcionamento desse sistema é a criação de contratos de gestão, em que o núcleo estratégico define os objetivos e fornece recursos. As demais entidades, por sua vez, executam o que foi definido com autonomia de como atingir os objetivos, definindo quem contrata, quem demite ou quanto paga aos seus servidores. Seus resultados são avaliados por Indicadores de desempenho definidos pelo núcleo estratégico.

O projeto de reforma da administração pública não só divide a administração em setores, mas também define qual será a forma de propriedade que cada um desses setores terá, se Estatal, Público Não-Estatal ou Privado, com a publicização de alguns setores e a privatização de outros. Além disso, determina qual estilo de gestão será utilizado em cada setor, se Burocrática ou Gerencial. As atividades auxiliares de qualquer dos setores, por sua vez, seriam terceirizadas. O quadro a seguir mostra a organização proposta pelo MARE para a administração pública.

Figura 2 – Reformas do Estado, formas de propriedade e de administração.

	FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO	
	Estatal	Pública Não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●				●
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica	●				●
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	●			●
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais		Privatização →	●		●

Fonte: Ministério da Administração Federal e Plano do Estado (1995) Plano Diretor de Reforma do Estado

Neste modelo, entretanto, a visão de controle social aparece um pouco nebulosa, pois as instituições públicas gozam de autonomia no uso de seus recursos humanos, materiais e financeiros, mas são avaliadas, classificadas e cobradas de alcançar os objetivos traçados pelo Estado, muitas das vezes recebendo recursos de acordo com seu grau de atingimento das metas.

A defesa do modelo é de que ele daria mais autonomia e seria mais democrático, porque deixa a cargo das instituições a decisão de como conduzir sua administração, abrindo espaço para a participação de agentes privados e da sociedade civil. Todavia, essa participação se limita a definição de como se cumprirão as metas, e não na definição das metas em si ou das prioridades.

Quando analisamos a estrutura do aparelho do Estado pós-reforma, constatamos uma clara concentração do poder no núcleo estratégico. Apostase na eficiência do controle social e se delega a formulação de políticas públicas aos burocratas: o monopólio das decisões foi concedido às secretarias formuladoras de políticas públicas e a execução, atribuída às secretarias executivas, aos terceiros ou às organizações sociais, de acordo com o caráter da atividade (ABRUCIO E COSTA, 1998 apud PAULA, 2005)

A partir dessa descentralização, a qual se defendia que resultaria em autonomia aos servidores, tira-se sua participação no processo decisivo, pois a decisão se dá somente pelo Núcleo Estratégico. O servidor, por sua vez, se vê pressionado a atingir as metas propostas. O que seria sua liberdade de definir como deve organizar seu trabalho para atingir os resultados esperados se torna, na verdade, uma busca desesperada por meios alternativos que o permitam atingi-los. Nisso o servidor se abre a opções que possam contrariar o interesse público ou os interesses específicos da área em que está atuando.

Além disso, a Administração Gerencial muda também o papel do cidadão. Este passa a ser visto como cliente. O indivíduo se torna um contribuinte que usufrui de serviços prestados pelo Estado em contrapartida pela sua contribuição. Deixa-se de se enxergar a sociedade civil como parte integrante do Estado e os serviços do Estado como direitos conquistados por esta sociedade.

A Reforma do Estado nos anos 90 é uma reforma que pressupõe cidadãos e para eles está voltada. Cidadãos menos protegidos ou tutelados pelo Estado, porém mais livres, na medida em que o Estado que reduz sua face paternalista, torna-se ele próprio competitivo, e, assim, requer cidadãos mais maduros politicamente. Cidadãos talvez mais individualistas porque mais conscientes dos seus direitos individuais, mas também mais solidários, embora isto possa parecer contraditório, porque mais aptos à ação coletiva e portanto mais dispostos a se organizar em instituições de interesse público

ou de proteção de interesses diretos do próprio grupo (BRESSER PEREIRA, 1997)

Essa visão do cidadão enquanto cliente faz com que sua participação na esfera pública seja apenas a de usuário de serviços e sua força de reivindicação seja apenas jurídica, de contestar judicialmente quando o serviço prestado lhes prejudicar. Ainda que as Agências Regulatórias do Governo abram espaço para participação popular via Audiências Públicas, em que o cidadão pode opinar sobre áreas específicas da administração pública, conforme enfatiza Rosa (2008 apud Bagattolli 2009), existe uma assimetria entre agentes, pois as empresas contam com conhecimento técnico e força muito maiores do que os cidadãos para participar dessas consultas.

