

Artigo Original

MODELOS DE GESTÃO E ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

Original Article

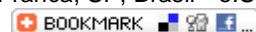
MODELS OF MANAGEMENT AND STRUCTURE OF THE SECRETARIAT OF EDUCATION OF THE STATE OF SÃO PAULO

Ivani de Lourdes Marchesi*
 ivanimarchesi@yahoo.com.br
<http://lattes.cnpq.br/4620764390593974>



CAMINE: Cam. Educ. = CAMINE: Ways Educ., Franca, SP, Brasil - eISSN 2175-4217

– está licenciada sob [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**RESUMO**

Este artigo relata parte de pesquisa sobre a estrutura da Secretaria Estadual de Educação (SEE) e possíveis impactos positivos no processo de ensino e de aprendizagem. Elencou como objeto de estudo os Decretos reestruturadores dos últimos trinta anos a saber: Decreto de n. 7510/1976 e n. 57141 /2011, pluridisciplinarmente com foco maior em aportes da Administração. Consiste em resultados parciais de pesquisa sobre o mesmo tema, ainda em andamento. Os dados foram obtidos de documentos oficiais disponibilizados online, tendo como pano de fundo os resultados obtidos pelo Sistema quando auferidos pelo Instituto de Avaliação Externa do Rendimento de São Paulo (SARESP), único avaliador de resultados cognitivos empregado. Resultados parciais de análise demonstram que os procedimentos estruturadores/reestruturadores denotam permanências de anacronismos em pensamentos e ações envolvendo a gestão educacional estadual como: patrimonialismo, clientelismo, confusão entre posturas técnicas e políticas, ausência de clareza quanto ao estilo de gestão apresentado nos últimos trinta anos pesquisados. Em categoria de mudança, nota-se preocupação de seguir uma linha de estruturação adhocrática, tangenciando as dinâmicas contextuais, contudo, sem clareza. Os estudos realizados, ainda que incipientes, levam a crer, dadas as peculiaridades do

* Doutora em Serviço Social pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, em 2012; Mestre em Educação pela - UFSCAR em 2001; Pós-graduada em Gestão Educacional pela UNICAMP em 2007; Pós-graduada em Leitura e Produção de Textos na Interdisciplinariedade pela UNIFRAN em 1997; Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia e Letras de Franca em 1970. Foi Dirigente de Ensino de Franca-SP até 2015. Membro da Academia Brasileira de Escritores de São Paulo.

Sistema Educacional, e as características gigantescas da Secretaria Estadual de Educação (SEE), que talvez seja o caso em se pensar gestão sob o paradigma da teoria do caos, ainda que esta se apresente em posição emergente e não consolidada; em outras palavras: entregar a gestão em todas as suas dimensões às micro agências implementadoras da Política Pública Educacional- as Diretorias Regionais de Ensino.

Palavras-chave: modelos de gestão. estruturas de gestão educacional. políticas públicas educacionais e ensino aprendizagem.

ABSTRACT

This article reports part of research on the structure of the State Secretariat of Education and possible positive impacts on the teaching and learning process. He listed as object of study the restructuring decrees of the last thirty years namely: Decree 7510/1976 and 57141/2011, multidisciplinary with a greater focus on contributions from the Administration. It consists of partial results of research on the same theme, still in progress. The data were obtained from official documents made available online, against the background of the results obtained by the System when obtained by the Institute of External Evaluation of the Income of São Paulo (SARESP), sole evaluator of cognitive results employed. Partial results of analysis show that the structuring / restructuring procedures denote anachronisms in thoughts and actions involving state educational management such as: patrimonialism, clientelism, confusion between technical and political positions, lack of clarity regarding the style of management presented in the last thirty years researched. In a category of change, we note a concern to follow a line of adhocratic structuring, tangent to the contextual dynamics, however, without clarity. The studies, although incipient, lead to believe, given the peculiarities of the Educational System, and the gigantic characteristics of the State Secretariat of Education (SEE), which may be the case in thinking management under the paradigm of chaos theory, still that it should present itself in an emerging and unconsolidated position; in other words: to deliver the management in all its dimensions to the micro agencies implementing the Public Educational Policy - the Regional Teaching Offices.

Keywords: management models; educational management structures, public educational policies and teaching learning.

INTRODUÇÃO

Este artigo retrata análise sobre a estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo (SEESP), nos últimos trinta anos, tomando como objeto de estudo os Decretos n. 7.510/1976 e n. 57.141/2011, sob a égide de modelos de gestão. A questão de pesquisa norteadora foi

compreender até que ponto a referida estrutura pode ser considerada exitosa no que objetivou de início, isto é, teria contribuído para melhoria do ensino na rede oficial? (SÃO PAULO, 1976, 2011).

