

AS AVALIAÇÕES EXTERNAS E PERDA DO CONTROLE SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR NO ESTADO DE SÃO PAULO

Ariely dos Santos Polidoro Silva

Universidade Estadual Paulista, *Campus Marília*

Este trabalho investiga como as avaliações externas têm sido um elemento fundamental de políticas neoliberais para a perda do controle sobre o processo de trabalho do diretor escolar no Estado de São Paulo. Utiliza-se a metodologia de pesquisa bibliográfica e documental, com base nos conceitos de Gil (2008). Busca-se verificar a relação com a precarização do trabalho na gestão. Os principais autores utilizados são Fernandes (2022), Fernandes et al. (2024), Freitas (2012), Jacomini et al. (2022), Martins, Dal Ri (2024), Rosa (2021) e Piovezan (2017). Como material documental, foram levantadas resoluções, leis e programas pertinentes ao tema.

Com a Reforma do Aparelho do Estado em 1995 e a aproximação entre o setor público e privado na administração do Estado (Martins, Dal Ri, 2024, p. 6-7), a política educacional no Estado de São Paulo passa a ser norteadada a partir do modelo da Nova Gestão Pública. Ao longo dos mandatos do PSDB no estado, foram implementados elementos do campo empresarial na gestão da Educação, política continuada pela gestão Tarcísio de Freitas (Republicanos). Fernandes (2024, p. 2) salienta a adoção verticalizada do sistema de avaliação externa para medir o desempenho e a eficiência das escolas, como o Saresp, implantado em 1996. Assim, as avaliações exercem uma centralidade para nortear os programas educacionais que, vinculados às políticas curriculares, são utilizadas pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (Seduc-SP) para minar a autonomia e o trabalho coletivo pedagógico na escola (Fernandes, 2024, p. 7).

Nesse contexto, a função do diretor escolar passa a ser de controlar e garantir resultados considerados satisfatórios nas avaliações pela escola. Por meio da Resolução nº 75/2014, parte do Programa Educação Compromisso de São Paulo (PECSP), é instituída ao gestor escolar a centralidade na “implementação da política”, além da análise do desempenho de professores, alunos e dos indicadores externos da escola para a tomada de decisões de acordo com o currículo definido pelo estado (Fernandes, 2022, p. 14-15). Observa-se também a definição do papel do diretor escolar pelo Estado durante a criação do Programa de Ensino Integral (PEI). Segundo Jacomini et al. (2022, p. 989), o diretor das unidades escolares tem como função primordial a garantia de resultados satisfatórios nas avaliações tendo em vista o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP), o que reforça o papel gerencialista de sua atuação, distanciada do caráter pedagógico. Freitas (2012, p. 383) afirma que, “no

centro, está a ideia de controle dos processos, para garantir certos resultados definidos *a priori* como ‘standards’, medidos em testes padronizados”.

De 2014 a 2018, mandato de Geraldo Alckmin, além do PÉCSP, destacam-se outros programas voltados à gestão escolar e acompanhamento de resultados, com foco nas avaliações externas. São eles: Plano de Ação Participativo (PAP), Programa de gestão de acompanhamento pedagógico, o Programa Gestão em Foco e o Método de Melhoria de Resultados (MMR) (Fernandes et al., 2024, p. 3), este último responsabilizando docentes a propor soluções para questões que fogem de suas atribuições (Fernandes et al., 2024, p. 8). Implementado em 2016, o MMR contou com participação de associações privadas em sua experiência piloto e em 2017, na formação de Diretorias (Rosa, 2021, p. 181-185), reforçando o caráter privatista em sua formulação. Durante a mesma época, destaca-se a Lei complementar nº 1.256/2015, que instituía Avaliação Periódica de Desempenho Individual para Diretor de Escola, cujo resultado estava vinculado aos resultados da escola (São Paulo, 2015).

Segundo Martins, Dal Ri (2024, p. 13), com Tarcísio de Freitas, “há um prosseguimento, aprimoramento e aprofundamento do modelo gerencial, empresarial e privatista de educação”, consolidada pelos anteriores governos do PSDB. Com a plataformização do ensino no Estado, a função da gestão escolar adquire novos contornos e exigências, recaindo ao diretor a centralidade na alimentação de dados e operacionalização desses mecanismos, “o que, muitas vezes, desloca seu foco das dimensões pedagógicas e humanas da gestão escolar” (Maldonato, Jacomini, 2025, p. 12).

Até o momento, é possível verificar que o controle do trabalho da gestão escolar em São Paulo tem se intensificado em razão das políticas educacionais gerencialistas e neoliberais, que prioriza a competitividade e o desempenho entre as escolas. Nesse contexto, o diretor se encaixa como um executor, distanciado de seu próprio processo de trabalho pelo Estado, a fim de vigiar e garantir resultados nas avaliações externas, retirando o caráter pedagógico de sua função e da participação no planejamento das políticas educacionais. Para Piovezan (2017, p. 90), o monitoramento, as metas e os índices estão atrelados à perda de controle sobre o processo de trabalho dos profissionais da educação.

Por fim, a perda do controle do trabalho do diretor escolar está ligada a um processo mais amplo de precarização do trabalho, que, para Piovezan apud Alves (2017, p. 14), é a “diluição (ou supressão) dos obstáculos constituídos pela luta de classes à voracidade do capital no decorrer do século XX”. Assim, o capital solidifica suas bases no contexto do trabalho de gestores escolares e docentes, o que se corrobora com o desenrolar das políticas e programas educacionais no Estado de São Paulo nos últimos anos.

Palavras-chave: Gestão escolar; Avaliação externa; Precarização do trabalho.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, M. J. S.; JACOMINI, M. A.; BELLO, I. M.; SILVA, C. C. Reformas educacionais paulistas e suas repercussões na organização da escola e na autonomia docente (1995-2018). **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, v. 29, e8824, 2024

FERNANDES, M. J. S. O trabalho do professor coordenador na rede estadual paulista: a ressignificação da função num cenário de reformas educacionais (1995-2018). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, DF, v. 38, n. 01, 2022.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da Educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr./jun. 2012

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**: 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JACOMINI, M. A., et al. Gestão para resultados e controle do trabalho docente na política educacional paulista (2011-2014). **ETD- Educação Temática Digital**, Campinas, v. 24, n. 4, p. 976-995, out. 2022.

MALDONATO, L. R. S.; JACOMINI, M. A. Da secretaria escolar digital ao business intelligence total: plataformização na rede estadual paulista. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 41, e140507. 2025.

MARTINS, T.; DAL RI, N. M. Política para a Educação Básica no Estado de São Paulo: tendências do governo de Tarcísio de Freitas. **Roteiro**, Joaçaba, v. 48, jan-dez. 2024.

PIOVEZAN, P. R. **As políticas educacionais e a precarização do trabalho docente no Brasil e em Portugal**. 225f. 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017.

ROSA, S. B. **O método de melhoria de resultados na agenda da rede pública estadual paulista: a lógica gerencial na definição da qualidade educacional**. 328f. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

SÃO PAULO (Estado). **Lei complementar nº 1.256/2015**, de 06 de janeiro de 2015. Dispõe sobre Estágio Probatório e institui Avaliação Periódica de Desempenho Individual para os ocupantes do cargo de Diretor de Escola e Gratificação de Gestão Educacional para os integrantes das classes de suporte pedagógico do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá providências correlatas. São Paulo: Secretaria de Estado da Educação. 2015. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1256-06.01.2015.html>. Acesso em 15 de jul. 2025.