O resumo da crítica ao modelo é que ele toma como referência os modelos de gestão de empresas, olha o Estado como uma grande empresa e o cidadão como cliente, o que para Dasso Júnior (2014) “significa reproduzir a lógica do mercado nas relações entre Estado e cidadão.” Segundo Costa (2010 apud. Terto E Pereira, 2011),

Essas idéias e crenças a respeito do Estado, do governo e da administração pública se orientam pela primazia dos valores da livre-iniciativa e do mercado na produção, circulação e distribuição da riqueza, com todas as conseqüências práticas, teóricas e ideológicas dessa opção. Mais uma vez, o pressuposto da racionalidade econômica define as expectativas de comportamento de todos os agentes públicos e privados, individuais e coletivos. Dessa perspectiva, o espaço de intervenção do Estado se reduz, concentrando-se em funções regulatórias (COSTA, 2010, apud. TERTO E PEREIRA, 2011, p. 153-154).

3.2. Administração Gerencial na Educação

Como é de se esperar, a reforma na administração pública iniciada durante o governo FHC vai se consolidando e alcançando todas as esferas da gestão pública, entre elas a da educação. De acordo com Terto e Pereira (2011), a partir da década de 90, influenciadas por organismos tais como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Banco Mundial, que apontam diretrizes liberais de ajuste estrutural aos países em desenvolvimento, as políticas educacionais brasileiras passam a ser orientadas a resultado.

A influência da globalização (hegemônica) se manifesta, sobretudo, a partir da fixação de uma agenda globalmente estruturada da educação (AGEE), na qual agências multilaterais como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), o Banco Mundial ou a

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desempenham um papel crucial (ZANARDINI, 2006).

Surgem então os indicadores de desempenho da educação que avaliam as instituições e os gestores de acordo com metas pré-estabelecidas. O problema sobre os indicadores é que eles estão amparados pela ideia de que são imparciais e apolíticos, ao mesmo tempo em que exercem um grande poder sobre a administração pública, sendo responsáveis pela justificação de políticas públicas, pelo repasse de verba e pelas decisões dos Núcleos Estratégicos. No entanto, o que não se coloca em questão é que são estes mesmo Núcleos que definem quais serão esses indicadores em detrimento de tanto outros possíveis.

A questão política determinante está na escolha dos indicadores, que acabam por condicionar fortemente as reformas educacionais nacionais, nomeadamente na fixação do currículo e dos modos de ensinar e aprender. [...] essa forma de “governar por números” empobrece o debate público democrático e obscurece outros modos de regulação, mais propícios a apoiar a inovação das respostas educativas, condição para a construção de uma escola exigente e radicalmente democrática (TEODORO, 2016, p.1).

Ou seja, existem projetos políticos na definição dos indicadores a serem implementados. Todavia esses projetos políticos se escondem atrás da falsa neutralidade dos indicadores, moldando a esfera pública através deles e fechando-se para a participação popular ou para a democratização da educação que se dá por meio do embate político. A partir do uso desses indicadores de desempenho, os Núcleos Estratégicos do Estado têm o controle dos resultados e também do significado que dará a eles, podendo assim justificar suas ações como se fossem neutras em respostas a avaliações imparciais, se protegendo contra a oposição política de suas ações. Teodoro (2016) traz a manifestação de um ex administrador principal do Ceri-OCDE a respeito disso:

Os estudos comparados funcionam como alavancas que permitem fazer saltar as resistências, não importa a que nível se situem, seja ao nível da investigação ou ao nível político. A comparação torna-se uma arma no conflito sobre a organização do ensino. Permite sobretudo implementar estratégias de informação novas sobre os processos educativos e trazer informações que aguçam e enfraquecem as posições dos adversários. (BOTTANI, 2001 apud TEODORO, 2016, p. 75)

O que se pode perceber, portanto, é que os Núcleos Estratégicos justificam muitas de suas ações baseados em resultados e avaliações, como se essas fossem neutras e, portanto, suas ações também. No entanto, a própria escolha dos indicadores a serem usados já aponta para que resultados se quer obter, para então

definir ações que já se quer tomar. Mas deste modo, esses núcleos podem agir sem se abrirem ao debate, como se suas decisões fossem o único caminho possível, dentro de uma realidade clara.