Buscando clarear a questão de qualidade do ensino paulista apoiamos em resultados expressos pelo Sistema de Avaliação do Rendimento de São Paulo (SARESP), disponibilizados on-line no site da referida Secretaria. Esclarecemos que se trata de única avaliação deste mesmo sistema.

Tivemos como objetivo contribuir com as reflexões sobre a relação entre normas legais estruturadoras/reestruturadoras e relação das mesmas no êxito de ensino e aprendizagem. Especificamente pretendemos analisar este binômio pedagógico sob outro prisma pouco encontrado, ou seja, partindo de sua própria estrutura.

Tal análise impõe percorrer o campo disciplinar de Administração, Avaliação de Sistemas Educacionais e Políticas Públicas, campos disciplinares interdependentes e afins.

Adotamos uma linha multidisciplinar para embasamento do trabalho, dada a complexidade e dinâmica de Políticas Públicas e de fatos sociais, difíceis de terem compreensão mais aprofundada em apenas em único foco acadêmico. Afinal, conhecimento científico supõe trabalho cooperativo, incompletude, um saber a que cabe partilhar, não havendo fixidez neste mister.

Julgamos interessante explicitar como estará entendido na pesquisa o conceito de conhecimento. Baseados em Popper (1972), entendemos conhecimento como a aproximação mais rente à realidade de um fato estudado, e que a ciência nasce para ser ultrapassada, alterada, estando sempre em incompletude. A ciência e o conhecimento necessitam ser partilhados vez que são colaborativos, podendo ser dito que implicam em uma específica visão de mundo, rompendo com o reducionismo de monólogos disciplinares (BORBA, 1998).

Estruturas de gestão e para gestão não acontecem em vácuo, mas de acordo com um padrão teórico que lhe definem arcabouço e suas funções, levando-se ainda em conta o contexto político social econômico onde as

organizações se inserem. Dentro deste pensamento, privilegiamos modelos de gestão em suas matrizes teóricas para análise dos Decretos n. 7.510/1976 e n. 57.141/2011 que estruturaram/reestruturaram a Secretaria de Educação Estadual de São Paulo.

DESENVOLVIMENTO

Uma atividade em Administração, seja ela pública ou privada supõe uma teoria que a norteará na prática. Deste modo consideramos importante apresentar modelos de gestão uma vez que subsidiam, embora que as vezes implicitamente, o modelo estrutural correspondente, e, assim, como no presente caso, inspiram as normas legais da estruturação e reestruturação da SEE. Como a pesquisa em tela recai sobre objeto multidiversificado e dinâmico, com variáveis diversas, carece de demandar pelo campo disciplinar da Administração, enfocada em rubricas de gestão, a fim de melhor clarear o referido objeto. Procuramos compreender melhor o modelo de administração implementada pela SEE (Secretaria Estadual de Educação) que, no presente caso, acontece sob as égides dos Decretos n. 7.510/1976 e n. 57.141/2011, seus principais estruturadores, encontrados no site da mesma Instituição, registrados como anexos, artigos mais pertinentes à pesquisa em tela.

Por estrutura fica entendido “[...] o suporte institucional e gerencial que integra as capacidades sociais e técnicas da organização para realização dos objetivos e metas de produção.” (FERREIRA et al., 2005). Em nossos dias não soa estranho a referência aos termos metas de produção, uma vez que se estabelecem metas para as escolas do Sistema Estadual de Educação atingir. Veja a seguir:

Artigo 3 - A Bonificação por Resultados - BR será paga na proporção direta do cumprimento das metas definidas para a unidade de ensino ou administrativa onde o servidor estiver desempenhando suas funções, observados os artigos 8º, 9º e 10 desta lei complementar.

§ 1º - Para os fins do disposto no “caput” deste artigo, as unidades de ensino e administrativas serão submetidas à

avaliação destinada a apurar os resultados obtidos em cada período, de acordo com os indicadores e metas referidos nos artigos 4º a 7º desta lei complementar. (SÃO PAULO, 2008).

Abordaremos alguns modelos e as respectivas luzes filosóficas em que se assentaram. Assim o fazendo esperamos melhor entender a estrutura e funcionamento da SEE:

A Administração Escolar nasce dos avanços da Administração Geral. Esta por sua vez se desenvolve a partir de demandas econômicas, políticas, sociais advindas com a Revolução Industrial e o progresso das áreas de transporte e da Mecânica e da acumulação do capital, objetivando sua expansão, o domínio de novos espaços geográficos, buscando novos países para implantação da crescente industrialização, podendo ser apontada a data de 1840. Dentre os pensadores do campo da Administração citamos: Taylor, Fayol e Ford, para os quais a condição principal para a qualidade era a produção mecânica, consequentes valores de padronização, regularidade, passividade e controle. Em sistemas escolares a transposição motivou a origem das salas de aulas aos moldes de percurso discente seriado, horários para concretização de tarefas, carteiras enfileiradas como nas linhas de montagens, dicotomia entre os que ensinam e os que pensam o que deve ser ensinado.

Apesar da existência anterior de estudos nesta área, reputa-se a Taylor o início da Administração Científica. Como os demais nomes mencionados no parágrafo anterior procurava encontrar meios irredutíveis para melhor lucro e mínimos insumos ou esforços. Considera-se que mesmo não sendo eles filósofos e nem cientistas beberam no rigor matemático de Descartes e sua busca de explicar o mundo matematicamente, buscando variáveis estáveis. (FERREIRA et al., 2005).

Não é estranho dizer que Francis Bacon, Newton, Descartes influenciaram a Administração Científica defendendo a racionalidade em todos os aspectos da vida, a busca de compreender a sociedade pelo aporte matemático, adotando-se como modelo os procedimentos do método científico

em processo, ênfase nas fases de planejamento e verificação. Com base nestas teorias alçou-se o advento da abordagem da Administração Estrutural: visão mecânica de mundo, de tomadas racionalistas originando e privilegiando proposição de arranjos organizacionais para fins determinados, que, até então, aconteciam derivados da experiência cotidiana, dos ensaios e erros, insuficientes para nova ordem econômica, política social vigentes.

Resumidamente, explicitaremos modelos de gestão segundo os quais se organizam instituições: modelos pertinentes à Administração Científica e Tradicional, Administração Humanista, a Abordagem Integrativa e suas correntes (de sistemas sociotécnicos, gestão de estratégia, de sistemas abertos teoria da contingência), teorias emergentes como: teoria Crítica, modelo Holográfico, Adhocracia, Organizações de aprendizagem, teoria da Complexidade, Gestão Libertária e Economia de Comunhão, teoria do Caos.

As Estruturas e Modelos de Gestão

A Administração Científica organizava as instituições sob os princípios de divisão do processo de produção em tarefas, esfaceladas, a fim de facilitar e simplificar desempenho rápido, comando centralizado e rígido. Conhecida como Administração Tradicional pugnava pela hierarquia entre os que pensavam sobre os que executavam, alienando o significado de produção.

Os modelos de gestão sob a luz da Administração Humanística reconhecem a interdependência entre uma organização e as necessidades e motivos de seus funcionários, empenhando-se em atender plenamente estes últimos, sofrendo críticas de terem contribuído para a supremacia das questões de prazer pessoal sobre os objetivos a alcançar.

As correntes compreendidas pela Administração Integrativa são: organizações como sistemas sociotécnicos, teoria geral de sistemas e análises estrutural funcional, teoria contingencial e gestão estratégica. Estas teorias se desenvolveram de 1950 a 1975, reconhecendo a importância em se conjugar contexto social espacial, mutuas relações entre organizações e o meio,

comunicação mais horizontal e rápida, características de um mundo de extremo progresso tecnológico industrial, superado somente a partir da década de 1980, com a revolução informatizada. Estruturavam-se procurando entender a influência mútua do contexto nas organizações e destas com o meio, usando para tanto as assessorias e pesquisas de opinião pública sobre produtos e serviços.

Na mesma linha de pensamento encontra-se a gestão estratégica e contingencial, modelo em que esforços de planejamento, alimentação e retroalimentação pretendiam minimizar as incertezas de percurso. Talvez este tenha sido o ponto comum em todas as teorias de modelo de gestão: pretender encontrar relação direta entre causa e efeito e previsibilidade de variáveis.

A teoria Crítica nasceu de estudos de cientistas, na Alemanha, como Habermas, Marcuse, Adorno, Fromm (século XX), cujos principais princípios podem ser lembrados: arranjos transitórios e não fixos; naturalização e “administração” de conflitos, pensados como propulsores de progresso, ao invés de erradicação de divergências; a importância do elemento econômico necessidades como alavanca de desenvolvimento; crítica ao tecnicismo prático e imediato e ênfase à reflexão histórica dos fatos, bem como da comunicação em interação social; as organizações e suas redes de poderes.