Esta obsessão pelos resultados e pela comparação internacional de performances assenta no duplo propósito de, por um lado, “moldar” um modelo político para a educação e, por outro, institucionalizar um modo de governação que tende a confiscar o debate democrático e a impedir uma reflexão sobre o projecto político da escola (ROMUALD NORMAND, 2003 apud TEODORO, 2016, p. 8).

Ao mesmo tempo em que os Núcleos Estratégicos conseguem implementar seus projetos políticos sem muita resistência, eles transferem para os gestores públicos a responsabilidade pelos fracassos obtidos. Ou seja, a partir desse modelo de avaliação de desempenho, os gestores educacionais e docentes passam a ser responsabilizados pelo mal desempenho de suas unidades de ensino, o que tira a responsabilidade do Estado pelos fracassos na educação, pois este passa a ser simplesmente aquele que estipula as metas e avalia os resultados.

Fundamentar a gestão escolar sob a lógica do mercado pode levar a comunidade a buscar, por conta própria, a resolução de seus problemas, seja por meio de parcerias entre as instituições públicas e a iniciativa privada, seja de projetos sociais ou voluntariado. É necessário, portanto, compreender que o significado da participação neste contexto significa assumir maior responsabilidade por algo que é dever do Estado (TERTO; PEREIRA, 2011, p. 9).

Um outro fator a ser considerado em relação a Administração Gerencial é o fato de se gerir a educação a partir de resultados, criando e comparando indicadores de desempenho, deixa de lado a discussão em torno do processo, que no caso é a aprendizagem e a socialização e democratização do ensino. E em se tratando de educação, não se pode falar em bom resultado sem se falar em um bom processo.

Nesta perspectiva, o trabalho do gestor pode levar a escola a atuar com predomínio do quantitativo em detrimento do qualitativo na orientação político-educacional, uma vez que a escola, e, por conseguinte, quem está à frente dela, está coagida a alcançar melhores índices. (TERTO; PEREIRA, 2011, p.7).

Ou seja, dentro desse sistema de gestão pública da educação voltado para resultados é possível que até se consiga sim resultados interpretáveis como positivos, tais como aumento na produtividade e na eficiência. Contudo, esses resultados são adequados a racionalidade econômica, e nada têm a ver com aprendizado ou com o atendimento das demandas sociais para a educação.

Estas diretrizes chegam à gestão da escola acompanhadas do discurso ideológico de que é preciso modernizá-la, de modo a se alcançar uma educação de qualidade, a qual, sob a ótica e a lógica mercantilista, pode ser aferida por meio de resultados e indicadores de desempenho. Nessa perspectiva, o Estado assume o papel de financiador de resultados, submetendo as instituições escolares, sejam da educação básica ou mesmo de ensino superior, a avaliações de desempenho, por vezes condicionando a transferências de recursos ao posicionamento da instituição em rankings nacionais, desconsiderando, assim, as especificidades regionais e institucionais. Além disso, desconsidera-se que um bom produto deve ser precedido por um bom processo. (TERTO; PEREIRA, 2011, p. 9).

Além disso, Terto e Pereira (2011) defendem que pensar a educação a partir de resultados medidos por indicadores é tratar os problemas educacionais como se fossem simplesmente técnicos e não sociais ou políticos.

Para concluir a análise sobre a Administração Gerencial na Educação, Teodoro (2016) aponta o quanto o modelo está em convergência com o interesse neoliberal, dissolvendo a democracia e eliminando as formas de oposição política.

Este é o paraíso da governação neoliberal: uma ação política baseada em evidências apontadas pela expertise dos técnicos e cientistas, em vez da participação dos movimentos sociais e da sociedade civil organizada, associada à livre e democrática afirmação e concorrência de projectos políticos contrastantes. É, em suma, o velho sonho conservador de fazer políticas sem política, de um governo de sábios que conhece os caminhos e as soluções para tornar o “povo” feliz (TEODORO, 2016, p. 9).