Pertencem a este modelo de gestão a corrente holográfica ou de holograma que entende que o todo está nas partes e estas no todo, podendo compreender um se estudar o outro; acredita no poder de auto-organização, em não criar e nem valorizar o supérfluo, trabalhando com as correspondências entre o todo e suas partes, na resolução de problemas a partir de diferentes pontos de vistas e à luz de pluralidade de pensamentos.

A corrente da Adhocracia também pertence à tomada administrativa crítica. Apresenta-se com escopo de organizar instituições em ambientes complexos e mutáveis, onde o modelo clássico não mais consegue servir. O desenho de seu arranjo inclui: um núcleo de alta gestão e *staff*, núcleo operacional ou de executantes, linha hierárquica média ou gerência, tecnoestrutura, pessoal de apoio ou especialistas. Tem como característica principal a comunicação rápida e informal, supervisão direta, descentralização, realinhamentos e busca de um

padrão de desempenho. O poder existe diluído entre os núcleos da estrutura e corre-se risco de desorganizar-se contra produtivamente, no afã de inúmeros e repentinos ajustes às exigências do momento.

As organizações de aprendizagem, como o nome indica baseia-se na ideia de “sociedade do conhecimento”. Para seus adeptos os principais princípios se expressam pelo desejo de aprender ou domínio pessoal a fim de não se desencontrar deste foco: valoração para bom estado físico e mental, modelos mentais representados pelos paradigmas interiorizados, objetivo comum, a crença coletiva da importância da organização e do valor e contribuição de todos para tanto.

A teoria do Caos inspira-se na Física Quântica desenvolvida no século XX, e segundo seus representantes seus princípios podem bem iluminar o campo dos fenômenos sociais. Supõem que o caos pertence a um tipo de fenômeno com impossibilidade total de serem previstos por leis matemáticas, de relações de causa e efeito; todavia, com possibilidade de auto-organização e regulação. Organismos de aleatoriedade e desequilíbrio, mas que carregam entre si, tanto no todo como em uma parte, o mesmo padrão estrutural, denominada de fractal, característica que lhe dá sustentação e vida.

As instituições têm caráter temporal, portanto uma história e espaço onde se constituem e se reconstituem, aspecto que não são passíveis de acomodações em normas legais. Igualmente o são as diferentes escolas de gestão e conseqüentes reestruturação. Estas sofreram influências desde o pensamento racional matemático newtoniano cartesiano, e, modernamente, da Psicologia e da Física Quântica.

Em qualquer modelo de gestão podem ser notados duas dimensões: forma e função. Estudam-se, na Secretaria de Estado da Educação as funções, no entanto, a forma tem se mantido quase constante. Entendem-se por forma e função, respectivamente, como a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas (FERREIRA et al., 2005).

Ao longo dos tempos, há polarização ora enfatizando mais a forma, ora a função, o que altera o tipo da organização e seu funcionamento, dependente

também da escola de gestão ou de administração subjacente à estrutura pensada. Não obstante, encontramos uma tendência que pretende aplicar modelos de gestão, descontextualizada e generalizadamente, em tentativas de impessoalização que garantam mais transparência e melhores resultados.

Neste procedimento, inscreve-se anúncios de insucesso porque se desencontra do princípio de que uma organização ou instituição, é um indivíduo que se define por um valor ou função e, tal qual pessoa constrói e reconstrói seus valores que permeiam um contínuo entre uma herança genética e outros forjados em contato com o social, impossível, portanto, de funcionarem e serem concebidos como tábula rasa estática (FERREIRA et al., 2005). Os modelos podem ser adaptados atendendo às especificidades das organizações.

Os cientistas mencionados nos parágrafos anteriores são enfáticos em afirmar que o êxito exige atenção para:

- a interdependência de variáveis e a necessidade de coerência e compatibilidade com a natureza da organização;
- a evolução das escolas administrativas dentro de um contexto social, político e econômico como forma de adequar os modelos de gestão a cada novo cenário;
- as bases do pensamento racionalista, que deram origem a abordagem estrutural da administração;
- a inexistência de modelos permanentes e de soluções universais, mas sim a combinação singular de variáveis que atendam às necessidades de um determinado momento e contexto organizacional;
- os limites da abordagem organizacional ante contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos (FERREIRA et al., 2005).

A aplicação ou reprodução de modelo reflete como a organização funciona, possibilitando mais rápida e fácil apreensão do que questionamentos dos porquês e para quê, dimensões subjacentes que implica reflexão e pesquisa. “A existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções, motivos, funções e objetivos, os quais tendem a ficar subordinados à modelagem adotada.” (FERREIRA et al., 2005).

A seguir, em Metodologia, examinaremos as estruturas pelas quais se organizaram reorganizaram a SEE, tendo como pano de fundo as teorias sob as quais estiveram as normas estruturadoras reestruturadoras vigentes.

METODOLOGIA: ANÁLISE DOS DADOS

No desenvolver da pesquisa adotamos os seguintes procedimentos metodológicos:

- adoção de uma linha multirreferencial e pluridisciplinar para o estudo, dado a complexidade de variáveis e interface com outros campos disciplinares, característica que exige abordagens teóricas diversas para bem explicar um fenômeno social, como por exemplo, o de políticas públicas, caso em tela;

- estudo sobre o estado da arte em documentos legais estruturadores e reestruturadores da Secretaria de Estado da Educação (SEE) de São Paulo, no período de trinta anos, Decreto n. 7.510/1976 e n. 77.141/ 2011 referenciados ao objetivo maior e pertinente aos dois: proporcionar meios de melhora a qualidade da educação Básica Estadual;

- adoção de fonte de dados que pudessem evidenciar a qualidade do ensino paulista, isto é, do rendimento escolar ofertado pelo Sistema Educacional, definindo-se que nos apoiáramos nos dados disponíveis online expressos pelo Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar (SARESP).

- estudo e análise dos normatizadores citados acima e, finalmente, relato da compreensão parcial evidenciada pelos mesmos, haja vista que a pesquisa em tela ainda está em andamento. Em anexos apresentamos alguns artigos dos Decretos n. 7.510/1976 e n. 57.141/2011, selecionados por serem significativos para análise.

A pesquisa sobre os Decretos estruturadores da SEE autorizam vislumbrar que impregnaram a Secretaria em suas funções, de modelo mesclado de nuances teóricas transpostas da visão pertinente à “[...] gestão instrumental que pretende organizar, modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até

mesmo pessoas que a compõem.” (FERREIRA et al., 2005). Visão mecanicista antagônica à natureza do Sistema Educacional gerido pela SEE cuja dinâmica é fluida, mutável, complexa, interdependente. A fixidez base para transposição pertence ao plano da crença, sem base lógica ou teórica que assim indique pensar. A própria dimensão de recursos materiais, humanos, financeiros, demonstram o contrário. Constitui-se em 4.3 milhões de alunos, 5.3 mil escolas, cerca de 220 mil professores (SARESP, [2014]). Como qualquer outra organização, caracteriza-se como ente singular, idiossincrática, interfacetada, requerendo conhecimento de sua natureza, adequação de funções e meios, coerentes entre si e ao valor ou missão a que se proponha, isto é, não há acertos para implementar políticas públicas com expectativas de imediatismo, utilitarismo, de pronto. Organizações constituem-se entes *sui generis*.

Atravessam ciclos singulares em seus percursos, independentemente de as condições externas serem as mesmas para todas e em meio a turbulências semelhantes que caracterizam a incerteza e insegurança do mundo de hoje. “Ou seja, não assimilam mecanicamente demandando tempo e reagindo conforme sua singularidade.” (FERREIRA et al., 2005).

Nos discursos e documentos oficiais percebem-se também nuances pertinentes à Administração Humanística preocupada em obter a satisfação dos funcionários, garantir-lhes condições físicas e materiais para tanto, embora não haja a preocupação quanto à questão salarial, que por sua vez extrapola à competência da Secretaria, envolvendo outras instâncias. Aposta no reconhecimento das capacidades e trabalho de cada um que deve ser somado ao de todos para salvaguardar e otimizar o bom desempenho das funções e dos valores pertinentes à Instituição. Expressões principalmente verbalizadas pelo advento do Decreto n. 57.141/2011. O discurso oficial bebe da teoria humanista e se distancia de concepções de gestão centrada no comando, na supervisão intensa e no controle excessivo, de expectativas diretamente ligadas às causas e efeitos. Aposta na importância da recompensa pelo mérito e pela valorização e autossatisfação do que se faz, pela liderança carismática, as relações horizontais mais do que as burocráticas e formais, na importância

da motivação e satisfação das necessidades humanas. Não foi distanciada da crença na relação direta recompensa/mérito que na SEE se instituiu e implementou a bonificação por resultados (SÃO PAULO, 2008).