4. CONCLUSÃO

O Secretário da Educação, quando anunciou o processo de Reorganização Escolar no Jornal Bom Dia São Paulo, afirmou que estudos estatísticos indicavam que haveria melhoria no aprendizado caso as escolas fossem separadas em ciclos (BOM DIA SÃO PAULO, 23 de setembro de 2015). O relatório divulgado pela Secretaria tentava embasar esse argumento (COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, 2015). Contudo, a análise feita por diversos estudiosos questionou essa relação de causalidade entre Ciclo Único e aprendizado. O estudo/trabalho de Pó et al. (2015) mostrou que a análise foi mal elaborada e não se pode tirar esse tipo de conclusão. Ao que tudo indica, portanto, uma melhoria no aprendizado não foi o real motivo para a política pública do Governo Alckmin.

Por outro lado, a reação popular indicou que a medida também não atendia às necessidades da população afetada por ela. E como o Governador se

manteve em ação, mesmo com toda a repercussão negativa, pode-se perceber que o objetivo da Reorganização Escolar nada tinha também a ver com o interesse público.

Se então o projeto de Reorganização Escolar não tinha como real objetivo obter uma melhoria na educação e nem atender às necessidades sociais da educação, então qual seria esse objetivo? Possivelmente um melhor uso dos espaços, redução de custos e simplificação da gestão. Essas três coisas não são por si só um problema, mas passam a ser quando acontecem na educação pública às custas de uma piora na educação em termos de aprendizado e no atendimento à população.

É exatamente esse o problema do uso da Administração Gerencial na Administração Pública. Ela se apropria de valores que são centrais na administração de empresas e os aplica ao contexto público. Ou seja, não se trata de se apropriar de ferramentas ou métodos, mas dos objetivos e dos valores, que deveriam ser distintos na administração do Estado e das empresas.

Igualmente problemática é a falta de debate que o Modelo Gerencial traz consigo. Já é característico do modelo separar a administração entre uma cúpula que define as metas e uma massa de gestores que tão somente devem agir para atingi-las. O modelo não se abre ao debate e não toma nenhuma medida de democratização da administração pública.

Isso é evidente na Reorganização Escolar. A Secretaria da Educação não consultou diretores da educação, diretores de escolas, professores, alunos, familiares, estudiosos, mas tão somente informou sua decisão. O Secretário Voorwald, no dia em que faz o anúncio do projeto de Reorganização Escolar no Jornal Bom Dia São Paulo, diz que se reunirá com os diretores de ensino naquele mesmo dia para falar sobre como acontecerá a reorganização, o que indica que a reforma no ensino não passou por diálogo prévio nem mesmo com os diretores regionais (BOM DIA SÃO PAULO, 23 de setembro de 2015). Ainda pior, perante a reação popular, o Governo se manteve sem dialogar e tomou medidas autoritárias para tentar conter as manifestações, fazendo necessária a intervenção do Ministério Público.

Como colocado na análise feita anteriormente, o uso de indicadores, como foi feito pelo secretário da educação, acaba servindo não para de fato orientar as decisões, mas apenas justifica-las e eliminar o debate político através da falsa ideia de neutralidade. Isso acontece quando o Secretário da Educação usa nomes como

SAEB, INEP e SARESP para justificar as decisões da secretaria, mesmo sem apresentar esses estudos que menciona. Ou então quando é obrigado pela justiça a apresentá-los, mas mostra dados que são fracos e insuficientes.

O que se conclui é que o Governo do Estado de São Paulo se utiliza da Administração Gerencial na gestão de seu Governo, e que este modelo pode ser considerado positivo em muitos aspectos administrativos, em especial, quando se comparado ao modelo burocrático. Mas que se deve levar em consideração de que o modelo não é neutro e nem apolítico, que não diz respeito apenas a uma forma de se fazer diferente. Ao contrário, que ele representa uma visão política específica, a saber o neoliberalismo"

5. REFERÊNCIA

AGÊNCIA BRASIL. Protesto contra reorganização de escolas paulistas fecham Avenida Morumbi. **UOL**, São Paulo, 10 de novembro de 2015. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2015/11/10/protesto-contrareorganizacao-de-escolas-paulistas-fecham-avenida-morumbi.htm>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