Há que observar que embora críveis o embasamento desta corrente em administração de instituições, seus principais representantes como Elton Mayo, Mary Parquet Follett, Rensis Likert, Maslow, apesar da vivência e aplicação dos princípios humanistas em empresas, não estiveram à frente de Instituição cujas dimensões territoriais e contingenciais se igualariam às da SEE (ANEXO - SEE INSTITUCIONAL). Distanciaram também dos aspectos técnicos necessários as funções de uma instituição, quer seja privada ou pública, criando até mesmo certa dicotomia e valorização das necessidades e motivações sobre o saber fazer, que, de certa forma fora levada em conta na fase anterior à 1950.

Somos levados a crer que mesmos os representantes da Administração Integrativa que compreende gestão em organizações permeáveis e instáveis, buscando integrar a instituição e seu contexto em interações complexas e dinâmicas, não apostariam em êxito previsível caso gerissem realidade tão multifacetada e dinâmica como um sistema de Política Pública Educacional. Em assim sendo, o risco é a perda de foco e direção.

Não obstante, o Decreto n. 7.510/1976, vigente por trinta anos, à luz da Administração Científica tradicional burocrática, não sofreu alterações coadunantes às mudanças políticas econômicas sociais vigentes de 1976 a 2012. Podem ser capturados o modelo teórico de gestão burocrática explícita e subjacente, estampada em atribuições e competências de cargos e funções e papéis, exaustivamente definidas, bem como definições cabais entre níveis hierárquicos. Preteriu, no macro Sistema e em micros agências representadas pelas escolas, gama de poderes que podem ir em direção contrária ao estabelecido em aportes legais e autoridades oficiais; poder entendido conforme o pensamento foucaultiano que o compreende como algo cambiante e errante, criado e desempenhado nas diferentes tramas de papéis (FOUCAULT, 2012).

Trata-se de norma cansativamente estabelecidora de atribuições e competências, sistemas de responsabilização, canais hierárquicos dispostos

como escadas cujos degraus têm que ser galgados um a um, não somente em termos de assunção de cargos, mas sobretudo, para comunicação e eventual consulta sobre o como se portar perante um problema, definido que decisões não se tomariam nas bases. Nota-se nesta estrutura, detalhadamente piramidal, a inspiração de quartel, espelhando o Regime Político Militar vigente desde 1964 até 1985.

Quanto ao Decreto n. 57141/2011, percebe que se estruturou sob nuances da Administração Integrativa de corrente sociotécnica, evidente em sua redação e objetivos, porém, não rompendo com o modelo anterior, perdendo-se ora em tecnicismo ora em modismos de consultorias empresariais distanciadas do fazer técnico do dia a dia educacional; braços que não atingiram, nem abraçaram a Instituição, dado o gigantismo desta e suas idiossincrasias. De sorte que a integração entre o binômio técnico e autossatisfação não se efetivou ainda.

Concluindo a análise dos dois decretos normatizadores da estrutura da Secretaria Estadual de Educação Paulista, apresentamos aspectos da categoria de permanência e mudança inferidos da análise dos dados.

Na categoria de permanência verifica-se ainda cultura de atos de clientelismo, patrimonialismo, prebendalismos, em detrimento de aspectos técnicos operacionais, em algumas instâncias; objetivos de melhoria ainda não alcançados sob a égide das normas legais vigentes; atabalhoamento subjacente na adoção de ambos institutos de leis das escolas de gestão; anacronismo comum entre o Decreto de 1976 e o de 2011 em considerar o contexto em que recaíram os dois e eles mesmos, como fixos no tempo e espaços; hiatos entre funções e meios para efetivá-las na prática; planejamento e implementações transpostas de empresas privadas para o campo de Políticas Públicas com o entendimento de que educação é mercado.

Na categoria “mudança” nota-se maior ingerência do poder econômico privado sobre o político educacional; indícios de privatização do ensino; prática de avaliação do Sistema, que, não obstante se mostra inócua em incentivar

mudanças de estruturação ou de reestruturação da Instituição efetiva para melhoria do ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas e teorias sobre a História da Educação Brasileira demonstram que há índices recorrentes de evasão e repetência. E Otaiza Romanelli (2001) registra que na década de noventa, apenas 10% de alunos matriculados nos anos iniciais do Ensino Fundamental concluíam o mesmo, somando-se ano a ano aos novos matriculados. Na década de noventa a situação não era diferente, segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) (BRASIL, 1997). A implantação dos PCNs não objetivava alterar o Sistema de Ensino do país, apenas a estrutura curricular objetivando melhoria do ensino brasileiro. Mais um pensamento na crença de que Políticas Públicas são mais proveitosas se a fizerem centralizada, na expectativa de imobilidade de uma organização e seu contexto. Centralizações e padronizações constituem-se em exemplos de equívocos inerentes ao planejamento de qualquer política, mesmo que esta recaia em um único viés, como o curricular.

Centralizações, padronizações, pasteurização são características da Política Curricular do Sistema de Educação Estadual e, atualmente, os resultados de avaliação de seu Sistema apontam o fracasso do mesmo. Rendimento sofrível vem apresentando já há vinte anos, conforme o próprio site da SEE, onde pode ser lido que no último ano do Ensino Fundamental ingressam no Ensino Médio apenas 15% de alunos em condições de bom acompanhamento deste; concluem esta etapa tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática menos de 1% em condições de domínio adequado de competências leitoras e escritoras (SARESP, [2014]).

No cerne da permanência do insucesso, registramos como uma das causas a separação entre forma e função, apontada neste artigo. Pretende-se reformar função (a de ensinar), sem reformar a forma (a reestruturação).

À guisa de reflexão, objetivando encaminhar a diferentes visões em que se pode pensar ao se estruturar uma Secretaria Estadual de Educação, em apertada explanação, registramos pensamentos que poderiam nortear implantações em organizações. Para o caso da Secretaria Estadual de Educação (SEE) consideramos interessante uma proposição que se baseasse em modelo estruturador inspirado no emergente paradigma da Lei do Caos, sempre instável, dinâmico, estruturado em fractais onde pudesse, pelo princípio da auto-organização, alinhar as partes e ao mesmo tempo reverberar no todo as modificações necessárias.

REFERÊNCIAS

BORBA, Sérgio da Costa. Aspectos do conceito de multirreferencialidade nas ciências e nos cursos de formação. In: BARBOSA, Joaquim Gonçalves. (Org.). **Reflexões em torno da abordagem multirreferencial**. São Carlos: Ed. USFSCAR, 1998.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília, DF, 1997.

FERREIRA, Victor Claudia P. et al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 25. ed. São Paulo: Graal, 2012.

HOLFLING, Heloisa. **Estudo pensamento e criação**. Campinas: Ed. Unicamp, 2005.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. Tradução de Leonidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix, 1972. Disponível em: <<https://ocondedemontecristo.files.wordpress.com/2011/05/popper-karl-a-logica-da-pesquisa-cientifica.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

PRIGOGINE, Ilya. **A lei do caos**. São Paulo: Fundunesp, 2002.

_____. **O fim das certezas**. São Paulo: Ed. Unesp, 2011.

ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

SÃO PAULO (Estado). Decreto n. 7.510, de 29 de janeiro de 1976. Reorganiza a Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 30 jan. 1976. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=149783l>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

_____. Decreto n. 57.141, de 18 de julho de 2011. Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto-57141-18.07.2011.html>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

_____. Lei Complementar n. 1.078, de 17 de dezembro de 2008. Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito da Secretaria da Educação. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 17 dez. 2008. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2008/lei.comp.lei-complementar-1078-17.12.2008.html>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

SARESP. **Boletins e resultados**: rede estadual. São Paulo, [2014]. Disponível em: <<http://saresp.fde.sp.gov.br/2014/ConsultaRedeEstadual.aspx?opc=1>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

ANEXOS

DECRETO n. 7510 de 1976. (Excertos)

Artigo 2º - Constitui o campo funcional da Secretaria da Educação, ressalvada a competência das universidades estaduais:

- I** - a execução da política do Governo do Estado no setor de Educação;
- II** - o assessoramento ao Conselho Estadual de Educação;
- III** - a execução de atividades para a implantação do Plano Estadual de Educação;
- IV** - a execução de atividades de ensino de 1º e 2º graus, educação pré-escolar, educação especial e ensino supletivo;
- V** - a prestação de assistência ao escolar;
- VI** - a prestação de assistência técnica, supervisão e fiscalização de estabelecimentos municipais e particulares de ensino de 1º e 2º graus, educação pré-escolar, educação especial e ensino supletivo;
- VII** - a promoção do desenvolvimento do processo educacional e incentivo ao processo de integração escola e comunidade;
- VIII** - a promoção do desenvolvimento de estudos para melhoria do desempenho do sistema estadual de educação;
- IX** - a promoção do intercâmbio de informações e da assistência técnica bilateral com instituições públicas e privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;

X - a execução de atividades destinadas a cumprir e fazer cumprir as leis federais e estaduais de ensino, bem como as decisões dos Conselhos Federal e Estadual de Educação;

XI - por meio das entidades a ela vinculadas:

a) a formulação da política e fixação de normas sobre o sistema estadual de educação;

b) a execução de atividades relacionadas com o suprimento de recursos físicos para o sistema público estadual de educação;

c) a execução de atividades que propiciem melhores condições à aquisição de livros escolares.