AGORA. PM tira estudantes das ruas com bombas e cassetetes. **Apeoesp**, São Paulo, 03 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contraa-bagunca-da-s-e/pm-tira-estudantes-das-ruas-com-bombas-e-cassetetes/>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

APEOESP. **Ocupações de Escolas: Boletim de atualização 2**. 16 de Novembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contraa-bagunca-da-s-e/ocupacoes-de-escolas-boletim-de-atualizacao-2/>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

BAGATTOLLI, Carolina. **Reforma do Estado**: Críticas ao Modelo Gerencial. Texto de discussão para o curso de Extensão: Estado e Políticas Públicas. Campinas: Unicamp – Universidade Estadual de Campinas, 2009.

BOM DIA SÃO PAULO. **Secretário da Educação esclarece dúvidas sobre a mudança na divisão de alunos nas escolas**, 23 de setembro de 2015. Disponível em: <<http://globoplay.globo.com/v/4486989/>>. Acesso em: 26 de março de 2016.

BONEZZI, Carlos A.; PEDRAÇA, Luci L. de O. **A Nova Administração Pública**: Reflexão sobre o Papel do Servidor Público do Estado do Paraná. Londrina: UEL – Universidade Estadual de Campinas, 2008.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. In: **Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados**. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Caderno 3 da Reforma do Estado**. Brasília: MARE - Ministério da Administração Federal e reforma do Estado, 1997

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público, 1996.

CAPRIGLIONE, Laura. Secretaria de Educação de SP prepara “guerra” contra as escolas em luta. **Apeoesp**, 01 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contr-a-bagunca-da-s-e-secretaria-de-educacao-de-sp-prepara-guerra-contr-a-escolas-em-luta/>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

CARVALHO, Maria J. A administração escolar: racionalidade ou racionalidades? **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 25, n.25, 213-219, 2013. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/4388/2979>. Acesso em: 12 de abril de 2016.

COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EDUCACIONAL. **Escolas estaduais com uma única etapa de atendimento e seus reflexos no desempenho dos alunos**, 2015. Disponível em: <<http://download.uol.com.br/educacao/2015-documento-reorganizacao-rede-estadual-SP.pdf>>. Acesso em: 12 de abril de 2016.

COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EDUCACIONAL. **Programa de qualidade da escola: nota técnica**, março de 2015. Disponível em: <<http://idesp.edunet.sp.gov.br/Arquivos/NotaTecnica2014.pdf>>. Acesso em: 13 de março de 2016.

DA REDAÇÃO. SP estima em R\$ 1 milhão prejuízos com ocupação de escolas. Brasil: **Exame**, 29 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/sp-estima-em-r-1-milhao-prejuizos-com-ocupacao-de-escolas/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2016.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **“Nova Gestão Pública” (NGP): A teoria de Administração Pública do Estado Ultraliberal**. In: XXIII Encontro Nacional de Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito no Brasil – CONPEDI, 2014. Florianópolis: CONPEDI, 2014.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DA UNIFESP. Departamento de Educação da Unifesp Apresenta Moção de Repúdio à Reorganização das Escolas Estaduais de São Paulo. **Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP**. São Paulo, 27 de novembro de 2015. Disponível em: <https://www.unifesp.br/campus/gua/images/noticias/20151127_mocao_repudio.pdf> Acesso em: 10 de novembro de 2016.

DIÁRIO REGIONAL. Ocupações de escolas sobe 40% em dia de exame. **Apeoesp**, São Paulo, 25 de novembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contr-a-bagunca-da-s-e-ocupacao-de-escolas-sobe-40-em-dia-de-exame/>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

ESQUERDA DIÁRIO. **Faculdade de Educação da UNICAMP é contra a reorganização escolar de São Paulo**, 26 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.esquerdadiario.com.br/Faculdade-de-Educacao-da-UNICAMP-e-contra-a-reorganizacao-escolar-de-Sao-Paulo-3474>>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

ESTADÃO CONTEÚDO. Secretário da Educação de SP se demite após Alckmin suspender reorganização escolar. Brasil: **Isto É**, 04 de dezembro de 2015.

Disponível em:

<http://istoe.com.br/442232_SECRETARIO+DA+EDUCAO+DE+SP+SE+DEMITE+A+POS+ALCKMIN+SUSPENDER+REORGANIZACAO+ESCOLAR/>. Acesso em: 27 de novembro de 2016.

FERNANDES, Sarah. Um dia após anúncio de 'guerra' contra ocupações, alunos reclamam de truculência. **Apeoesp**, 01 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contr-a-bagunca-da-s-e/um-dia-apos-anuncio-de-guerra-contr-ocupacoes-alunos-reclamam-de-truculencia/>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

FREITAS, Luiz Carlos de. Manifesto Público de Entidades contra a Reorganização.

Blog do Feitas. São Paulo, 30 de novembro de 2015. Disponível em:

<<https://avaliacaoeducacional.com/2015/11/30/sp-entidades-repudiam-reorganizacao/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

G1. Mapa das Escolas Ocupadas em São Paulo. São Paulo, 27 de novembro de 2015. Disponível em: <<http://especiais.g1.globo.com/sao-paulo/2015/escolas-ocupadas-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 09 de novembro de 2016.

G1. Ocupações, atos e polêmicas: veja histórico da reorganização escolar. São Paulo: 04 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/escolas-ocupadas/noticia/2015/12/ocupacoes-atos-e-polemicas-veja-historico-da-reorganizacao-escolar.html>>. Acesso em: 27 de novembro de 2016.

G1. Protestos contra reorganização no ensino bloqueia vias no Centro de SP. São Paulo, 29 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/10/protesto-contr-reorganizacao-no-ensino-em-sp-bloqueia-av-paulista.html>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

GOMES, Rodrigo. Novo ato une comunidade contra fechamento de escolas por Alckmin. **Rede Brasil Atual**, São Paulo, 20 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/educacao/2015/10/ato-une-comunidade-contr-fechamento-escolas-alckmin-mtst-ocupar-e-manter-funcionando-2729.html>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

GUILHERME, Paulo. Veja a lista das 93 escolas da rede estadual de SP que serão fechadas. **G1**, São Paulo, 28 de outubro de 2015. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/10/veja-lista-das-94-escolas-da-rede-estadual-de-sp-que-serao-fechadas.html>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

IMPrensa DA DEFENSORIA. Defensoria Pública e Ministério Público ajuízam ação contra reorganização escolar em todo o Estado. **Apeoesp**, 04 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contr-a>>

bagunca-da-s-e/defensoria-publica-e-ministerio-publico-ajuizam-acao-contra-reorganizacao-escolar-em-todo-o-estado/>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

ISTOÉ. **Secretário da Educação de SP se demite após Alckmin suspender reorganização escolar**. Brasil, 04 de dezembro de 2015. Disponível:

<http://istoe.com.br/442232_SECRETARIO+DA+EDUCAO+DE+SP+SE+DEMITE+A+POS+ALCKMIN+SUSPENDER+REORGANIZACAO+ESCOLAR/>. Acesso em: 09 de novembro de 2016.

MAFRA, Francisco. Administração Pública Burocrática e Gerencial. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, n.21, maio de 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

MENDONÇA, Ricardo. Popularidade de Alckmin atinge pior marca, aponta Datafolha. **Folha de São Paulo**, 04 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2015/12/1714813-popularidade-de-alkckmin-atinge-pior-marca-aponta-datafolha.shtml>>. Acesso em 09 de novembro de 2016.

O ESTADO DE S. PAULO. **Estudantes fazem novo protesto contra a reorganização escolar**. São Paulo, 23 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,estudantes-fazem-novo-protesto-contra-a-reorganizacao-escolar-em-sp,1784953>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE-Debate, 2005.

PELLEGRINI, Marcelo. No Dia do Professor, alunos vão às ruas contra o fechamento de escolas. **Carta Capital**, 15 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/educacao/estudantes-marcham-contra-reorganizacao-escolar-em-sp-1616.html>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

PÓ, Marcos Vinicius, et. al. **Análise da política pública de Reorganização Escolar proposta pelo governo do Estado de São Paulo**. São Bernardo do Campo: Fundação Universidade Federal do ABC, 2015. Disponível em: <<https://blogdosalomaoximenes.files.wordpress.com/2015/12/anc3a1lise-da-reorganizac3a7c3a3o-escolar-sp.pdf>>. Acesso em: 13 de abril de 2016.