Artigo III- **Artigo 3º** - A Secretaria da Educação tem a seguinte estrutura básica:

I - Administração Centralizada:

a) Gabinete do Secretário;

b) Conselho de Planejamento Educacional;

c) Assessoria Técnica de Planejamento e Controle Educacional;

d) Grupo de Controle das Atividades Administrativas e Pedagógicas;

e) Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo;

f) Coordenadoria de Ensino do Interior;

g) Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas;

h) Departamento de Recursos Humanos;

i) Departamento de Assistência ao Escolar;

j) Comissão Estadual de Moral e Civismo;

DECRETO n. 57.141 de 2011 (Excertos)

Artigo 1º - A Secretaria da Educação fica reorganizada nos termos deste decreto. .

Artigo 2º - A Educação Básica no Estado de São Paulo, nos níveis de ensino fundamental e médio, constitui o campo funcional da Secretaria da Educação, envolvendo:

I - a formulação, coordenação e execução da política educacional do Governo do Estado;

II - a elaboração e implementação do Plano Estadual de Educação;

III - a execução de atividades de ensino fundamental e médio, objetivando o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho;

IV - o monitoramento e a avaliação de resultados da educação estadual;

V - a assistência escolar ao aluno;

VI - o desenvolvimento do processo educacional e o incentivo à integração escola, pais e comunidade;

VII - o desenvolvimento de estudos para melhoria do desempenho do Sistema de Ensino do Estado de São Paulo;

VIII - a promoção do intercâmbio de informações e de assistência técnica recíproca com instituições públicas e privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;

IX - a gestão dos recursos provenientes da Quota Estadual do Salário Educação - QESE e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB;
X - a disponibilização de dependências da Secretaria para sediar o Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social, criado pelo artigo 3º do Decreto nº 51.672, de 19 de março de 2007, e o provimento da infraestrutura necessária ao seu pleno funcionamento.

Artigo 3º - Orientam a organização da Secretaria da Educação:

I - foco no desempenho dos alunos;

II - formação e aperfeiçoamento contínuo de professores e gestores da educação básica;

III - gestão por resultados em todos os níveis e unidades da estrutura;

IV - concentração da produção e aquisição de insumos em unidades próprias;

V - articulação, entre as unidades centrais da Secretaria e destas com as unidades regionais, no gerenciamento da aplicação de recursos;

VI - integração colegiada das políticas, estratégias e prioridades na atuação da Secretaria;

VII - monitoramento e avaliação contínua de resultados;

VIII - atuação regional fortalecida na gestão do ensino;

IX - escolas concentradas no processo de ensino/aprendizagem.

Artigo 4º - A Secretaria da Educação tem a seguinte estrutura básica:

I - Gabinete do Secretário;

II - Comitê de Políticas Educacionais;

III - Subsecretaria de Articulação Regional;

IV - Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo "Paulo Renato Costa Souza";

V - Coordenadoria de Gestão da Educação Básica;

VI - Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional;

VII - Coordenadoria de Infraestrutura e Serviços Escolares;

VIII - Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos;

IX - Coordenadoria de Orçamento e Finanças;

X - Diretorias de Ensino, identificadas no Anexo deste decreto.

Artigo 5º - Vinculam-se à Secretaria da Educação:

I - o Conselho Estadual de Educação - CEE;

II - a Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE.

<http://www.educacao.sp.gov.br/institucional/> *Institucional Fundada no início da década de 30, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo acompanha o crescimento do Estado e é hoje uma das maiores do Brasil.*

A Pasta possui a maior rede de ensino do País. Ao todo são 5,3 mil escolas, 220 mil professores e cerca de 4,3 milhões de alunos. Localizada na Casa Caetano de Campos desde 19 de fevereiro de 1979, na Praça da República, região central da cidade, a SEE ocupa um edifício tombado como bem cultural do Estado e do Município de São Paulo.

A Secretaria da Educação superou ao longo das últimas décadas enormes obstáculos e venceu grandes desafios, como a universalização do ensino básico gratuito, o combate à evasão escolar, a produção de material de apoio

pedagógico, a avaliação de rendimento da rede estadual e a implantação da progressão por mérito e do bônus por desempenho, entre outros.

Em um universo que supera em números a população do Uruguai, por exemplo, os desafios são permanentes, assim como a busca por melhores resultados. A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo persegue a meta de fazer de seu ensino um dos melhores do mundo e, da carreira de professor, uma das mais prestigiadas.