PROFISSÃO REPÓRTER. Estudantes ocupam escolas de SP contra a reestruturação do sistema. **Apeoesp**, 28 de Novembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contra-a-bagunca-da-s-e/estudantes-ocupam-escolas-de-sp-contra-a-reestruturacao-do-sistema/>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

REDE BRASIL ATUAL. Invasões e abusos da PM aumentam a tensão em escolas ocupadas. **Apeoesp**, 02 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.apeoesp.org.br/noticias/manifestacoes-contra-a-bagunca-da-s-e/invasoes-e-abusos-da-pm-aumentam-a-tensao-em-escolas-ocupadas/>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

SÃO CARLOS EM REDE. **Conselhos da UFSCar repudiam fechamento de escolas por parte do governo do Estado**. São Carlos, 30 de novembro de 2015.

Disponível em: < http://www.saci.ufscar.br/data/clipping/imagens/37360_00.jpg>.
Acesso em: 10 de novembro de 2016.

SÃO PAULO. Decreto nº 61.672, de 30 de novembro de 2015. Disciplina a transferência dos integrantes dos Quadros de Pessoal da Secretaria da Educação e dá providências correlatas. **Diário Oficial**, São Paulo, SP, 1 dez. 2015. Seção 1, p. 1. Disponível em:
<<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20151201&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

SÃO PAULO. Decreto nº 61.692, de 4 de dezembro de 2015. Revoga o Decreto nº 61.672, de 30 de novembro de 2015. **Diário Oficial**, São Paulo, SP, 5 dez. 2015. Seção 1, p. 5. Disponível em:
<<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20151205&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=5>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. Resolução SE 54, de 1 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a transferência dos integrantes dos Quadros de Pessoal da Secretaria da Educação. **Diário Oficial**, São Paulo, SP, 2 dez. 2015. Seção 1, p. 34. Disponível em:
<<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20151202&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=34>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Entenda como funcionará a reorganização escolar da rede estadual paulista**, 2015. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/com-foco-na-qualidade-de-ensino-educacao-anuncia-nova-organizacao-para-a-rede-estadual>>. Acesso em: 29 de março de 2016.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. SP inicia reorganização para ampliar escolas estaduais com ciclo único. **Governo do Estado de São Paulo**. São Paulo, 03 de setembro de 2015. Disponível em:
<<http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/sp-inicia-reorganizacao-para-ampliar-escolas-estaduais-com-ciclo-unico>>. Acesso em: 24 de novembro de 2016.

SENKEVICS, Adriano Souza. **Por uma avaliação do Estado-avaliador**. Brasília: Em Aberto, 2016.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed ver. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOARES, Will. Alunos fecham parte da Av. Paulista em protesto contra reforma no ensino. **G1**, São Paulo, 9 de outubro de 2015. Disponível em:
<<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/10/estudantes-bloqueiam-faixas-da-av-paulista-em-protesto-contr-reforma.html>>. Acesso em: 22 de junho de 2016.

TEODORO, António. **Governando por números**: os grandes inquéritos estatísticos internacionais e a construção de uma agenda global nas políticas da educação. Brasília: Em aberto, 2016.

TERTO, Daniela Cunha; PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira**, 2011

Disponível em:

<<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/posters/0041.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

TERTO, Daniela Cunha; PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. **A Nova Gestão Pública e as atuais tendências da gestão educacional**. In: XXV Simpósio Brasileiro/II Congresso Ibero-americano de Política e Administração da Educação, 2011, São Paulo. Políticas Públicas e Gestão da Educação: construção histórica, debates contemporâneos e novas perspectivas, 2011.

TOLETO, L. F. Documento indica que SP usa só um critério para mudar rede. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 15 de novembro de 2015. Disponível em: <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,documento-indica-que-sp-usa-so-um-criterio-para-mudar-rede,10000002055>>. Acesso em: 12 de abril de 2016.

ZANARDINI, Isaura Mônica Souza. **A ideologia da pós-modernidade e a política de gestão educacional brasileira**. Campinas: Unicamp – Universidade Estadual de Campinas, 2006.